

**Wissensarbeit**  
**in Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege:**  
**Modell einer zukunftsorientierten Gestaltung**  
**der Wissensdienstleistung**

Stephan Schumacher

**Zukunftsorientierte Gestaltung  
der Wissensdienstleistung  
in Spitzenverbänden  
der freien Wohlfahrtspflege**

Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Eberhard Karls Universität Tübingen

vorgelegt von  
Dipl.-Soz.arb. (FH) Stephan Schumacher  
aus Reutlingen

Tübingen  
2016

Tag der mündlichen Prüfung: 04.11.2016

Dekan: Professor Dr. Josef Schmid (Tübingen)

1. Gutachter: Professor Dr. Rainer Treptow (Tübingen)

2. Gutachter: Professor Dr. Nobert Vogel (Tübingen)

## Danksagung

Prof. Dr. Rainer Treptow möchte ich für die hervorragende fachliche und persönliche Unterstützung und Begleitung, die interessanten Diskussionen im Doktorandenkolloquium, die Motivationsschübe zwischendurch und die zeitliche Geduld danken. Danke auch Herrn Prof. Dr. Vogel für die Bereitschaft das 2. Gutachten zu übernehmen.

Meiner Mutter Elisa Schumacher danke ich für die tolle Unterstützung bei der Transkription der Interviews, die liebevolle Essensversorgung während der Arbeitsphasen und die vielen kleinen Erledigungen.

Meiner Frau Dagmar Arnold danke ich ganz besonders dafür, dass sie immer an die Fertigstellung der Dissertation geglaubt hat, dass sie schon vor Fertigstellung stolz auf mich war und natürlich für die Unterstützung bei der Korrektur der Arbeit. Danke auch für unsere tiefe Verbundenheit.

Dr. Annette Mauch und Dr. Sandra Fietkau danke ich für die vielen gemeinsamen Arbeitsstunden an ganz unterschiedlichen und besonderen Orten, den fachlichen Austausch und die Unterstützung und dafür, dass sich aus unserer fachlichen Zusammenarbeit zwei so schöne und intensive Freundschaften entwickelt haben. Schon allein dafür hat sich die Arbeit gelohnt. Prof. Dr. Martin Plümicke danke ich für die gemeinsamen Dissertations- und Habilitations-Arbeitseinheiten während unserer Urlaube. Karin Lohmeyer danke ich für die Unterstützung bei der Transkription.

Meiner Chefin Isolde Faller danke ich für die fachliche Unterstützung und dafür, dass sie mich mit großer Ausdauer zur Fertigstellung der Arbeit motiviert hat. Danke für die Zeit, die lieben Aufmerksamkeiten und dafür, dass sie mir als Vorgesetzte beruflich die notwendigen Rahmenbedingungen ermöglicht hat.

Meinem Arbeitsteamkollegen Dr. Michael Monzer danke ich für die fachliche und persönliche Unterstützung. Danke auch an meine ehemaligen Arbeits- bzw. Lehrkollegen Prof. Dr. Thomas Russack und Prof. Dr. Arnold Pracht für das ständige Nachfragen und die Motivation.

Ein herzliches Dankeschön auch an Familie Tilian, die mich während einer intensiven Schreibphase drei Wochen auf ihrem österreichischen Bauernhof so liebevoll in ihr Familienleben aufgenommen und versorgt hat.

Danke an die Mitdotorandinnen und -dotoranden am Institut für Erziehungswissenschaft für die interessanten Diskussionen und die gegenseitige Unterstützung im Doktorandenkolloquium und der Forschungsgruppe.

Danke an die ExpertInnen der Verbände und Mitglieder für die eingebrachte Fachlichkeit und die Zeit.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	10
1.1	Ausgangslage .....	10
1.2	Stand der Forschung .....	12
1.3	Festlegung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes .....	12
1.4	Forschungsfrage .....	13
1.5	Zielsetzung .....	14
1.6	Begriffsdefinitionen .....	15
1.7	Aufbau der Arbeit .....	22
2	Theoretische Grundlagen .....	24
2.1	Verbände als Organisationen .....	24
2.1.1	Organisationsbegriff .....	25
2.1.2	Organisationen .....	26
2.1.3	Non-Profit-Organisationen .....	27
2.1.4	Verbände .....	29
2.1.5	Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege .....	32
2.1.6	Zusammenfassung der organisationsbezogenen Betrachtung .....	35
2.2	Leistungen von Verbänden .....	35
2.3	Verbände als Wissensorganisationen .....	39
2.4	Verbände als systemische Wissensorganisationen .....	40
2.4.1	Systemtheoretischer Exkurs .....	40
2.4.2	Systemtheoretische Betrachtung von Verbänden .....	43
2.4.3	Systemische Management-Modelle (Referenzmodelle) .....	43
2.4.3.1	St. Galler Management-Modell .....	44
2.4.3.2	Freiburger Management-Modell für NPO .....	47
2.4.4	Systemische Wissensmanagement-Modelle (Referenzmodelle) ..	49
2.4.4.1	Wissensmanagement-Modell nach Probst/Raub/Romhardt ...	50
2.4.4.2	Integratives Wissensmanagement-Modell nach Reinmann- Rothmeier (Münchener Modell) .....	51
2.4.4.3	Systemisches Wissensmanagement-Modell nach Willke .....	52
2.4.4.4	Systemischer Wissensmanagement-Ansatz nach Hasler Roumois .....	53
2.4.5	Zusammenfassung der ermittelten organisations- und wissensbezogenen Systemelemente .....	54
2.5	Einflussfaktoren .....	55
2.5.1	Umwelt .....	55
2.5.2	Anspruchsgruppen .....	64
2.5.3	Strategie .....	66
2.5.3.1	Strategiebegriff .....	66
2.5.3.2	Organisationsstrategie .....	66
2.5.3.3	Wissensstrategie .....	68
2.5.3.4	Zusammenfassung .....	69
2.5.4	Wissen und Nichtwissen .....	70
2.5.4.1	Bedeutung der Ressource Wissen in Wissensorganisationen ..	71
2.5.4.2	Inhaltsorientierte Wissensbetrachtung .....	72

2.5.4.3	Metawissen .....	83
2.5.4.4	Nichtwissen .....	84
2.5.5	Kultur .....	88
2.5.5.1	Kulturbegriff.....	88
2.5.5.2	Organisationskultur .....	89
2.5.5.3	Wissenskultur.....	90
2.5.5.4	Steuerbarkeit der Wissens- und Organisationskultur .....	91
2.5.6	Struktur .....	92
2.5.6.1	Aufbau- und Ablaufstruktur in Organisationen.....	92
2.5.6.2	Aufbaustruktur von Verbänden.....	93
2.5.7	Prozesse (Ablaufstruktur) .....	94
2.5.7.1	Organisationsbezogene Prozessbetrachtung.....	94
2.5.7.2	Wissensbezogene Prozessbetrachtung .....	97
2.5.7.3	Zusammenfassung der organisations- und wissensbezogenen Prozessbetrachtung.....	99
2.5.8	Personelle und kollektive Wissensträger .....	100
2.5.8.1	Personelle Wissensträger .....	100
2.5.8.2	Kollektive Wissensträger .....	102
2.5.9	Instrumente.....	102
2.5.9.1	Instrumentenbegriff .....	102
2.5.9.2	Gesamtüberblick wissensbezogene Instrumente .....	104
2.5.9.3	Vertiefung: Communities of Practice .....	104
2.6	Managen und Steuern von Wissensorganisationen .....	108
2.6.1	Managementbegriff.....	109
2.6.2	Managen und Steuern von Organisationen .....	109
2.6.3	Managen und Steuern von Non-Profit-Organisationen .....	110
2.6.4	Managen und Steuern von Wissensorganisationen.....	111
2.6.4.1	Wissensmanagement.....	111
2.6.4.2	Informationsmanagement.....	113
2.6.4.3	Wissensarbeit.....	115
2.6.5	Indirektes Steuern und Selbststeuerung.....	117
3	Forschungsprozess und -methodik .....	119
3.1	Festlegung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes und Begriffsdefinitionen .....	120
3.2	Formulierung der Forschungsfragen .....	120
3.3	Auswahl der Verbände und Handlungsfelder .....	120
3.4	Festlegung der Untersuchungsmethoden .....	121
3.5	Auswahl der ExpertInnen .....	126
3.6	Erhebung der theoretischen Grundlagen zu den Forschungsfragen ..	128
3.7	Dokumentenrecherche .....	128
3.8	Theoriegeleitete Ermittlung der Variablen .....	128
3.9	Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews in den Geschäftsstellen (Geschäftsstellenbefragung) .....	129
3.10	Vorauswertung der leitfadengestützten Experteninterviews in den Geschäftsstellen (Vorauswertung Geschäftsstellenbefragung) .....	131
3.11	Überprüfung und Anpassung der theoriegeleiteten Variablen.....	132
3.12	Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews bei den Mitgliedern (Mitgliederbefragung) .....	133
3.13	Zusammenstellung des Kategoriensystems und Bestimmung von Indikatoren .....	134

3.14	Gesamtauswertung der leitfadengestützten Experteninterviews (Geschäftsstellen- und Mitgliederbefragung) .....	136
3.15	Theoretischer Abgleich und Fokussierung .....	138
3.16	Deskription und Interpretation der empirischen Befunde.....	139
4	Forschungsergebnisse .....	141
4.1	Zentrale Wissensdienstleistungen der untersuchten Spitzenverbände 141	
4.1.1	Dienstleistungen und Aufgaben der untersuchten Spitzenverbände 142	
4.1.1.1	Dienstleistungen und Aufgaben des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Württemberg (DWW) .....	142
4.1.1.2	Dienstleistungen und Aufgaben des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Landesverband Baden-Württemberg (DWPV)..	146
4.1.1.3	Zusammenfassung der Dienstleistungen und Aufgaben .....	149
4.1.2	Festlegung und Kurzbeschreibung der zentralen Wissensdienstleistung der untersuchten Spitzenverbände .....	152
4.1.3	Bedeutung der zentralen Wissensdienstleistungen der untersuchten Spitzenverbände.....	154
4.2	Einflussfaktoren.....	160
4.2.1	Umwelt.....	160
4.2.2	Anspruchsgruppen.....	167
4.2.3	Strategie .....	169
4.2.3.1	Anspruchsgruppenstrategie .....	169
4.2.3.2	Beteiligungsstrategie .....	169
4.2.3.3	Zielsetzungsstrategie .....	176
4.2.3.4	Angebotsstrategie .....	178
4.2.3.5	Kooperationsstrategie .....	182
4.2.3.6	Strukturstrategie.....	183
4.2.3.7	Personal- und Kompetenzstrategie .....	183
4.2.3.8	Kommunikations- und Instrumentenstrategie .....	184
4.2.4	Wissen und Nichtwissen .....	184
4.2.4.1	Wissensform- und wissenstypbezogene Betrachtung.....	185
4.2.4.2	Wissensfeldbezogene Betrachtung.....	215
4.2.4.3	Wissensdienstleistungsbezogene Betrachtung .....	228
4.2.5	Kultur .....	231
4.2.6	Struktur .....	245
4.2.6.1	Aufbaustruktur der untersuchten Spitzenverbände .....	245
4.2.6.2	Verbandliche Strukturfelder.....	253
4.2.7	Prozesse.....	257
4.2.8	Personelle und kollektive Wissensträger .....	260
4.2.8.1	Personelle Wissensträger .....	261
4.2.8.2	Kollektive Wissensträger .....	270
4.2.9	Instrumente.....	271
4.2.9.1	Dienstleistungsübergreifende Betrachtung .....	271
4.2.9.2	Wissensdienstleistungsbezogene Betrachtung .....	273
4.2.9.3	Zusammenfassende Betrachtung .....	290
5	Intersystemische Korrespondenz .....	296
5.1	Wissensdienstleistung „Information“.....	296
5.2	Wissensdienstleistung „Beratung“ .....	299
5.3	Wissensdienstleistung „Austausch“.....	305

6	Zusammenfassung, Handlungsperspektiven und Modellbeschreibung ..	311
6.1	Zusammenfassung und Gestaltungsperspektive .....	311
6.2	Modell verbandlicher Wissensdienstleistung.....	321
	Literaturverzeichnis.....	322
	Anhänge.....	331

## Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

### Tabellen

Tabelle 1: Übersicht theoretisch ermittelte verbandliche Leistungen	38
Tabelle 2: Übersicht Umweltbedingungen	63
Tabelle 3: Übersicht theoretisch ermittelter Strategiefelder und -aufgaben	70
Tabelle 4: Gegenüberstellung Wissensformen "know that – know how"	79
Tabelle 5: Klassifizierung explizite und implizite Wissensformen	83
Tabelle 6: Übersicht Werte der Wissenskultur nach Sollberger	91
Tabelle 7: Übersicht Schritte Qualitative Inhaltsanalyse	126
Tabelle 8: Übersicht Auswahl Fälle Geschäftsstellenbefragung	129
Tabelle 9: Übersicht ausgewertete Fälle Geschäftsstellenbefragung	131
Tabelle 10: Übersicht Auswahl Fälle Mitgliederbefragung	133
Tabelle 11: Kategoriensystem Extraktion	135
Tabelle 12: Übersicht Auswahl Interviews beide Befragungen	136
Tabelle 13: Zusammenfassung Dienstleistungen und Aufgaben	151
Tabelle 14: Übersicht untersuchte Wissensdienstleistungen der Verbände	153
Tabelle 15: Bewertung Bedeutung der Wissensdienstleistung Information	154
Tabelle 16: Bewertung Bedeutung der Wissensdienstleistung Beratung	156
Tabelle 17: Bewertung Bedeutung der Wissensdienstleistung Austausch	157
Tabelle 18: Bewertung Wichtigkeit Beteiligung an Zielsetzung und Arbeit	173
Tabelle 19: Bewertung Eignung Beteiligungsinstrumente	174
Tabelle 20: Bewertung Wichtigkeit von Wissensformen und Wissenstypen	188
Tabelle 21: Übersicht Metawissen über interne und externe Wissensquellen	205
Tabelle 22: Übersicht weitere Kategorien von Metawissen	208
Tabelle 23: Bewertung Wichtigkeit von Wissensfeldern (eigene Darstellung)	216
Tabelle 24: Gegenüberstellung Befunde zur Kultur (eigene Darstellung)	242

Tabelle 25: Zusammenfassung Strukturen untersuchte Verbände	253
Tabelle 26: Zusammenhang zwischen Leistungen und Prozessen	258
Tabelle 27: Darstellung geeignete Instrumente Informationsdienstleistung	275
Tabelle 28: Bewertung Eignung Instrumente Informationsdienstleistung	276
Tabelle 29: Darstellung geeignete Instrumente Beratungsdienstleistung	281
Tabelle 30: Bewertung Eignung Instrumente für die Beratungsleistung	281
Tabelle 31: Darstellung geeignete Instrumente Austauschdienstleistung	285
Tabelle 32: Bewertung Eignung Instrumente Austauschdienstleistung	285
Tabelle 33: Zusammenfassung empirisch ermittelte Instrumente	292

## **Abbildungen**

Abbildung 1: Das St. Galler Management-Modell	46
Abbildung 2: Freiburger Management-Modell für NPO	47
Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al.	50
Abbildung 4: Münchner Wissensmanagement-Modell	52
Abbildung 5: Grundstruktur Aufbau Wissensmanagement nach Willke	53
Abbildung 6: Umfeldschichten der Non-Profit-Organisation	58
Abbildung 7: Systemisches und integratives Modell verbandlicher Wissensdienstleistung	321

# 1 Einleitung

Im Einleitungskapitel wird auf die persönliche Motivation im Hinblick auf das Promotionsvorhaben und auf die fachliche Ausgangslage der Themenstellung eingegangen (Kapitel 1.1). Es folgen Ausführungen zum Stand der Forschung (Kapitel 1.2.) und die Festlegung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes (Kapitel 1.3). Daran anknüpfend werden die Forschungsfrage (Kapitel 1.4) und Zielsetzung der Arbeit (Kapitel 1.5) dargelegt. Es folgen die Definitionen zu den zentralen Begriffen (Kapitel 1.6) und die Darstellung des Aufbaus dieser Arbeit (Kapitel 1.7).

## 1.1 Ausgangslage

Meine persönliche Motivation für dieses Promotionsvorhaben begründet sich auf dem Wunsch, mich in einem Thema fachlich zu vertiefen, das mich beruflich als Wissensmanagementbeauftragter in unterschiedlichen Funktionen und Projekten und im Rahmen von Fachvorträgen sowie meiner Dozententätigkeit seit vielen Jahren begleitet. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Organisationen im sozialen und öffentlichen Sektor.

Wissen ist ein bedeutender gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Faktor. Wir bewegen uns heute in einer globalisierten und dynamischen Welt, die von immer kürzeren Veränderungszyklen geprägt ist. Aufgrund neuer Kommunikationsformen und -techniken nimmt der Wissensumfang exponentiell zu. Es entwickeln sich darüber hinaus verstärkt vernetzte und dezentrale Organisationsformen.

Die Erbringung sozialer Dienstleistungen basiert wesentlich auf Wissen. Hierzu gehört zum Beispiel die Kenntnis über rechtliche Rahmenbedingungen und leistungsbezogenes sowie betriebswirtschaftliches Fachwissen. Die Wissenskomplexität und Wissensanforderungen nehmen zu. Veränderte gesellschaftliche Bedingungen und fachliche Entwicklungen fordern von den Anbietern sozialer

Leistungsangebote, verstärkt auch in kommunalen Planungseinheiten, flexibilisierte und differenzierte Angebote für deren Umsetzung entsprechendes Wissen notwendig ist, ein. Kostenträger verstärken die Qualitäts- und Dokumentationsanforderungen und erwarten schnellere Reaktionszeiten. Gleichzeitig steigt der Kostendruck. Durch die Liberalisierung des sozialen Dienstleistungsmarktes entstehen veränderte Wettbewerbsbedingungen und Konkurrenzsituationen, ein Teil der Anbieter entscheidet sich in diesem Zusammenhang für Kooperationen und Fusionen, die neue Anforderungen an den Austausch von Wissen stellen. Aufgrund der fachlichen und wirtschaftlichen Anforderungen verändert sich Organisationsstrukturen, die in den internen und externen Wissenstransfer eingebunden werden müssen. Die Anbieter sozialer Leistungen kommunizieren Wissen im Rahmen des Wissenstransfers zwischen zentralen und dezentralen Einheiten, in der Regel Einrichtungen und Abteilungen innerhalb der Organisationen aber auch zwischen der Organisation und den externen Einheiten wie andere Anbieter, Kostenträger oder Verbände. Soziale Organisationen sind darüber hinaus bei der Steuerung der eigenen Organisation auf Wissen im Umgang mit einer größeren Vielfalt an Managementdisziplinen konfrontiert. Hierzu gehören neben den fachlichen Disziplinen, u.a. die Personalentwicklung, die Qualitätsentwicklung, die Organisationsentwicklung, das Risikomanagement und das Wissensmanagement und der Umgang mit Kommunikations- und Informationstechnologien. Die dargestellten Rahmenbedingungen verdeutlichen, dass mit der Umsetzung von bedarfs-, nachfragegerechten und finanzierbaren Angeboten eine hohe Wissenskomplexität verbunden und ein organisierter Umgang mit Wissen notwendig ist.

Eine wesentliche Aufgabe bei der Vermittlung und Generierung des für die sozialen Organisationen notwendigen Wissens leisten die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, in denen die überwiegende Zahl der freien Träger organisiert ist. Neben allgemeinen Leistungen, wie die Vertretungsfunktion, unterstützen die Verbände die Mitglieder mit wissensbezogenen Leistungen. Geschäftsstellen erbringen die Wissensdienstleistung in den entsprechenden Fachbereichen und fachbereichsübergreifend sowie mit Beteiligung der Mitglieder in den Fachverbänden, -gruppen und -gremien.

Im Rahmen meiner beruflichen und fachlichen Aktivitäten, insbesondere im Rahmen meiner langjährigen Beratungstätigkeit, konnte ich beobachten, dass die Mitglieder die Dienstleistung der Verbände aufgrund der veränderten Anforderungen und Ressourcen verstärkt diskutieren und überprüfen.

## **1.2 Stand der Forschung**

Zur Ermittlung des Forschungsstandes wurde in den entsprechenden Datenbanken (u.a. WISO-Sozialwissenschaften, ehemals WISO 3 bzw. SOLIS und FORIS, FIS-Bildung und im gemeinsamen Bibliothekenverbund) nach Literatur, Projekten und Habilitationen recherchiert. Die Rechercheergebnisse bezogen sich auf allgemeine oder einzelne Aspekte des Themenfeldes. Die ausführliche Auswertung der Rechercheergebnisse ist im Exposé beschrieben. Die Recherche und der weitere Verlauf der Theoriearbeit haben keinen Hinweis ergeben, dass das Thema mit der Verknüpfung von wissens- und organisations- und verbandsspezifischer Perspektiven in Bezug auf Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in vergleichbarer Form bereits wissenschaftlich untersucht wird oder wurde.

## **1.3 Festlegung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes**

Forschungsgegenstand ist die Wissensdienstleistung zweier Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege für deren Mitglieder. Dem Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Baden-Württemberg e.V. / Der PARITÄTISCHE mit dem Handlungsfeld Altenhilfe (im Folgenden mit DPWV abgekürzt) und dem Diakonischen Werk Württemberg e.V. mit dem Handlungsfeld Jugendhilfe (im Folgenden mit DWW abgekürzt). Im Fokus stehen die zentralen Wissensdienstleistungen und die einflussnehmenden wissens- und organisationsbezogenen Faktoren.

Der Forschungsgegenstand wird durch die Konzentration auf das verbandliche Regelsystem der Verbände (vgl. Schütt 2005: 44-45), im Sinne dieser Arbeit die

zentralen Wissensdienstleistungen, abgegrenzt. Das interne Regelsystem der Geschäftsstellen fließt, soweit sinnvoll, bei der Betrachtung der internen strukturellen Rahmenbedingungen ein. Nicht betrachtet wird das Regelsystem der Informations- und Wissensweitergabe innerhalb der Mitglieder. Diese Perspektive könnte ein interessantes Anschlusssthema für die diese Arbeit sein, insbesondere mit der Fragestellung ob die verbandlichen Leistungen die relevanten Adressaten innerhalb der Mitglieder erreichen.

Eine vergleichende Untersuchung zwischen den beiden Verbänden und die Bewertung der Wissensdienstleistung durch die Mitglieder ist nicht Zielsetzung dieser Arbeit und wird nicht vorgenommen. Im Zuge der Auswertung fließen die zunächst getrennt erhobenen Befunde der ExpertenInnen aus den Geschäftsstellen und der Mitglieder gleichberechtigt in die Auswertung und Interpretation der Forschungsergebnisse ein.

Dies Arbeit möchte Einfluss- und Wirkungszusammenhänge beschreiben und gleichzeitig Empfehlungen für die zukünftige Gestaltung der verbandlichen Wissensdienstleistung geben.

## **1.4 Forschungsfrage**

Die Forschungsfrage lautet: „**Wie kann die Wissensdienstleistung der untersuchten Spitzenverbände zukunftsorientiert gestaltet werden?**“

Aus der Forschungsfrage ergeben sich drei Teilfragen:

- Welches sind die zentralen Wissensdienstleistungen der Verbände?
- Welche organisations- und wissensbezogenen Faktoren nehmen Einfluss auf die Verbände?
- Wie können die zentralen Wissensdienstleistungen unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren zukunftsorientiert gestaltet werden?

Die zu Beginn des Forschungsprozesses gestellten Fragen haben sich während des gesamten Prozesses als relevant und stabil erwiesen. Eine notwendige Anpassung hat sich in Bezug auf den in den Teilfragen formulierten Begriff der „Wissensdienstleistungen“ ergeben, der den ursprünglich verwendeten Begriff der „Wissensfunktionen“ ersetzt. Hierzu folgen weitere Ausführungen im nächsten Kapitel.

## **1.5 Zielsetzung**

Ausgangslage für diese Arbeit ist das Interesse an einer zukunftsorientierten Gestaltung der Wissensdienstleistung in den untersuchten Spitzenverbänden. Im Rahmen der Vorrecherche und der Erhebung der theoretischen Grundlagen wurde deutlich, dass es für die Verbandsarbeit bisher kein integratives Modell gibt, das verbands-, organisations- und wissensbezogene Perspektiven miteinander verknüpft. Bestehende Modelle integrieren Teilaspekte der unterschiedlichen Perspektiven, bleiben aber im Kern fokussiert.

Diese Arbeit greift organisations- und wissensbezogene Perspektiven auf und verbindet diese konsequent mit dem verbandlichen Kontext, indem zentrale Wissensdienstleistungen ermittelt und im Sinne einer systemischen Betrachtungsweise mit relevanten Systemelementen bzw. Einflussfaktoren in Korrespondenz gesetzt werden. Dabei werden relevante Einflussfaktoren nicht nur vervollständigt und gebündelt, sondern auf Grundlage empirischer Befunde begründet und vertieft.

Aufgezeigt wird, wie systemisch ausgerichtete Verbände direkt und indirekt von unterschiedlichen Akteuren gesteuert werden können. Dabei greift die Arbeit neben klassischen organisations- und wissensbezogenen Steuerungsmodellen auf das partizipative Steuerungskonzept der Wissensarbeit zurück.

Das Ergebnis ist ein erweitertes und integratives sowie zeitloses Modell auf dessen Grundlage Verbände im Hinblick auf eine zukunftsorientierte Ausgestaltung des Dienstleistungsangebotes weiterarbeiten können.

Grundlage dieser Arbeit sind umfangreiche theoretische Erkenntnisse aus den Disziplinen Wissens- und Informationsmanagement, Organisationsmanagement, der Verbändeforschung und der Sozialwissenschaften sowie empirische Befunde auf Grundlage der Befragung von ExpertInnen<sup>1</sup> der Mitglieder und Geschäftsstellen des Verbandes.

## 1.6 Begriffsdefinitionen

Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen erfolgen zum besseren Verständnis dieser Arbeit, für die zentralen Begriffe des Forschungsgegenstandes und der Forschungsfrage in diesem Kapitel sowie gegebenenfalls vertiefend, zusammen mit weiteren für diese Arbeit relevanten Begriffen, im Theoriekapitel (Kapitel 2).

Bezogen auf dieses Kapitel ist die Reihenfolge der Begriffsdefinition nach folgender Logik festgelegt: Im Fokus dieser Arbeit stehen die verbandlichen „Wissensdienstleistungen“ zweier „Spitzenverbände“. Verbandliche Wissensdienstleistungen werden durch die „Geschäftsstellen“ für die „Mitglieder“ erbracht und koordiniert. Die Basis für die empirischen Forschungsergebnisse liefern die Aussagen der befragten „ExpertInnen“ der Mitglieder und Geschäftsstellen. Auf die Wissensdienstleistungen nehmen unterschiedliche „Einflussfaktoren“, systemisch betrachtet Systemelemente, Einfluss. Die Wissensdienstleistungen der Verbände beziehen sich im besonderen Maße auf den Faktor „Wissen“. In Verbänden findet Handeln und „Kommunikation“ in Bezug auf Wissen statt. Das Wissen wird, gemeinsam mit den anderen Einflussfaktoren, direkt und indirekt gesteuert. Dabei spielen wissensbezogene Steuerungsmodelle wie das „Wissensmanagements und die Wissensarbeit“ eine wesentliche Rolle.

---

<sup>1</sup> Anmerkung zur Sprachregelung: Diese Arbeit verwendet im Sinne des Gleichstellungsgrundsatzes geschlechtergerechte Formulierungen. Dort wo Frauen und Männer gemeint sind, werden das Binnen-I oder geschlechterneutrale Formulierungen verwendet.

## **Dienstleistungen, Wissensdienstleistungen, verbandliche Wissensdienstleistungen**

Der in den Forschungsteilfragen ursprünglich verwendete Begriff der „Wissensfunktionen“ wurde aufgrund der theoretischen Erkenntnisse und der Dokumentenanalyse durch den Begriff der „Wissensdienstleistungen“ ersetzt. In der Verbändeforschung und -literatur, aber auch den Beschreibungen der Verbände wird der Leistungs- bzw. Dienstleistungsbegriff verwendet. Reichsvillser verwendet das Begriffspaar „Organisations- und Informationsleistungen“, Schwarz definiert „Dienstleistungen“ und Witt et al. formulieren „immaterielle kollektive und individuelle (Dienst)leistungen“ des Verbandes (vgl. Reischvillser 1973: 50 und Schwarz 1996: 44 und Witt et al. 2006: 19-20). In den ausgewerteten Dokumenten der Verbände wird von „Leistungen“ und „Serviceleistungen“ gesprochen. Alternativ gebräuchlich ist der Begriff „Aufgaben“. Witt et al. verweisen darauf, dass Verbände überwiegend Dienstleistungen und nur in geringeren Umfang Sachleistungen produzieren. Die Dienstleistungen, zum Beispiel die Information und Beratung der Mitglieder, die verfügen über bestimmte Eigenschaften: So sind Dienstleistungen überwiegend immateriell, ein großer Teil der Dienstleistungen wird in „einem Akt“ erbracht, d.h. die Leistungserbringung und -abnahme erfolgt simultan, da der/die LeistungsempfängerIn in die Leistungserbringung eingebunden ist. Eine Dienstleistung ist in der Regel in Abgrenzung zur Sachleistung nicht „lagerfähig“, sondern lässt sich nur zu einem bestimmten Zeitpunkt erstellen. Die Dienstleistung kann auch zweistufig erfolgen, d.h. sie wird in diesem Fall nicht am Mitglied direkt, sondern im Zusammenspiel mit Dritten, etwa im Rahmen der Interessensvertretung erbracht. Darüber hinaus sind der größte Teil der Dienstleistungen in Verbänden „von einem direkten Entgelt entkoppelt“, da die Mitglieder einen Mitgliedsbeitrag bezahlen, der ihnen einen Zugriff auf die Einzel-, Gruppen- oder Gesamtleistungen ermöglicht (vgl. Witt 2006: 21-22; 114-130). Als weitere Eigenschaft betonen Witt et al. die Wissensintensität verbandlicher Leistungen und formuliert, dass die „(...) Ressource Wissen in ihnen ein sehr hoher Stellenwert zukommt. Wissen umfasst alle subjektgebundenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten eines Individuums.

Wissensintensive Verbandsleistungen erfordern eine möglichst optimale Nutzbarmachung des Wissens der Verbandsakteure und somit ein systematisches Wissensmanagement“ (Witt et al. 2006: 21). Diese Arbeit fokussiert sich auf eine Auswahl von Dienstleistungen mit besonders hohem Wissensbezug. Deshalb wird im Folgenden der Begriff „Wissensdienstleistungen“ verwendet. Vertiefende Ausführungen zu den verbandlichen Wissensdienstleistungen folgen in Kapitel 2.2 und 4.1). Mit verbandlicher Wissensdienstleistung (Forschungsgegenstand dieser Arbeit) ist im engeren Sinne die Summe der Wissensdienstleistungen gemeint. Im weiteren Sinne bezieht sich der Begriff auch auf die Systemfaktoren.

### **Verband, Spitzenverband**

Der Begriff umfasst die gesamte verbandliche Einheit mit ihren Strukturen (Geschäftsstelle, Fachverbände, -gruppen und -gremien), dem Dienstleistungsangebot, den Mitarbeitenden der Geschäftsstellen und den Mitgliedern. Eine vertiefende Definition von Verbänden als Organisationsform wird in Kapitel 2.1 vorgenommen. Die strukturelle Perspektive ist in Kapitel 2.5.6.2 in allgemeiner Form und in Kapitel 4.2.6.1 bezogen auf die untersuchten Verbände dargestellt. Die beiden untersuchten Verbände sind Dachverbände und werden deshalb als Spitzenverbände bezeichnet (vgl. Kapitel 2.1.5). Werden die beiden untersuchten Verbände bzw. Spitzenverbände im Text direkt angesprochen, gelten die Abkürzungen „DPWV“ für den Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Baden-Württemberg e.V. / Der PARITÄTISCHE und „DWW“ für das Diakonische Werk Württemberg e.V.

### **Geschäftsstelle**

Die Geschäftsstelle unterstützt mit ihren Strukturen und Mitarbeitenden mit entsprechenden Dienstleistungen die Mitglieder, koordiniert die Fachverbände, -gruppen und -gremien und ist für die Verbandsorganisation zuständig.

## **Mitglieder**

Mitglieder sind die Mitgliedsorganisationen (Träger und Initiativen) der untersuchten Spitzenverbände. In Kapitel 4.2.6.2 wird die Mitgliederstruktur der untersuchten Verbände ausgeführt.

## **ExpertInnen**

ExpertInnen im Sinne dieser Arbeit sind die befragten Führungskräfte der ersten oder zweiten Ebene der untersuchten Mitglieder und die befragten FachreferentInnen und Abteilungsleitungen der Verbände beziehungsweise Geschäftsstellen. Ausführungen zum ExpertInnenstatus und zur Auswahl der ExpertInnen sind im Methodenkapitel (vgl. Kapitel 3.5) dargestellt. Um die Anonymität der Expertenaussagen im empirischen Teil sicher zu stellen, werden die ExpertInnen als GeschäftsstellenrepräsentantInnen bezeichnet.

## **Einflussfaktoren, Systemelemente**

Die auf die Wissensdienstleistung einflussnehmenden Faktoren (Einflussfaktoren) sind Forschungsgegenstand dieser Arbeit. Einflussfaktoren im Sinne dieser Arbeit können Umweltfaktoren außerhalb des Verbandes und Faktoren innerhalb des Verbandes umfassen (vgl. Kapitel 2.5 und 4.2). Systemisch betrachtet lassen sich Einflussfaktoren als Systemelemente verstehen. Systeme bestehen aus in Wechselbeziehung stehenden Systemelementen. Die Einflussfaktoren beziehungsweise Systemelemente<sup>2</sup> sind in der Regel immateriell, wie die Kultur, die Strategie, das Wissen. Ein materieller Faktor ist beispielsweise der Mensch.

---

<sup>2</sup> Der Begriff Systemelemente wird verwendet, wenn der systemische Kontext betont werden soll (vgl. Kapitel 2.4). Ansonsten wird auf den Begriff Einflussfaktoren zurückgegriffen.

## **Wissen**

Der Begriff Wissen wird als Überbegriff für explizite und implizite Wissensformen verwendet. Mit expliziten Wissensformen sind Informationen und explizites Erfahrungs- und Handlungswissen gemeint. Implizite Wissensformen beziehen sich auf implizites Erfahrungs- und Handlungswissen (vgl. Kapitel 2.5.4.2). Falls fachlich sinnvoll, werden Wissensformen zum Beispiel in Daten, Informationen und Wissen unterschieden. Sonderformen des Wissens sind das Metawissen und das Nichtwissen (vgl. Kapitel 2.5.4.3 und 2.5.4.4).

## **Kommunikation**

Diese Arbeit greift auf das Kommunikationsverständnis von Luhmann zurück und bezieht sich dabei auf die Rekonstruktion Luhmanns durch Schützeichel<sup>3</sup>. Um Kommunikation im Sinne Luhmanns zu erklären muss zunächst auf die Begriffe "Sinn" und "Beobachtung" eingegangen werden. Schützeichel bezeichnet den Begriff Sinn als „Zentralbegriff der soziologischen Theorie Luhmanns“ mit der Funktion Komplexität zu reduzieren, damit Auswahlmöglichkeiten und Handlungsalternativen entstehen. Sinn schafft die Möglichkeit, Unterscheidungen zu treffen. Für diesen Vorgang wird der Oberbegriff Beobachtung mit den "Sachverhalten wie Denken, Handeln, Wahrnehmen, Kommunizieren" verwendet. Beobachtungen leisten dabei gleichzeitig zwei "Momente": Unterscheiden und Bezeichnen. Kommunikation - die für alle sozialen Phänomene eine zentrale Bedeutung hat - greift auf beide Momente zurück (vgl. Schützeichel 2004: 165–169).

Diese Interpretation von Kommunikation lässt sich auf die verbandliche Arbeit übertragen. Kernaufgabe des Verbandes ist es, Wissenskomplexität zu reduzieren, also relevantes Wissen zu bezeichnen und nicht relevantes Wissen nicht

---

<sup>3</sup> Die Verwendung von Sekundärliteratur erfolgte, Schützeichel die Grundlagen der Systemtheorie nach Niklas Luhmann auf die wesentlichen Aspekte fokussiert und sprachlich verständlich rekonstruiert, ohne dabei den inhaltlichen Anspruch zu vereinfachen.

zu bezeichnen. ReferentInnen müssen entscheiden, welches Wissen aufbereitet und verteilt und welches Wissen nicht berücksichtigt wird (angewandtes Nichtwissen). Mitglieder müssen entscheiden, welches Wissen sie annehmen und welches Wissen sie nicht annehmen. Ist das verteilte Wissen anschlussfähig (vgl. Schützeichel 2004: 261), wird durch Kommunikation Wissenskomplexität bedarfsgerecht reduziert. Darüber hinaus wird deutlich, dass Kommunikation die Einbeziehung der Nutzer bzw. der Mitglieder einschließt. Bezogen auf die verbandliche Praxis sind in diesem Zusammenhang unterschiedliche Phänomene zu beobachten. Im Hinblick auf die zentralen Wissensfunktionen des Verbandes ist die Einbeziehung der Mitglieder in Entscheidungsprozesse unterschiedlich ausgeprägt. Dies kann verschiedene Ursachen haben. Kommunikationsprozesse sind zu aufwendig oder Mitglieder haben aufgrund der Dienstleistungshaltung oder eigener Ressourcen kein Interesse an einer Kommunikation bzw. Unterscheidung und Bezeichnung. Darüber ergeben sich aus der Ausrichtung der Wissensdienstleistungen unterschiedliche Anforderungen. So unterscheiden sich die Anforderungen an Kommunikation im Zuge der Wissensdienstleistung "Austausch" in selbstgesteuerten Gruppen von den Anforderungen der Wissensdienstleistung „Information“ in Zuge der unaufgeforderten Informationsvermittlung. Notwendig sind deshalb Systeme innerhalb des Verbandes die Kommunikation analysieren. Darüber hinaus lässt er Kommunikationsbegriff systemweit verorten. Schützeichel rekonstruiert Luhmann:

„Systeme bestehen aus Kommunikationen bzw. Operationen und ihren Medien einerseits, und den Strukturen, die für die Anschlussfähigkeit von Kommunikationen sorgen andererseits“ (Schützeichel 2004: 261).

### **Wissensmanagement, systemisches Wissensmanagement, Wissensarbeit**

Innerhalb der Verbände findet Handeln und Kommunikation statt. Beide „Ereignisse“ werden mit unterschiedlicher Ausprägung direkt und indirekt gesteuert. Die folgenden Begriffsdefinitionen zum Wissensmanagement, dem systemischen Wissensmanagement und der Wissensarbeit, beschreiben die zentralen wissensbezogenen Steuerungsansätze, auf die sich diese Arbeit bezieht. Bei den Recherchen zum Wissensmanagementbegriff stößt man überwiegend auf Definitionen, die Wissensmanagement mit der Funktion eines zielgerichteten,

geregelten, gesteuerten, systematischen, strukturierten und methodengestützten Umgangs mit Informationen und Wissen beschreiben. Dabei wird regelmäßig auf das Wissensmanagementmodell von Probst/Raub/Romhardt (1999) mit acht Prozess-Bausteinen verwiesen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 53-56). Die Autoren scheinen, die weiteren Hinweise von Probst/Raub/Romhardt zu den Beziehungen zwischen den Bausteinen und weiteren einflussnehmenden Faktoren des Wissensmanagements (vgl. Kapitel 2.4.4.1) nicht wahrzunehmen. Sie bleiben in den Definitionen meist unerwähnt. Andere Definitionen setzen Wissensmanagement mit Informationsmanagement gleich oder reduzieren Wissensmanagement auf den Einsatz von Software-Tools.

Ganzheitlichere bis hin zu systemisch Definitionen von Wissensmanagement beginnen meist mit der Differenzierung von Wissen in Daten, Informationen, (Handlungs-)wissen und Fähigkeiten. Unterschieden wird zwischen individuellem und kollektivem Wissen. Der Umgang mit Informationen wird erweitert um den Umgang mit Kompetenzen und impliziten Wissensformen, insbesondere dem Handlungs- und Erfahrungswissen. Es werden weitere Faktoren wie Menschen, Strukturen, die Kultur, Technik und Methoden einbezogen. Systemische Definitionen gehen von Organisationen als Systemen aus und verweisen in Hinblick auf das Wissensmanagement auf die Wechselwirkungen der Faktoren. Die Funktionen des Wissensmanagements sind in diesem Sinne Handeln und Wirklichkeitskonstruktion. Wissensmanagement gestaltet und fördert für und partizipativ mit den beteiligten Akteuren in Form von Kommunikation den Umgang mit den für Wissensorganisationen relevanten Faktoren. Wissensmanagement reduziert Komplexität und schafft Anschlussmöglichkeiten, unterstützt das Entscheiden, fördert das gegenseitige Lernen, entwickelt Kompetenzen und geniert neues Wissen. Wissensmanagement befähigt, erklärt und unterstützt Verstehen. Wissensmanagement verändert die Einflussfaktoren. Organisationales Wissensmanagement beansprucht immer ein bestimmtes Maß an Steuerung. Vertiefende Ausführung zu den Begriffsdefinitionen sind in den Kapiteln 2.4.4 und 2.6.4.1 dargestellt.

Wissensarbeit setzt an den Grenzen von Wissensmanagement an und stellt den eben dargestellten Anspruch an die direkte Steuerbarkeit von Wissen in

Frage. Wissensarbeit bezieht sich im Kern auf den interaktiven Austausch von Wissen, der die Generierung von neuem Wissen zu Folge hat. Dabei passen sich die Einflussfaktoren während des Kommunikationsprozesses an. Wissensarbeit erfolgt im Sinne dieser Arbeit selbstgesteuert. Eine Steuerung durch den Verband ist nur indirekt vorgesehen, in Form von unterstützenden Leistungen (vgl. Kapitel 2.6.4.3).

## **1.7 Aufbau der Arbeit**

Zunächst werden im 2. Kapitel (Theoriekapitel) die untersuchten Verbände als Organisation der Non-Profit-Organisationen und in ihrer speziellen Form als Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege zugeordnet (Kapitel 2.1). Auf Grundlage von Erkenntnissen aus der Verbändeforschung werden im nächsten Schritt verbandliche Dienstleistungen abgeleitet (Kapitel 2.2) und auf dieser Grundlage verdeutlicht, dass es sich bei den untersuchten Verbänden um wissensintensive Organisationen – konkret Wissensorganisationen mit entsprechenden Wissensdienstleistungen – handelt (Kapitel 2.3). Damit ist auf theoretischer Basis die Forschungsfrage nach den zentralen Wissensdienstleistungen der Verbände beantwortet. Im nächsten Schritt wird im Sinne der Forschungsfrage theoretisch geklärt, welche organisations- und wissensbezogenen Faktoren Einfluss auf die untersuchten Verbände nehmen. Auf Basis eines systemischen Exkurses und der Darstellung und Verknüpfung organisations- und wissensbezogener Referenzmodelle werden Verbände als systemische Wissensorganisationen mit entsprechenden Einflussfaktoren beschrieben (Kapitel 2.4). Unter Hinzuziehung faktorenspezifischer Literatur werden die ermittelten Einflussfaktoren vertieft (Kapitel 2.5). Im letzten Kapitel werden organisations- und wissensbezogene direkte und indirekte Steuerungsmodelle und -optionen dargestellt (Kapitel 2.6).

Im 3. Kapitel werden der Forschungsprozess und die Forschungsmethodik dargestellt.

Die im 4. Kapitel dargelegten empirischen Forschungsergebnisse dienen auf Grundlage von ExpertInneneinschätzungen und Dokumentenanalysen der Absicherung, Vertiefung und Erweiterung der theoretischen Erkenntnisse. Dabei wird entsprechend der Systematik des Theoriekapitels und damit der Forschungsfrage vorgegangen. Im Fokus stehen zunächst wiederum die Ermittlung, Beschreibung und Festlegung der zentralen Wissensdienstleistungen der untersuchten Verbände. Die Darlegung der Bedeutung dieser Leistungen erfolgt dabei in Form der Deskription und Interpretation der empirischen Befunde (Kapitel 4.1). Im Anschluss werden die verbandlichen Einflussfaktoren dargelegt, dabei findet im Rahmen der Interpretation ein Abgleich mit den theoretischen Erkenntnissen statt, der an verschiedenen Stellen zu einer Konkretisierung und Erweiterung der theoretischen Befunde führt (Kapitel 4.2).

Das 5. Kapitel nimmt eine intersystemische Korrespondenz vor, bezogen auf die zentralen Wissensfunktionen Information, Beratung und Austausch unter Einbeziehung der ermittelten Einflussfaktoren sowie weiterer Aspekte. Dieser Schritt verdeutlicht die systemischen Zusammenhänge und leistet eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die zukunftsorientierte Gestaltung der zentralen Wissensdienstleistungen.

Im 6. Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst, konkrete Gestaltungsperspektiven für die Verbände aufgezeigt (Kapitel 6.1) und abschließend das neu entwickelte systemische und integrative Modell verbandlicher Wissensdienstleistung in Verbänden dargestellt (Kapitel 6.2).

## **2 Theoretische Grundlagen**

In diesem Kapitel folgt die systematische Erarbeitung des Forschungsstandes zu den zentralen Fragestellungen dieser Arbeit mit einschlägiger Literatur.

Zunächst werden die untersuchten Spitzenverbände als Organisationstypus verortet (Kapitel 2.1) und in einem weiteren Schritt, auf Grundlage der Betrachtung verbandlicher Leistungen (Kapitel 2.2), als Wissensorganisationen beschrieben (Kapitel 2.3). Im weiteren Verlauf werden Verbände mit Bezug auf entsprechende Referenzmodelle als systemische Wissensorganisationen beschrieben, innerhalb derer verschiedene Einflussfaktoren bzw. Systemelemente wirken (Kapitel 2.4). Daran anschließend werden die Faktoren und Elemente ausführlich dargestellt (Kapitel 2.5). Abschließend werden die Management- und Steuerungsoptionen von Organisationen und Wissensorganisationen auf Basis verschiedenen organisations- und wissensbezogener Managementmodelle (Kapitel 2.6) beschrieben.

### **2.1 Verbände als Organisationen**

Die Verortung der untersuchten Spitzenverbände als Organisationen setzt zunächst die Klärung der unterschiedlichen Bedeutung des Organisationsbegriffs voraus (Kapitel 2.1.1). Bezugnehmend auf den institutionellen Organisationsbegriff folgt die Beschreibung von Merkmalen und der Typen von Organisationen (Kapitel 2.1.2), Non-Profit-Organisationen (Kapitel 2.1.3) und Verbänden (Kapitel 2.1.4). In einem weiteren Schritt wird auf die Zuordnung der untersuchten Verbände als Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege eingegangen (Kapitel 2.1.5.). Abschließend werden die organisationsbezogene Betrachtung zusammengeführt (Kapitel 2.1.6).

### 2.1.1 Organisationsbegriff

Schreyögg unterscheidet zum einen die organisatorische Strukturierung von Systemen (instrumenteller Organisationsbegriff) und zum anderen ganze Systeme (institutioneller Organisationsbegriff). Den instrumentellen Organisationsbegriff gliedert er weiter in den funktionalen und den konfigurativen Organisationsbegriff. Der funktionale Organisationsbegriff beschreibt die Organisation im Sinne der klassischen Managementlehre mit der Funktion der Unternehmensführung und den Teilfunktionen Planung, Organisation und Kontrolle. Der konfigurative Organisationsbegriff geht von einer in der Regel auf längere Zeit festgelegten Strukturierung von Arbeitsprozessen einer organisatorischen Einheit aus. Die Beschreibung dieser Einheit stellt einen Übergang zum institutionellen Organisationsbegriff dar. Der institutionelle Organisationsbegriff bezieht sich auf das „ganze soziale Gebilde einer Organisation“, insbesondere auf die geplante, formale Ordnung und die ungeplante Ordnung (vgl. Schreyögg 2008: 4-11).

Bea / Göbel unterscheiden drei Bedeutungen des Organisationsbegriffs. Den institutionellen, den instrumentellen und den prozessorientierten Organisationsbegriff. Mit dem institutionellen Organisationsbegriff ist eine bestimmte Art von Institution im Sinne eines geordneten sozialen Systems gemeint. Der instrumentelle Organisationsbegriff geht davon aus, dass die Institution über ein Regelsystem verfügt, „das zielorientiert als Führungsinstrument eingesetzt wird“. Mit dem prozessorientierten Organisationsbegriff meint der Autor einen „mehr oder weniger bewusst gesteuerten Prozess, durch welchen Ordnung entsteht“. Damit Zusammenhangend lässt sich formulieren: Eine Organisation ist eine Organisation, weil sie eine Organisation hat und weil in ihr Organisation stattfindet (vgl. Bea/Göbel 2010: 3-7). In den weiteren organisationsbezogenen Ausführungen wird auf die verschiedenen Bedeutungen des Organisationsbegriffs zurückgegriffen, da sie sich aufeinander beziehen. Zunächst wird in diesem Kapitel auf die institutionelle Deutung eingegangen.

## 2.1.2 Organisationen

### Merkmale von Organisationen

Organisationen lassen sich im Sinne des institutionellen Organisationsbegriffs nach Schreyögg mit drei Merkmalen beschreiben: spezifische Zweckorientierung der Organisation, geregelte Arbeitsteilung der handelnden Organisationsmitglieder und der beständigen Organisationsgrenzen sowie die Innenwelt und Außenwelt/Umwelt (vgl. Schreyögg 2008: 4-10). Damit gibt der institutionelle Organisationsbegriff

„nicht nur den Blick frei für die organisatorische Strukturierung, die formale Ordnung, sondern für das ganze soziale Gebilde, die geplante Ordnung und die ungeplanten Prozesse, die Funktionen aber auch die Dysfunktionen organisierter Arbeitsabläufe, die Entstehung und Veränderung von Strukturen, die Ziele und ihre Widersprüche“ (Schreyögg 2008: 11).

Schwarz et al. schreiben von einem bestimmten Auftrag, der durch die Leistungserbringung erfüllt werden soll. Dabei werden beschaffte Produktionsmittel in geplanten, organisierten und arbeitsteiligen Prozessen zu Leistungen kombiniert und an die Leistungsadressaten bzw. Stakeholder abgegeben. Er bezeichnet Organisationen als umfeldabhängige, offene und soziale Systeme, die von ihren Außenbeziehungen leben und sich gleichzeitig zur Identitätsfindung und -sicherung von ihnen abgrenzen. Ergänzend betont er die Rolle menschlicher Arbeit als den zentralen Produktionsfaktor, der nicht wie andere Produktionsfaktoren rational beschafft und eingesetzt werden kann, sondern geführt und motiviert werden muss. Darüber hinaus weist er darauf hin, dass Organisationen über eine Verfassung bzw. ein Normenwerk mit Statuten, Satzungen, u. a. (vgl. Schwarz et al. 2009: 31).

Bea/Göbel definieren sechs Merkmale einer Institution: Die Organisation verfügt über ein Regelsystem, stabile Grenzen (zwischen der Organisation und der Umwelt, zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitglieder), die Mitglieder können

wechseln, die Mitglieder sind nicht als ganze Personen sondern nur in ihrer Mitgliedschafts-Rolle Teil der Organisation und die Mitglieder verbindet ein gemeinsamer Zweck und die Organisation wird bewusst geschaffen (vgl. Bea/Göbel 2010: 6-7).

## **Organisationstypen**

Organisationen lassen sich in private und erwerbswirtschaftliche Profit-Organisationen (PO), wie Industrie, Gewerbe, Handel und Dienstleistungen und in Non-Profit-Organisationen (NPO), deren Merkmale sich auf Verbände als Typ von Non-Profit-Unternehmen übertragen lassen, gliedern (vgl. Schwarz et al. 2009: 19-21).

### **2.1.3 Non-Profit-Organisationen**

#### **Merkmale von Non-Profit-Organisationen**

Salamon/Anheier und Schwarz et al. benennen übereinstimmend NPO-spezifische Organisationsmerkmale und führen die private Trägerschaft, die Selbstverwaltung und Selbstbestimmung im Rahmen der mitgliedschaftlichen Struktur sowie die ehrenamtliche Mitarbeit von Mitgliedern in den Leitungsorganen an (vgl. Salamon/Anheier 1996: 2-3 und Schwarz et al. 2009: 19-21). Schwarz et al. nennen darüber hinaus den ethischen, religiösen oder ideologisch begründeten Auftrag (Mission) einen bestimmten Bedarf im Sinne von Hilfe, Unterstützung und Förderung zu decken; die Erbringung von Dienstleistungen (Dienstleistungs-NPO), teilweise im Auftrag des Staates, an einzelne Personen (Individualgüter) oder Personengruppen (Kollektivgüter) und die Interessensvertretung der Mitglieder und Klienten gegenüber dem Staat oder anderen Interessensorganisationen (vgl. Schwarz et al. 2009: 19-21). Auf Basis des Freiburger Management-Modells für Non-Profitorganisationen (dieses Modell ist eine weitere Grundlage für diese Arbeit) lassen sich weitere NPO-spezifische Merkmale ergänzen: die Stakeholder- bzw. Anspruchsgruppenorientierung von NPO und

die NPO als lernende Organisation im Hinblick auf die individuellen und kollektiven, wissensbezogenen Lernprozesse der Mitarbeitenden mit Hilfe eines systematischen Wissensmanagements (vgl. Schwarz et al. 2009: 49-65). Salamon/Anheier verweisen darüber hinaus auf die gemeinnützige Gewinnverwendung und formulieren: „Non-profit-distributing, that is not returning profits generated to their owners or directors“ (vgl. Salamon/Anheier 1996: 2-3).

## **Typen von Non-Profit-Organisationen**

Non-Profit-Organisationen lassen sich in drei Klassen aufteilen: „Staatliche Non-Profit-Organisationen“, hierzu gehören öffentliche Verwaltungen und Betriebe. „Halbstaatliche Non-Profit-Organisationen“, denen sich Kammern, Sozialversicherungen zuordnen lassen und „private Non-Profit-Organisationen“, zu denen Wirtschaftsverbände, Genossenschaften, Vereine, Parteien und Wohlfahrtsinstitutionen gehören. Die untersuchten Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege lassen sich den privaten Non-Profit-Organisationen zuzuordnen, da sie sich weder in staatlicher noch halbstaatlicher Trägerschaft befinden.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer Unterteilung nach Zielsetzung. „Wirtschaftliche NPOs“, wie Wirtschaftsverbände, Berufsverbände und Konsumentenorganisationen, dienen der Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder. „Soziokulturelle NPOs“, zum Beispiel Sportvereine und Kirchen, verfolgen das Ziel gemeinsamer Aktivitäten im Rahmen der kulturellen und gesellschaftlichen Interessen der Mitglieder. „Politische NPOs“, hierzu zählen Parteien, Umweltschutzorganisationen und Bürgerinitiativen, setzen gemeinsam Interessen und politische Ziele durch. „Soziale NPOs“ wie Hilfsorganisationen, Wohlfahrtsorganisationen und Selbsthilfegruppen, erbringen karitative Unterstützungsleistungen an Hilfesuchende im Sozial- und Gesundheitsbereich erbringen (vgl. Schwarz et al. 2009: 19-21). In diesem Zusammenhang wird der Begriff der freien Träger verwendet, die den Non-Profit-Organisationen zuzuordnen sind. Freie Träger grenzen sich von öffentlichen Trägern (Behörden, usw.) ab und genießen im Sozial- und Jugendhilferecht „eine Bestandsgarantie und einen bedingten Vorrang“. Die überwiegende Zahl der freien Träger sind freie Träger der Wohlfahrtspflege. Hierzu gehören die Wohlfahrtsverbände

und Kirchen. Als private Organisationen bieten die freien Träger der Wohlfahrtspflege soziale Leistungen zum „Wohle der Allgemeinheit und nicht aus Gewinnerzielungsabsichten“ an (vgl. Olk 2015: 459). Entsprechend dieser Definition und in Bezug auf diese Arbeit können sowohl die Mitglieder der untersuchten Spitzenverbände als auch die untersuchten Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege selbst (vgl. Kapitel 2.1.5) als freie Träger definiert werden.

## **2.1.4 Verbände**

### **Merkmale von Verbänden**

Wie oben hergeleitet, sind Verbände Organisationen. Innerhalb der Organisationen zählen sie zu den Non-Profit-Organisationen (NPO). Verbände lassen sich damit zunächst allgemein mit organisationsbezogenen Merkmalen und differenzierter mit NPO-spezifischen Merkmalen beschreiben. Hinzu kommen verbandsspezifische Merkmale. Im Folgenden werden NPO- und verbandsspezifische Merkmale akzentuiert, die für Verbände von besonderer Bedeutung sind. Hierzu gehört zunächst das Merkmal des „mitgliedschaftlich-strukturierten, milizgeführten Systems“. Es meint die Trägerschaft der Verbände durch die Mitglieder, die ihren Einfluss auf Basis von demokratisch legitimierten Entscheidungsprozessen und durch Übernahme von ehrenamtlich besetzten Leitungs-, Stabs- und Aufsichtsfunktionen geltend machen. Ein weiteres Merkmal ist das „föderalistische System“. Es bezieht sich auf die mehrstufige Gliederung von Verbänden auf Orts-, Kreis-, Landes- und Bundesebene. Dabei findet zwischen den Stufen eine Aufgabenteilung statt. Darüber hinaus ist bei Verbänden das NPO-spezifische Merkmal des „Kollektivgüter produzierenden System“ von Bedeutung. Die Leistung wird im Sinne des Verbandszweckes und auf Grundlage verbandlicher Entscheidungen für das Mitglieder-Kollektiv und die Allgemeinheit erbracht. Die Leistungen haben keinen direkten Preis, sondern werden aus Beiträgen und Drittmitteln finanziert (vgl. Schwarz 1996: 23-24). In Bezug auf die Leistungserbringung verweisen Witt et al. auf das Merkmal des „bedarfswirtschaftlichen Betriebs“, dessen Arbeit auf dem „Dienstprinzip“ basiert. Die Auto-

ren verstehen darunter eine Leistungserbringung nicht zum erwerbswirtschaftlichen Zweck, sondern „um der Menschen willen, deren Bedürfnisse befriedigt werden sollen“. Erzielte Gewinne werden nicht ausgeschüttet, sondern in den Zweck investiert (vgl. Witt et al. 2006: 15-16). Der Verband „dient“ als Dienstbetrieb bzw. Dienstleistungsorganisation dem Mitglied und erbringt „immaterielle Leistungen“. Hierzu zählt der Autor das Lobbying sowie die Sammlung, Verdichtung, Aufbereitung und Weitergabe von Informationen (vgl. Witt et al. 2006:91). Der Autor thematisiert darüber hinaus die Frage der Finanzierung. Verbände finanzieren sich aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden, staatlichen Zuschüssen oder weiteren Ressourcen der Mitglieder. Daraus lässt sich das Merkmal der „haushaltsweisen Führung“, unabhängig von Leistung und Entgelt ableiten (vgl. Witt et al. 2006: 15).

### **Typen von Verbänden**

Witt et al. unterscheiden Verbände nach dem Betätigungsfeld, den Leistungsadressaten, der Tätigkeitsebenen, der Rechtsform und der Art der Mitglieder. Die Abgrenzungen innerhalb der Merkmale sind dabei in der Praxis nicht immer trennscharf (vgl. Witt et al. 2006: 37-40). Die folgenden Ausführungen greifen die Klassifizierung von Witt et al. auf, konkretisiert diese mit konkreten Beispielen und leistet eine Zuordnung der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege auf die entsprechenden Merkmale.

Nach dem „Betätigungsfeld“ können Verbände wie folgt klassifiziert werden: Karitative Verbände, hierzu gehören die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, die hilfsbedürftige Menschen unterstützen. Soziokulturelle Verbände mit Aktivitäten im Bereich Sport, Freizeit, Kultur und Wissenschaft. Politische Verbände, wie Parteien oder die Arbeiterwohlfahrt als Spitzenverband, die gesellschaftliche Wertvorstellungen koordinieren und gegenüber der Allgemeinheit bzw. Dritten durchsetzen. Religiöse Verbände mit dem Auftrag des Dienstes an Gott, der Seelsorge und Verkündigung sowie wirtschaftliche Verbände die ihre Mitglieder bei erwerbs-, einkommens-, berufs- und konsumwirtschaftlichen Aufgaben unterstützen. Beide untersuchten Spitzenverbände lassen sich aufgrund

der satzungsbezogenen Vorgaben, der Funktionen und des Leistungsangebotes der karitativen Verbände zuordnen. Das Diakonische Werk ist darüber hinaus als organisatorischer Teil der Evangelischen Kirche ein religiöser Verband. Nach „Leistungsadressaten“ werden Verbände differenziert in Selbsthilfeverbände wie Genossenschaften, bei denen die Mitglieder die Leistungsempfänger sind. Darüber hinaus können Fremdhilfeverbände unterschieden werden, deren Leistungsempfänger Nicht-Mitglieder beziehungsweise Dritte sind. Diesem Typ lassen sich die Verbraucherverbände zuordnen. Die untersuchten Spitzenverbände agieren in doppelter Funktion oder in Mischform. Sie erbringen im Sinne der Selbsthilfe Leistungen für die Mitgliedsorganisationen und für Dritte, wie die Öffentlichkeit, bis hin zu Gruppen und einzelnen Betroffenen. Die nach der Tätigkeitsebene klassifizierten Verbandstypen lassen sich nach der geographischen Gliederung, fachlichen Schwerpunktsetzung und der Ordnung der Verbände weiter ausdifferenzieren. „Geographisch gegliederte Verbände“, hierzu gehören die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, verfügen in der Regel über einen Bundesverband, Landesverbände sowie Regional- und Ortsverbände. „Fachlich gegliederte Verbände“ vertreten eine bestimmte Branche beziehungsweise einen bestimmten Fachbereich. Nach „ordnungsbezogenen Kriterien“ lassen sich Elementarverbände der untersten Ebene, die aus Personen und anderen Unternehmen gebildet werden und Verbände der höheren Ordnung, als Zusammenschluss von Verbänden unterscheiden. Die LIGA der Wohlfahrtsverbände sind Verbände der höheren Ordnung. Die untersuchten Spitzenverbände sind geographisch gegliederte Verbände. So verfügt der Paritätische Wohlfahrtsverband über Kreisverbände. Sie stellen fachlich gegliederte Verbände dar, dies lässt sich an der Fachverbandsstruktur des Diakonischen Werkes Württemberg verdeutlichen. Beide untersuchten Spitzenverbände sind Landesverbände und damit keine Elementarverbände und Verbände höherer Ordnung. Des Weiteren können Verbände nach der Rechtsform klassifiziert werden. Unterscheiden lassen sich eingetragene und nicht eingetragene Vereine und Körperschaften des öffentlichen Rechts, wie die evangelische und katholische Kirche. Die beiden untersuchten Spitzenverbände sind eingetragene Vereine. Nach der Mitgliederart klassifizierte Verbandstypen unterscheiden Personenverbände mit Personen als Mitglieder und Institutionenverbände mit Institutionen als Mitglieder. Die untersuchten Mitglieder sind Institutionenverbände.

### **2.1.5 Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege**

Die organisierte Wohlfahrtspflege entstand im Zuge der ersten Industrialisierung durch die Zusammenfassung von privaten Einzelhilfen ab Mitte des 19. Jahrhunderts. Zwischen 1848 und 1924 gründeten sich die heutigen Spitzenverbände beziehungsweise deren Vorläuferorganisationen. Die nationalsozialistische Diktatur schränkte die Wohlfahrtsverbände stark ein. Die Arbeit wurde eingestellt oder verboten und erst wieder mit Gründung der Bundesrepublik Deutschland fortgesetzt. Sie umfasst „die Gesamtheit aller sozialen Hilfen, die auf freigemeinnütziger Grundlage und in organisierter Form in der Bundesrepublik Deutschland geleistet werden“. Die Freie Wohlfahrtspflege grenzt sich von gewerblichen und öffentlichen Anbietern ab (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2015). Die freie Wohlfahrtspflege organisiert sich überwiegend in Spitzenverbänden. Hierzu gehören die Arbeiterwohlfahrt, der Deutsche Caritasverband, der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband, das Deutsche Rote Kreuz, das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2010).

#### **Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege**

Die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege haben sich zur Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. zusammengeschlossen. Zielsetzung der Wohlfahrtsverbände ist die Verbesserung von Lebenslagen. Aufgaben der Bundesarbeitsgemeinschaft sind die Beratung und Abstimmung, Mitwirkung an der Gesetzgebung, Kontaktpflege zur Politik, externe Zusammenarbeit, Mitwirkung in Fachorganisationen und Initiativen, Austausch mit den Landesarbeitsgemeinschaften, Förderung der sozialen Verantwortung in der Bevölkerung sowie die Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2015).

Im Rahmen dieser Arbeit werden zwei Spitzenverbände untersucht<sup>4</sup>, ein Landesverband des „Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland“, Vorläufer war die 1848 gegründete „innere Mission der Evangelischen Kirche in Deutschland“ und ein Landesverband des „Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband“, 1920 als „Vereinigung der freien, privaten und gemeinnützigen Kranken- und Pflegeanstalten“ gegründet (vgl. Olk 2015: 460).

### **Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e.V.**

Der Verband bezeichnet sich als „Verband sozialer Bewegungen“ und fühlt sich „der Idee sozialer Gerechtigkeit“ verpflichtet. Der Paritätische ist Dachverband und „Solidargemeinschaft unterschiedlichster und eigenständiger Initiativen, Organisationen und Einrichtungen, die ein breites Spektrum sozialer Arbeit repräsentieren“ (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband 2015a). Aufgaben des Paritätischen Gesamtverbandes sind die „fachliche, rechtliche, gesellschaftliche und wirtschaftliche Absicherung seiner gemeinnützigen Mitgliedsorganisationen“, die Förderung und Weiterentwicklung sozialer Arbeit und Bildung, die Qualifizierung der Mitarbeitenden, die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements im Feld der Wohlfahrt, die „Weiterentwicklung wissenschaftlicher Erkenntnis für die soziale Praxis“, die Öffentlichkeitsarbeit für die Belange sozialer Arbeit und die Förderung der Zusammenarbeit auf internationaler Ebene, zwischen der freien Wohlfahrtspflege sowie mit Politik und Verwaltung. (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband 2010: 2) Mitglieder des Paritätischen sind seine Landesverbände und überregional tätige Wohlfahrtsorganisationen (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband 2010: 3). Der untersuchte Landesverband („Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband, Landesverband Baden-Württemberg e.V. / Der PARI-TÄTISCHE“) ist damit Mitglied des Paritätischen Gesamtverbandes.

---

<sup>4</sup> Die Begründung der Auswahl ist in Kapitel 3.3 dargelegt.

## **Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland**

Das Diakonische Werk versteht sich als sozialer Dienst der evangelischen Kirchen. Zielsetzung im Sinne gelebter Nächstenliebe ist der Einsatz von Menschen,

„die am Rande der Gesellschaft stehen, die auf Hilfe angewiesen oder benachteiligt sind. Neben der tätigen Hilfe versteht sich die Diakonie als Anwältin der Schwachen und benennt öffentlich die Ursachen von sozialer Not gegenüber Politik und Gesellschaft“ (Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland 2015).

Aufgabenbereiche sind Hilfen zur Erziehung, Kinder- und Familienförderung, das freiwillige soziale Engagement, Gesundheit, Angebote der Altenhilfe, ältere Menschen, Sozialpsychiatrie und Suchthilfe, Rehabilitation, Migration und Flüchtlingshilfe (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland 2015). Aufgaben des Diakonischen Werkes sind die Zusammenarbeit mit den anderen Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege, die Außenvertretung der Diakonie, die Förderung der Landes- und Fachverbände sowie der mittelbaren Mitglieder und die Unterstützung der Zusammenarbeit dieser Einheiten in den Arbeitsbereichen. Weitere Aufgaben sind die Vertretung in Grundsatzfragen der Sozialpolitik, die Mitwirkung bei der nationalen und europäischen Normsetzung, bei Grundlagenforschung sowie die zentrale Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland 2012). Mitglieder sind die Landesverbände bzw. die Diakonischen Werke der Landeskirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland, die Freikirchen mit ihren diakonischen Einrichtungen sowie die Fachverbände (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland 2015). Der untersuchte Landesverband („Diakonisches Werk Württemberg e.V.“) ist Mitglied des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland.

### **2.1.6 Zusammenfassung der organisationsbezogenen Betrachtung**

Die untersuchten Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege lassen sich als Organisationen begreifen. Sie sind als Verbände den privaten Non-Profit-Organisationen zuzuordnen und verfügen über entsprechende organisations- und verbandsbezogene Merkmale.

## **2.2 Leistungen von Verbänden**

Nach der Verortung der untersuchten Spitzenverbände werden nun im Sinne der Forschungsfrage die Leistungen von Verbänden ermittelt. Dabei wird zunächst eine Abgrenzung zum Funktionsbegriff vorgenommen.

### **Verbandliche Funktionen**

Der Funktionsbegriff ist im Sinne dieser Arbeit dem Leistungsbegriff übergeordnet. Reichvilser nimmt Bezug auf Tuchfeldt (1956)<sup>5</sup> und unterscheidet die Binnenfunktionen und Außenfunktionen eines Verbandes. Die Binnenfunktion umfasst den Interessensausgleich nach innen und die Interessensformung durch entsprechende Leistungen wie Information, Beratung und Weiterbildung sowie „die Übersetzung von staatlichen Maßnahmen in Informationen, Appelle an die Mitglieder und die Entschärfung radikaler Mitgliederforderungen“. Die Außenfunktion schließt den Interessensausgleich zwischen den Verbänden und die Interessensvertretungen gegenüber der Öffentlichkeit sowie die politische Interessensvertretung ein (vgl. Reichvilser 1973: 45). Witt et al. ordnen die Verbände den Funktionsweisen von Non-Profit-Organisationen zu und definieren als Oberziel und Handlungsprinzip die Bedarfsdeckung und das Dienstprinzip (vgl. Witt 2006: 16). Als explizite Funktionen von Verbänden unterscheiden die Autoren verbandliche Kreislauffunktionen und verbandliche Querschnittsfunktionen.

---

<sup>5</sup> Tuchfeldt, Egon: Wirtschaftspolitik und Verbände. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 1 (1956), S. 73 f.

Kreislauffunktionen sind die Beschaffung, die Leistungswirtschaft und die Angebotswirtschaft, „die im Marketing eingebettet ist“. Verbandliche Querschnittsfunktion beziehen sich auf das Mitgliedermanagement, das Personalwesen und die Organisationsgestaltung (vgl. Witt 2006: 44-45). Schwarz weist in diesem Zusammenhang allerdings darauf hin, dass die klassische betriebswirtschaftliche Gliederung von Unternehmen mit den Funktionen der Unternehmensleitung, Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Absatz und Verwaltung in Verbänden insgesamt eine geringere Bedeutung hat (vgl. Schwarz 1996: 83). Witt et al. erweitern den Funktionsbegriff und schreiben den Verbänden zentrale Eigenschaften zu. Sie unterscheidet Verbände als Nonprofit-Organisationen, als Dienstleistungsorganisationen, als demokratische Organisationen, als Interessensorganisationen und als Aktionsräume für ehrenamtliches Engagement (vgl. Witt et al. 2006: 16-28).

### **Verbandliche Leistungen**

Verbandliche Leistungen ordnen sich den Funktionen unter. Reichvilser unterscheidet zwei Leistungsbereiche: Organisationsleistungen und Informationsleistungen. Im Zuge der Organisationsleistungen stellen die Mitglieder „einander oder dem Verband Informationen und Dienste zur Verfügung. Der Verband organisiert die Kooperation“ beziehungsweise die notwendigen Rahmenbedingungen. Er stellt räumliche Ressourcen zur Verfügung, übernimmt organisatorische und koordinierende Aufgaben, wie Einladungen an die Mitglieder und externe ExpertInnen, versendet Unterlagen, leistet Dokumentationsaufgaben, vermittelt die ausgetauschten Informationen weiter und stellt diese gegebenenfalls mit Unterstützung eines Informationssystems bereit. Im Rahmen der Informationsleistung erhebt der Verband Informationen, „verarbeitet sie zu neuen Informationen, (...) teilt sie den Mitgliedern (Mitgliederbeeinflussung) und der Umwelt (Umweltbeeinflussung) mit“ und speichert sie. Informationsleistungen zur Mitgliederbeeinflussung umfassen mündliche und schriftliche Informationen in Form von Informationsdiensten wie Rundschreiben, Publikationen, Veranstaltungen, Vorträge und Seminare sowie die Beratung auf Anfrage. Informationsleistungen zur Umweltbeeinflussung beinhalten die Beeinflussung von „Instanzen der staatlichen Willensbildung“, der engeren Umwelt und der öffentlichen

Meinung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Weitere umweltbezogene Leistungen sind die Rechtsvertretung und die Gewinnung von Verbündeten um andere Zielgruppen zu beeinflussen (vgl. Reichvilser 1973: 40-51).

Eine weitere Orientierung in Bezug auf verbandliche Dienstleistungen bieten Leistungskataloge von Verbändeumfragen und empirischen Erhebungen. Reichvilser bezieht sich auf zwei Leistungskataloge. Daraus lassen sich weitere Dienstleistungen ableiten. Hierzu gehören die Unterrichtung der Mitglieder über aktuelle Entwicklungen, die individuelle Beratung und Betreuung der Mitglieder, die Empfehlung und Vermittlung von Beratern, der Erfahrungsaustausch, die Interessensvertretung, die Gemeinschaftswerbung, die Durchführung von Ausstellungen und Messen, die Durchführung von Ausbildungskursen, die wissenschaftliche Grundlagenforschung und Mitarbeit in Selbstverwaltungskörperschaften, der Hinweis auf Veranstaltungen anderer Organisationen und Institute, die Durchführung von Betriebsuntersuchungen (Betriebsanalysen, Betriebsvergleiche), die Bereitstellung von Statistiken auf Grundlage von Erhebungen unter den Mitgliedern und Auswertungen von Sekundärstatistiken, die Zusammenarbeit im Spitzenverband sowie die Zusammenarbeit mit Stellen außerhalb des Verbandes wie beispielweise Universitäten (vgl. Reichvilser 1973: 46-49).

Im Fokus des Leistungskatalogs der Verbändeumfrage 2005, die von der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. und der Technischen Universität München durchgeführt wurde, stehen die Leistungen Information (allgemeiner Service), Beratung (individueller Service), Aus- und Weiterbildung und Interessenvertretung (vgl. Witt et al. 2006: 229).

Die von den Autoren beschriebenen Leistungen lassen sich folgenden Leistungsbereichen zuordnen:

<b>Leistungsbereich</b>	<b>Leistung</b>
<b>Information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information als allgemeiner Service</li> <li>• mündliche und schriftliche Informationen (Rundschreiben, Publikationen)</li> <li>• Unterrichtung der Mitglieder über Entwicklungen</li> <li>• Veröffentlichungen (laufende Mitteilungen)</li> <li>• Hinweise auf externe Veranstaltungen</li> </ul>
<b>Beratung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung als individueller Service</li> <li>• Beratung auf Anfrage</li> <li>• Betreuung</li> <li>• Vermittlung von Beratern</li> </ul>
<b>Qualifizierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus- und Weiterbildung</li> <li>• Durchführung von (Ausbildungs)kursen</li> <li>• Veranstaltungen, Seminare</li> <li>• Hinweise auf Veranstaltungen anderer Organisationen</li> </ul>
<b>Austausch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des Informationsaustausches (Mitglieder stellen einander und dem Verband Informationen und Dienste zur Verfügung)</li> <li>• Erfahrungsaustausch</li> <li>• Organisation von Kooperationen</li> <li>• Vermittlung von Kooperationen unter den Mitgliedern</li> </ul>
<b>Forschung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliche Grundlagenforschung</li> <li>• Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungsinstitutionen</li> </ul>
<b>Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessenvertretung</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Gemeinschaftswerbung</li> <li>• Durchführung von Ausstellungen und Messen</li> </ul>
<b>Vernetzung, Kooperationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeit in Zusammenschlüssen</li> <li>• Zusammenarbeit im Spitzenverband</li> </ul>
<b>Untersuchungen und Statistiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsuntersuchungen</li> <li>• Betriebsanalysen</li> <li>• Statistiken</li> </ul>
<b>Verbandsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliedermanagement</li> <li>• Personalwesen</li> <li>• Organisationsgestaltung</li> </ul>

*Tabelle 1: Übersicht theoretisch ermittelte verbandliche Leistungen (eigene Darstellung)*

Eine weitere Möglichkeit der Gliederung verbandlicher Leistungen unterscheidet kollektive und individuelle Leistungen. Das Verhältnis zwischen kollektiv und individuell ist von verschiedenen Bedingungen abhängig. Eine Bedingung ist die Ebene des Verbandes. Je höher der Verband in der Verbandsstruktur steht, desto weniger ist er in der Lage, individuelle Leistungen für Mitglieder zu erbringen. Eine weitere Bedingung ergibt sich aus der Ökonomisierung und Individualisierung unserer Gesellschaft. Die Mitglieder achten verstärkt auf die Kosten und den Nutzen verbandlicher Leistungen. Eine Fokussierung auf kollektive Leistungen reicht deshalb nicht mehr aus, um Mitglieder zu gewinnen und zu binden (vgl. Witt et al. 2006: 111-130). Schwarz weist darauf hin, dass kollektive Leistungen allen zugutekommen, „auch denen die keinen Beitrag zur Produktion geleistet haben“ (Schwarz 1996: 24).

### **2.3 Verbände als Wissensorganisationen**

Der Begriff Wissensorganisation lässt sich instrumentell (das Organisieren von Wissen) und seiner institutionellen Bedeutung (die Wissensorganisation) betrachten. Steht die institutionelle Sichtweise im Fokus, wird in der Regel der Begriff der wissensintensiven Organisation bzw. des wissensintensiven Unternehmens verwendet (vgl. Schreyögg/Geiger 2007:88 und Hasler Roumois 2007: 26-27).

Die leistungsbezogene Betrachtung von Verbänden im vorangegangenen Kapitel bestätigt den hohen Wissensbezug dieses Organisationstyps. Dies bezieht sich insbesondere auf die Dienstleistungen „Information“, „Beratung“, „Austausch“, „Qualifizierung“ und „Forschung“. Im Fokus dieser Leistungen steht Wissen und der Umgang mit der Ressource. Im Zuge der weiteren theoretischen und empirischen Ausführungen wird dies bestätigt. Witt et al. definieren die Wissensintensivität als Merkmal verbandlicher Dienstleistungsorganisationen (vgl. Witt et al. 2006: 21). Die untersuchten Spitzenverbände werden deshalb in den weiteren Ausführungen als Wissensorganisationen bezeichnet,

die entsprechende Wissensdienstleistungen erbringen (vgl. Begriffsdefinition von Wissensdienstleistungen in Kapitel 1.5).

## **2.4 Verbände als systemische Wissensorganisationen**

Im Zuge der Definition von Organisationen im vorhergegangenen Kapitel 2.1.2 werden Organisationen als soziale Systeme und Gebilde beschrieben. Dieses Kapitel knüpft an die systemische Betrachtungsweise an und vertieft diese. Dabei wird zunächst auf allgemeine Ausführungen zur Systemtheorie verwiesen (Kapitel 2.4.1). Die Erkenntnisse werden im nächsten Schritt auf Verbände übertragen (Kapitel 2.4.2). Zur weiteren Vertiefung werden organisationsbezogene (Kapitel 2.4.3) und wissensbezogene (Kapitel 2.4.4) Management-Modelle mit systemischer Ausrichtung eingeführt, die als Referenzmodelle für diese Arbeit dienen. Im letzten Schritt werden auf Basis der Referenzmodelle für diese Arbeit relevante Systemelemente bzw. „organisations- und wissensbezogene Faktoren“ im Sinne der Forschungsfrage abgeleitet (Kapitel 2.4.5).

### **2.4.1 Systemtheoretischer Exkurs**

Es gibt keine allgemein gültige Theorie, die Systeme beschreibt. Die verschiedenen Theorien setzen unterschiedliche Schwerpunkte. Aus den theoretischen Ansätzen lassen sich allerdings Gemeinsamkeiten ableiten. Simon nennt in diesem Zusammenhang den "Blick auf zusammengesetzte Einheiten und die Konstruktion von Erklärungen mithilfe zirkulärer Kausalitäten" beziehungsweise Relationen (vgl. Simon 2007: 17-18; 87).

Die im Folgenden dargestellten allgemeinen Definitionen haben gemeinsam, dass sie von Systemen bestehend aus Subsystemen beziehungsweise Elementen, die miteinander in Beziehung stehen, ausgehen: Systeme bestehen aus Elementen und ihren Relationen (vgl. Simon 2007: 87). Sie bilden eine Einheit von vielfältigen in Wechselbeziehung stehender Systemelemente. Diese Einheit

ist von ihrer komplexen Umwelt unterscheidbar (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 17-19). Schwarz et al. definieren Systeme als

„geordnete Gesamtheit von bestimmten (und damit abgrenzbaren) Elementen und Subsystemen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen, wobei diese Beziehungen «enger» sind, als die Beziehung des Systems zu seiner Umwelt (Supersystem). Diesen System-Begriff können wir sehr flexibel handhaben, wobei wir davon ausgehen, dass es keine Systeme gibt, sondern das wir bestimmte «Ausschnitte» der Realität als Systeme betrachten“ (Schwarz et al. 2009: 47).

Die im nächsten Schritt dargestellten Aussagen beziehen sich auf die Komplexität von Systemen: Simon beschreibt Systeme im Hinblick auf deren Entwicklungsstufen und der damit einhergehenden Komplexitätserweiterung. In einer ersten Stufe wird von Systemen gesprochen, die sich aus vorgegebenen, unbelebten Elementen zusammensetzen. In der zweiten Stufe wird der Begriff komplexe Systeme verwendet, die aus vorgegebenen, belebten und unbelebten Elementen bestehen. In der dritten Entwicklungsstufe werden Systeme als soziale Systeme bezeichnet, die materielle und immaterielle Elemente produzieren aus denen sie zusammengesetzt sind und von denen sie produziert werden. Daraus entstanden die Theorie und das Prinzip der Selbstorganisation als Grundlage der Entstehung von Strukturen. (vgl. Simon 2007: 17-18). Simon verweist auf Forster (1988) und unterscheidet triviale von nichttrivialen Systemen. Triviale Systeme sind systemisch determiniert, analytisch bestimmbar, vergangenheitsunabhängig und voraussagbar. Die nichttrivialen Systeme sind synthetisch determiniert, analytisch unbestimmbar, vergangenheitsunabhängig und unvoraussagbar. Der Autor zählt Menschen und die Gesellschaft mit ihren Subsystemen, darunter auch Organisationen und Unternehmen zu den nichttrivialen Systemen. Im Hinblick auf die Steuerbarkeit sind diese Systeme zielgerichtet beeinflussbar. Sie lassen sie sich in Abgrenzung zu trivialen Systemen allerdings „nicht im Sinne einer gradlinigen Ursachen-Wirkungs-Beziehung“ steuern (vgl. Simon 2007: 39-40).

Wilke bezieht sich in seiner Einführung zur Systemtheorie auf unterschiedliche Ansätze und Autoren und verdeutlicht die Entwicklungsstufen und Perspektiven der Systemtheorie. Hierzu gehören der strukturell-funktionale Ansatz von Tal-

cott Parsons, er geht nach Willke<sup>6</sup> von sozialen Systemen aus, die über gegebene Strukturen verfügen und nicht hinterfragt werden. Dabei besitzen die Subsysteme nur eine geringe Autonomie und müssen Leistungen erbringen, um das System zu erhalten. Der systemfunktionale Ansatz von Walter Buckley und James Müller beschreibt soziale Systeme in der Interpretation von Willke als komplexe, anpassungsfähige und zielgerichtete Gesamtheiten, deren variablen Strukturen sich bei veränderten Umweltbedingungen ändern und erweitern. Die Strukturen haben die Aufgabe, die Prozesse der Kommunikation und Informationsverarbeitung je nach System und Umweltbedingungen zu stabilisieren, um das System zu erhalten.

Willke führt Niklas Luhmann mit zwei zentralen Ansätzen an: Der funktionalstrukturelle Ansatz, sieht die Sinnhaftigkeit sozialer Systeme in der Schaffung ausgegrenzter Bereiche (Innen und Außen), die der Erfassung und Bearbeitung von Komplexität dienen. Dabei wird die Umwelt vom bedingenden zum konstruktiven Faktor. Betrachtet werden nicht die einzelnen Systemfaktoren, sondern deren Beziehungen. Die Funktionalität, der Zweck interner Strukturen und Prozesse, hängt damit von der Auseinandersetzung des Systems mit seiner Umwelt ab. Der Ansatz der Theorie selbstreferierender Systeme verweist darauf, dass komplexe Systeme für sich selbst ein Problem darstellen und sich selbst beschäftigen müssen. Entgegen der systemtheoretischen Grundauffassung von der Offenheit komplexer Systeme, sind Systeme in ihrem Kernbereich und der inneren Steuerungsstruktur geschlossen und unabhängig von der Umwelt. Systeme müssen auf ihre eigenen Operationen Bezug nehmen und selbstreferenziell mit Hilfe von reflexiven Mechanismen, Selbstthematisierung, Reflexion oder Selbstreflektion arbeiten (vgl. Willke 2006: 5-11).

Luhmann definiert mehrere Ebenen der Systembildung: Er unterscheidet Maschinen, Organismen, psychische Systeme und soziale Systeme. Den sozialen

---

<sup>6</sup> Bei der Darstellung der systemtheoretischen Ansätze wird auf Sekundärliteratur von Willke zurückgegriffen, da der Autor eine anspruchsvolle und gleichzeitig gut verständliche Einführung und Zusammenfassung relevanter Systemtheorien leistet. Darüber hinaus ist die Wahl auf Willke gefallen, da seine Rekonstruktionen gleichzeitig die Basis seiner Ausführungen zum systemischen Wissensmanagement (vgl. Kapitel 2.4.4.3) bilden.

Systemen ordnet er Gesellschaften, Interaktionen und Organisationen zu (vgl. Luhmann 2008: 16).

### **2.4.2 Systemtheoretische Betrachtung von Verbänden**

In Hinblick auf die Forschungsfrage sind verschiedene Aspekte der systemischen Betrachtung von Verbänden von Bedeutung. Dies bezieht sich zunächst auf die Erkenntnis, dass sich Verbände als soziale Systeme betrachten lassen, die aus miteinander in Beziehung stehenden bestehen. In diesem Zusammenhang orientiert sich die Arbeit am funktional-strukturellen Ansatz, der die Funktion der Struktur überordnet und aufzeigt, dass die Funktionalität – gemeint ist der „Zweck“ der internen Strukturen und Prozesse – von der Auseinandersetzung des Systems mit den Umweltbedingungen abhängt. Übertragen auf die untersuchten Verbände bedeutet dies, dass sich die verbandlichen Funktionen aus den Umweltbedingungen und damit verbundenen wissensbezogenen Anforderungen der Anspruchsgruppen ergeben und die Strukturen und die weiteren Systemelemente beziehungsweise Einflussfaktoren entsprechend gestaltet werden. Konsequenterweise sind die Funktionen jederzeit überprüfbar, anpassbar oder ersetzbar.

### **2.4.3 Systemische Management-Modelle (Referenzmodelle)**

Eine weitere Möglichkeit der systemischen Betrachtung von Verbänden leisten systemische Management-Modelle. Hierzu werden das St. Galler Management-Modell (Kapitel 3.4.3.1), das für Unternehmen entwickelt wurde und das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen (Kapitel 3.3.2.2) herangezogen und ausgeführt. Beide Modelle dienen als organisationsbezogene Referenzmodelle.

### 2.4.3.1 St. Galler Management-Modell

Eine umfassende systemische Organisationsbetrachtung liefert das St. Galler Management-Modell (SGMM) der Universität St. Gallen.

Das St. Galler Management-Modell setzt sich mit der Management-Praxis in Organisationen bzw. Unternehmen auseinander und wird seit 40 Jahren weiterentwickelt. Die erste Generation des Modells wurde in seiner Urfassung 1972 veröffentlicht. Im Fokus standen die unterschiedlichen Umweltsphären, in die die Organisation eingebettet ist. Organisationen wurden als selbstorganisierte soziale Systeme definiert, die „vielfältigen Zwecken verpflichtet sind“. Das Management übernimmt im Rahmen der Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Fragestellungen eine gesellschaftliche Funktion und trägt zur Komplexitätsbewältigung bei. Die zweite Generation des Modells nahm Aspekte der Unternehmenskultur, der Sinnstiftung, Ethik und des Corporate Governance in den Fokus. Die dritte Generation, differenziert die „kulturzentrierte Perspektive“ weiter aus und erweitert die bisherigen Modellbetrachtungen (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2015: 270-271). Schwerpunkte sind hier die ethisch-normativen Dimensionen von Management, die Prozessorientierung (aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Informationstechnologie, höherem Zeitdruck und der Bedeutung des Managements sozialer Prozesse) und die interpretativ-sinnhaften Dimensionen von Management (vgl. Spickers 2010). In seiner theoretischen Begründung des Modells verdeutlicht Rüegg-Stürm dass die in Wechselwirkung zueinander stehenden Systemelemente eines komplexen und dynamischen Systems nicht nur materielle Elemente (wie MitarbeiterInnen, Kommunikations- und Informationstechnologie), sondern auch immaterielle Elemente (wie Ereignisse, Kommunikationsmuster, Beziehungen, Prozesse, Teams, Strategien) darstellen (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 18-19). 2015 wurde die vierte Generation des SGMM veröffentlicht. Das Modell baut auf die bisherigen Modellgenerationen auf und nimmt drei Auflösungsebenen in den Fokus: Die Umwelt als Ermöglichungsraum, die Organisation als Wertschöpfungssystem und das Management als reflexive Gestaltungspraxis (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2015: 15-

21). Mit reflexiver Gestaltungspraxis ist eine „gemeinschaftlich aufeinander bezogene kommunikative Tätigkeit“ durch Manger-Communities zur gemeinsamen Reflektion „wichtiger Ereignisse und Entwicklungen“ mit entsprechenden Praktiken und Hilfsmitteln gemeint. Ziel ist es, den dabei gewonnenen Erkenntnissen Interventionen folgen zu lassen (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2015: 32-33).

Diese Arbeit bezieht sich auf den Fokus beziehungsweise die Schwerpunktsetzung der dritten Generation des St. Galler Management-Modells. Einzelne Aspekte der vierten Modellgeneration, wie der reflexive Ansatz (vgl. Kapitel 2.4.1) und die Rolle von Communities (vgl. Kapitel 2.5.9.3) konnten bereits in Eigenleistung ermittelt werden. Die Autoren des SGMM (dritte Generation) unterscheiden zentrale Systemelemente, die sich auf grundlegende Funktionen des Managements beziehen: Umweltsphären, Anspruchsgruppen der Unternehmung, Interaktionsthemen zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen, Strategie, Strukturen, Kultur, Prozesse und Entwicklungsmodi. Die Strategie, die Strukturen und die Kultur bezeichnet das St. Gallener Management-Modell als Ordnungsmomente einer Unternehmung, die organisationales Handeln ordnen und auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausrichten (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 23; 36-38). Folgende Grafik verdeutlicht diese Zusammenhänge:

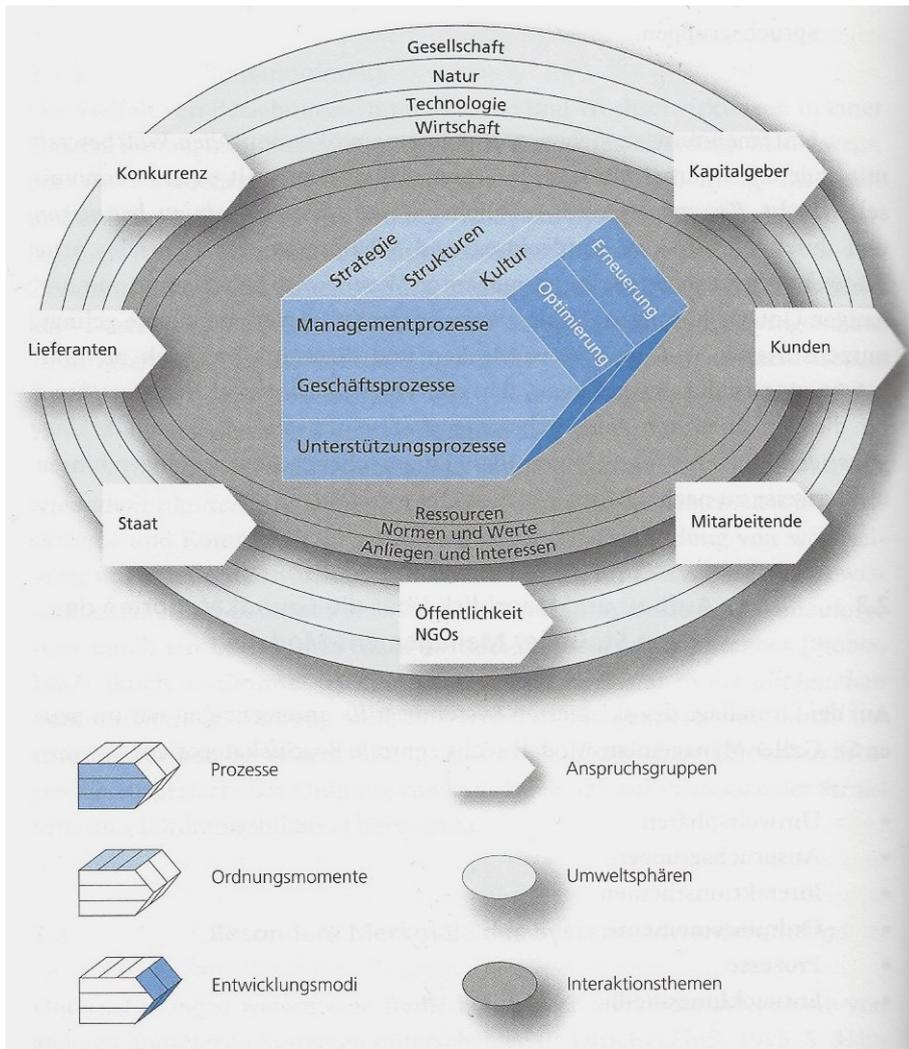


Abbildung 1: Das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2005: 22)

### 2.4.3.2 Freiburger Management-Modell für NPO

Eine systemische Betrachtung von Non-Profit-Organisationen, insbesondere von Verbänden leistet das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen.

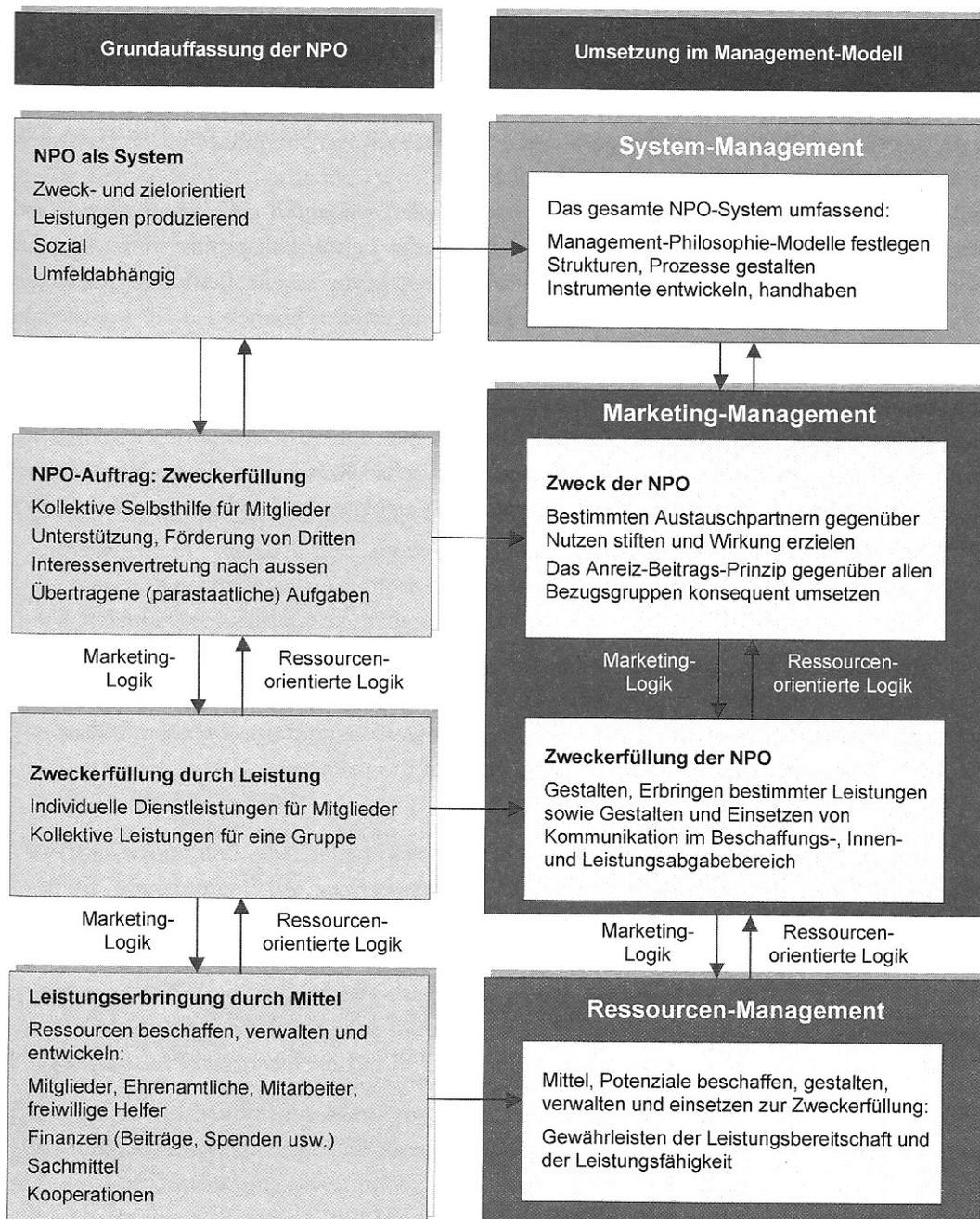


Abbildung 2: Freiburger Management-Modell für NPO (Lichtenstein 2015: 63)

Das systemische Organisationsmodell wurde als theoretische Grundlage für die Lehre am Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/Schweiz entwickelt. 1995 ist das Modell erstmals in einer ersten Auflage in Buchform erschienen und wurde seither ständig weiterentwickelt.

Das Modell beschreibt Grundauffassungen bezogen auf Non-Profit-Organisationen (vgl. Abbildung 2). Die erste Grundauffassung (NPO als System) definiert Non-Profit-Organisationen als

„zweck-/zielgerichtete, produktive, soziale, offene/umweltabhängige Systeme mit einer Verfassung“ (Schwarz et al. 2009: 45).

Die Zweck- und Zielorientierung meint das Ziel der Bedürfnisbefriedigung mit Hilfe der Dienstleistungserbringung und Interessensvertretung, je nach Ausrichtung für die Mitglieder, Klienten bzw. Dritte. Grundlage hierfür sind normative Regelungen wie zum Beispiel die Satzung, die als Verfassung bezeichnet werden. Ein produktives und soziales System erbringt individuelle Leistungen (auf die Mitglieder und Adressaten bezogen) und kollektive Leistungen (Interessensvertretung nach Außen). Dabei ist es notwendig, die Leistungsadressaten in den Leistungserbringungsprozess einzubinden. Dies setzt die Leistungsbereitschaft und eine hohe Qualität der Dienstleistenden, die als zentrale Ressource gelten, voraus. Mit einem offenen und umweltabhängigen System ist gemeint, dass sich die Organisation von seiner Umwelt abgrenzt und ein Innen und Außen schafft. Das Innen besteht aus Elementen und Subsystemen, die in enger Beziehung zueinanderstehen. Eine Organisation kann aber nicht isoliert existieren, deshalb ist es notwendig, vielfältige Beziehungen nach Außen (im Freiburger Management-Modell als Umfeld bezeichnet) aufrechtzuerhalten. (vgl. Schwarz et al. 2009: 45-49).

Im Management-Modell wird im nächsten Schritt dargestellt, wie die Grundauffassungen umgesetzt werden können. Dies geschieht im Rahmen von Management-Aufgaben. Hierzu gehört das System-Management mit Fokus der Gestal-

tung von Strukturen und Prozessen, insbesondere Prozesse des Managements, der Dienstleistungserbringung, Ressourcenprozesse sowie Interaktions- und Lernprozesse (vgl. Schwarz et al. 2009: 64-75; 172).

Auf Grundlage dieser Logik diskutiert das Modell darüber hinaus für die Arbeit signifikante Aspekte: Die Stakeholderorientierung (vgl. Kapitel 2.5.2), die Organisation als Werte- und Kulturgemeinschaft (vgl. Kapitel 2.5.5) sowie die NPO als lernende Organisation.

#### **2.4.4 Systemische Wissensmanagement-Modelle (Referenzmodelle)**

Organisationen, im besonderen Maße Wissensorganisationen, lassen sich systemisch mit Hilfe von wissensbezogenen Management-Modellen und -ansätzen betrachten. Diese Arbeit greift auf drei Referenzmodelle und einen Referenzansatz zurück: Das Wissensmanagementmodell nach Probst/Raub/Romhardt (Kapitel 2.4.4.1), das integrative Wissensmanagement-Modell nach Reinmann-Rothmeier (Kapitel 2.4.4.2), das systemische Wissensmanagement-Modell nach Wilke (Kapitel 2.4.4.3) und der systemische Wissensmanagementansatz nach Hasler Roumois (Kapitel 2.4.4.4). Die Beschäftigung mit den Modellen und Ansätzen hat zum Ziel, auf Grundlage der theoretischen Erkenntnisse organisations- und wissensbezogene Systemelemente in Bezug auf Wissensorganisationen zu ermitteln. Eine Zusammenfassung der Systemelemente folgt in Kapitel 2.4.5. Im Zuge der ausführlichen Darstellung der Systemelemente in Kapitel 2.5 wird wiederum auf die Referenzmodelle zurückgegriffen.

### 2.4.4.1 Wissensmanagement-Modell nach Probst/Raub/Romhardt

Das wohl bekannteste und auch populärste Wissensmanagement-Modell von Probst/Raub/Romhardt legt seinen Fokus auf acht Prozess-Bausteine: Wissensziele definieren, Wissen identifizieren, erwerben, entwickeln, (ver)teilen, nutzen, bewahren und bewerten (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 53-56). Die Abbildung 3 fasst die Prozess-Bausteine zusammen (Probst/Raub/Romhardt 1999: 58):

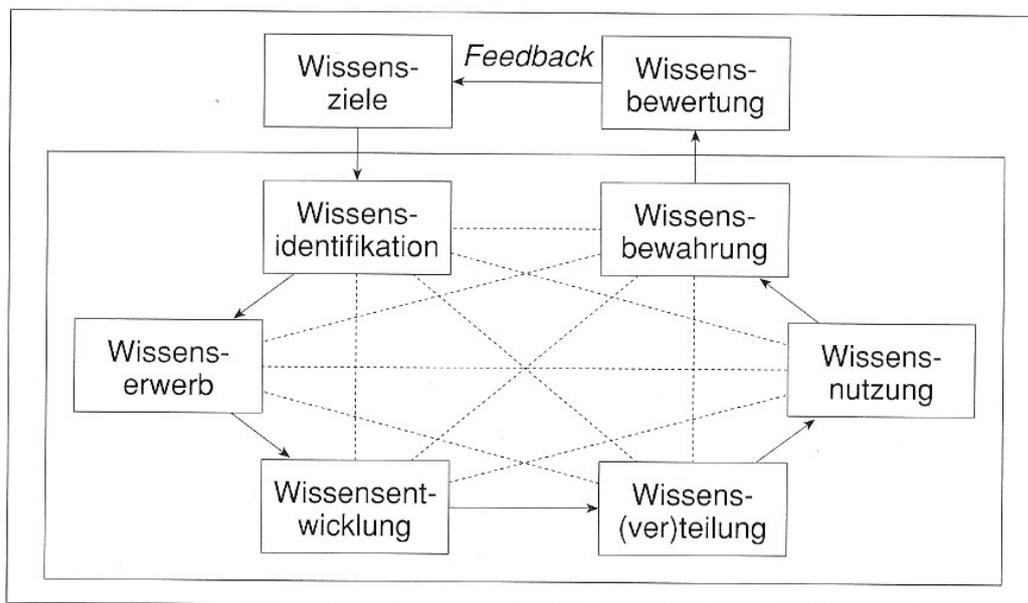


Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt (Probst/Raub/Romhardt 1999:58)

Die Autoren grenzen sich bewusst von Gliederungssystematiken ab, die sich an allgemeinen Managementkonzepten orientieren. Hierzu führen die Autoren aus:

„Ein entscheidender Vorteil des hier entwickelten Konzeptes liegt darin, dass es die Ressource Wissen als ausschließliches integrierendes Gliederungsprinzip in den Mittelpunkt stellt. Die Bausteine des Wissensmanagements stellen ausnahmslos Aktivitäten dar, die unmittelbar wissensbezogen sind und deren Beziehung zueinander keiner anderen externen Logik folgt. Nur mit einem solchen Konzept scheint uns die Übersetzung von bestehenden Managementproblemen in Wissensprobleme und damit eine wirklich tiefgreifende Verankerung der Basisvariable Wissen möglich zu sein“ (Probst/Raub/Romhardt 1999: 59).

Auffällig ist, dass im überwiegenden Teil der wissenschaftlichen Publikationen die Erkenntnisse von Probst/Raub/Romhardt auf die Darstellung und Kurzbeschreibung der Prozess-Bausteinen reduziert werden. Dies greift zu kurz. Die Autoren zeigen im letzten Kapitel des Standardwerkes weitere relevante Faktoren auf und benennen kulturelle, strukturelle, personelle und technisch/methodische Voraussetzungen zur Verankerung des Wissensmanagements (Probst/Raub/Romhardt 1999: 358-370).

#### **2.4.4.2 Integratives Wissensmanagement-Modell nach Reinmann-Rothmeier (Münchener Modell)**

Die Architektin des Münchener Wissensmanagement-Modells bezieht sich auf ein ausführlich eingeführtes integratives Wissensverständnis, der Doppelperspektive von Wissen: „objektorientiertes Informationswissen“ und „prozessorientiertes Handlungswissen“ (vgl. Kapitel 2.5.4.2). Sie leitet daraus zwei Managementperspektiven des Wissensmanagements ab und bezeichnet diese als wichtige Kooperationspartner und Anknüpfungspunkte des Wissensmanagements: Das „objektorientierte Informationsmanagement“, der technische Aspekt im Umgang mit „Informationswissen“ und das „prozessorientierte Kompetenzmanagement“, der Personalaspekt im Umgang mit „Handlungswissen“ (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001a: 17-18). Sie definiert sechs Prozesse des Wissensmanagements: die Wissensrepräsentation, die Wissensnutzung, die Wissenskommunikation, die Wissensgenerierung, die Zielsetzung und die Evaluation (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001a: 22-26). Die Autorin fasst Ihr Modell wie folgt zusammen:

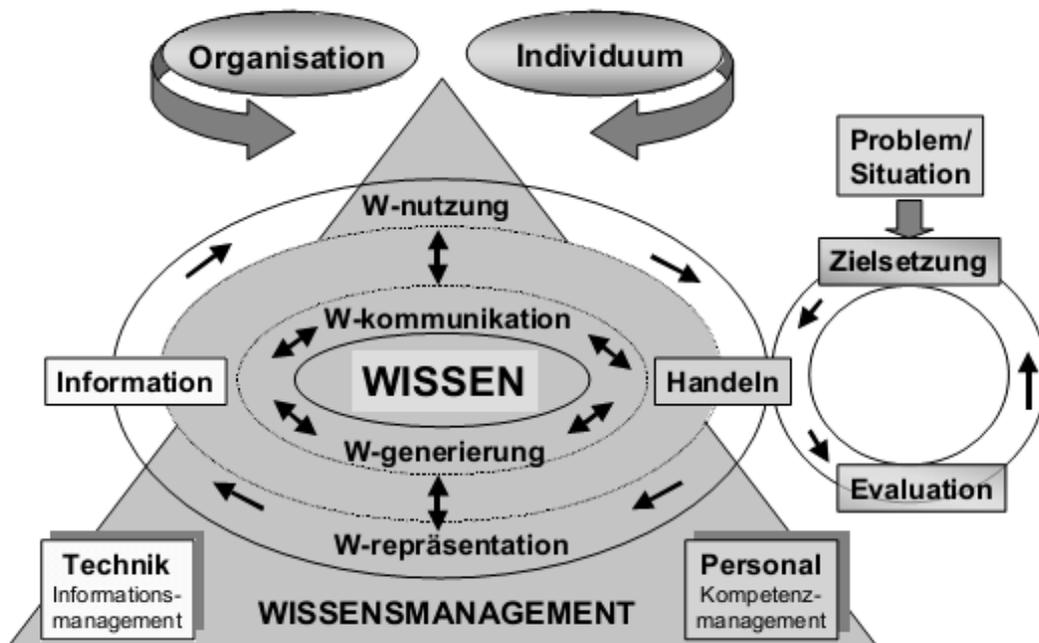


Abbildung 4: Münchner Wissensmanagement-Modell (Reinmann-Rothmeier 2001a: 27)

### 2.4.4.3 Systemisches Wissensmanagement-Modell nach Willke

Willke versteht systemisches Wissensmanagement zunächst als verstärkenden Teil des allgemeinen systemischen Managements und formuliert, dass ein systemisches Wissensmanagement,

„dass es eine umfassende, ganzheitliche Sicht der Organisation als komplexes, dynamisches System zugrunde legt“ (Willke 2004: 106).

Dabei hat es das systemische Wissensmanagement mit zwei unterschiedlichen Realitäten zu tun, um die sich eine Organisation gleichberechtigt kümmern muss: das Wissen und Nichtwissen von Personen und das Wissen und Nichtwissen von Organisationen (vgl. Willke 2004: 16). Ziel ist es, Personen und Organisationen zu befähigen, zwei Kernkompetenzen zu entwickeln: Lernfähigkeit und Innovationskompetenz. (vgl. Willke 2004: 51). Willke beschreibt das „Konzept der doppelten Wissensbuchführung“ in Form eines doppelten Kreislaufes: Einem inneren geschäftsprozessbezogenen Kreislauf, mit fünf Wissensprozessen (Wissen generieren, aktivieren, generalisieren, verteilen und nutzen) und

einem externen, „fremdreferentiellen“ Kreislauf, der mit entsprechenden Leitfragen (zum Beispiel mit der Frage „wozu brauchen wir welches Wissen?“) eine Bewertung und Revision des im inneren Kreislauf generierten und genutzten Wissens vornimmt (vgl. Willke 2001: 87). Die Erkenntnisse werden in folgendem Modell zusammengefasst:

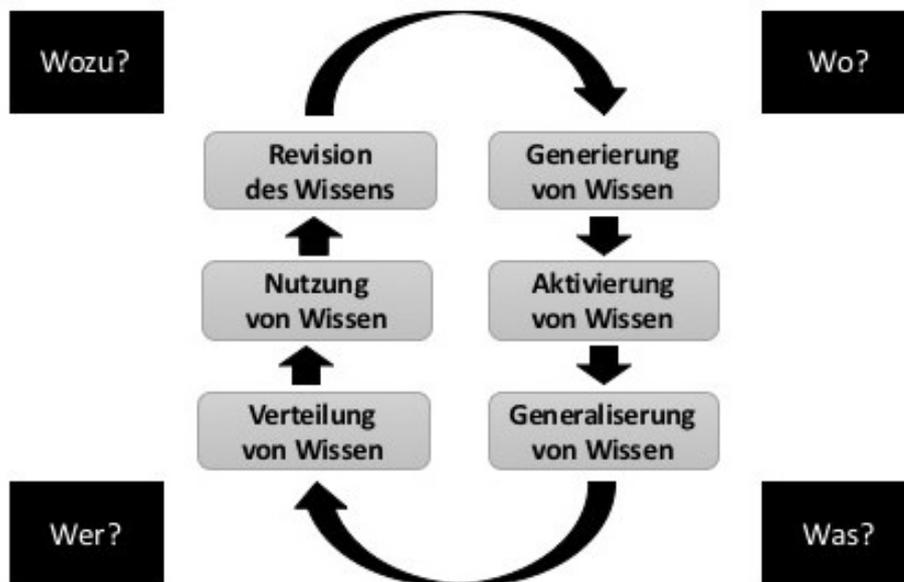


Abbildung 5: Grundstruktur Aufbau Wissensmanagement nach Willke (eigene Grafik, angelehnt an Willke 2001: 89)

#### 2.4.4.4 Systemischer Wissensmanagement-Ansatz nach Hasler

##### Roumois

Hasler Roumois grenzt systemisches von mechanischem Wissensmanagement ab:

"Mechanisches Wissensmanagement basiert auf einem linearen Finalitätsdenken und geht davon aus, dass der Umgang mit der Ressource Wissen mit dem Managementzyklus von Zielsetzung-Maßnahmenplanung-Umsetzung-Kontrolle direkt steuerbar ist. Systemisches Wissensmanagement basiert auf der Vorstellung, dass die Organisation ein komplexes System mit Elementen und Bedingungen ist, die in einer Wechselwirkung zueinander stehen" (Hasler Roumois 2007: 70).

Er unterscheidet drei Faktoren, im Sinne dieser Systemelemente und die damit verbundenen Kommunikationsprozesse: den Faktor Mensch mit dem Kommunikationsprozess der individuellen Wirklichkeitskonstruktion (Kompetenzentwicklung), den Faktor Organisation mit dem Kommunikationsprozess des Wissenstransfers (Prozessplanung und -gestaltung) und den Faktor Technologie mit dem Kommunikationsprozess des Datentransfers (Informationsmanagement) (vgl. Hasler Roumois 2007: 70-72).

#### **2.4.5 Zusammenfassung der ermittelten organisations- und wissensbezogenen Systemelemente**

Auf Basis der beschriebenen organisations- und wissensbezogenen Referenzmodelle konnten folgende organisations- und wissensbezogene Faktoren beziehungsweise Einflussfaktoren abgeleitet werden:

- Umwelt
- Anspruchsgruppen
- Strategie
- Wissen und Nichtwissen
- Kultur
- Struktur
- Prozesse
- Personen, Teams und Organisationen
- Technik und Methoden

Die Zusammenfassung der Ableitung der aufgeführten Systemelemente wird im Anhang ausführlich dargelegt (vgl. Anhang 1 Zusammenfassung organisations- und wissensbezogene Systemelemente).

## **2.5 Einflussfaktoren**

Die in Kapitel 3.3.5 hergeleiteten Systemelemente – im Sinne der Forschungsfrage Einflussfaktoren – werden im folgenden Kapitel weiter theoretisch vertieft. Dabei wird auf die dargestellten Referenzmodelle und darüber hinaus auf fakto-  
renbezogene Literatur zurückgegriffen. Die Einflussfaktoren „Technik und Methoden“ sowie „Personen, Teams und Organisationen“ wurden auf Grundlage der weiteren theoretischen Erkenntnisse umbenannt (vgl. Kapitel 2.5.8 und 2.5.9). Es ergibt sich folgende Systematik:

- Umwelt (Kapitel 2.5.1)
- Anspruchsgruppen (Kapitel 2.5.2)
- Strategie (Kapitel 2.5.3)
- Wissen, Nichtwissen und Metawissen (Kapitel 2.5.4)
- Kultur (Kapitel 2.5.5)
- Struktur (Kapitel 2.5.6)
- Prozesse (Kapitel 2.5.7)
- personelle und kollektive Wissensträger (Kapitel 2.5.8)
- Instrumente (Kapitel 2.5.9)

### **2.5.1 Umwelt**

Die Betrachtung des Einflussfaktors Umwelt erfolgt aus vier Perspektiven: der systemtheoretischen, organisationsbezogenen, wissensbezogenen und verbandsbezogenen Perspektive. Zusammenfassend werden am Ende des Kapitels die ermittelten Umweltbedingungen dargestellt.

## **Systemtheoretische Betrachtung von Umweltbedingungen**

Systemtheoretisch betrachtet sind Systeme zunächst von deren Umwelt abgrenzbar. Rüegg-Stürm definiert die Unterscheidbarkeit des Systems von seiner komplexen Umwelt (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 17-19). Schwarz et al. weisen darauf hin, dass die Beziehungen zwischen den Subsystemen innerhalb des Systems „enger“ sind, als die Beziehung des Systems zu seiner Umwelt bzw. dem Supersystem (vgl. Schwarz et al. 2009: 47). Sie führen weiter aus, dass Organisationen von deren Außenbeziehungen leben und sich gleichzeitig zur Identitätsfindung und -sicherung von ihnen abgrenzen (vgl. Schwarz et al. 2009: 31).

Der systemfunktionale Ansatz von Buckley und Müller geht davon aus, dass sich die variablen Strukturen eines Systems bei veränderten Umweltbedingungen ändern und erweitern. Die Strukturen haben die Aufgabe die Prozesse der Kommunikation und Informationsverarbeitung je nach System und Umweltbedingungen zu stabilisieren, um das System zu erhalten. Der funktional-strukturelle Ansatz von Luhmann – wie er vom Willke interpretiert wird – sieht die Sinnhaftigkeit sozialer Systeme in der Schaffung ausgegrenzter Bereiche (Innen und Außen), die der Erfassung und Bearbeitung von Komplexität dienen. Dabei wird die Umwelt vom bedingenden zum konstruktiven Faktor. Die Funktionalität, der Zweck interner Strukturen und Prozesse hängt damit von der Auseinandersetzung des Systems mit seiner Umwelt ab. Mit dem Ansatz der Theorie selbstreferierender Systeme relativiert Luhmann laut Willke die Offenheit von Systemen und beschreibt Systeme die ihrem Kernbereich und der inneren Steuerungsstruktur als geschlossen und unabhängig von der Umwelt (vgl. Willke 2006: 5-11).

## **Organisationsbezogene Betrachtung der Umweltbedingungen**

Die eingeführten organisationsbezogenen Referenzmodelle differenzieren und konkretisieren den Umweltbegriff.

Das St. Galler Management-Modell (dritte Generation) unterscheidet vier relevante Umweltsphären, die zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeiten

darstellen und auf wesentliche Veränderungstrends hin zu analysieren sind: die Gesellschaft in Bezug auf die Altersstruktur, die sozialen Probleme und Konfliktpotentiale sowie staatliche Normen und Rahmenbedingungen. Weitere Sphären sind die Natur, die Technologie – insbesondere die Kommunikations- und Informationstechnologie – sowie die Wirtschaft mit den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Anbieter- und Abnehmerkonzentration (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 23-27).

Das Freiburger Management-Modell nennt Umfeldschichten und unterscheidet außerhalb der Organisation die Orientierungsumfelder und externe Austauschfelder sowie innerhalb der Organisation die weite Systemgrenze und die enge Systemgrenze.

Die Enge Systemgrenze umfasst den NPO-Betrieb bezogen auf Organe, das Management und die Mitarbeitenden. Die weite Systemgrenze bezieht sich auf die Mitglieder als Ressourcenlieferanten und Leistungsempfänger der NPO. Mit externen Austauschfeldern sind Dritte und Märkte wiederum als Ressourcenlieferanten und Leistungsempfänger gemeint. Die Orientierungsfelder beziehen sich auf die Gesellschaft, damit ist die Wirtschaft, Technik, Politik, Soziokultur und Ökologie gemeint. Das Gesellschaftssystem leistet einen Input für das Verbandssystem in Form von öffentlichen Gütern, Rahmenbedingungen, Werten, Normen, Situationen und Informationen. Gleichzeitig erzeugt das Verbandssystem externe Effekte und Außenwirkung (Output) und nimmt so wiederum Einfluss auf das Gesellschaftssystem. Non-Profit-Organisationen bewegen sich damit in einem sehr komplexen Umfeld. Die Ansprüche der Stakeholder unterliegen einem permanenten Wandel. Von der Gesellschaft, den Märkten und der Politik werden ständig neue und unterschiedliche Anforderungen an die Organisationen herangetragen. Deshalb stellt es eine große Herausforderung dar, Probleme zu erkennen, zu definieren und aufgrund von Relevanz und Priorität auszuwählen (vgl. Schwarz et al. 2009: 47-50). Die folgende Tabelle liefert eine Zusammenfassung:

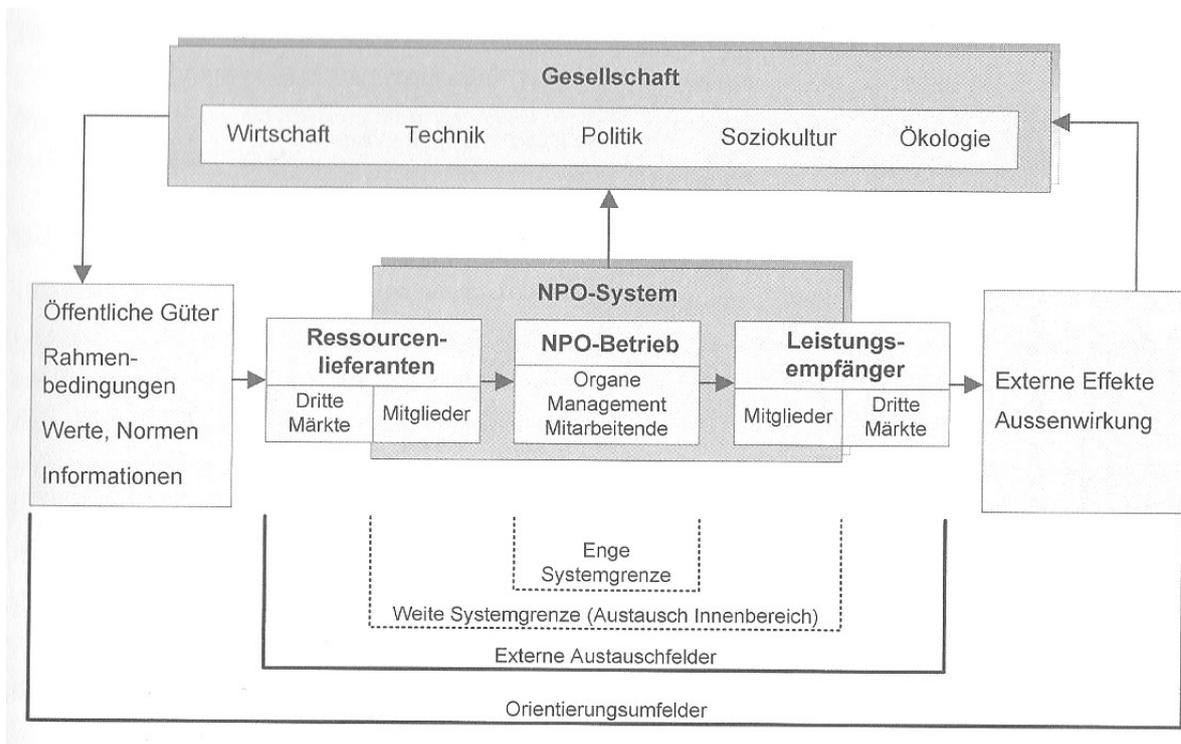


Abbildung 6: Umfeldschichten der Non-Profit-Organisation (Lichtsteiner 2015: 39)

## Wissensbezogene Betrachtung von Umweltbedingungen

Für Wissensorganisationen sind wissensrelevante Umweltbedingungen von besonderer Bedeutung. Zunächst kann festgestellt werden, dass sich die Ressource „Wissen“ neben den klassischen Faktoren zu einem wichtigen volkswirtschaftlichen Produktionsfaktor entwickelt. Schreyögg/Geiger formulieren:

"Es herrscht heute breite Einigkeit darüber, dass Wissen eine herausragende Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat. (...). Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wird parallel dazu Wissen als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung und des zukünftigen gesellschaftlichen Wohlstands angesehen (...)" (Schreyögg/Geiger 2007: 69-70).

Hasler-Roumois geht von einer Wissensgesellschaft aus, die auf den Großtrends der Internationalisierung, Informatisierung und Individualisierung begründet ist (vgl. Hasler Roumois 2007: 14). Weitere Autoren nennen die Europäisierung (vgl. Roßkopf 2004: 1-6 und Witt et al. 2006: 174). Zeuch greift die Globalisierung als Umweltfaktor auf und nennt weitere Faktoren und deren Auswirkung:

"Verschiedene Formen der Wissenserzeugung, neue Technologien, Zeitdruck, die Globalisierung und ihre Folgen tragen weiter dazu bei, dass die Binnen- und Umwelt von Unternehmen und Organisationen komplexer wird" (Zeuch 2007a: 27).

Ein weiterer Aspekt der Globalisierung ist die „verstärkte intermediäre Vernetzung sozialer Räume, vor allem zwischen Städten und ländlichen Regionen“ (Treptow 2012: 14).

Im Hinblick auf die zunehmende Wissenskomplexität formulieren Probst/Raub/Romhardt:

"Die zunehmende Komplexität der Wissensumwelt wird von vielen Unternehmen als Bedrohung wahrgenommen" (Probst/Raub/Romhardt 1999: 25).

Im Zusammenhang mit Wissenskomplexität schreibt Treptow von einer „historisch nicht gekannten Beschleunigung von Wissensgewinnung und Wissenszirkulation, die im Kontext von Expertenkulturen Inklusionen und Exklusionen zugleich hervorruft“ (Treptow 2012: 14).

Hasler Roumois vertieft den Umweltfaktor Wettbewerb und verdeutlicht dessen Einfluss auf die Wissensentwicklung:

"Je stärker wettbewerbsorientiertes Verhalten und Konkurrenzdenken im öffentlichen Bereich gefördert wird, desto mehr gleicht sich der Umgang mit Wissen der gewinnorientierten Privatwirtschaft an – aus Sicht des Wissensmanagement nicht unbedingt ein Vorteil. Profitcenter-Denken, besonders innerhalb großer Organisationen oder Verwaltung, verhindert, systemoffene gemeinsame Wissensentwicklung und freien Wissenstransfer" (Hasler Roumois 2007: 58).

Weitere Ausführungen verdeutlichen den Einfluss des Umweltfaktors Technik: Hasler Roumois verweist auf die Digitalisierung aller Lebensbereiche und der Informatisierung der Kommunikation (vgl. Hasler Roumois 2007: 21). Zeuch hebt darauf ab, dass mit neuen, komplexeren Technologien zunehmend Nichtwissen in deren Anwendung entsteht (vgl. Zeuch 2007: 20-21).

## **Verbandsbezogene Umweltbedingungen**

Verbände und deren Mitglieder, die sich im Kontext der Sozialen Arbeit bewegen, sind mit unterschiedlichen Normen und Rahmenbedingungen (Umweltbedingungen) konfrontiert. Im Folgenden wird zunächst auf die normativen Zugänge der Sozialen Arbeit eingegangen. In einem weiteren Schritt werden allgemeine Umweltbedingungen der Wohlfahrtspflege und abschließend der Zusammenhang zwischen Wissensgesellschaft und Sozialer Arbeit dargestellt.

Normativ gründet sich die Soziale Arbeit, in deren Feld sich die untersuchten Verbände bewegen, auf Überzeugungen und Vorstellungen, die als Menschenbeziehungsweise Gesellschaftsbild, in Form von ethischen Grundsätzen und Konzepten beschrieben sind. Hierzu gehören beispielsweise der humanistische Grundgedanke der Menschenwürde und der freien Persönlichkeitsentfaltung nach Pico (vgl. Mührel 2003: 7-12), die Weiterentwicklung der Altenpflege hin zu Fürsorgekonzepten und einer Professionalisierung mit den Aspekten der Selbstachtung und Würde von Hilfesuchenden, der Gerechtigkeit, Gleichheit, „Aufklärung, Bildung, Erziehung, Einhaltung der Menschenrechte und Hilfe zur Selbsthilfe“ (vgl. Zeller 2003: 15-25), die Grundsätze der Lebensweltorientierung basierend auf dem „Respekt vor den Erfahrungen und Bewältigungsleistungen in der Lebenswelt“ und dem damit verbundenen Partizipationsanspruch der AdressatInnen nach Thiersch (vgl. Grunwald, Thiersch 2015: 934-942) und „die Beschreibung der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession“ (vgl. Mührel 2003: 9).

Allgemeine Umweltbedingungen der Wohlfahrtspflege beschreiben Olk und Grunwald. Olk geht in einem historischen Abriss in Bezug auf freie Träger, zu denen er im besonderen Maße Kirchen und Wohlfahrtsverbände zählt, auf verschiedene Umweltbedingungen ein. Er nennt veränderte ökonomische, soziale und politische Faktoren und damit verbundene neue Steuerungsstrategien: Die Fokussierung des Staats auf Kernaufgaben, eine verstärkte Marktorientierung und Privatisierung von öffentlichen Aufgaben. Wohlfahrtsverbände sind mit veränderten gesetzlichen und finanzierungsbezogenen Regelungen, hohen Quali-

tätsanforderungen und einem politisch reguliertem, auch verstärkt privatwirtschaftlichen, Wettbewerb bis hin zum Spannungsfeld des europäischen Wettbewerbsrechts konfrontiert (vgl. Olk 2015: 462-464). Der Autor beschreibt darüber hinaus als bedeutendes Modernisierungselement der freien Wohlfahrtspflege

„die marktgerechte Ausgestaltung von Betriebsgrößen und die Entwicklung strategischer Verbände (...). Ferner werden – trotz gegebener Wettbewerbsbedingungen – neue Formen der Vernetzung und Kooperation erforderlich. Sowohl aus fachpolitischen als auch aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen gerät das bisherige konzeptionelle Denken in „Angebotssäulen“ in der Jugend- und Sozialhilfe unter Druck“ (vgl. Olk 2015: 468).

Grunwald, der die verbandliche Wohlfahrtspflege der „Branche“ Sozialwirtschaft zuordnet, verweist in seinem Beitrag zur Sozialwirtschaft im Handbuch soziale Arbeit auf veränderte Rahmenbedingungen in Bezug auf soziale Dienstleistungen. Analog zu Olk lenkt er seinen Blick auf veränderte gesetzliche Vorschriften und Finanzierungsmodalitäten aufgrund von Finanzengpässen in öffentlichen Haushalten. Grunwald führt außerdem den „enormen Größenwachstum vieler sozialwirtschaftlicher Unternehmen“ im Rahmen von Fusionen auf und verweist in diesem Zusammenhang auf die damit verbundene Zunahme der Bedeutung einer betriebswirtschaftlichen Sicht auf soziale Dienste und Einrichtungen. Als weitere Aspekte werden veränderte Rechtsformen, die Ausgliederung von Leistungen und die damit verbundene „Verknüpfungen von freigemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmensteilen“ beschrieben (vgl. Grunwald 2015: 1655). Desweiteren

„geraten die Modalitäten der Erbringung sozialer Dienstleistungen auch professionsintern in die Kritik, beispielsweise hinsichtlich der ungenügenden Flexibilität und Transparenz in und von Organisationen, aber auch hinsichtlich einer problematischen Selbstbezüglichkeit und zu geringen Nutzer- und Kundenorientierung von Strukturen und Angeboten sozialer Dienste und Einrichtungen sowie hinsichtlich der ungenügenden Vernetzung derselben“ (Grunwald 2015: 1655).

Olk und Grunwald verweisen in ihren Ausführungen auf das Spannungsfeld zwischen Werteorientierung und einem wettbewerbsorientierten Dienstleistungsauftrag innerhalb der Wohlfahrtspflege (vgl. Grundwald 2015: 1655 und Olk 2015: 468).

## Bezogen auf die Sozialen Hilfen geht es

„nicht mehr um die alltagsnahe und subjektorientierte Unterstützung bei der Bewältigung von Lebenskrisen, Bedarfslagen und psychosozialen Problemen, sondern um die kostengünstige Produktion von ‚soft und hard skills‘ zum Überleben in der globalen Marktwirtschaft“ (Galuske 2008: 23).

Die Verfasserin des Schwarzbuch Sozialarbeit resümiert: „Es geht heute scheinbar nur noch um Geld, Kostenreduktion oder um das Beschaffen von finanziellen Ressourcen“ (Seithe 2010: 13).

In Bezug auf die beschriebenen Umweltbedingungen ist die Soziale Arbeit immer von „Wissen und Nichtwissensvermittlung“ abhängig, um soziale Lebens- und Bedarfslagen – also die Angemessenheit sozialer Hilfen und notwendige Entscheidungen und Handlungen – methodisch nachvollziehbar begründen zu können. Soziale Arbeit leistet damit einen Beitrag zum Wissensdiskurs innerhalb der Wissensgesellschaft, in der „unterschiedliche Aspekte zur Rolle des Wissens“ verhandelt werden (vgl. Treptow 2012: 10-13). Unter dem Eindruck gesellschaftlicher Risiken, wie beispielsweise die ungleichen Zugangschancen zu Wissen, reagiert die Soziale Arbeit mit Wissen selbst und leistet mit dem „Verwissenschaftlichungsprozess“ innerhalb der Wissensgesellschaft eine „umfassende bildungspolitische Querschnittsaufgabe“. Desweiteren greift sie in Bezug auf Bildung und Forschung „auf methodisch reflektierte Verfahren“ zurück und setzt sich mit der Rolle des Wissens- und Informationsmanagements auseinander (vgl. Treptow 2012: 18). Darüber hinaus problematisiert Soziale Arbeit Wissen:

„In der Alternativlosigkeit institutionalisierter Wissenserzeugung bleibt die Frage nach der Skepsis und an der Relativität wissenschaftlichen Wissens gegenüber Alltagswissen, Konventionen und Überzeugungen weithin aufgegeben, zumal deren Thematisierung Wissen erforderlich macht. In der Spannung von Wissensverlust und Wissenszuwachs wären hier auch die sozialen Folgen zu thematisieren, die sich aus diesem Punkt für die Lebensbewältigung, sozialen Hilfen und der politischen Kultur der Demokratie ergeben. Dazu gehört die Vergewisserung lebensweltlicher wie fachlicher Traditionen ebenso wie die Frage, auf welche Weise Innovationen der Sozialen Arbeit gelingen“ (Treptow 2012: 18-19).

## Zusammenfassung der Umweltbedingungen

Die theoretisch ermittelten komplexen Umweltbedingungen werden in folgender Tabelle zusammengefasst:

Umweltbedingung	Ausprägungen (Auswahl)
<b>Normen, Menschenbild, Wertvorstellungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschenwürde und freie Persönlichkeitsentfaltung</li> <li>• Fürsorgekonzepte und Professionalisierung der Sozialen Arbeit</li> <li>• Grundsätze der Lebensweltorientierung und dem damit verbundenen Partizipationsanspruch</li> <li>• Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession</li> </ul>
<b>Globalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalisierung</li> <li>• Internationalisierung</li> <li>• Europäisierung</li> <li>• Vernetzung sozialer Räume</li> </ul>
<b>Gesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soziale Probleme, Risiken</li> <li>• Risiken</li> <li>• Altersstruktur</li> <li>• Interessen und Bedürfnisse</li> <li>• Individualisierung</li> </ul>
<b>Politische Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• staatliche Rahmenbedingungen</li> </ul>
<b>Gesetzgebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veränderte gesetzliche Regelungen</li> </ul>
<b>Fachliche Entwicklungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsanforderungen</li> <li>• Versäulung</li> <li>• Flexibilisierung und Transparenz der Angebotsstruktur</li> <li>• Zeitdruck</li> </ul>
<b>Ökonomisierung und Wettbewerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veränderte ökonomische Bedingungen</li> <li>• Marktorientierung</li> <li>• neue Steuerungsmodelle</li> <li>• neue Finanzierungsmodalitäten</li> <li>• kostengünstige Produktion</li> <li>• Privatisierung</li> <li>• wettbewerbsorientiertes Verhalten und Konkurrenzdenken</li> <li>• Spannungsfeld zwischen Werteorientierung und einem wettbewerbsorientierten Dienstleistungsauftrag bzw. einer Dienstleistungserbringung</li> <li>• Wachstum</li> <li>• Vernetzung, Kooperationen, Verbände, Fusionen, Ausgliederungen, neue Rechtsformen</li> </ul>

<b>Veränderter Umgang mit Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenskomplexität</li> <li>• verschiedene Formen der Wissenserzeugung</li> <li>• Entstehung von Nichtwissen</li> </ul>
<b>Technik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Informatisierung der Kommunikation</li> </ul>

*Tabelle 2: Übersicht Umweltbedingungen (eigene Darstellung)*

## 2.5.2 Anspruchsgruppen

Unterschiedliche „Bezugsgruppen, Interessensgruppen, Anspruchsgruppen, im englischen Sprachraum: Stakeholder“ unterhalten je nach „Anreiz und Beitrag“ Beziehungen zu einem Unternehmen. Dies können Kapitalgeber, Mitarbeitende, Lieferanten, Arbeitnehmer und die Öffentlichkeit, wie Staat und Gesellschaft sein (vgl. Hungenberg 2008: 27-28).

Das St. Galler Management-Modell definiert Anspruchsgruppen als organisierte oder nicht organisierten Gruppen oder Organisationen, die von den Aktivitäten der Unternehmung betroffen sind. Eine Unternehmung erbringt seine Leistung in Interaktion mit den verschiedenen Anspruchsgruppen. Folgende Typen von Anspruchsgruppen können unterschieden werden: Zum einen Anspruchsgruppen, die Rahmenbedingungen oder Ressourcen bereitstellen: die Konkurrenz, Lieferanten und der Staat und zum anderen Anspruchsgruppen die von der unternehmerischen Wertschöpfung betroffen sind. Dies sind Kapitalgeber, die Kunden, die MitarbeiterInnen und die Öffentlichkeit (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 28-29).

Das Freiburger Management-Modell geht bei Non-Profit-Unternehmen von einer „vielfältigen Umfeldverflochtenheit“ aus und wendet bei deren Beschreibung ein entsprechendes Stakeholder-Modell an. Das Modell geht davon aus, dass die Beziehungsebenen eines Systems nach innen und nach außen gerichtet sind. Am Austausch innerhalb und zwischen den Ebenen sind unterschiedliche Beziehungspartner beteiligt. Diese Beziehungspartner werden als Stakeholder beziehungsweise Anspruchsgruppen bezeichnet. Die Stakeholder bringen in

das System Interessen und Forderungen ein und unterhalten Austauschbeziehungen. Aufgrund der permanenten Veränderungen im Umfeld von Non-Profit-Unternehmen sind die „Interessen, Bedürfnisse der Stakeholder (sind) einem permanenten Wandel unterworfen“. Dies fordert von den NPO eine hohe Anpassungsleistung und Problembewältigungsfähigkeit. Die Organisation muss relevante Veränderungen und Probleme möglichst frühzeitig erkennen, definieren, aufgrund der begrenzten Kapazitäten priorisieren und auswählen sowie lösen. Als Stakeholder werden Mitarbeitende, Lieferanten, Konkurrenten sowie Gemeinden/Staat, Medien und die Öffentlichkeit benannt (vgl. Schwarz et al. 2009: 53-54).

"Während bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen die zentrale Anspruchsgruppe eindeutig der Kunde ist, steht ein Verband mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen in ständigem Dialog. Gerade bei sogenannten Verbände-Verbänden, wie zum Beispiel Bundes- und Dachverbände, die als direkte Mitglieder nicht Einzelpersonen, sondern Landes- bzw. Fachverbände aufweisen, ist ein systematisches Anspruchsgruppenkonzept als Basis eines professionelles Stakeholder-Managements eine wichtige Voraussetzung für marketingpolitische Entscheidungen. Stakeholder sind interne und externe Anspruchsgruppen, die Beiträge (stakes) zur verbandlichen Wertschöpfung einbringen und daraus materielle oder immaterielle Ansprüche auf den Verband ableiten" (Witt et al. 2006:156).

Eine besondere Anspruchsgruppe in Verbänden bilden die ehrenamtlichen Mitarbeitenden. Das Verbandsmanagement und die Leistungserbringung werden durch das Zusammenwirken zwischen ehrenamtlich Mitarbeitenden (Vorstand) und Profis (Geschäftsführung) erbracht (vgl. Schwarz 1996: 23-29).

Die oben beschriebene Anspruchsgruppenorientierung lässt als Stakeholder-Ansatz bezeichnen. Die Organisation versucht die Unternehmensziele an den Interessen aller Anspruchsgruppen gleichberechtigt auszurichten. Hiervon lässt sich der Shareholder-Ansatz abgrenzen, der die Priorität auf die Interessen der Eigentümer setzt (vgl. Hungenberg 2008: 29).

## **2.5.3 Strategie**

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf den Strategiebegriff eingegangen (Kapitel 2.5.3.1). Im nächsten Schritt werden Managementaufgaben der Organisationsstrategie (Kapitel 2.5.3.2) und Wissensstrategie (Kapitel 2.5.3.3) aufgezeigt und der Zusammenhang zwischen Organisations- und Wissensstrategie verdeutlicht. Abschließend folgt eine Zusammenfassung der für Wissensorganisationen relevanten Strategiefelder und strategischen Aufgaben (Kapitel 2.5.3.4).

### **2.5.3.1 Strategiebegriff**

Der Begriff Strategie ist aus dem griechischen Wort Strategós abgeleitet und bezieht sich auf die Heerführung. Er wurde Mitte der 1940er Jahre vom Militärischen in die Wirtschaftswissenschaften, im Sinne „einer Folge von einander abhängiger Einzelschritte, die auf ein ganz bestimmtes Ziel ausgerichtet sind“, übertragen. Das heutige Verständnis von Strategie im Sinne von „Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs des Unternehmens“ wurde Mitte der 1960er Jahre geprägt (vgl. Bea/Haas 2009: 51).

### **2.5.3.2 Organisationsstrategie**

Rüegg-Stürm verwendet bei seinen Ausführungen zum St. Galler Management-Modell die Bezeichnung „Ordnungsmoment Strategie“ und konkretisiert als Aufgaben: die Identifikation der Anspruchsgruppen und geeigneter Kommunikationsformen zur Kontaktaufnahme und Kontakterhaltung, die Definition des Leistungsangebotes und seines Nutzens für die Zielgruppe, die Festlegung auf den Fokus der Wertschöpfung (Teil der Wertschöpfungskette auf die sich das Unternehmen konzentrieren beziehungsweise beschränken soll). Weitere Aufgaben sind die Definition von Kooperationsfeldern, Kooperationspartnern und die Gestaltung der Zusammenarbeit sowie die Identifikation sowohl der bestehenden,

als auch der noch aufzubauenden Kernkompetenzen und Fähigkeiten (vgl. Rügge-Stürm 2005: 39-46). Hungenberg schreibt von strategischem Management und meint damit das Treffen von

„Entscheidungen, die die Zielrichtung der Unternehmensentwicklung bestimmen und die wichtigsten Grundlagen und Instrumente schaffen, mit deren Hilfe der Ressourceneinsatz im Unternehmen so gesteuert wird, dass auch in die angestrebte Richtung gearbeitet werden kann“ (Hungenberg 2014: 8).

Der Autor definiert Objekte des strategischen Managements. Hierzu gehören zunächst „Strategien, die die Richtung für das zukünftige Unternehmenshandeln vorgeben“. Damit sind die Entwicklung von langfristigen Geschäftszielen, die Festlegung der angestrebten Marktposition, die Identifizierung und der auf Aufbau von wettbewerbsrelevanten Ressourcen gemeint. Als weitere Objekte des strategischen Managements benennt der Autor die Strukturen des Unternehmens. Hierzu zählt er die Arbeitsteilung und Regelungen der Zusammenarbeit sowie Systeme zur Führung des Unternehmens. Systeme sind in diesem Zusammenhang Informationssysteme, „die dazu dienen, das Handeln im Unternehmen im Interesse der verfolgten Strategie zu beeinflussen“ (vgl. Hungenberg 2014: 8).

### 2.5.3.3 Wissensstrategie

Es liegt nahe, dass in Wissensorganisationen eine wissensbezogene Strategie von zentraler Bedeutung ist. Albrecht zeigt vier Formen des Zusammenhangs zwischen Unternehmensstrategie und Wissensstrategie auf:

"Die Wissensstrategie ist konzeptionell und inhaltlich von der Unternehmensstrategie losgelöst. Die Wissensstrategie folgt der Unternehmensstrategie, d.h. wird aus ihr abgeleitet. Die Unternehmensstrategie folgt der Wissensstrategie, d.h. wird aus ihr abgeleitet. Die Wissensstrategie ist Bestandteil der Unternehmensstrategie, d.h. die Wissensstrategie ist eine integrale Klammer aller Strategiearten" (Albrecht 1993: 126).

In diesem Zusammenhang unterscheidet Reinmann-Rothmeier verschiedene Herangehensweisen an das Wissensmanagement und benennt die Möglichkeit das Wissensmanagement als Unternehmensstrategie zu begreifen (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001b: 41).

Verschiedene Autoren konkretisieren die Aufgabefelder der Wissensstrategie und beziehen sich auf eine wissensorientierte Zielentwicklung, die Festlegung eines nachfrageorientierten Wissensangebotes und die Strategie im konkreten Umgang mit Wissen.

Im Hinblick auf die wissensorientierte Zielentwicklung bemängeln Probst/Raub/Romhardt, dass die normative, strategische und operative Zielsetzung von Unternehmen in der Regel keine Wissenskomponenten aufweisen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 66-67) und fordert eine

„strategische, normative und operative Zieleformulierung, abgeleitet aus den Unternehmenszielen, um organisationalen Lernprozessen eine Richtung zu geben und die Wissensmanagementaktivitäten überprüfbar zu machen“ (Probst/Raub/Romhardt 1999: 98-99).

Heinrich/Stelzer schließen hier an und fordert die Definition von Zielen für das Wissensmanagement auf Grundlage der Unternehmensziele und der Wissensmanagementstrategie. Der Zielsetzungsprozess orientiert sich methodisch an Zielsetzungsprozessen in anderen Aufgabefeldern.

In Bezug auf ein nachfrageorientiertes Wissensangebot verweisen Heinrich/Stelzer auf die Kenntnis über die Wissensnachfrage und den Wissensbedarf als Voraussetzung zur Festlegung der „Art, Menge und Beschaffenheit des Wissens“. Die Autoren unterscheiden darüber hinaus zwischen objektivem und subjektivem Wissensbedarf (vgl. Heinrich/Stelzer 2009: 442):

„Besonders im Hinblick auf die Funktionen eines Verbandes ist die Unterscheidung zwischen objektiven (des Verbandes) und des subjektiven Wissensbedarf (des Mitgliedes) relevant. Objektiver und subjektiver Wissensbedarf können identisch sein. Erfahrungsgemäß wird nur ein Teil des objektiven Wissensbedarfs vom Auftraggeber als Wissensnachfrage geäußert der Wissensnachfrage steht ein Wissensangebot gegenüber. Wissensnachfrage und Wissensangebot sind im Idealfall zur Deckung zu bringen. Zur Ermittlung von Wissensbedarf und -bedürfnis kann die Informationsbedarfsanalyse genutzt werden“ (Heinrich/Stelzer 2009: 442).

Heinrich/Stelzer verweisen in ihren weiteren Ausführungen auf Krogh/Nonaka/Aben und unterscheidet vier Wissensmanagementstrategien im Umgang mit Wissen. Die Leveraging Strategy (Transfer von bereits verfügbarem Wissen) mit dem Ziel der Verbreitung und Nutzung von Wissen, u.a. in Form von Communities of Practice, das in Unternehmensbereichen verfügbar und nützlich ist, in anderen Bereichen aber bisher nicht genutzt wurde. Die Expanding Strategy (Weiterentwicklung von bereits verfügbarem Wissen) mit dem Ziel bereits verfügbares Wissen zu vertiefen, zu erweitern und zu ergänzen. Die Appropriating Strategy (Transfer von neuem Wissen), die darauf abzielt, neues Wissen aus externen Quellen für das Unternehmen nutzbar zu machen. Sowie die Probing Strategy, mit dem Ziel, vollkommen neues Wissen zu entwickeln. (vgl. Heinrich/Stelzer 2009: 299).

#### **2.5.3.4 Zusammenfassung**

Zusammenfassend ist davon auszugehen, dass in Verbänden, die sich als Wissensorganisationen bezeichnen lassen, die Wissensstrategie Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Auf Grundlage der theoretischen Vorüberlegungen lassen sich deshalb Strategiefelder und strategische Aufgaben definieren, die

sich sowohl aus der organisationsbezogenen als auch aus der wissensbezogenen Perspektive ableiten lassen (vgl. Tabelle 3):

<b>Strategiefeld</b>	<b>strategische Aufgaben</b>
<b>Zieleentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von langfristigen Zielen</li> </ul>
<b>Anspruchsgruppenstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation der Anspruchsgruppen</li> </ul>
<b>Angebots-/Wissensstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation der Wissensnachfrage bzw. des objektiven und subjektiven Wissensbedarfs</li> <li>• Definition des Leistungsangebotes/ Wissensangebotes und des Nutzens für die Anspruchsgruppen</li> <li>• Festlegung auf den Fokus des Leistungs-/Wissensangebotes</li> <li>• Festlegung der örtlichen Strategie</li> <li>• Transfer von bereits verfügbarem Wissen</li> <li>• Weiterentwicklung von bereits verfügbarem Wissen</li> <li>• Nutzbarmachung und Transfer von neuem Wissen</li> <li>• Entwicklung von neuem Wissen</li> <li>• Überprüfung der Leistungs-/Wissensstrategie</li> </ul>
<b>Kommunikationsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der Kommunikationsformen zur Kontaktaufnahme und Kontakterhaltung mit den Anspruchsgruppen</li> <li>• Gestaltung Informationssysteme</li> </ul>
<b>Kooperationsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition von Kooperationsfeldern</li> <li>• Definition von Kooperationspartnern</li> </ul>
<b>Strukturstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der Aufbaustrukturen und Arbeitsteilung</li> <li>• Regelung der Zusammenarbeit</li> </ul>
<b>Personal- und Kompetenzstrategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von Kernkompetenzen und Fähigkeiten bzw. Ressourcen</li> <li>• Festlegung und Aufbau von Kernkompetenzen und Fähigkeiten bzw. Ressourcen</li> </ul>

Tabelle 3: Übersicht theoretisch ermittelter Strategiefelder und -aufgaben (eigene Darstellung)

## 2.5.4 Wissen und Nichtwissen

In diesem Kapitel wird einleitend auf die zentrale Bedeutung der Ressource Wissen für Wissensorganisationen eingegangen (Kapitel 2.5.4.1). Im nächsten Schritt folgt eine ausführliche inhaltsorientierte Wissensbetrachtung (Kapitel

2.5.4.2). Abschließend werden die Sonderformen Nichtwissen (Kapitel 2.5.4.3) und Metawissen (Kapitel 2.5.4.4) beschrieben.

### **2.5.4.1 Bedeutung der Ressource Wissen in Wissensorganisationen**

Das Systemelement „Wissen“ stellt in den verwendeten organisations- und wissensbezogenen Referenzmodellen, die auf die untersuchten Verbände Anwendung finden, eine zentrale Rolle dar.

"Das Wissensmanagement kann nicht nur an den Rahmenbedingungen, sondern muss am Wissen selbst ansetzen, wenn es nicht Gefahr laufen will, durch die beliebige Gleichordnung alles Mögliche als Wissen zu transportieren, auch grob irreführende, veraltete oder nicht generalisierbare Inhalte. Von einer so riskanten Wissenspolitik muss jeder Organisation dringend abgeraten werden (...) Vorrangige Aufgabe des Wissensmanagements ist die Sicherstellung der wissenslogischen Selektion" (Schreyögg/Geiger 2007: 87).

Das St. Galler Management-Modell definiert Interaktionsthemen und meint damit Gegenstände, konkret Themenfelder und Fragen, um die sich die Austauschbeziehung und die Kommunikation zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppe drehen. Die Interaktionsthemen werden unterschiedlich eingebracht. Zum einen werden sie von den Anspruchsgruppen an die Unternehmung herangetragen und gleichzeitig muss sich die Unternehmung aktiv die Interaktionsthemen bemühen. Das St. Galler Management-Modell beschreibt drei mit einander in Verbindung stehende Formen von Interaktionsthemen: Personengebundene, aus den Umweltsphären aufgegriffene Anliegen und Interessen, kulturgebundene Normen und Werte als normativer Orientierungsrahmen für den Zugang zu den meistens knappen und oft hochkontroversen Ressourcen sowie objektgebundene und nutzbare Ressourcen, wie Finanzen, menschliche Arbeitskraft und Wissen. Die Verbindung der genannten Interaktionsthemen entsteht dadurch, dass Anspruchsgruppen ihre aus den Umweltsphären aufgegriffenen Anliegen und Interessen vor dem Hintergrund bestimmter Normen und Werte gegenüber der Unternehmung geltend machen. Auf Grundlage einer diskursiven Auseinandersetzung werden Festlegungen über Geschäftsaktivitäten und die hierfür notwendigen Ressourcen getroffen (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 23; 32-34).

Das Freiburger Management-Modell betont die besondere Relevanz von Wissen:

„Es dürften keine Zweifel darüber bestehen, das Wissen heute und morgen eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Ressource von Organisationen darstellt. Dies gilt in hohem Maße für Dienstleistungsorganisationen wie die NPO, die durch die (interaktive) Leistungserbringung mit ihren Mitgliedern/Klienten zu Lern- und damit Anpassungs- und Veränderungsprozessen auf allen Ebenen gezwungen ist. Nur durch permanentes Lernen und Weiterentwickeln der Wissensbasis sind Überleben und Erfolg der NPO gesichert“ (Schwarz et al. 2009: 64).

Dass die in dieser Arbeit verwendeten Wissensmodelle und die Wissensliteratur, das Wissen zur Basis haben, ist selbstredend. Probst/Raub/Romhardt beziehen sich auf die Ressource und Basisvariable Wissen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 59). Willke erweitert das Wissen um das Nichtwissen (weitere Ausführungen vgl. Kapitel 2.5.4.4) und verweist darauf, dass sich Wissen auf Personen und Organisationen beziehen kann:

„Das systemische Wissensmanagement hat es mit zwei unterschiedlichen Realitäten zu tun – mit Personen und mit Organisationen. Es geht deshalb immer um zwei Seiten: um das Wissen (und Nichtwissen) von Personen sowie um das Wissen (und Nichtwissen) von Organisationen“ (Willke 2004: 16).

### **2.5.4.2 Inhaltsorientierte Wissensbetrachtung**

Verbandliche Wissensarbeit hat es aufgrund ihrer interdisziplinären und multifunktionalen Ausrichtung mit einer Vielfalt an Wissensinhalten und Wissensprozessen zu tun. Daraus lässt sich für diese Arbeit eine erste Definitions- bzw. Kategorisierungsoption ableiten: Der Unterscheidung nach dem was man weiß, die inhaltsorientierte Wissensbetrachtung und dem wie man weiß, die prozessorientierte Wissensbetrachtung (vgl. Stehr 2001: 56). Im Fokus der folgenden Ausführungen in diesem Kapitel steht die inhaltsorientierte Wissensbetrachtung.

Eine einheitlich anerkannte Definition von Wissen gibt es nicht. Schreyögg/Geiger beschreiben eine unklare, unterschiedslose, grenzenlose und beliebige Bestimmung des Wissensbegriffs.

"Als Wissen werden nicht nur unterschiedslos sämtliche Kognitionen und Daten bezeichnet, sondern auch alle Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten, Emotionen, Normen usw." (Schreyögg/Geiger 2007: 70).

Die genannten Begriffsdefinitionen finden dabei in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen Verwendung. Folgende Definitionsansätze verdeutlichen den Wissensbegriff zunächst mit Hilfe von Begriffsabgrenzungen. Eine erste Klassifizierungsmöglichkeit von Wissen ist die Unterscheidung nach Daten, Informationen und Wissen.

### **Daten, Informationen und Wissen**

Daten sind erst existent, wenn sie als Zahlen, Sprache, Texte und Bilder codiert sind. Sie sind zunächst bedeutungsloser Rohstoff (vgl. Willke 2001: 7-8). Sie sind materiell wahrnehmbar und können gespeichert werden (vgl. Hasler Roumois 2007: 33-34).

Informationen sind in einen systemspezifischen Kontext eingebunden (vgl. Willke 2001: 8 und Zeuch 2007: 15) und besitzen eine verwertbare Relevanz für das Wissensbedürfnis des erkennenden Subjekts (vgl. Hasler Roumois 2007: 34-36). Informationen sind der äußere, technische Aspekt des Wissens. Informationsträger sind (analog zu den Daten) Sprache, Texte, Bilder, Zahlen usw. (vgl. Brodbeck 2007: 41). Luhmann betont den Überraschungscharakter einer Information, der verloren geht, wenn die Information wiederholt wird (vgl. Luhmann 1996: 2).

Wissen wird von verschiedenen Autoren über Wissensinhalte definiert: Nonaka/Takeuchi schreiben von Vorstellungen, Engagement und Handeln (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 69-70).

Probst/Raub/Romhardt benennen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Problemlösung (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 46). Zeuch betont wichtige Erfahrungen der Menschen oder des Unternehmens (Zeuch 2007a: 16).

Mit Wissen werden verschiedene Eigenschaften verbunden, die Wissen von Informationen abgrenzt: Hierzu gehören die Praxisbezogenheit von Wissen.

Wissen setzt Praxis voraus und entsteht, wenn Informationen in einen Praxiszusammenhang eingebunden werden und sich daraus eine neue oder veränderte Praxis entwickelt (vgl. Willke 2004: 28-33). Probst/Raub/Romhardt weisen darauf hin, dass Wissen im Gegensatz zu Daten und Informationen immer personengebunden ist (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 46). Nonaka/Takeuchi gehen davon aus, dass Wissen im Gegensatz zu Informationen kontext- und beziehungsspezifisch ist. (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 69-70). Zeuch geht auf die Vernetzungseigenschaften von Wissen ein, indem Informationen mit Wissen in Form von Erfahrungsmustern verknüpft werden (vgl. Zeuch 2007a: 16).

Schreyögg/Geiger greifen ebenfalls die Kontextgebundenheit von Wissen und ergänzt, dass Wissen in Diskursen verhandelbar sein muss. Er weist darüber hinaus auf die Notwendigkeit hin, Aussagen mit Hilfe von Begründungen als Wissen zu qualifizieren. Diese Begründungen müssen in Prüfverfahren anhand im „feldspezifischen Diskurs anerkannter Kriterien“, beispielsweise im Rahmen des Qualitätsmanagements überprüft werden (vgl. Schreyögg/Geiger 2007: 78-79).

Weitere Möglichkeiten der Wissensklassifikation bilden die folgenden Begriffspaare, die inhaltlich miteinander verwandt sind und in zeitlicher Reihenfolge ihrer Erwähnung durch deren Autoren aufgeführt sind:

- Explizites Wissen und implizites Wissen
- Knowing that (Wissen) und Knowing how (Können) nach Ryle
- Deklaratives Wissen und prozeduales Wissen nach Anderson
- Informationswissen und Handlungswissen
- Inhaltswissen und Handlungswissen

## **Explizites Wissen und implizites Wissen**

### *Explizites Wissen*

Explizites Wissen wird als artikulierbar, transferierbar, archivierbar und nicht subjektgebunden beschrieben. Es umfasst Fakten und Regeln, aber auch dokumentierte Erfahrungen (vgl. Schreyögg/Geiger 2007: 81). Mertins/Finke bezeichnen explizites Wissen als Oberflächenwissen, das einfach verfügbar und austauschbar ist (vgl. Mertins/Finke 2004: 35).

„Ein Wissen also, von dem der Wissende weiß und über das er sprechen kann (Willke 2004: 35)“.

Hasler Roumois nennt folgende Beispiele für explizites Wissen:

„Fakten, Sachwissen, Geschichten, Erinnerungen, Regeln, Theorien, Anweisungen, Schemata, Pläne, Formeln etc.“ (Hasler Roumois 2007: 44).

### *Implizites Wissen*

Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen wird in der Regel auf Polanyi's Definition aus dem Jahre 1956 zurückgeführt. Ohne den Begriff explizites Wissen zu benennen, nimmt Polany eine Abgrenzung zu implizitem Wissen vor. Neuweg verweist in diesem Zusammenhang auf Polanyi und formuliert:

"Wenn Polanyi von Wissen spricht, dann ist damit meist der Akt des Wissens, ein Erkennen, Tun, Denken oder Wahrnehmen, gemeint 'knowing' eher als knowledge. Er ist kaum an Gedächtnis als dem Ort, an dem Wissen vermeintlich aufbewahrt wird, interessiert, sondern analysiert hauptsächlich die Dynamik menschlichen Wahrnehmens, Handelns und Denkens, Prozesse also" (Neuweg 2004: 134-135).

Damit steht Polanyi der prozeduralen Interpretation von Ryles nahe (vgl. Neuweg 2004: 135).

Implizites Wissen wird als sich dem formalen Ausdruck entziehend, nur schwer mitteilbar und als persönlich beschrieben (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997: 19). Die

Autoren bezeichnen implizites Wissen als Erfahrungswissen und zählt subjektive Einsichten, Ahnungen und Intuition zu dieser Wissenskategorie (vgl.

Nonaka/Takeuchi 1997:

73). Es handelt sich um Tiefenwissen oder verborgenes Wissen (vgl. Mertins/Finke 2004: 36). Willke beschreibt implizites Wissen als Wissen

„das eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Praxis und ihres Lernens im Sinne von Know-how hat. Erstaunlicher Weise muss die Person nicht unbedingt wissen, dass sie dieses Wissen hat, und sie muss auch nicht erklären können, wie sie kann, was sie kann“ (Willke 2004: 35).

Hasler Roumois vertritt die Meinung, dass Wissen streng genommen immer implizit sei, da es nur im Kopf des Menschen vorkommen könne (vgl. Hasler Roumois 2007: 39-40). Sie nennt folgende Beispiele: Erfahrungen, Fertigkeiten, Geschicklichkeiten, Einstellungen, Regelwissen, mentale Bilder, Phantasien, Fakten, Schulwissen, Erinnerungen, Denkmodelle, Intuition etc. (vgl. Hasler Roumois 2007: 44).

Neuweg verweist auf die zentrale These von Polanyi, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“. Implizites Wissen lässt sich nicht aussprechen und artikulieren. Es zeigt sich stattdessen in unserem Verhalten. Alles Wissen ist zunächst implizit oder "wurzelt, dort wo es in expliziter Form – etwa beim Wissenschaftswissen – auftritt, in implizitem Wissen. Es gibt demnach kein vollständiges explizites Wissen (vgl. Neuweg 2004: 138-139). Schreyögg/Geiger vertreten im Rahmen der aktuellen Diskussion die Position, dass implizites Wissen im eigentlichen Sinne kein Wissen sein kann, ohne dabei die Bedeutung von implizitem Wissen in Frage zu stellen. Die Autoren begründen ihre These damit, dass Wissen auf begründete Aussagen zurückgeführt werden kann, die ein anerkanntes Qualifizierungsverfahren durchlaufen haben. Dieser Anforderung entzieht sich implizites Wissen grundsätzlich. Sie verwenden deshalb nicht den Begriff des impliziten Wissens, sondern Könnerschaft (vgl. Schreyögg/Geiger 2007: 82-83).

## Knowing that (Wissen) und Knowing how (Können)

Das zweite Kapitel in der Publikation „der Begriff des Geistes“ von Ryle aus dem Jahre 1969 trägt in der deutschen Übersetzung die Überschrift „Können und Wissen“. Das Begriffspaar bezieht sich auf die von Ryle getroffene Unterscheidung von Wissen in „knowing that“ und „knowing how“. „Knowing that“ meint das theoretische Wissen darüber wie man etwas macht und damit noch nicht die Fähigkeit es zu tun. „Knowing how“ meint das Können, also etwas machen zu können, konkret die Fähigkeit, das theoretische Wissen praktisch anzuwenden. Im Vorwort des Kapitels merkt der Übersetzer zu Ryles Begriffspaar an, dass kein gleichbedeutender Begriff im Deutschen gefunden werden konnte. Mit „knowing how“ meint Ryle gleichzeitig „knowing how to do it“ und „being able to do something“. Im Deutschen bedeutet „wissen, wie man etwas macht“ etwas Anderes wie „etwas machen können“. „Wissen wie“ meint im Deutschen eine Form des theoretischen Wissens. Der Übersetzer verwendet deshalb das Begriffspaar „Wissen und Können“ (vgl. Ryle 1969: 26).

North verwendet ebenfalls beide Begrifflichkeiten.

„Der Wert des Wissens wird für ein Unternehmen nur dann sichtbar, wenn das Wissen (wissen WAS) in ein Können (wissen WIE) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden Handlungen manifestiert. (...) Es genügt nicht, dass Mitarbeiter in Seminaren Wissen erwerben, sondern das Umsetzen von Wissen in Fertigkeiten (Können) muss geübt werden“ (North 2005: 34).

Hasler Roumois definiert zwei mögliche Ausprägungen von Wissen: „einen kognitiven (,denkenden‘) und einen operativen (,handelnden‘) Aspekt, wofür in der deutschen Sprache auch zwei Begriffe zur Verfügung stehen: Wissen und Können, Kompetenz und Fertigkeit“. Mit „Wissen“ verbindet die Autorin Denkprozesse, die bewusst gemacht und digital und analog codiert und artikuliert werden können. „Können“ bezieht sich auf Wissensbestände die dagegen demonstrierbar, schlecht artikulierbar sind und durch handelnde Erfahrungen erworben werden können (vgl. Hasler Roumois 2007: 36-37).

In seinem Buch „Könnerschaft und implizites Wissen“ greift Neuweg ebenfalls die Unterscheidung nach Ryle auf und kontrastiert die Gegenpositionen „know that“ (cognitive view) und „know how“ (tacit knowing view) anhand unterschiedlicher Merkmale:

<b>Merkmale</b>	cognitive view <b>(know that)</b>	tracit knowing view <b>(know how)</b>
<b>Basis</b>	aufgeklärter Verstand	praktischer Verstand, Weisheit
<b>Ziel</b>	Annäherung an die Weisheit	Gelingende Praxis
<b>Form</b>	geistig, intellektuell	im Wortsinne oder bildlich körpergebunden
	abstrakt, standardisiert, unflexibel	kontextgebunden, situativ, hochadaptiv
	analytisch, elementenhaft, atomisiert	synthetisch (zusammensetzend), holistisch (das Ganze betreffend)
	abgrenzbar und isoliert anpassbar	netzwerkartig und mit allen anderen Wissensbeständen des Subjekts verbunden
	Informationstechnisch implementierbar und verarbeitbar	nicht in Computerprogrammen umsetzbar
	durch dritte Person klar artikulierbar	nicht, nicht vollständig oder nicht angemessen artikulierbar
<b>Wissensinhalte</b>	rational-distanziertes, planendes Handeln, Entscheidungsbäume, Bestandteile und Kombinationen	intuitiv-teilnehmendes Handeln, Können
	definierte Termini, Merkmallisten, Begriffssysteme	bildhafte Strukturen, Prototypen, Gestalten
	Definitionen, Fakten, Gesetzesaussagen, Theorien, Technologien, Regeln (deklarativ, prozedural)	Fähigkeiten, Fertigkeiten, Könnerschaft
	Tatsachen, Merkmalen, Regeln, Theorien	pradigmatische Fälle, praktische Urteile
<b>Transfer</b>	rascher, unmittelbarer Erwerb von Wissen durch Mitteilung. Klar abgrenzbare Erwerbsphase	Erwerb in langandauernden Erfahrungsprozessen, Erwerbsphase prinzipiell nie abgeschlossen
	Lernen durch Beschreibung	Lernen durch Bekanntschaft
	Lehren durch Mitteilen von	Lernen durch Beispiele,

<b>Verortung</b>	Subjekt als Distanz zum Inhalt seines Wissens	persönliches, einverleibtes Wissen
	Wissensweitergabe durch Unterricht	Wissensweitergabe durch Sozialisation in einer Expertenkultur
	Universität und Schule	Funktionsfeld, funktionsfeldähnliche Lernumgebung
<b>Nachweisbarkeit/ Überprüfbarkeit</b>	logisch, widerspruchsfrei, tatsachen- und aussagenbezogen	praktische Wirksamkeit, situationsbezogenes Feedback
<b>Kritik</b>	u.a. träge, symbolisch, situativ nicht anpassbar, starr, inflexibel, handlungslähmend	u.a. vor- oder unwissenschaftlich, theorieles, unkritisch, begrenzt transferierbar

*Tabelle 4: Gegenüberstellung Wissensformen "know that – know how" (angelehnt an Neuweg 2004: 21-23)*

## **Deklaratives Wissen und prozedurales Wissen**

Anderson greift im Rahmen seines ACT-Modells (Adaptive Control of Thought) die Unterscheidung von Ryle auf und prägt die Differenzierung zwischen deklarativem und prozeduralem Wissen:

„The ACT model makes a fundamental distinction between procedural knowledge and declarative knowledge – between knowing how and knowing that. Procedural knowledge is represented in terms of productions whereas declarative knowledge is represented in terms of a propositional network“ (Anderson 1976: 116).

## **Informationswissen und Handlungswissen**

### *Informationswissen*

Zu Informationswissen führt Reinmann-Rothmeier aus: Informationswissen (Forschungserkenntnisse, Best-Practice-Berichte) ist objektbezogenes Wissen, das eng an der Information haftet, es ist materialisierbar (als Buch, Datei, Internet-Eintrag), einzeln abrufbar und kann in der bestehenden Form vervielfältigt, weitergegeben und besessen werden, es kommt ohne Kontext aus. „Mit Informationswissen kann man Handlungswissen aufbauen“ (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001a: 14-15). Hasler Roumois verwendet den Begriff Inhaltswissen, zu

dem sie deklaratives, semantisches Wissen, Faktenwissen und Theoriewissen zählt (vgl. Hasler Roumois 2007: 45-46).

### *Handlungswissen*

Handlungswissen ist prozessbezogenes und auf Erfahrung basierendes Wissen. Es lässt sich nicht digitalisieren. Es ist immer Teil eines Kontextes, lässt sich von der Situation und dem Wissensträger kaum trennen und muss im direkten menschlichen Kontakt und in sinnvollen Bedeutungsnetzwerken konstruiert werden. Der Erfolg der Konstruktion zeigt sich nur in seiner Anwendung in neuen Kontexten. „Mit Handlungswissen bringt man Wissen zum Handeln“ (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001a: 14-15). Hasler Roumois ordnet dem Handlungswissen prozedurales Wissen, Erfahrungswissen und praktisches Wissen zu (vgl. Hasler Roumois 2007: 45-46).

### **Erfahrungswissen als hoch entwickelte Form des Handlungswissens**

Eine besondere Rolle im Hinblick auf die Themenstellung dieser Arbeit spielt das Erfahrungswissen als Teilbereich des Handlungswissens. Deshalb wird an dieser Stelle ausführlich auf die Begriffsdefinition eingegangen.

Reichert definiert eine „Familie“ des Erfahrungswissens und ordnet dieser folgende Begriffe zu: Erfahrung, implizites Wissen, stilles Wissen, Geschicklichkeit, lebendiges Wissen, Gespür, lokales Wissen, praktischer Verstand, Fertigkeit, persönliches Wissen, Praxiswissen, Vertrautheit, Expertenwissen, traditionelles Wissen, unbewusstes Wissen, gelebtes Wissen, Weisheit, Intuition, Alltagswissen, gesunder Menschenverstand (vgl. Reichert 2000: 142-143). Diese erste Definition verdeutlicht bereits die Spannweite des Begriffs.

Sevsay-Tegethoff unterscheidet zunächst das traditionelle und moderne Verständnis von Erfahrungswissen. Das traditionelle Verständnis bezieht sich auf die abendländische Tradition der Philosophen Sokrates, Rousseau, Locke u.a. und beschreibt Erfahrungswissen als Erfahrungsschatz und Erfahrungs-Haben,

das zu routinierten Handlungen befähigt. Das Erfahrungswissen ist in der Vergangenheit verankert. Das moderne Verständnis, geprägt von Autoren wie Ryle und Polanyi grenzt sich von dieser Interpretation ab und begreift Erfahrungswissen als Fähigkeit zum Erfahrung-Machen, als die situative und aktive Erschließung von neuen Handlungswegen und dessen Entwicklung im gegenwärtigen Handeln (vgl. Sevsay-Tegethoff 2007: 58-61).

Im nächsten Schritt bezieht sich die Autorin auf Böhle und verdeutlicht ein modernes Verständnis von Erfahrungswissen im Kontext des Arbeitshandelns. Sie unterscheidet objektivierendes und subjektivierendes Arbeitshandeln. Objektivierendes Arbeitshandeln geht planmäßig vor, trennt Planung und Ausführung, bezieht sich auf formalisierbares, kategoriales Wissen und formales analytisches Denken. Das Handeln wird exakt, objektiv registrierend wahrgenommen. Die Beziehungen gestalten sich distanziert, sachlich, affektiv-neutral. Subjektivierendes Arbeitshandeln geht demgegenüber dialogisch, explorativ vor. Das Denken ist assoziativ, wahrnehmungsgelenkt, erlebnisbezogen und nachvollziehbar. Die komplexe sinnliche Wahrnehmung bezieht sich auf Sinnesempfindungen, Gefühle, Vorstellungen, Imaginationen. Die Beziehungen sind persönlich, nah und bilden eine Einheit. Die Autorin bezeichnet Erfahrungswissen im Kontext subjektivierenden Arbeitshandelns als subjektivierendes Erfahrungswissen und entwickelt Kriterien zur Anerkennung von subjektivierendem Erfahrungswissen. Dieses ist „rational nicht begründbar, nicht explizierbar im Sinne präziser, begrifflicher Beschreibungen und personen- und situationsunabhängiger Darstellung, nicht vollständig fassbar und kontrollierbar, immer eingebettet in ein praktisches Handeln und drückt sich inhaltlich durch Gespür und Gefühl aus“ (vgl. Sevsay-Tegethoff 2007: 65-71). Damit wird deutlich, dass Erfahrungswissen eine Form des Handlungswissens darstellt und sowohl implizites, als auch explizites Wissen umfasst.

Plath bezeichnet Erfahrungswissen als „eine hochentwickelte Form des Handlungswissens“. Er ordnet dem Handlungswissen ebenfalls explizites und implizites Wissen zu und bezieht sich dabei auf Hacker (1992). Der Autor differenziert explizites und implizites Handlungswissen weiter in explizites theoretisches

Wissen (technisches, technologisches Wissen, Prozesswissen, Maßnahmewissen), explizites praktisches Wissen sowie implizites Wissen (Wirkzusammenhänge, funktionale Abhängigkeiten). Der Autor bezieht Erfahrungswissen darüber hinaus auf Sacherhalte und auf die Vorgehensweise und greift damit die Unterscheidung nach deklarativem Wissen (Wissen das) und prozeduralem Wissen (Wissen wie) auf. Erfahrungswissen bezieht sich nach Plath konkret auf die Kenntnis vieler vergleichbarer Fälle mit „nuancenreich abweichenden“ Zuständen, Situationen mit sehr unterschiedlichen Anforderungen, vergangenen Erfahrungen und Umgangserfahrungen wie Risiken, Fehler, deren Ursachen und Vermeidungsmöglichkeiten sowie das „sehr subtile und differenzierte Erfahren oder Erfassen des gegenwärtigen Geschehens“. Abschließend betont der Autor, das Erfahrungswissen mit Anwendungsbedingungen verknüpft sei und könne „sehr schnell und sicher nach ‚Wenn-dann-Regeln‘ im Sinne Dörners (1988) abgerufen werden“ (vgl. Plath 2002: 518-520).

### Zusammenfassung der inhaltsorientierten Wissensbetrachtung

Die genannten Wissensformen lassen sich in zwei Grundrichtungen klassifizieren, die in der folgenden Tabelle anhand von übereinstimmenden Eigenschaften und Inhalten beschrieben werden. Die Bezeichnungen der Grundrichtungen ergeben sich aus dem begrifflichen Ursprung der Wissenstypen:

	<b>explizite Wissensformen</b>	<b>implizite Wissensformen</b>
<b>Wissensformen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explizites Wissen</li> <li>• Wissen im Sinne des «knowing that»</li> <li>• Informationen</li> <li>• Wissen</li> <li>• deklaratives Wissen</li> <li>• Informationswissen</li> <li>• Inhaltswissen</li> <li>• explizites Handlungswissen</li> <li>• explizites Erfahrungswissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implizites Wissen</li> <li>• Wissen im Sinne des «knowing how»</li> <li>• Wissen bzw. Können (je nach Definition)</li> <li>• prozedurales Wissen</li> <li>• implizites Handlungswissen</li> <li>• implizites Erfahrungswissen</li> </ul>

<b>Wissens- eigenschaf- ten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• materialisierbar, codierbar</li> <li>• artikulierbar, mitteilbar</li> <li>• abrufbar, einfach verfügbar</li> <li>• vielfältigbar</li> <li>• transferierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sich dem formalen Ausdruck entziehend</li> <li>• personengebunden</li> <li>• kontextbezogen</li> <li>• situationsbezogen</li> <li>• erfahrungsbezogen</li> </ul>
<b>Wissen- inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fakten</li> <li>• Theorien</li> <li>• Definitionen</li> <li>• Regeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten</li> <li>• Fertigkeiten</li> <li>• Erfahrungen</li> <li>• Handel</li> </ul>

Tabelle 5: Klassifizierung explizite und implizite Wissensformen (eigene Darstellung)

Die erarbeitete Zusammenfassung unterscheidet implizite und explizite Wissensformen. Implizite Wissensformen beziehen sich auf personengebundenes und den nicht explizierbaren Teil von Handlungs- und Erfahrungswissen. Explizite Wissensformen beziehen sich auf den explizierbaren Teil von Handlungs- und Erfahrungswissen und das generell explizierbare Informationswissen.

### 2.5.4.3 Metawissen

Metawissen ist Wissen über das Wissen selbst und Faktoren im Umgang mit Wissen. „Das Nachdenken über Wissen ist von Wissen abhängig“ (vgl. Treptow 2012: 14). Dabei können unterschiedliche Aspekte im Fokus stehen: „Philosophisches Metawissen“ bezieht sich auf den Wissensbegriff und klärt grundsätzliche Fragen des Denkens und Handelns: Was ist Wissen überhaupt und was kann man prinzipiell wissen? Dem philosophischen Wissen lässt sich darüber hinaus die Unterscheidung nach Wissenstypen zuordnen. Ein konkreter Wissenstyp ist problemorientiertes Metawissen, das sich auf Wissen zur Lösung eines Problems bezieht. Hierzu gehören spezielles Fachwissen, personelle Wissensträger und die geeignete Technik. „Teilnehmerbezogenes Metawissen“ bezieht sich auf die Kompetenzen und Schwerpunkte der Nutzer. Damit eng im Zusammenhang steht kooperationsbezogenes Metawissen über Kommunikationsregeln im Hinblick auf die Reaktion auf Anfragen und die Optimierung der Zusammenarbeit im Team. Das „technische Metawissen“ nimmt auf die Materi-

alisierbarkeit, also Formbarkeit, Veränderbarkeit und Übertragbarkeit von Wissen Bezug. „Organisatorisches Metawissen“ umfasst die Handhabbarkeit von Wissen im Rahmen des Wissensmanagements mit den Prozessen des Wissenserwerbs, der Wissensspeicherung, der Wissenssicherung, der Wissensweitergabe, der Wissensumsetzung und der Wissensbewertung. Über die Frage wie diese Prozesse insgesamt (im Sinne der Aufbau- und Ablauforganisation) und wie einzelne Prozesse (beispielsweise der Wissenserwerb) strukturiert werden können, gibt „strukturierungsbezogenes Metawissen Auskunft“. „Metawissen über die Wirksamkeit von Wissen“ bezieht sich auf das den Verlauf der Nutzung bezogene Metawissen, das die Einschätzung darüber ermöglicht, was mit den eingestellten Inhalten passiert. Es bezieht sich darüber hinaus auf selbstwirksamkeitsbezogenes Metawissen, das das Ziel hat, den Wert des eigenen Wissens für andere zu erkennen und zu entscheiden, welches Wissen weitergegeben werden soll. „Inhaltsbezogenes Metawissen“ beurteilt die Eigenschaften von Wissensinhalten und bezieht sich auf den Wissenskontext, die Aktualität, die Qualität und die Relevanz des vorhandenen Wissens (vgl. Kleinhans 1989: 22 und Herrmann/Kienle 2004: 62-64).

#### **2.5.4.4 Nichtwissen**

Im Zusammenhang mit Fragen des Umgangs mit einer erhöhten Wissenskomplexität sowie der Risikofolgenabschätzung hat das Nichtwissen in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Damit verbunden ist der Versuch, unterschiedlicher Autoren Nichtwissen zu definieren und zu klassifizieren. Dementsprechend gibt es unterschiedliche Ansätze. Zunächst liegt es nahe, Nichtwissen als eine Abweichung von wahren Wissen zu interpretieren. Japp bezeichnet diese wissenssoziologische Tradition als naive Position, da der Standpunkt eines einzig wahren Wissens und der damit verbundenen Differenzierung konstruierter und nicht konstruierter Realität immer zur Abwertung von Nichtwissen führt (vgl. Japp 1999: 25).

Im Folgenden werden unterschiedliche Interpretationen und Formen von Nichtwissen dargestellt:

## **Nichtwissen, Risiko und Ungewissheit des Wissens**

Einen differenzierteren Definitionsansatz von Nichtwissen, der sich in der sozialwissenschaftlichen Diskussion durchgesetzt hat, liefern Faber, Manstetten und Proops (1990). Sie grenzen „kalkulierbares Risiko“ und „Ungewissheit des Wissens“ von „Nichtwissen“ ab. Bei „kalkulierbarem Risiko“ sind in Entscheidungssituationen die möglichen Konsequenzen und die objektive Eintrittswahrscheinlichkeit bekannt. Bei „Ungewissheit“ hingegen kann nur noch eine subjektive Eintrittswahrscheinlichkeit angenommen werden. „Nichtwissen“ hingegen ist die Unfähigkeit alle potentiellen Folgen einer Entscheidungssituation zu bestimmen. In den weiteren Ausführungen von Faber et al. zu „Nichtwissen“ wird in „Noch-Nicht-Wissen“ und „Nicht-Wissen-Können“ unterschieden (vgl. Wehling 2001: 472-473).

### **Spezifiziertes und unspezifiziertes Nichtwissen**

Luhmann nennt als Voraussetzungen, um Wissensbemühungen in Gang zu setzen, die Unterscheidung zwischen unspezifiziertem und spezifiziertem Nichtwissen (vgl. Luhmann 1999: 177). Japp greift diese Differenzierung auf und verbindet mit spezifiziertem Nichtwissen einen möglichen Erkenntnisgewinn und mit unspezifiziertem Nichtwissen das Risiko. Unspezifiziertes Nichtwissen kann zu „katastrophischen Risikokonstruktionen“ führen. Auch spezifiziertes Nichtwissen schließt eine Risikobelastung ein und kann zu Risikoabwägung führen (vgl. Japp 1999: 25-27). Treptow formuliert: „Wer nichts weiß, der weiß auch nicht, was er wissen müsste“ (Treptow 2012: 14).

### **Absolutes und personales Nichtwissen**

Brodbeck unterscheidet angelehnt an die bisher eingeführten Definitionen in „absolutes Nichtwissen“ und „personales Nichtwissen“. Über absolutes Nichtwissen ist keine Kenntnis möglich. Personales Nichtwissen entsteht aufgrund von Arbeitsteilung (verteiltes Wissen), ist erlernt, wird aber zurückgestellt (modales Nichtwissen). Es ist darüber hinaus nur allgemeines Wissen, dass als

Wissen erscheint (abstraktes Wissen) und zeigt sich als nicht sicheres und wahrscheinliches Wissen (vgl. Brodbeck 2007: 52-54).

### **Nichtwissen als Systemrisiko**

Willke greift den Risikoaspekt von Nichtwissen auf, weist auf den systemischen Charakter von Nichtwissen hin und betont, dass Nichtwissen sich nicht mehr auf überschaubare Bereiche begrenzt, sondern zum Systemrisiko wird (vgl. Willke 2004: 54). Strulik schreibt von sozialen, sachlichen und zeitlichen Entgrenzungen von Risikolagen und bezeichnet das systemische Nichtwissen als eine Konstellation, „in der zu viele Ereignisse mit zu vielen anderen Ereignissen in einer Weise zusammenhängen, die der Entscheidung einzelner Akteure entzogen ist“ (vgl. Strulik 2004: 62).

### **Funktionales Nichtwissen und dysfunktionales Nichtwissen**

Nichtwissen ist im fachlichen Kontext oft negativ belegt. Insbesondere dann, wenn mit Nichtwissen Wissenslücken und Risikoszenarien in Verbindung gebracht werden. Dabei kann der Umgang mit Nichtwissen, insbesondere in wissensintensiven Organisationen, ein zentraler Erfolgsfaktor sein. Einen Beitrag leisten in diesem Zusammenhang die Ausführungen von Schneider (2006). Die Autorin schreibt vom „Management der Ignoranz“ und meint damit das Management von Nichtwissen. Sie unterscheidet funktionale und dysfunktionale Ignoranz. Funktionale Ignoranz/funktionales Nichtwissen gliedert sich in positive Ignoranz und schützende Ignoranz. In ihren Ausführungen zur positiven Ignoranz bezieht sich Schneider auf Dörner (1989):

"Positive Ignoranz bezeichnet die Fähigkeit zu wissen, was man nicht zu wissen braucht. Es geht darum sich frei zu schwimmen, um die Aufmerksamkeit auf Wesentliches konzentrieren zu können. Es geht darum, jenes Maß an Agenden zu definieren, welches man noch überblicken und bewältigen kann, ohne Fehler aus Oberflächlichkeit zu begehen oder zu viel Zeit mit Suchen zu vergeuden" (Schneider 2006: 77-78).

Eine besondere Form der positiven Ignoranz ist kollektive positive Ignoranz. Sie bezieht sich auf die Aufgabe von Organisationen,

„kollektiv mehr Wissen zur Verfügung zu stellen als dies einzelnen Individuen möglich wäre. Man könnte sie also in gewisser Weise als Strukturen der Ignoranzvermeidung bezeichnen. Dennoch gilt auch für Kollektive, dass sie sehr bewusst Relevanzstrukturen etablieren und jenseits dieser Grenzen aufmerksame Abstinenz pflegen müssen, wenn sie in Bezug auf ihre Zwecke reüssieren wollen“ (Schneider 2006: 81).

Schützende Ignoranz beschreibt einen bewussten Verzicht auf den Einsatz vorhandenen Wissens, um dem Individuum zu ermöglichen eigene Lösungsansätze und Innovationen sowie Kreativität zu entwickeln. Dies schließt die Möglichkeit eigener Fehler ein. Ein weiterer Aspekt der schützenden Ignoranz sind Tabus, nicht jeden Weg der Wissensentwicklung zu gehen der möglich ist. Anders ausgedrückt, können Tabus als Form von Orientierungswissen Grenzen der Anwendung von verfügbarem Wissen aufzeigen. Schützende Ignoranz bezieht sich darüber hinaus auf einen Wissensverzicht, um sich vor Abhängigkeit und Manipulation von bestimmten tradierten Interessengruppen zu schützen. Ein weiterer Aspekt sind soziale Tabus. Der Verzicht auf vollständige Offenheit, um die Funktionsfähigkeit sozialer Beziehungen auch innerhalb von Organisationen zu schützen. Ein letzter Aspekt bezieht sich auf den Verzicht von Wissen, um Nebenwirkungen bei ungenügend verstandenen Interventions- und Verfügungswissen zu verhindern.

Dysfunktionale Ignoranz/dysfunktionales Nichtwissen ist Nicht-Wissen beziehungsweise Nicht-Können, das tatsächlich bewusst ist oder leicht bewusstwerden könnte und dabei die Aufgabenerfüllung einschränkt. Es lässt sich in inspirierende, manipulative und ignorierte Ignoranz gliedern. Inspirierende Ignoranz ist Nichtwissen das erkannt wird und sich dann inspirierend, insbesondere auf Lernprozesse auswirken kann. Die manipulative Ignoranz wird eingesetzt, um bestimmten Personen und Gruppen Wissen bewusst vorzuenthalten, um sie zu manipulieren und zu beeinflussen. Ignorierte Ignoranz ist unbewusstes Nichtwissen das sich in Nichtwissen aus prinzipiellen Gründen und prinzipiell überwindbares Nichtwissen teilt. Überwindbares Nichtwissen kann durch das Erkennen blinder Flecken beseitigt werden (vgl. Schneider 2006: 84–122).

## **Angewandtes Nichtwissen**

Angewandtes Nichtwissen ist mit funktionalem Nichtwissen vergleichbar und umfasst primär den Verzicht auf Informationen und Wissen. Auf strategischer Ebene können Gründe für das angewandte Nichtwissen ethische und moralische Positionen sowie die Verhinderung ungewollter Folgen sein. Auf operativer Ebene soll durch einen sinnvoll geordneten Verzicht auf Informationen und Wissen der Aufwand für die Wissensprozesse leistbar werden, die Qualität des Wissens gesichert und der Umgang mit anwendbarem Wissen erleichtert werden (vgl. Wissenschaftlicher Beirat des Instituts für Angewandtes Nichtwissen 1992: 1-2).

## **Fachliches, strategisches und operatives Nichtwissen**

Nichtwissen lässt sich übergreifend nach Wissensesebenen in fachliches, strategisches und operatives Nichtwissen unterteilen. Fachliches Nichtwissen bezieht sich auf Nichtwissen in einem entsprechenden Wissensfeld. Strategisches Nichtwissen umfasst Nichtwissen im Bereich der kurz-, mittel- und langfristigen Organisationssteuerung. Operatives Nichtwissen meint das Nichtwissen von Individuen im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung (vgl. Zeuch 2007b: 102).

## **2.5.5 Kultur**

Dieses Kapitel gliedert sich in die Ausführungen zum Kulturbegriff (Kapitel 2.5.5.1), der Organisationskultur (Kapitel 2.5.5.2) und der Wissenskultur (Kapitel 2.5.5.3). Abschließend wird auf die Steuerbarkeit der Wissens- und Organisationskultur (Kapitel 2.5.5.4) eingegangen.

### **2.5.5.1 Kulturbegriff**

Der Kulturbegriff stammt aus der Anthropologie und bezieht sich zunächst auf Merkmale von Volksgruppen, insbesondere deren Wert- und Denkmuster und

Symbolsysteme (vgl. Steinmann/Schreyögg 1996: 585). Der Kulturbegriff lässt sich auf weitere Kulturebenen übertragen: Gesellschaftskultur, Branchenkultur, Unternehmens-/Organisationskultur, Gruppenkultur und Individualkultur (vgl. Bea/Haas 2009: 464-465).

### **2.5.5.2 Organisationskultur**

Organisationen lassen sich als eigenständige Kulturgemeinschaften begreifen. Analog zum Organisationsbegriff teilt sich der organisationsbezogene Kulturbegriff in einen instrumentellen (die Organisation hat eine Kultur) und einen institutionellen (die Organisation ist eine Kultur) Organisationskulturbegriff. Der instrumentelle Organisationskulturbegriff beschreibt Kultur als Teil des Ganzen neben anderen Elementen, damit als Instrument der Unternehmensführung. Der institutionale Organisationskulturbegriff sieht die Organisation als soziales Gebilde mit durch die MitarbeiterInnen akzeptierte und gelebte Werte, Orientierungen bzw. Normen (vgl. Steinmann/Schreyögg 1996: 585 und Bea/Haas 2009: 463-464).

Die Organisationskultur lässt sich mit folgenden Annahmen beschreiben: Sie verfügt über Vorstellungen zum Leben, Zusammenleben und die Rolle des Menschen, Normen und Werte in Form Grundsätzen, Regeln und Standards, Symbole, wie Geschichten und Mythen zur wichtigen Veränderungen, Rituale, Denk- und Argumentationsmuster (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 54-55 und Bea/Haas 2009: 464-465}). Organisationskultur verhält sich implizit, wird gelebt, ist ein Ergebnis von Lernprozessen im Umgang mit Problemen, vermittelt Orientierung und kann nicht erlernt werden, sondern wird in einem Sozialisationsprozess vermittelt (vgl. Steinmann/Schreyögg 1996: 585). Die genannten Grundannahmen beziehen sich ebenso auf Non-Profit-Organisationen. Im Hinblick auf Vorstellungen und Normen verfügen NPO darüber hinaus über spezifische Interessen und Wertehaltungen, zum Beispiel die Mission, der Auftrag, die ihren Ursprung in Religionen, Ideologien und Ethiken haben (vgl. Schwarz et al. 2009: 58-59). Die untersuchten Spitzenverbände verdeutlichen dies in ihren Satzungen. Der DPWV formuliert die Ausrichtung seiner konkreten Arbeit „an einem

humanistischen Menschenbild“ (Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2005). Das DWW bezieht sich auf das „christliche Menschenbild“ (Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015).

Probst/Raub/Romhardt schreiben:

„die Sensibilisierung für die eigene Unternehmenskultur und ihren Einfluss auf den Umgang mit Wissen ist unserer Meinung nach ein sehr wichtiger Schritt zur Einführung eines effektiven Wissensmanagements“ (Probst/Raub/Romhardt 1999: 358-360).

### 2.5.5.3 Wissenskultur

Die Wissenskultur ist Teil der Organisationskultur, sie wirkt sich prägend auf den täglichen Umgang mit Wissen aus (vgl. Sollberger 2006: 119).

Insbesondere der Wissenstransfer zwischen Mensch und Mensch setzt kulturelle Werthaltungen voraus. Hierzu gehören Offenheit, Transparenz, Wertschätzung und Vertrauen (vgl. Hasler Roumois 2007: 53). Sollberger ergänzt die Zusammenarbeit, eine wahrgenommene Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz und einen konstruktiven Umgang mit Macht und bietet eine Übersicht:

Werte der Wissenskultur	Kurzbeschreibung
<b>Vertrauen</b>	Vertrauen äußert sich in der Bereitschaft, die Auswirkungen von Handlungsweisen anderer Personen oder Institutionen ohne eingehende Prüfung als positiv anzunehmen und in das eigene Urteil und Handeln mit einzubeziehen.
<b>Zusammenarbeit</b>	Unter Zusammenarbeit wird die Ausprägung einer aktiven Unterstützung und Hilfe in einer Unternehmung verstanden.
<b>Offenheit</b>	Offenheit äußert sich in der Bereitschaft, sich aktiv und konstruktiv mit der eigenen Umwelt auseinanderzusetzen und sich neuen Aufgaben zu stellen.

<b>Autonomie</b>	Autonomie bezeichnet den Freiraum und die Selbstständigkeit, die ein MitarbeiterInnen oder eine Gruppe von Mitarbeitern zugesprochen erhält, um eigene Entscheidungen zu fällen und über deren beste Ausführung zu bestimmen.
<b>Lernbereitschaft</b>	Lernbereitschaft und -fähigkeit äußert sich im Willen und in der Fähigkeit, sich neues Wissen und die daraus resultierenden Handlungskompetenzen anzueignen.
<b>Fürsorge</b>	Fürsorge äußert sich in der Bereitschaft, der anderen Person zu helfen und sie zu umsorgen.
<b>Fehlertoleranz</b>	In einer Unternehmung, in der Fehlertoleranz vorhanden ist, erhält der/die MitarbeiterIn die Möglichkeit, Experimente durchzuführen oder nach neuen Lösungen zu suchen, ohne in einen steten Legitimationszwang zu geraten.
<b>Konstruktiver Umgang mit Macht</b>	Unter konstruktivem Umgang mit Macht wird die Fähigkeit verstanden, die zur Verfügung stehenden Machtmittel zu erkennen, deren Wirkung einzuschätzen und zum Wohle der Unternehmung einzusetzen.

*Tabelle 6: Übersicht Werte der Wissenskultur nach Sollberger (Sollberger 2006:119)*

Im Hinblick auf Verbände ist darüber hinaus der Wert der Mitgliederorientierung relevant (vgl. Witt et al. 2006: 82-85).

#### **2.5.5.4 Steuerbarkeit der Wissens- und Organisationskultur**

Die Wissenskultur ist Teil der Organisationskultur. Sie wirkt sich prägend auf den täglichen Umgang mit Wissen aus (vgl. Sollberger 2006: 119). Im Hinblick auf deren Steuerbarkeit bezeichnet Wilkesmann die Organisations- und Wissenskultur als „keine einfache Steuerungsgröße, die das Management von sich aus bestimmen kann“ (Wilkesmann 2005: 63).

Sie ist Teil „eines dynamischen und komplexen Beziehungsgefüges“, wird auf der einen Seite „von zahlreichen Faktoren beeinflusst“ und nimmt auf der anderen Seite Einfluss auf die Subsysteme der Organisation, im Besonderen auf die Strategie und Struktur. Eine Steuerung muss deshalb „in Abstimmung mit den übrigen Subsystemen des Strategischen Managements erfolgen“ (vgl. Bea/Haas 2009: 455).

## 2.5.6 Struktur

Zunächst werden auf Grundlage der Referenzmodelle mit der Unterscheidung zwischen Aufbaustruktur und Ablaufstruktur die beiden Perspektiven des Strukturbegriffs bezogen auf Organisationen aufgezeigt (Kapitel 2.5.6.1). Im nächsten Schritt folgt die Darstellung der Aufbaustruktur von Verbänden sowie im Rahmen eines ersten Überblicks eine Betrachtung der untersuchten Spitzenverbände (Kapitel 2.5.6.2). Eine vertiefende Ausführung der Ablaufstruktur im Sinne der Prozessstruktur folgt im eigenständigen Kapitel Prozesse (Kapitel 2.5.7).

### 2.5.6.1 Aufbau- und Ablaufstruktur in Organisationen

Die Organisationstheorie unterscheidet die Aufbau- und Ablaufstruktur.

"Die Aufbauorganisation gliedert ein Unternehmen in Teileinheiten (Stellenbildung), ordnet ihnen Aufgaben und Kompetenzen zu und ermöglicht die Koordination der verschiedenen Organisationseinheiten. Der Ablauf des betrieblichen Geschehens findet seinen Niederschlag in der Ablauforganisation. Sie regelt primär die inhaltliche, zeitliche und räumliche Folge der Arbeitsprozesse" (Vahs 2005: 30).

Angelehnt an das St. Galler Management-Modell wird der Einflussfaktor „Struktur“ unter zwei Perspektiven betrachtet: Die Aufbaustruktur, mit der Funktion, die Aufgaben der Unternehmung nach geeigneten Kriterien (Funktionen, Tätigkeitsbereiche, Regionen) zu bündeln und zu steuern und die Ablaufstruktur bzw. Prozessstruktur, mit dem Ziel festzulegen, welche Aufgabe in welcher zeitlichen Abfolge zu erfüllen ist. Zur Aufbau- und Ablaufstruktur gehören entsprechende strukturelle Festlegungen: zum Beispiel Beschreibungen von Abläufen (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 47-52).

Das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisation unterscheidet die Gestaltung von Strukturen und die Gestaltung von Prozessen. Die Gestaltung von Strukturen erfolgt durch Schaffung von organisatorischen Einheiten (Systemelementen), wie Stellen, Organe, Abteilungen, Referate, Gruppen, dem

Verteilen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf diese Organisationseinheiten und die Verknüpfung der Einheiten durch Festlegung und Regelung der Beziehungen zwischen diesen Einheiten (hierarchische Unterstellungsverhältnisse, Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen). Die Gestaltung von Prozessen (Ablauforganisation) bezieht sich auf Prozesse des Managements, der Dienstleistungserbringung, der Ressourcenprozesse sowie der Interaktions- und Lernprozesse (vgl. Schwarz et al. 2009: 64-75; 172).

In den weiteren Ausführungen der obliegenden Arbeit bezieht sich das Einflussfaktor Struktur auf die Aufbaustrukturen von Verbänden. Die Ablaufstruktur wird als Einflussfaktor Prozesse eigenständig behandelt (vgl. Kapitel 2.5.7).

### **2.5.6.2 Aufbaustruktur von Verbänden**

Schwarz gliedert Verbände in strukturelle Subsysteme mit mehrstufigem Aufbau. Hierzu gehören die Basisgruppen als dezentral organisierte Mitgliedschafts-Subsysteme wie Regional- und Fachgruppen mit eigenem Geschäftsbetrieb oder eine Betreuung durch einen zentralen Betrieb, die Mitgliederorgane als zentrales Leitungs-Subsystem wie die Mitgliederversammlung und die Leitungsorgane sowie der NPO-Betrieb als Realisations-Subsystem in Arbeitsgruppen, Kommissionen und dem Geschäftsbetrieb (vgl. Schwarz 1996: 39). Die untersuchten Spitzenverbände verfügen über alle drei Stufen verbandlicher Subsysteme, wie etwa den Fachverbänden (DWW) und Fachgruppengruppen (DPWV) als dezentrales Subsystem, die Mitgliederversammlung und den Vorstand (beide Verbände) als zentrales Leitungs-Subsystem und die Geschäftsstelle (beide Verbände) mit deren Abteilungen (DWW) bzw. Bereiche/Teams (DPWV) sowie den ReferentInnen (beide Verbände), als Realisations-Subsystem. Abweichend vom traditionellen Verständnis von Aufbaustruktur, das von stetigen und direkt steuerbaren Strukturelementen ausgeht, gehören zur Aufbaustruktur auch selbstgesteuerte, gegebenenfalls zeitlich begrenzte Strukturelemente, wie zum Beispiel Projekte oder Communities of Practice (vgl. Kapitel 2.5.9.3). Weitere Aspekte des Strukturbegriffs sind die Mitgliederstruktur der

Verbände sowie deren regionale Aussichtung. Weitere Ausführungen zur Aufbaustruktur der untersuchten Spitzenverbände folgen in Kapitel 4.2.6.

### **2.5.7 Prozesse (Ablaufstruktur)**

Wie in Kapitel 2.5.6 eingeführt sind Prozesse der Ablaufstruktur beziehungsweise der Prozessstruktur zuzuordnen. Eines der zentralen Merkmale von Organisationen ist die geregelte Arbeitsteilung. Dies drückt sich u.a. in der Festlegung von geplanten, organisierten und arbeitsteiligen Prozessen aus. Prozesse lassen sich dem konfigurativen Organisationsbegriff (Unterform des instrumentellen Organisationsbegriffs) zuordnen. Der konfigurative Organisationsbegriff beschreibt, dass sich Organisation als dauerhafte Strukturierung von Prozessen aufgliedern lassen (vgl. Schreyögg/Geiger 2008: 4-10). Das Systemelement Prozesse wird entsprechend der Logik der Referenzmodelle organisationsbezogen (Kapitel 2.5.7.1) und in einem weiteren Schritt wissensbezogen (Kapitel 2.5.7.2) betrachtet. Eine Zusammenführung der organisations- und wissensbezogenen Betrachtung folgt in Kapitel 2.5.7.3.

#### **2.5.7.1 Organisationsbezogene Prozessbetrachtung**

##### **Organisationsbezogene Prozessbetrachtung auf Grundlage des St. Galler Management-Modells**

Das St. Galler Management-Modell führt in Bezug auf die organisationsbezogene Prozessbetrachtung aus:

„Die Wertschöpfungsaktivitäten einer Unternehmung und die dazu notwendige Führungsarbeit werden in Prozessen erbracht“ (Rüegg-Stürm 2005: 23).

Unterscheiden werden drei Prozesskategorien mit entsprechenden Teilprozessen: die Managementprozesse, die Geschäftsprozesse und die Unterstützungsprozesse.

Die „Managementprozesse“ zur Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Organisation umfassen normative Orientierungsprozesse (prozedurale Verhaltensprinzipien im Umgang mit Anspruchsgruppen bei kontroversen Anliegen), strategische Entwicklungsprozesse (Strategie- und Wandelarbeit, Prozessentwicklung und Aufbau strategischer Kooperationen) sowie operativen Führungsprozesse (Prozessführung aller Prozesse, Mitarbeiterführung, finanzielle Führung und Qualitätsmanagement). Die „Geschäftsprozesse“ zur Erbringung der marktbezogenen Kernaktivitäten gliedern sich in die Kundenprozesse (Kundenaquisition, Kundenbindung und Markenführung), Leistungserstellungsprozesse (Beschaffung, Logistik und Produktion) sowie in Leistungsinnovationsprozesse (Forschung und Entwicklung). Die „Unterstützungsprozesse“ mit dem Ziel der Bereitstellung der Infrastruktur und interner Dienstleistungen zur Sicherstellung der Geschäftsprozesse umfassen die Teilprozesse der Personalarbeit (Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung und Honorierung, Bildungsarbeit mit der Weiterqualifizierung und Prozessen zum Aufbau einer Lehr-Lern-Kultur), die Infrastrukturbewirtschaftung (Unterhalt von Infrastrukturanlagen), die Informationsbewältigung (Informationstechnologische Aufbereitung von Betriebs-, Finanz- und Risikodaten und Bereitstellung von Führungskenngrößen), die Kommunikation mit externen und internen Anspruchsgruppen (Corporate Identity und Öffentlichkeitsarbeit), die Risikobewältigung (Handhabung von marktbezogenen, finanziellen, technischen und kommunikativen Risiken) sowie Prozesse der rechtlichen Gestaltung und juristischen Begleitung der Geschäftstätigkeit (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 64-76).

### **Organisationsbezogene Prozessbetrachtung auf Grundlage des Freiburger Management-Modells**

Das Freiburger Management-Modell beschreibt Grundfunktionen und Aufgaben einer Non-Profit-Organisation/eines Verbandes und ordnet Prozesse entsprechend zu. Benannt werden die Prozesse des Managements im Rahmen des System-Managements, Prozesse der Leistungserstellung/-erbringung und Kommunikation im Rahmen des Marketing-Managements und Prozesse der Ressourcenbeschaffung, -verwaltung und -entwicklung im Rahmen des Ressourcen-Management (vgl. Schwarz et al. 2009: 172). Aus den Ausführungen zur

Umsetzung der Grundauffassung und den abgeleiteten Managementaufgaben des Freiburger Management-Modells lassen sich die benannten oben Prozesse konkretisieren und weitere Prozesse ableiten:

Aus der Grundfunktion des „System-Managements“ können Prozesse der Festlegung der Managementphilosophie, der Willensbildung/-sicherung, der normativ/strategischen und operativ-kurz-/mittelfristigen Planung, der Qualitätssicherung, der Innovation (Anpassungs-/Veränderungs-/Innovationsprozess) sowie der Entwicklung und Handhabung von Instrumenten abgeleitet werden. Aus der Grundfunktion des „Marketing-Managements“ im Sinne einer

„sehr weiten, modernen Auffassung von Marketing, indem er nicht nur die Gestaltung und Abgabe von Leistung/Outputs, sondern ebenso die kommunikative Seite der Beschaffung des Inputs zum Gegenstand hat“ (Schwarz et al. 2009: 70).

generieren sich Prozesse der externen Beschaffung (Einkauf und die Kooperationen), der internen Beschaffung im Rahmen der Mitgliederaktivierung (Mitarbeit, Beiträge und Information der Mitglieder), der Gestaltung, Erbringung und Kommunikation von Leistungen sowie der Interessensvertretung. Die Grundfunktion des „Ressourcen-Managements“ bezieht sich auf Prozesse der Beschaffung, Gestaltung und Verwaltung sowie der Einsatz von Human Ressourcen (Mitglieder, Hauptamtliche und Ehrenamtliche in Organen und Ausschüssen und der Leistungserbringung), Sachmittel (technische Infrastruktur und Software) sowie interne Kooperationen mit dem Dachverband und in Arbeitsbereichen (vgl. Schwarz et al. 2009: 66-75).

Darüber hinaus betont das Freiburger Management-Modell die „Interaktionsprozesse“ zwischen Leistungserbringer und Leistungsnehmer (vgl. Schwarz et al. 2009: 55-58) sowie die „Lernprozesse“ individueller und kollektiver Art (vgl. Schwarz et al. 2009: 60-62), insbesondere die Lernprozesse im Rahmen einer interaktiven Leistungserbringung mit den Mitgliedern/Klienten, die Anpassungs- und Veränderungsprozessen auf allen Ebenen zur Folge haben (vgl. Schwarz et al. 2009: 64).

### **2.5.7.2 Wissensbezogene Prozessbetrachtung**

Die wissensbezogene Prozessbetrachtung greift auf die in Kapitel 2.4.4 beschriebenen systemischen Wissensmanagement-Modelle zurück.

#### **Kernprozesse des Wissensmanagements nach Probst/Raub/Romhardt**

Die Autoren Probst/Raub/Romhardt definieren in ihrem Werk „Wissensmanagement“ acht Kernprozesse des Wissensmanagements (vgl. Abbildung 3).

Der erste Kernprozess bezieht sich auf „Definition von Wissenszielen“. Dies umfasst die Formulierung strategischer, normativer und operativer Ziele, abgeleitet aus den Unternehmenszielen, um den organisationalen Lernprozessen eine Richtung zu geben und die Wissensmanagementaktivitäten überprüfbar zu machen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 98-99). Der zweite Kernprozess dient der „Identifizierung von Wissen“, hiermit ist die Schaffung interner Wissenstransparenz und Erkennen von Wissenslücken gemeint (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 144-145). Der dritte Kernprozess bezieht sich auf den „Erwerb von Wissen“. Hierzu gehört die Beobachtung des Wissensumfeldes, der Erwerb von direkt anwendbarem Wissen und die Akquisition von Wissenspotentialen auf externen Wissensmärkten gemeint (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 174-175). Der vierte Kernprozess beinhaltet die „Entwicklung von Wissen“. Bisher noch nicht bestehende Fähigkeiten werden bewusst produziert. Darüber hinaus entsteht Wissen als Nebenprodukt im täglichen Organisationsgeschehen im Rahmen begrenzter Steuerbarkeit (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 218-219). Der fünfte Kernprozess dient der „Verteilung von Wissen“ mit ausgereiften Technologien und anspruchsvollen organisationalen Instrumenten, der zeitnahen Multiplikation von Wissen, der Sicherstellung und Verteilung vergangener Erfahrungen sowie dem Wissensaustausch mit dem Effekt, neues Wissen zu generieren (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 264-265). Der sechste Kernprozess stellt die „Nutzung des Wissens“ sicher. Identifiziertes, erworbenes, entwickeltes Wissen wird durch die nutzungsorientierte Gestaltung von Arbeitssituationen und der Informationsquellen nutzbar gemacht (vgl.

Probst/Raub/Romhardt 1999: 287-288). Der siebte Kernprozess regelt die „Bewahrung von selektiertem Wissen“ durch Dokumentation, Speicherung, gemeinsame Auseinandersetzung und Sprachentwicklung, Anreizsysteme, Austrittsbarrieren und Einbindungsmechanismen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 319-320). Der Achte und letzte Prozessschritt bezieht sich auf die „qualitative und quantitative Wissensbewertung“ zur Einschätzung der Effizienz des Wissensmanagements (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 350).

### **Wissensmanagementprozesse des Münchner Wissensmanagement-Modells nach Reinmann-Rothmeier**

Das Münchner Wissensmanagement-Modell nach Reinmann-Rothmeier unterscheidet sechs Wissensmanagement-Prozesse. Die „Wissensrepräsentation“ im Rahmen des Informationsmanagements mit der Aufgabe Wissen sichtbar, zugänglich, transportierbar und gleichzeitig verständlich machen. Die „Wissensnutzung“ bezogen auf das Kompetenzmanagement lässt Wissen für die Wissensträger anwendbar werden, um dem Wissen Handlungen folgen lassen zu können. Die „Wissenskommunikation“ dient dem Austausch, Teilen, Verteilen und Vernetzen von Wissen. Die „Wissensgenerierung“ hat das Ziel Informationen zu Wissen zu verarbeiten, Wissen alleine oder mit anderen zu konstruieren und neues Wissen und Innovationen hervorzubringen. Ein weiterer prozessbezogener Fokus liegt im Münchner Wissensmanagement-Modell auf den Prozessen „Zielsetzung“ und „Evaluation“ (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001a: 22-26).

### **Wissensmanagementprozesse nach Willke**

Willke beschreibt das „Konzept der doppelten Wissensbuchführung“ in Form eines doppelten Kreislaufes (vgl. Willke 2001: 87): Ein innerer, geschäftsprozessbezogener Kreislauf besteht aus den Wissensprozessen „Relevantes Wissen generieren“, „Wissen aktivieren“, „Wissen generalisieren“, „Wissen verteilen“ und „Wissen nutzen“.

Ein externer, fremdreferentieller Kreislauf nimmt eine „Revision“ des im inneren Kreislauf generierten und genutzten Wissens vor. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Fokus: Wozu brauchen wir welches Wissen? Welcher organisationale Mehrwert lässt sich durch welches neue, revidierte Wissen schaffen? Welche zukünftige Leistungsfähigkeit erwerben wir durch welche organisationale Expertise?

### **Zusammenfassung der wissensbezogenen Prozessbetrachtung**

Die Wissensprozesse der dargestellten Wissensmanagement-Modelle lassen sich in einem Zwischenschritt wie folgt zusammenfassen: Wissensziele setzen, Wissen evaluieren, Wissen identifizieren, Wissen erwerben, Wissen geplant entwickeln, Wissen nutzbar machen und Nutzung sicherstellen, Wissen kommunizieren und (ver)teilen, Wissen generieren und Wissen bewahren.

#### **2.5.7.3 Zusammenfassung der organisations- und wissensbezogenen Prozessbetrachtung**

Fasst man die organisationsbezogenen und wissensbezogenen Betrachtungsweisen zusammen, ergeben sich folgende Prozesskategorien:

- Zielsetzungs- und Evaluationsprozesse
- Beschaffungsprozesse (intern und extern)
- Innovations-, Entwicklungs- und Lernprozesse
- Prozesse der Aufbereitung und Sicherung
- (Ver-)teilungs- und Kommunikationsprozesse

Die Zusammenfassung der organisations- und wissensbezogenen Prozessbetrachtung ist als Anhang ausführlich dargestellt (vgl. Anhang 2 Zusammenfassung organisations- und wissensbezogene Prozessbetrachtung).

## **2.5.8 Personelle und kollektive Wissensträger**

Grundlage für die Definition des Systemelements „personelle Wissensträger“ ist das Strukturmodell der Wissensbasis von Amelingmeyer. Das Modell bezieht sich auf drei Ebenen der Wissensbasis: das „Wissen“ selbst, die „Wissensträger“ und die „Wissensverfügbarkeit“. Die „Wissensverfügbarkeit“ meint die Fähigkeit der Organisation, das Wissen und die Wissensträger gezielt einsetzen zu können (vgl. Amelingmeyer 2004: 83). Im Hinblick auf „Wissensträger“ unterscheidet das Modell personelle Wissensträger, kollektive Wissensträger und materielle Wissensträger. Materielle Wissensträger, im weiteren Sinne dieser Arbeit „Instrumente“ (vgl. Kapitel 2.5.9), dienen der Speicherung des von personellen Wissensträgern losgelösten Wissens, der Vermittlung von Wissen an personelle Wissensträger sowie der Sicherung, Dokumentation und Vervielfältigung von Wissen (vgl. Amelingmeyer 2004: 57-67). Im Fokus dieses Kapitels stehen personelle (Kapitel 2.5.8.1) und kollektive Wissensträger (Kapitel 2.5.8.2).

### **2.5.8.1 Personelle Wissensträger**

Personelle Wissensträger sind Personen als primäre und originäre Wissensträger, die über entsprechende Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz verfügen. Hierzu gehören dÜbersetzungs-, Ergänzungs- sowie Kontroll- und Korrekturwissen, schöpferische Intuition, Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstsicherheit, Initiative, Willenskraft, Kreativität und die Möglichkeit, teilweise Wissen auf andere Wissensträger mit geeigneten Methoden zu übertragen (vgl. Amelingmeyer 2004: 55-57).

Schwarz et al. verwenden den Begriff „Human Ressourcen“ und unterscheiden in Verbänden Mitglieder, Ehrenamtliche/Milizer in Organen, Kommissionen und Ausschüssen, Hauptamtliche/Profis mit Management-Aufgaben und Ausführungstätigkeiten sowie freiwillige Helfer (vgl. Schwarz et al. 2009: 72-75).

„Die Qualität der Dienstleistung (Dienstleistungserbringung) hängt entscheidend von der «Qualität» (Know-how, Motivation) der Mitarbeitenden der NPO ab, da dieselbe den Leistungsprozess und die Zufriedenheit der Leistungsempfänger in entscheidendem Maße prägt. Durch die Betrachtung der NPO als soziales System und Dienstleistungsorganisation wird die fundamentale Bedeutung des Menschen als dominanter «Produktionsfaktor» in den Mittelpunkt gerückt. Die NPO «leben» zum überwiegenden Teil von menschlicher Arbeit, die Human Resources sind ihr eigentliches Kapital“ (Schwarz et al. 2009: 46-47).

Mit Blick auf die Verbandsmanager nennt Schwarz folgende Kompetenzen:

"Ziele setzen und deren Realisierung planen, in Gang setzen und kontrollieren. Ressourcen aus der Umwelt beschaffen und sie in arbeitsteiligen Prozessen zu optimaler Wirkung 'zusammenfügen' (organisieren, planmäßig einsetzen). Leistungen bestimmen, gestalten und diese nach Außen 'abgeben'. Strukturen gestalten, Aufgaben und Kompetenzen 'verteilen' und die Zusammenarbeit der 'Einheiten' gewährleisten und sie koordinieren" (Schwarz 1996: 24).

Hasler Roumois verwendet den Begriff der Wissensarbeitenden. "Die Tätigkeiten von NPO und PO beruhen ausgeprägt auf dem Erfahrungswissen und den Kompetenzen der Mitarbeitenden" (Hasler Roumois 2007: 155). Als entscheidendes Element der Wissensarbeit setzt sie „eine ganz bestimmte Persönlichkeitsstruktur und Motivation bei den Menschen voraus, die Wissensarbeit ausführen" und leitet notwendige Anforderungen an die Wissensarbeitenden wie „Qualifikationen, Persönlichkeitsmerkmale oder Motivation“ ab (vgl. Hasler Roumois 2007: 176-178).

"Wissensarbeit bedingt, dass Wissensarbeitende all ihre Ressourcen (Wissen, Kompetenzen, Erfahrungen) mobilisieren, dass sie mit Personen in vor- und nachgelagerten Prozessen kommunizieren und bei Bedarf mit Wissensarbeitenden in anderen Fachgebieten kooperieren" (Hasler Roumois 2007: 179).

Hermann schreibt von Moderatoren, die über Meta-Wissen zur Weitergabe an andere verfügen müssen. Er nennt in diesem Zusammenhang das „kooperations- und strukturierungsbezogene Meta-Wissen“ und entsprechende Methoden zu dessen Förderung, die der Strukturierung und Organisation der Wissenskommunikation in Gruppen dienen. „So ist es wichtig, Vereinbarungen und Konventionen für die Wissenskommunikation zu thematisieren" (vgl. Herrmann/Kienle 2004: 65). Probst/Raub/Romhardt verwendet in seinen Ausführungen die Bezeichnung Wissensmanager/-innen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 367-370).

### **2.5.8.2 Kollektive Wissensträger**

Das Strukturmodell von Amelingmeyer nennt darüber hinaus kollektive Wissensträger, zum Beispiel Teams, Projektgruppen, Abteilungen, Allianzen, Netzwerke. Sie verfügen über kollektives Wissen, u.a. ein Grundverständnis und das Wissen über die Zusammenarbeit. Einzelne Wissensträger verfügen hingegen nur über einen Teil des gesamten kollektiven Wissens. Kollektive Wissensträger lassen sich in formelle kollektive Wissensträger als offizieller Teil der organisatorischen Struktur und in informelle kollektive Wissensträger im Sinne zufälliger und ungeplanter Gruppen aufteilen. In Unternehmen ist eine Vielzahl von Wissensträgern vorhanden. Faktoren im Hinblick auf die Definition kollektiver Wissensträger sind die Art und Anzahl der Wissensträger und der Charakter des Zusammenwirkens (vgl. Amelingmeyer 2004: 67-69).

### **2.5.9 Instrumente**

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf den Instrumentenbegriff eingegangen (Kapitel 2.5.9.1), es folgt eine Zusammenfassung der im Rahmen der Theoriearbeit ermittelten Instrumente nach den von Roehl definierten Funktionsgruppen (Kapitel 2.5.9.2) und abschließend eine Vertiefung des Instrumentes „Wissensgemeinschaften/Community of Practice“ (Kapitel 2.5.9.3).

#### **2.5.9.1 Instrumentenbegriff**

##### **Ausgangslage**

Instrumente, Methoden, Tools, Werkzeuge, Anwendungen, materielle Wissensträger, Techniken: die Autoren, auf die diese Arbeit zurückgreift, verwenden unterschiedliche Begriffe und meinen damit im Kern die gleiche Gruppe von Gegenständen, die im Folgenden als Instrumente bezeichnet wird.

Auf eine Definitionsleistung und eine konkrete Beschreibung und Hinweise zur Ausgestaltung von Instrumenten wird dabei in vielen Fällen verzichtet. Auffallend ist darüber hinaus die große Vielfalt an Instrumenten im Umgang mit Wissen. Probst/Raub/Romhardt verweisen in Ihrem Standardwerk „Wissen managen“ in diesem Zusammenhang auf ein Forschungsdefizit:

„Während die Techniken und Instrumente zur Steuerung der klassischen Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital und Boden) kontinuierliche verbessert werden, hat die Professionalisierung der Managementinstrumente im Bereich Wissensressourcen bis heute so gut wie nicht stattgefunden“ (Probst/Raub/Romhardt 1999:22).

Roehl merkt in diesem Zusammenhang an:

„Ein scheinbar unerschöpflicher Fundus an Techniken, Methoden und Formen weist auf den Variantenreichtum und mithin auf die Beliebigkeit von Mitteln hin, mit denen Wissen in und von Organisationen organisierbar ist“ (Roehl 2001: 158-159).

Der Autor liefert im Hinblick auf den Instrumentenbegriff einen definitorischen Ansatz: Er fasst zunächst die Begriffe Instrumente, Werkzeuge oder Tools unter der Bezeichnung Instrumente zusammen und definiert folgende Kriterien: Instrumente der Wissensorganisation (materiell und immateriell) stellen eine Möglichkeit der Intervention in die organisatorische Wissensbasis dar. Sie sind explizit beschreibbar, da sie über materielle Eigenschaften oder immaterielle Eigenschaften – wie zeitliche, räumliche und prozedurale Kriterien – verfügen. Instrumente werden absichtsvoll eingesetzt, um ein Problem zu lösen. Der Instrumenteneinsatz ist dabei für Dritte nachvollziehbar. Instrumente sind durch eine relative Unveränderlichkeit und Standardisierung und damit über eine relative Benutzerunabhängigkeit gekennzeichnet. Sie sind objektbezogen und verfügen über eine ausreichende Nähe bzw. Orientierung zum konkreten Gegenstand, dem Wissen (vgl. Roehl 2001: 156-158).

In einem weiteren Schritt bildet der Autor sechs sich überschneidende Funktionsgruppen, den sich entsprechende Instrumente zuordnen lassen. Die erste Gruppe umfasst „Instrumente der räumlich-organisatorischen Infrastruktur“, zum Beispiel Kompetenzzentren und Knowledge Broker. Die zweite Funktionsgruppe bezieht sich auf „Instrumente der technologischen Infrastruktur“. Hierzu gehören das Intranet, Datenbanken und Expertensysteme. Der dritten Gruppe

sind „arbeitsbezogene Instrumente“, wie Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und Handbücher zugeordnet. Die vierte Gruppe bezieht sich auf „personenbezogene Instrumente“. Damit sind beispielsweise Trainings, Coaching und das Mentoring gemeint. „Kommunikationsbezogene Instrumente“, wie Dialoge, Interviews und Kommunikationsforen bilden die fünfte Gruppe. Die sechste Funktionsgruppe schließt problemlösungsbezogene Instrumente, wie Rollenspiele, Planspiele und Gelbe Seiten ein (vgl. Roehl 2001: 163).

Bei der Einordnung des Instrumentenbegriffs ist zu beachten, dass es zwischen den Begriffen „Instrumente“ und „Wissensträger“ eine definitorische Überschneidung gibt. So lassen sich Instrumente wie Qualitätszirkel, die sich im Sinne dieses Kapitels auf einen arbeitsbezogenen Kontext beziehen, gleichzeitig als kollektive Wissensträger (vgl. Kapitel 2.5.8) betrachten.

### **2.5.9.2 Gesamtüberblick wissensbezogene Instrumente**

Im Rahmen der Theoriearbeit konnten auf Basis verschiedener Autorinnen und Autoren für den Umgang mit Wissen in Organisationen eine Vielzahl unterschiedliche Instrumente ermittelt werden. Eine Gesamtdarstellung der ermittelten wissensbezogenen Instrumente, gegliedert nach den von Roehl eingeführten Funktionsgruppen, erfolgt mit den entsprechenden Quellenangaben zur besseren Übersichtlichkeit als Anhang (vgl. Anhang 3 Zusammenfassung theoretisch ermittelter Instrumente). In Kapitel 4.2.9.3 folgt nach gleicher Systematik ein Abgleich mit den empirischen Befunden.

### **2.5.9.3 Vertiefung: Communities of Practice**

Aufgrund der empirischen Erkenntnisse in Bezug auf die verbandliche Wissensdienstleistung „Austausch“ wird das Instrument der „Communities of Practice“ im Folgenden vertiefend eingeführt.

## **Begriffsdefinition**

Communities of Practice (CoP) werden auch Erfahrungskreise oder Wissensgemeinschaften genannt (vgl. Hasler Roumois 2007: 204 und Schreyögg/Geiger 2007: 86). Hasler Roumois bezeichnet sie als die Keimzelle des Wissensmanagements (vgl. Hasler Roumois 2007: 204).

“Communities of Practice sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich. Communities of Practice sind um spezifische Inhalte gruppiert“ (North/Franz/Lembke 2004: 41).

## **Bedeutung von Communities of Practice**

Die Bedeutung des Wissensaustausches im Rahmen von Wissensgemeinschaften/Communities of Practice wird auf Grund verschiedener Faktoren immer größer. North/Franz/Lembke nennen in diesem Zusammenhang

„ähnliche Probleme an unterschiedlichen Orten, Wissensintransparenz, vermutete Synergien durch Erfahrungsaustausch und das menschliche Grundbedürfnis nach Wissensteilung, Kreativität und Gemeinschaft“ (North/Franz/Lembke 2004: 12).

## **Zielsetzung von Communities of Practice**

Die Ziele von CoP beziehen sich auf das Lösen von Problemen, das wechselseitige Lernen (partizipatives, kooperatives und kollektives Lernen), die Deckung des Informationsbedürfnisses, den gemeinsamen Austausch von Erfahrungswissen und Erkenntnissen, die Generierung von neuem Wissen im Rahmen dieses Austausches, die Schaffung von Innovationen sowie die Veränderung der Kultur (vgl. Schneider 2004: 137;146 und Reinmann-Rothmeier 2001a : 28-31 und Schreyögg/Geiger 2007: 86 und Bettoni/Clases/Wehner 2004: 321 und Hasler Roumois 2007: 204).

## **Merkmale von Communitites of Practice**

CoP zeichnen unterschiedliche Merkmale aus. Hierzu gehören im Hinblick auf die Struktur die Hierarchie- und Weisungsunabhängigkeit und die Beteiligung verschiedener hierarchischer Ebenen mit unterschiedlichen Stufen der Partizipation. CoP sind offene, evolutionär gestaltete Gruppen beziehungsweise Verbindungen von Menschen. Sie sind eine eigene Form von Interaktion und Kommunikation. Reinmann-Rothmeier bezeichnet CoP als „Knotenpunkt der Kommunikation“. Sie verfügen über einen eigenen Lebenszyklus, Rhythmus und eine eigene Geschwindigkeit. CoP organisieren und steuern sich im theoretischen Idealfall selbst. In der Praxis sind CoP unter Umständen auf Unterstützung und damit indirekter Fremdsteuerung durch das Organisations- und Wissensmanagement angewiesen (vgl. Kapitel 2.6.5). Hasler-Roumois bezeichnet CoP als eine eigene Mikrokultur. Kulturelle Aspekte sind die Freiwilligkeit im Hinblick auf die Teilnahme der Akteure an der Community, die Zwanglosigkeit, Offenheit und Aufrichtigkeit im inneren Dialog und nach außen. Bettoni/Clases/Wehner nennen die Leidenschaftlichkeit und Lebendigkeit. Communities of Practice sind von Eigenverantwortung geprägt. Sie erfordern Kooperationsbereitschaft, sind beziehungsorientiert und bieten neben informellen auch private Begegnungsräume. Communities of Practice sind darüber hinaus lernorientiert. Sie ermöglichen partizipatives Lernen durch Beobachtung, Nachahmung und Identifikation, ein kooperatives Lernen durch Diskussion sowie kollektives Lernen durch bewusste gemeinsame Wissensgenerierung (vgl. Schneider 2004: 135; 145-146 und Reinmann-Rothmeier 2001a: 28-32 und Schreyögg/Geiger 2007: 86 und Bettoni/Clases/Wehner 2004: 321-322 und Hasler Roumois 2007: 125-129; 204).

## **Voraussetzungen für die Arbeit in Communitites of Practice**

Voraussetzungen für die Arbeit von CoP sind eine gemeinsame Identität, überschneidende, von unten generierte Interessens- und Problemlagen sowie

eine gemeinsame Verständigungsbasis und Wissensgrundlage (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001a: 28 und Schneider 2004: 137 und Hasler Roumois 2007: 199).

## **Gestaltungsdimensionen von Communities of Practice**

North/Franz/Lembke (2004) beschreiben vier Gestaltungsdimensionen: Die „Mitglieder“ der Community of Practice, die „interaktive Gemeinschaft“, das „Ergebnis/der Nutzen“ der Interaktion und die „organisatorische Unterstützung“ der Interaktion.

Die Gestaltungsdimension „Mitglieder“ umfasst die gemeinsame Definition des Themas und Interesses, die Festlegung der Zugehörigkeit zur Kerngruppe und die Einbindung unterstützender Externer. Weitere Aspekte sind das Feststellen des Expertenniveaus bezogen auf den Erfahrungshintergrund und die Qualifikation der ExpertInnen, die Wissensdiversität im Hinblick auf die Ausprägung des vorhandenen Wissens zum Themenschwerpunkt sowie die Mitgliedergewinnung (vgl. North/Franz/Lembke 2004: 52-60). Zur Gestaltungsdimension „interaktive Gemeinschaft“ gehören der Vertrauensaufbau und die Werteentwicklung, die Festlegung des Rhythmus der Interaktion, die Gestaltung „erlebnisreicher Ereignisse“, die Vorbereitung, das bekannte Setting, ein gewohnter Ablauf, gute Beiträge und Inhalte, die Gruppenarbeit, Pausen, die Moderation durch geschulte Moderatorinnen und Moderatoren und informelle Abendveranstaltungen. Weitere Faktoren sind die Sicherstellung des kontinuierlichen Austausches im Rahmen von regelmäßigen Treffen, eine angemessene Dauer und die Auswahl geeigneter Kommunikationsformen sowie die Organisation von Untergruppen und Projekten (vgl. North/Franz/Lembke 2004: 60-68). Die Gestaltungsdimension „Ergebnisse/Nutzen“ bezieht sich auf die Sicherstellung des Nutzens für die Mitglieder. Im Hinblick auf den beruflichen Nutzen wird dies durch die gegenseitige Vernetzung, die Ideengewinnung und Problemlösungen erreicht. Privater Nutzen entsteht durch die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und Anerkennung. Der Nutzen für die Organisation wird durch die Unterstützung der Strategie, die Weiterentwicklung von Qualität, Innovationsfähigkeit,

die Personalentwicklung, die Lernfähigkeit sowie durch die Identifikation von ExpertInnen erzielt. Nutzen sichert darüber hinaus den Austausch von implizitem Erfahrungswissen – als „verbindendes Element in Communities“ – und die damit verbundene Generierung von neuem Wissen (vgl. North/Franz/Lembke 2004: 68-77). Die Gestaltungsdimension „organisatorische Unterstützung“ umfasst die Aufgabe der Administration und Unterstützung der Mitglieder, hierzu gehören die Begrüßung, die Vermittlung der Normen und Regeln, die Einladung zu den Aktivitäten, die Pflege der Mitgliederlisten und die Organisation der Logistik. Eine weitere Gestaltungsaufgabe ist die Pflege der Informations- und Kommunikationsplattform mit entsprechendem Dokumentenmanagementsystem, Terminplanung und Best-Practice-Datenbank. Der organisatorischen Unterstützung lässt sich die Bereitstellung der Infrastruktur, des Versammlungsortes, der Arbeitsräume mit entsprechender Atmosphäre und geeigneter Medien zuordnen. Notwendig ist die inhaltliche Koordination mit den Aufgaben Wissen zu dokumentieren, codieren, aktualisieren, zu suchen, zu transferieren, auszutauschen und zu löschen sowie externe ExpertInnen zu vermitteln. Aufgaben sind darüber hinaus das Sponsoring, die Beschaffung von funktionsrelevanten Ressourcen und die Bereitstellung von Strukturen (vgl. North/Franz/Lembke 2004: 77-85).

## **2.6 Managen und Steuern von Wissensorganisationen**

Die im vorherigen Kapitel dargestellten Systemelemente bzw. Einflussfaktoren stehen, wie in den systemtheoretischen Ausführungen hergeleitet, in Wechselbeziehungen zueinander. Aufgabe des Managements ist es, Einflussfaktoren und deren Wechselbeziehungen direkt und indirekt zu steuern. Im folgenden Kapitel wird deshalb zunächst allgemein auf den Managementbegriff (Kapitel 2.6.1) eingegangen. Es folgen auf Grundlagen der eingeführten organisationsbezogenen Managementmodelle Ausführungen zum Managen und Steuern von Organisationen (Kapitel 2.6.2) und Non-Profit-Organisationen (Kapitel 2.6.3). Mit Blick auf Verbände, die sich als Wissensorganisationen begreifen lassen, wird im nächsten Schritt auf wissensbezogene Management- und Steuerungs-

modelle bzw. -konzepte eingegangen (Kapitel 2.6.4). Vertiefend dargestellt werden in diesem Zusammenhang das Wissensmanagement (Kapitel 2.6.4.1), das Informationsmanagement (Kapitel 2.6.4.2) und die Wissensarbeit (Kapitel 2.6.4.3). Anknüpfend an das Konzept der Wissensarbeit wird abschließend auf Formen der indirekten Steuerung und Selbststeuerung eingegangen (Kapitel 2.6.5).

### **2.6.1 Managementbegriff**

Der Begriff «Management» im Hinblick auf Organisationen hat im Englischen drei Bedeutungen und lässt sich mit „Geschäftsführung“ beziehungsweise „Unternehmensleitung“, „Umgang mit“ beziehungsweise „Verwalten“ und mit „Unternehmensleitung“ beziehungsweise „Manager“ übersetzen (vgl. Vetter/Livesey 2001: 498). Unter Management wird also sowohl die Aufgabe (das Leiten) als auch der dafür verantwortliche Personenkreis (Manager) verstanden. Die Leitungsfunktion umfasst das Management aller Aufgaben, die der Steuerung des Unternehmens dienen (vgl. Vettiger 2009: 18).

### **2.6.2 Managen und Steuern von Organisationen**

Der Wirtschaftswissenschaftler Malik formuliert als Kern seines Managementkonzeptes fünf Grundsätze: Für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, messen, beurteilen sowie das Fördern von Menschen (vgl. Malik 2007: 378). Rüegg-Stürm nennt das Gestalten, Lenken und Weiterentwickeln einer Organisation (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 23-87). Es lassen sich Ebenen des Managements unterscheiden, die in enger Verbindung stehen: Das normative Management, hierzu zählen die Unternehmenskultur, die Unternehmensphilosophie, und die Unternehmenspolitik, die ihren Ausdruck in der Unternehmensverfassung, Visionen und generellen Zielen finden. Das normative Management dient als Grundlage für das strategische Management mit dem Fokus auf Strategien, Strukturen und Systeme. Das strategische Management bildet wiederum Basis für das operative Management, das Ziele und Maßnahmen im Rahmen

der Programmplanung und Funktionsbereichsplanung zum Schwerpunkt hat (vgl. Hungenberg 2008: 7-8).

Managementmodelle mit organisationsbezogenen Fokus bieten ein umfassendes Managementverständnis von Organisationen an. Das St. Galler Management-Modell unterscheidet drei Ebenen des Managements: das normative, strategische und operative Management (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 64-76). Die Systemelemente des Modells – Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse und der Entwicklungsmodi – beziehen sich auf die zentralen Funktionen des Managements: das Gestalten, Lenken und Weiterentwickeln der Organisation (vgl. Rüegg-Stürm 2005: 23-87).

### **2.6.3 Managen und Steuern von Non-Profit-Organisationen**

Das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen, das sich auch auf Verbände bezieht, ordnet den Grundfunktionen einer Non-Profit-Organisation entsprechende Managementaufgaben zu. Aufgaben des System-Managements sind die Willensbildung und -sicherung, die strategische, mittel- und kurzfristige Planung, das Controlling mit entsprechenden Informationssystemen und Prozessen, das Qualitätsmanagement, die Führung, die Organisation der Strukturen und Prozesse, die Gestaltung von Anpassungs-, Veränderungs- und Innovationsprozessen und die Umsetzung der normativen Wertehaltungen. Das Marketing-Management umfasst die Aufgaben des Mitgliedermarketings und der Mitgliederaktivierung durch Information und Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten, die Gestaltung und Erbringung der Leistungen, die Interessensvertretung und das Dienstleistungsmarketing. Aufgaben des Ressourcen-Managements beziehen sich auf die humanen Ressourcen wie Mitglieder, Ehrenamtliche (Milizer) und Hauptamtliche, die Kooperationen in Spitzenverbänden und Arbeitsgemeinschaften sowie die Betriebsmittel, hierzu zählen Finanzmittel und Sachmittel (vgl. Schwarz et al. 2009: 66-75).

## **2.6.4 Managen und Steuern von Wissensorganisationen**

Im folgenden Kapitel werden Management-/Steuerungsmodelle und -konzepte für Wissensorganisationen beschrieben, die sich auf Verbände als wissensintensive Organisationen übertragen lassen. Das Wissensmanagement (Kapitel 2.6.4.1) liefert hierbei einen systemischen Ansatz und bindet die eingeführten Einflussfaktoren ein. Zwei weitere Konzepte bieten die Möglichkeit die Management- und Steuerungsaufgabe noch zielgerichteter zu gestalten. Das Informationsmanagement (Kapitel 2.6.4.2) mit dem Fokus auf den Umgang mit expliziten Wissensformen sowie die Wissensarbeit (Kapitel 2.6.4.3) mit dem Fokus auf der Generierung von implizite Wissensformen im Rahmen des Wissensaustausches.

### **2.6.4.1 Wissensmanagement**

Eine einheitliche Definition von Wissensmanagement gibt es nicht. Dies lässt sich damit begründen, dass Wissensmanagement Gegenstand unterschiedlicher Forschungsrichtungen ist. Hierzu gehören aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre die allgemeine Management- und Führungslehre, das Innovationsmanagement, die Informationswirtschaft und die Personalwirtschaft. Wissensbezogene Grundlagen liefern die Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Philosophie und Informatik. Verschiedene Forschungsansätze integrieren managementbezogene und wissensbezogene Grundlagen, hierzu gehören Beiträge zum Ressourcenansatz, zum Kernkompetenzenansatz und der lernenden Organisation (vgl. Amelingmeyer 2004: 2-7). Auch innerhalb der Disziplinen ist die Definition nicht einheitlich.

Unterschiede in der Definition von Wissensmanagement verdeutlichen auch Wissensmanagement-Modelle, die dem Zweck dienen, „die verschiedenen Aspekte von Management zu beschreiben und zu ordnen“ (Vettiger 2009: 18). Gemeinsam ist den Modellen die Ausrichtung auf die Ressource Wissen als zentraler Managementfokus. Unterschiede zeigen sich bei Einbindung weiterer wissensrelevanter Aspekte. Traditionelle Wissensmanagement-Modelle, wie das

Wissensmanagementmodell von Probst/Raub/Romhardt (siehe Kapitel 2.4.4.1) grenzen sich bewusst von den Gliederungssystematiken allgemeiner Managementmodelle ab. Zentraler Fokus und ausschließliches integrierendes Gliederungsprinzip ist die Ressource Wissen. So bezieht sich das wissens- und prozessorientierte Wissensmanagement-Modell von Probst/Raub/Romhardt auf das Managen der wissensbezogenen Aktivitäten (Wissensprozesse), „deren Beziehung zueinander keiner anderen externen Logik folgt“ (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 59). Weitere Managementaufgaben werden aufgegriffen, stehen aber bei Probst/Raub/Romhardt nicht im Fokus (vgl. Kapitel 2.4.4.1). Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten systemischen Wissensmanagementmodelle vertiefen über die Wissensprozesse hinaus weitere wissensrelevante Managementaufgaben. Das systemische Wissensmanagementmodell nach Willke fokussiert personelle und kollektive Wissensträger (siehe Kapitel 2.4.4.3), das integrative Wissensmanagementmodell nach Reinmann-Rothmeier (siehe Kapitel 2.4.4.2) vertieft personelle Wissensträger, methodische und technische Aspekte und das Modell nach Hasler Roumois (siehe Kapitel 2.4.4.4) geht auf strukturelle, personelle und technische Faktoren ein. Bei seiner systemischen Ausrichtung kann Wissensmanagement

„als ganzheitlicher Ansatz aufgefasst werden, der die Faktoren Unternehmenskultur, Unternehmensorganisation, Personalmanagement und Informations- und Kommunikationstechnik beinhaltet und koordiniert“ (Schumacher 2000:2).

Heinrich/Stelzer konkretisieren:

„Die Gestaltung des Wissensmanagements in einem Unternehmen hängt unter anderen von folgenden Elementen ab: dem Zielsystem, der Unternehmenskultur, der Aufbauorganisation, der Form der Arbeitsteilung und Abstimmung, den betrieblichen Aufgaben und Prozessen, den bereits vorhandenen Informationssystemen, den Kompetenzen (Erfahrungen, Kenntnissen und Fähigkeiten) der Fach- und Führungskräfte sowie den Wettbewerbsbedingungen“ (Heinrich/Stelzer 2009: 295).

Im aktuellen Diskurs findet eine weitere notwendige Differenzierung im Hinblick auf die wissensbasierten Managementaktivitäten statt. Ausgangslage ist die Ressource Wissen und die Unterscheidung in explizitem und implizitem Wis-

senstypen (siehe Kapitel 2.5.4.2). Einen wesentlichen Beitrag leisten hier Reinmann-Rothmeier (siehe Kapitel 2.4.4.2) und Hasler Roumois (siehe Kapitel 2.4.4.4) mit einer differenzierten Betrachtung von Wissen:

"Dank der vielen Daten, die produziert, gespeichert und verfügbar waren, waren plötzlich auch große Mengen an potentiell wertvollen Informationen entstanden, die irgendwie ausgewählt, verarbeitet und verwertet werden mussten. Die Lösung des Problems hieß in dieser ersten Phase «Wissensmanagement», da alltagssprachlich kaum zwischen Daten, Informationen und Wissen unterschieden wird. Mit dem heutigen Wissen differenziert man jedoch sorgfältiger zwischen Datenmanagement, Informationsmanagement und Wissensmanagement" (Hasler Roumois 2007: 32).

Reinmann-Rothmeier definiert die Doppelperspektive von Wissen: Das Informationsmanagement im Umgang mit Informationswissen und das Kompetenzmanagement im Umgang mit Handlungswissen (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001a: 17-18).

### **2.6.4.2 Informationsmanagement**

Wissensmanagement und Informationsmanagement weisen Überschneidungen auf, sind aber nicht deckungsgleich und keine der beiden Disziplinen kann als Obermenge bezeichnet werden. Informationsmanagement ist Leitungshandeln in Bezug auf die Versorgung von Aufgabenträger mit explizitem Wissen, Wissensmanagement hingegen in Bezug auf die Bewältigung von Aufgaben,

„insbesondere Beratungs-, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsaufgaben), die Unterstützung menschlicher Kommunikation und Kooperation sowie der effizienten Auffindung von Informationen bzw. Wissensbeständen, die Speicherung von Wissen in individuellen und kollektiven Speichern sowie die Erschließung impliziten Wissens“ (vgl. Stelzer 2003: 39).

Krcmar definiert Informationsmanagement als einen

„Teilbereich der Unternehmensführung, der die Aufgabe hat, den im Hinblick auf die Unternehmensziele bestmöglichen Einsatz der Ressource Information zu gewährleisten“ (Krcmar 2005: 1).

Er deutet Informationsmanagement als Managen der Informationswirtschaft, der Informationssysteme, der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der

übergreifenden Führungsaufgaben. Dabei führt der Autor sechs informationswirtschaftliche Management-Felder aus: Das „Management der Informationsnachfrage und des -bedarfs“, im Sinne einer bedarfsgerechten Unterstützung der Informationsnachfrage mit einem entsprechenden Informationsangebot und das „Management der Informationsquellen“ mit der Aufgabe Informationen aus unternehmensinternen und unternehmensexternen Informationsquellen – die noch keinen Eingang in die Informationsressource gefunden haben – zu erkennen, erheben, explizieren, vernetzen, sammeln und zu erfassen. Ein weiteres Feld ist das „Management der Informationsressourcen“, damit meint der Autor die Verifizierung mehrfach verwendeter Informationsquellen, die Speicherung der Informationen auf Informationsträgern sowie die Schaffung eines physischen und intellektuellen Zugangs. Das „Management des Informationsangebots“ hat die Aufgabe die benötigten Informationen anforderungsgerecht bereit zu stellen. Das „Management der Informationsverwendung“ dient der Darbietung von Informationen in einer Form, die der Informationsnutzer aufnehmen, verstehen, interpretieren und weiterverarbeiten kann. Darüber hinaus wird die Bewertung der Informationen durch die Informationsnutzer sichergestellt. Das Feld „Management der Infrastrukturen der Informationsverarbeitung und Kommunikation“ legt den Fokus auf die personelle und technologische Infrastruktur (vgl. Krcmar 2005: 47-92).

Wie die beiden vorhergegangenen Autoren betonen auch Heinrich/Stelzer neben der Information die Kommunikationsfunktion und führt aus, dass

„in jedem Unternehmen Aufgaben erfüllt werden, deren Zweck das Beschaffen, Verteilen Verwenden von Informationen und damit auch Kommunikation ist, kurz: Informations- und Kommunikationsaufgaben“ (Heinrich/Stelzer 2009: 27).

Willke definiert das Informationsmanagement als Teilbereich des Wissensmanagements:

"Für die Praxis des Wissensmanagements ist der Teilbereich des Informationsmanagements ein entscheidender Knotenpunkt. Denn einerseits ist schon viel erreicht, wenn es einer Organisation gelingt, ein brauchbares System des Informationsmanagements zu installieren, welches tatsächlich auch angenommen und genutzt wird. Daraus folgt, dass es nun unumgänglich wird, die Suche nach und die Auswahl von Informationen nach bestimmten Kriterien und Prämissen zu steuern. An dieser Stelle entscheidet sich, ob es bei einer Informationssammlung bleibt oder ob es einer Organisation gelingt, ein

Informationsmanagement zu einem Wissensmanagement auszubauen" (Willke 2004: 32-33).

### 2.6.4.3 Wissensarbeit

Einen besonderen Fokus nimmt das Konzept der Wissensarbeit ein. Es grenzt sich von traditionellen Wissensmanagement- und Informationsmanagement-Konzepten ab. Diese Arbeit orientiert sich im weiteren Verlauf an den Grunderkenntnissen dieses Ansatzes.

Davenport/Jarvenpaa/Beers schreiben in Bezug auf Wissensarbeit von hoch qualifizierten Tätigkeiten wie „education“ und „consulting“. Er charakterisiert Wissensarbeit mit Vielfältigkeit und Ausnahme und weniger mit Routine („characterized by variety and exception rather than routine“). Er betont die besonderen Anforderungen an die Qualifikation und notwendigen Kompetenzen („high Level of Skills“) der Wissensarbeiter (vgl. Davenport/Jarvenpaa/Beers 1996: 54). Wilkesmann liefert eine umfassende Definition von Wissensarbeit und nimmt weitere Definitionskriterien in den Fokus. Der Autor definiert Wissensarbeit als

„eine Tätigkeit deren Mittel und Zwecke nicht programmierbar sind und die deshalb konstitutiv darauf angewiesen ist, dass der Tausch von Daten oder Informationen und die interaktive Generierung neuen Wissens erfolgen“ (Wilkesmann 2005: 60).

Der Autor leitet die zentralen Elemente seiner Definition aus drei Traditionslinien der Wissensarbeit ab: Der betriebswirtschaftlichen, der arbeitssoziologischen und systemtheoretischen Traditionslinie. Aus der betriebswirtschaftlichen Traditionslinie, die von den Autoren Polany, Nonaka, Takeuchi, Probst, Raub und Romhardt geprägt ist, und die Wissensmanagement als ein in Wissensmanagementphasen systematisierten Produktionsfaktor klassifizieren, übernimmt Wilkesmann die zentrale Wissensmanagementphase der Wissensgenerierung. Nicht kompatibel mit dem Ansatz der Wissensarbeit ist hingegen die Entkopplung von Wissen gegenüber Personen sowie die fehlende Einbeziehung von organisatorischen Grundkategorien. Aus der arbeitssoziologischen Traditionslinie leitet Wilkesmann die Möglichkeit ab, durch Interaktion Wissen zu generieren.

Er betont dabei den engen Zusammenhang zwischen Wissensarbeit und Kommunikation (Kommunikationsarbeit). Im Zuge der Interaktion wird implizites Wissen als Nebenprodukt von explizitem Wissen geniert und damit die Transformationsfähigkeit von Wissen (u.a. nach Nonaka/Takeuchi) und die Fähigkeit diese Prozesse zu kontrollieren in Frage gestellt. Aus der systemtheoretischen Traditionslinie folgt die Erkenntnis, dass Wissen in Abhängigkeit von Personen und deren Interaktionsprozesse im Rahmen des systembezogenen Kontextes verstanden werden muss. Dies hat zur Folge, dass bei der gemeinsamen Wissensgenerierung ein gemeinsam geteiltes Hintergrundwissen notwendig ist. Der Ansatz greift auf die Differenzierung zwischen Daten, Informationen und Wissen zurück. Daten und Informationen stehen in einer systemabhängigen Kontextbezogenheit. Damit sind Relevanzkriterien im Übergang von Daten zu Informationen und Erfahrungsmuster im Übergang von Informationen zu Wissen gemeint. In Gruppen (Community of Practice) mit gemeinsamem Hintergrundwissen sind dabei Daten immer schon Informationen. Wissen kann nicht unabhängig von Personen und Interaktionsprozessen betrachtet werden. Das Management von Wissen ist unabhängig von Personen demnach nicht möglich (vgl. Wilkesmann 2005: 55-60).

Wilkesmann formuliert Merkmale der Wissensarbeit (vgl. Wilkesmann 2005: 56-69) und orientiert sich zunächst an den von Schreyögg (vgl. Kapitel 2.1.2) formulierten Merkmalen der klassischen Organisationstheorie: die Ziel-/Zweckorientierung, die Arbeitsteilung, die Mitgliedschaft und die inneren und äußeren Grenzen der Organisation. Wilkesmann ergänzt darüber hinaus weitere Merkmale: die Kultur, die intrinsische Motivation der Akteure und der Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Im Hinblick auf die Zielorientierung ist eine prinzipielle Beteiligung aller Akteure an der Zieldefinition notwendig. „Ziele werden gemeinsam ausgehandelt und nicht von oben diktiert“. Ziele stellen damit eine Steuerungsform der Wissensarbeit dar. Die Arbeitsteilung im Sinne der Wissensarbeit löst sich von tayloristischen Formen der Arbeitsteilung. Im Fokus steht die gemeinsame Problemlösung. Dies kann in Partnerschaften, Projektgruppen, Communities of Practice und Zirkeln erfolgen (vgl. Kapitel 2.5.9.3). Mitgliedschaften bzw. Organisationsgrenzen sind in den Formen der Wissensarbeit nicht mehr so einfach zu bestimmen. Mitglieder können unterschiedlichen Organisationen

angehören. „Organisationen haben weniger feste Grenzen und wandeln sich zu Netzwerken“. Organisationen „entwickeln also netzwerkartige Projektstrukturen mit wechselnden Akteuren, müssen aber gleichzeitig die Infrastruktur für solche Projekte bereitstellen“. Ein weiteres Merkmal ist die Kultur, die vom Management nicht einfach bestimmbar und steuerbar ist. Gelebte kulturelle Merkmale wie soziale Identität oder Commitment fördern die Zusammenarbeit und unterstützen damit die Selbstkoordination im Rahmen der Wissensarbeit. Eine weitere Voraussetzung für die Kooperation im Rahmen der Wissensarbeit ist die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Dies ist dann erreicht, wenn die Mittel (Handlung) und der Zweck (Handlungsziel) übereinstimmen und die Handlung ihrer eigenen Thematik, aus sich selbst heraus erfolgt. Empirische Untersuchungen des Autors haben bestätigt, dass sich Akteure mit großem Handlungs- und Entscheidungsspielraum beziehungsweise in Autonomiespielräumen im Rahmen der Wissensarbeit kooperativer verhalten, sich eher an der Weitergabe von Daten und der Generierung von neuem Wissen beteiligen. Die Weitergabe von Daten wird zum Nutzenfaktor. Kooperationen erzeugen sich damit selbst.

### **2.6.5 Indirektes Steuern und Selbststeuerung**

Die vorangegangenen Beiträge zum Wissensmanagement und zur Wissensarbeit verdeutlichen an verschiedenen Stellen, dass sich die Ressource Wissen nicht wie andere Ressourcen managen lassen. Diese Position soll im folgenden Kapitel, insbesondere im Hinblick auf die verbandliche Dienstleistungsfunktion des Wissensaustausches, vertieft werden.

Eine Organisation kann die persönliche Wissensressource der Mitarbeitenden nicht managen, sie kann die Bedingungen der Wissensarbeit, die Arbeitskontexte so gestalten und beeinflussen, dass Wissen aktiviert wird. Möglich ist eine indirekte Steuerung der Wissensbasis (vgl. Hasler Roumois 2007: 7;176).

Probst/Raub/Romhardt beziehen sich auf die Entstehung von Wissen im Zuge anderer Wissensprozesse und verweist auf eine begrenzte Steuerbarkeit von Wissen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 218-219). Wilkesmann betont im

Hinblick auf Wissensarbeit (Wissensgenerierung durch Wissensaustausch), dass Wissensarbeit nicht direkt steuerbar sei, sondern nur über Selbststeuerung möglich ist. Indirekt beeinflusst werden können die notwendigen Autonomiespielräume (vgl. Wilkesmann 2005: 55; 65).

Die theoretischen Erkenntnisse dieses Kapitels werden im 4. Kapitel im Rahmen der Forschungsergebnisse empirisch begründet, vertieft und erweitert. In Bezug auf die ermittelten Einflussfaktoren erfolgt dies nach derselben Grundsystematik wie im Theoriekapitel. Die theoretischen Erkenntnisse zum Managen und der Steuerung von Wissensorganisationen sind Grundlage einer nach Wissensdienstleistungen differenzierten Betrachtung der Steuerungsfunktion des Verbandes im Zuge der intersystemischen Korrespondenz (vgl. Kapitel 5).

### **3 Forschungsprozess und -methodik**

Nachfolgend werden der Forschungsprozess und das methodische Vorgehen dargestellt. Der Forschungsprozess umfasst folgende Schritte:

1. Festlegung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes und Begriffsdefinitionen
2. Formulierung der Forschungsfragen
3. Auswahl der Verbände und Handlungsfelder
4. Festlegung der Untersuchungsmethoden
5. Auswahl der ExpertInnen
6. Erhebung der theoretischen Grundlagen zu den Forschungsfragen
7. Dokumentenrecherche
8. Theoriegeleitete Ermittlung der Einflussfaktoren
9. Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews in den Geschäftsstellen (Geschäftsstellenbefragung)
10. Vorauswertung der leitfadengestützten Experteninterviews in den Geschäftsstellen (Vorauswertung Geschäftsstellenbefragung)
11. Überprüfung und Anpassung der theoriegeleiteten Einflussfaktoren
12. Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews bei den Mitgliedern (Mitgliederbefragung)
13. Zusammenstellung des Kategoriensystems und Bestimmung von Indikatoren
14. Gesamtauswertung der leitfadengestützten Experteninterviews (Geschäftsstellen- und Mitgliederbefragung)
15. Theoretischer Abgleich und Fokussierung
16. Deskription und Interpretation der empirischen Befunde

Das Kapitel ist entsprechend aufgebaut.

### **3.1 Festlegung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes und Begriffsdefinitionen**

#### **Festlegung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes**

Die Festlegung und Abgrenzung des Forschungsgegenstandes ist in Kapitel 1.3 beschrieben.

#### **Begriffsdefinitionen**

Die Begriffsdefinitionen sind in Kapitel 1.5 dargestellt.

### **3.2 Formulierung der Forschungsfragen**

Die Forschungsfragen sind in Kapitel 1.4 beschrieben.

### **3.3 Auswahl der Verbände und Handlungsfelder**

Untersucht werden zwei Landesverbände von Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege die im Bundesland Baden-Württemberg agieren: Das Diakonische Werk Württemberg (DWW) im Handlungsfeld Jugendhilfe und der Paritätische Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg (DPWV) im Handlungsfeld Altenhilfe.

Im Sinne der Forschungsfrage bezieht sich der Fokus dieser Arbeit auf die Wissensdienstleistungen und Einflussfaktoren der untersuchten Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege. Dies setzt zunächst voraus, dass vergleichbare Verbände untersucht werden. Ziele, zentrale Handlungsfelder und übergreifende Umweltbedingungen der beiden Spitzenverbände sind vergleichbar. Dies wird auch durch die gemeinsame Mitgliedschaft der Verbände in der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege deutlich. Die beiden Verbände

sind nach einer ähnlichen Grundstruktur – mit Verein, Aufsichtsgremium, Vorstand, Geschäftsstelle, thematisch (fachlich, betriebswirtschaftlich, juristisch) gegliederten Abteilungen beziehungsweise Bereichen sowie den Austausch- und Beteiligungsstruktur der Fachverbände beziehungsweise Fachgruppen – organisiert. Das in Bezug auf den Fokus dieser Arbeit strukturierte Dienstleistungsangebot und die entsprechende Wissensbasis ist vergleichbar. Da sich die Wissensbasis der untersuchten Spitzenverbände jeweils auf mehrere Handlungsfelder bezieht wurden zwei verschiedene Handlungsfelder ausgewählt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die nach Handlungsfelder differenzierte Betrachtung der Wissensbasis nicht Fokus dieser Arbeit ist.

Zu prüfen ist, ob im Detail, verbandsspezifische Rahmenbedingungen für die Fragestellung dieser Arbeit von Relevanz sind. Deshalb wurden, auf Basis meiner beruflichen Vorkenntnis, zwei Verbände mit unterschiedlicher Mitgliederstruktur, personeller Ressourcen in den Geschäftsstellen und Beteiligungsstrukturen ausgewählt.

Die Fokussierung auf ein Bundesland ist ausreichend, um regionale Bedingungen, wie die Entfernung des Mitglieds zur Geschäftsstelle zu überprüfen.

Ein Vergleich zwischen den beiden Spitzenverbänden bezogen auf die Qualität der Dienstleistungserbringung ist nicht Ziel der vorliegenden Arbeit.

### **3.4 Festlegung der Untersuchungsmethoden**

#### **Zentrale Erhebungs- und Auswertungsmethoden**

Zentrale Erhebungsmethoden sind

- Literaturrecherchen
- Dokumentenanalysen
- leitfadengestützte Experteninterviews nach Gläser/Laudel (2004) im Rahmen der Geschäftsstellenbefragung und Mitgliederbefragung

Zentrale Auswertungsmethoden sind

- die Transkription der Experteninterviews nach Gläser/Laudel (2004) im Rahmen der Gesamtauswertung der Geschäftsstellenbefragung und der Mitgliederbefragung
- die qualitative Inhaltsanalyse zur Auswertung von Experteninterviews nach Gläser/Laudel (2004)
- die Auswertung quantitativer Befragungsergebnisse<sup>7</sup>

### **Weitere Erhebungs- und Auswertungsmethoden**

Für die Vorauswertung der Geschäftsstellenbefragung wurden vereinfachte Erhebungs- und Auswertungsverfahren angewendet.

An verschiedenen Stellen des Forschungsprozesses wurden zur Rücküberprüfung Expertenrunden in den entsprechenden Geschäftsstellen durchgeführt. Sie sind dem entsprechenden Prozessschritt zu entnehmen.

### **Vertiefung zur Erhebungsmethode der leitfadengestützten Experteninterviews**

Die empirischen Erkenntnisse wurden mit der Methode der leitfadengestützten Experteninterviews erhoben. ExpertInnen sind in Bezug auf diese Arbeit Menschen, "die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen" (Gläser/Laudel 2006: 10).

"Die Experten sind ein Medium, durch das der Sozialwissenschaftler Wissen über einen ihn interessierenden Sachverhalt erlangen will. Sie sind also nicht das 'Objekt' unserer

---

<sup>7</sup> Der in den Leitfäden vorgesehene Umfang an quantitativ orientierten Fragestellungen konnte im Zuge der ersten Erhebungen im vorgegebenen zeitlichen Rahmen nicht bei allen ExpertInnen gleichermaßen erhoben werden. Grund war eine stärkere Fokussierung der ExpertInnen auf qualitative Fragestellungen. Deshalb wurden im Laufe der Erhebung die Erhebungsstrategie angepasst und quantitativ orientierte Fragestellungen zugunsten qualitativer Erkenntnisse reduziert. Aufgrund der für die Forschungsfrage interessanten qualitativen Erkenntnisse, liegt der Fokus dieser Arbeit noch stärker als ursprünglich vorgesehen, auf den qualitativen Erkenntnissen. Die quantitativen Ergebnisse stützen die qualitativen Ergebnisse.

Untersuchung, der eigentliche Fokus, sondern sie sind bzw. waren 'Zeugen' der uns interessierenden Prozesse (...). Die Experten haben eine besondere, mitunter sogar exklusive Stellung in dem sozialen Kontext, den wir untersuchen wollen. (...) Wir befragen die Mitarbeiter in Unternehmen, um Informationen über die Struktur des Unternehmens zu erhalten und über interne Prozesse zu erhalten. (...) Die Experten haben in diesen Untersuchungen die Aufgabe, dem Forscher das besondere Wissen der in die Situationen und Prozesse involvierten Menschen zugänglich zu machen" (Gläser/Laudel 2006: 10-11).

Eine weitere im Hinblick auf diese Arbeit geeignete Definition von ExpertInnen liefern Bogner/Menz:

"Der Experte ist heute in unterschiedlichen gesellschaftstheoretischen Ansätzen zu einem prominenten Beobachtungsobjekt geworden. Unter den Etiketten 'Wissens- und Riskogesellschaft' geraten Wissen und Expertise im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Differenzierung und (tendenzieller) Heterarchie bzw. Unsicherheit und Kontingenz in den Fokus der Analysen" (Bogner/Menz 2002: 10).

Meusel/Nagel beschreiben verschiedene Auswirkungen des Expertenstatus der Interviewpartner auf die Gestaltung der Forschungsmethode Auswirkungen im Rahmen der Erhebung sind (vgl. Meusel/Nagel 2002: 77-83):

- der Einsatz von offenen Leitfäden als Grundlage für eine Gesprächsführung, die dem thematisch begrenzten Interesse des Forschers und dem Expertenstatus des Interviewpartners gerecht werden
- die fachlich kompetente Entwicklung des Leitfadens, um das Interesse des/der ExpertIn am Interview sicher zu stellen
- eine Gesprächsführung, die sich nicht in Themen verliert.

### **Vertiefung zur Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse**

Diese Arbeit orientiert sich methodisch an der Grundsystematik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel (2006), die für die Auswertung von Experteninterviews konzipiert wurde, da diese Methode die Einbindung der theoretischen Grundlagen und Modelle und die Einbeziehung von neuen Erkenntnissen im Rahmen der Analyse sicherstellt. In Bezug auf die Extraktion und Aufbereitung der Daten wurde die Methode angepasst. Es wurde insbesondere auf die Zuordnung von Dimensionen (Ursachen- und Wirkungsdimensionen) zu Kategorien verzichtet. Der Einsatz von Dimensionen ist aufgrund der Fragestellung

dieser Arbeit nicht zielführend und der Aufwand wäre aufgrund der Datenmenge darüber hinaus nicht angemessen.

Die folgenden Ausführungen beschreiben die Grundsystematik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel (2006). Vor Beginn der empirischen Erhebung wird auf Grundlage der Untersuchungsfrage und der theoretischen Analyse und Vorüberlegungen ein Modell mit hypothetischen Variablen erstellt. Nach Durchführung der empirischen Erhebung folgt die Konstruktion des Suchrasters (im Sinne dieser Arbeit das Kategoriensystem) mit den Auswertungsvariablen (im Sinne dieser Arbeit die Kategorien) und deren Ausprägungen (im Sinne dieser Arbeit die Subkategorien) auf Grundlage des theoriegeleiteten hypothetischen Variablen-Modells. Für die Auswertungsvariablen werden Indikatoren bestimmt, die Hinweise auf das Vorhandensein von Informationen über die entsprechenden Variablen im Material geben. Das Suchraster (die Auswertungsvariablen und die entsprechenden Indikatoren) werden auf Grundlage der ersten Erfahrungen aus der empirischen Erhebung im nächsten Schritt überprüft und gegebenenfalls angepasst. Weitere Schritte vor der Extraktion sind die Fixierung des auszuwertenden Materials (Auswahl der Transkripte) und die Festlegung der Analyseeinheiten, in der Regel in Form von Textabsätzen (vgl. Gläser/Laudel 2006: 200-202). Im Zuge des Materialdurchlaufes wird das Material über die Variablen und gegebenenfalls über Ausprägungen mit Hilfe des Suchrasters, der Extraktionsregeln und der Interpretationsleistung des Forschers, extrahiert. Während der Extraktion können Variablen verändert oder neu konstruiert sowie Indikatoren und Ausprägungen aufgenommen werden. Das theoriegeleitete und an der Forschungsfrage orientierte Kategoriensystem öffnet sich, wenn Erkenntnisse ermittelt werden, die nicht in das bisherige System passen. (vgl. Gläser/Laudel 2006: 206-211). Die Aufbereitung der Daten hat zum Ziel, die Informationen zu sortieren, bedeutungsgleiche Informationen zusammenzufassen und fehlerhafte Zuordnungen zu beseitigen. Die Aufbereitung kann in mehreren Stufen erfolgen, Variablen können mehrmals zusammengefasst und verschiedenen Aspekten zugeordnet werden. Im Sinne der Autoren soll die Aufbereitung in getrennt dokumentiert werden, damit die Ergebnisse jeden Schrittes erhalten bleiben. Die Quellenangaben werden dabei mit-

geführt, um die ursprüngliche Zuordnung rekonstruieren zu können (vgl. Gläser/Laudel 2006: 219-221). Die Auswertung hat das Ziel, die Forschungsfrage zu beantworten. Die Auswertungsstrategie ist abhängig von der Untersuchungsfrage und der Untersuchungsstrategie sowie insbesondere von der Anzahl der Fälle. Bei geringer Anzahl von Fällen bietet sich eine vergleichende Analyse der Kausalmechanismen einzelner Fälle an, bei einer größeren Anzahl ist der direkte Vergleich nicht realisierbar. Anwendbar ist stattdessen eine vergleichende Analyse der Merkmalsausprägungen und der Suche nach Gemeinsamkeiten in Form einer Typisierung, die im letzten Schritt analysiert wird (vgl. Gläser/Laudel 2006: 240-246). Im letzten Schritt werden im Zuge der Interpretation die empirischen und theoretischen Ergebnisse miteinander abgeglichen (vgl. Gläser/Laudel 2006: 254). Die beschriebenen methodischen Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Gläser/Laudel 2006: 197):

Hauptschritte	Teilschritte
<b>Theoretische Vorüberlegungen</b>	Formulierung der Untersuchungsfrage
	Theoretische Analyse des Problems
	Bestimmung eines Modells mit hypothetischen Untersuchungsvariablen
<b>Empirische Erhebung</b>	
<b>Vorbereitung der Extraktion</b>	Konstruktion des Suchrasters (Auswertungsvariablen und Ausprägungen) auf Basis des hypothetischen Modells
	Bestimmung von Indikatoren für die Auswertungsvariablen
	Überprüfung und ggf. Anpassung des Suchrasters (Auswertungsvariablen)
	Fixierung des Material
	Festlegung der Analyseeinheiten
<b>Extraktion</b>	Formulierung von Extraktionsregeln
	Durchführung der Extraktion
	ggf. Veränderung bzw. Neukonstruktion von Variablen
	ggf. Aufnahme von Indikatoren
	ggf. Aufnahmen von Ausprägungen
<b>Aufbereitung</b>	Sortierung der extrahierten Informationen
	Zusammenfassung bedeutungsgleicher Informationen
	Beseitigung fehlerhafter Zuordnungen

<b>Auswertung</b>	Fallbezogene und/oder fallübergreifende Analyse der Zusammenhänge (Kausalzusammenhänge, Merkmalsausprägungen, Typisierungen)
<b>Interpretation</b>	Abgleich der empirischen und theoretischen Ergebnisse

*Tabelle 7: Übersicht Schritte Qualitative Inhaltsanalyse (eigene Darstellung)*

Die Dissertation hat sich auf Grund der Interviewverläufe und -ergebnisse stärker qualitativ ausgerichtet, als ursprünglich vorgesehen.

### **3.5 Auswahl der ExpertInnen**

Die Auswahl der ExpertInnen erfolgte entsprechend der Vorgehensweise nach Meusel/Nagel unter dem Gesichtspunkt der Vergleichbarkeit der Positionen und der vermuteten Verwandtheit des Erfahrungswissens der ExpertInnen (vgl. Meusel/Nagel 2002: 80). Um das Forschungsfeld zu erschließen, wurden ExpertenInnen der Geschäftsstellen und der Mitglieder des Verbandes einbezogen und eine kontrastierende Auswahl getroffen.

#### **Auswahl der ExpertInnen der Geschäftsstellen**

Bezogen auf die Geschäftsstellen wurden ExpertInnen der für die zentralen Wissensdienstleistungen relevanten Abteilungen bzw. Servicebereiche beider Spitzenverbände einbezogen. Befragt wurden FachreferentInnen und Abteilungsleitungen aus fachlichen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Organisationseinheiten.

#### **Auswahl der ExpertInnen der Mitglieder**

Im Hinblick auf die Geschäftsstellen wurden ExpertInnen der ersten und zweiten Führungsebene mit fachlicher, wirtschaftlicher und übergreifender Gesamtverantwortung aus beiden Spitzenverbänden in die Untersuchung einbezogen. Die Untersuchungsergebnisse bestätigen – auf Grundlage einer entsprechen-

den Fragestellung im Interviewleitfaden – dieses Vorgehen. Auf Seiten der Mitglieder pflegen in der Regel ExpertInnen der ersten und zweiten Führungsebene – dies ist von der Größe und Komplexität des Mitglieds abhängig – direkte Kontakte zum Verband.

Die untersuchten Spitzenverbände mit ihren Angeboten in den beiden untersuchten Handlungsfeldern verfügen über eine differenzierte Mitgliederstruktur. Die Mitglieder werden nach Größe und Komplexität<sup>8</sup> unterschieden (vgl. Kapitel 4.2.6.1). Um diesem Umstand gerecht zu werden, wurden ExpertInnen von Mitgliedern unterschiedlicher Größe und Komplexität befragt. Darüber hinaus wurde vor der Untersuchung die Annahme getroffen, dass ein Zusammenhang zwischen der Größe eines Mitglieds und dem Bedarf im Hinblick auf die Ausgestaltung der Wissensdienstleistungen besteht.

Weitere Angaben zur Fallauswahl sind den entsprechenden Forschungsschritten (vgl. 3.9, 3.12 und 3.14) zu entnehmen.

Die Fallauswahl dieser Forschungsarbeit erfüllt keine statistischen und repräsentativen Anforderungen.

---

<sup>8</sup> Komplexe Mitglieder bzw. Träger sind in mehreren Handlungsfeldern tätig.

### **3.6 Erhebung der theoretischen Grundlagen zu den Forschungsfragen**

Die theoretischen Grundlagen wurden während des gesamten Forschungsprozesses in Form von Literaturrecherchen zu den für die Forschungsfrage relevanten Dimensionen erhoben und mit Hilfe der kombinierten Literatur- und Wissensmanagementsoftware Ciativi auf Grundlage der Hauptkategorien strukturiert erfasst und ausgewertet.

Im Rahmen der Literaturrecherche und zur Ermittlung des Forschungsstandes wurde auf Literatur-, Projekt- und Habilitationsdatenbanken, Fachbücher, Fachzeitschriften, Internetseiten und weitere dokumentierte Informationen zurückgegriffen.

Die Erhebung der theoretischen Grundlagen ist nicht als abgeschlossener Prozessschritt zu verstehen, sondern als ständiger Prozess, dessen Erkenntnisse immer wieder überprüft und verarbeitet wurden.

### **3.7 Dokumentenrecherche**

Für die verbandsbezogene Dokumentenrecherche und -analyse wurde von beiden Verbänden ein Zugriff auf das verbandsinterne Intranet ermöglicht.

### **3.8 Theoriegeleitete Ermittlung der Variablen**

Die im Rahmen dieser Arbeit angewandte Analysemethode setzt voraus, dass zunächst aus der Forschungsfrage abgeleitete und theoretisch begründete Variablen bestimmt wurden. Aus der Festlegung des Forschungsgegenstandes und Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.3 und 1.4) und den theoretischen Grundlagen,

insbesondere den systemischen wissensbezogenen Referenzmodellen (vgl. Kapitel 2.4.3 und 2.4.4), konnten folgende Variablen abgeleitet werden:

- Rahmenbedingungen
- Wissen und Nichtwissen
- Strukturen
- Prozesse
- Beteiligung
- Methoden, Instrumente, Anwendungen

### **3.9 Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews in den Geschäftsstellen (Geschäftsstellenbefragung)**

#### **Methodische Grundlage**

Methodische Grundlage ist die Erhebungsmethode der leitfadengestützten Experteninterviews nach Gläser/Laudel (vgl. 3.4.4).

#### **Fallauswahl**

Ausführungen zur Fallauswahl sind dem Kapitel 3.5 (Auswahl der ExpertInnen) zu entnehmen.

Es wurden folgende Fälle für die Befragung ausgewählt:

Abteilung/Servicebereich der ExpertInnen	Anzahl der ExpertInnen
fachlich	5
betriebswirtschaftlich	3
rechtlich	2
übergreifend	1

*Tabelle 8: Übersicht Auswahl Fälle Geschäftsstellenbefragung (eigene Darstellung)*

## **Erstellung des Interviewleitfadens**

Der Interviewleitfaden (vgl. Anhang 4 Interviewleitfaden Geschäftsstellenbefragung) gliedert sich in fünf Abschnitte und umfasst Fragen zur Person und Aufgabe, den Verbandsstrukturen, den Rahmenbedingungen, den Umgang mit Informationen und Wissen, gegliedert nach Prozessen und unter Berücksichtigung von relevantem Wissen und Nichtwissen, Methoden und Instrumenten und Beteiligungsformen.

Es wurden ausschließlich offene Fragen gestellt. Die Leitfäden zur Geschäftsstellenbefragung sind inhaltlich identisch.

## **Pretest des Interviewleitfadens**

Die Eignung des Interviewleitfadens wurde im Rahmen einer Präsentation und Diskussion im Doktorandenkolloquiums überprüft. Auf Grundlage der Erfahrungen und Rückmeldungen wurden Anpassungen vorgenommen.

## **Durchführung der Interviews**

In den beiden Geschäftsstellen der Verbände wurden auf Basis der Erhebungsdimensionen (vgl. Kapitel 3.7) leitfadengestützte Experteninterviews (Geschäftsstellenbefragung) durchgeführt.

Die Interviews wurden alle am jeweiligen Arbeitsplatz des/der ExpertenIn geführt. Angaben zum Tag, dem Ort, der Dauer und der Situation des Interviews sind jeweils als Vorspann im Transkript vermerkt. Die Aufnahme erfolgte mit Hilfe eines digitalen Diktiergerätes.

### 3.10 Vorauswertung der leitfadengestützten Experteninterviews in den Geschäftsstellen (Vorauswertung Geschäftsstellenbefragung)

Die Vorauswertung diente der Überprüfung der Erhebungs- und Auswertungsdimensionen und der Vorbereitung auf die Mitglieder-Befragung. Deshalb wurde im Hinblick auf die Auswertungsmethoden (Transkription und Inhaltsanalyse) ein vereinfachtes Verfahren gewählt. Die Geschäftsstellenbefragung wird gemeinsam mit der Mitgliederbefragung im Rahmen der Extraktion und Aufbereitung (Gesamtauswertung) ein zweites Mal nach erweiterten methodischen Anforderungen ausgewertet.

#### Fixierung des Materials

Ausgewertet wurden folgende Interviews:

Abteilung/Servicebereich (Geschäftsstellen) der ExpertInnen	Anzahl ExpertInnen
fachlich	3
betriebswirtschaftlich	2
rechtlich	2

*Tabelle 9: Übersicht ausgewertete Fälle Geschäftsstellenbefragung (eigene Darstellung)*

#### Vereinfachte Transkription

Für die Vorauswertung wurden die Interviews der Geschäftsstellenbefragungen in Form von vereinfachten Transkripten auf Grundlage der digitalen Tonaufzeichnungen dokumentiert. Auf die in Kapitel 3.14 formulierten Notationsregeln wurde bei der Vorauswertung verzichtet. Die Inhalte der Aufzeichnungen wurden in eigenen Worten wiedergegeben. Für die Gesamtauswertung der Ge-

schäftsstellen- und Mitgliederbefragungen liegen die Interviews, soweit sie ausgewählt wurden, zusätzlich als ausführliches Transkript, entsprechend der Nationsregeln, vor (vgl. Transkripte Hauptauswertung auf DVD).

### **Vereinfachte Inhaltsanalyse**

Für die Inhaltsanalyse im Rahmen der Vorauswertung wurde mit dem Einsatz der Mindmapping-Technik mit der Software Mindmanager ein vereinfachtes Verfahren gewählt.

Den festgelegten Variablen (vgl. Kapitel 3.8) wurden exemplarische Nennungen aus den transkribierten Interviews zugeordnet. Die Zusammenfassung der Zuordnung wurde in Form von Mindmaps dokumentiert.

### **3.11 Überprüfung und Anpassung der theoriegeleiteten Variablen**

Die Erkenntnisse aus der Vorauswertung und der Interpretation im Rahmen der Expertenrunden führten zur Neuaufnahme der Variablen „Kultur“ und „Wissensfunktionen“<sup>9</sup>. Zusammenfassend wurden für Mitgliederbefragung folgende Variablen festgelegt:

- Rahmenbedingungen
- Wissen und Nichtwissen
- Kultur
- Strukturen
- Wissensfunktionen
- Unterstützende Prozesse
- Beteiligung
- Methoden, Instrumente, Anwendungen

---

<sup>9</sup> Die Kategorie „Wissensfunktionen“ wurde im späteren Verlauf der Arbeit in die Kategorie „Wissensdienstleistung“ umbenannt (vgl. Kapitel Begriffsdefinitionen)

### 3.12 Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews bei den Mitgliedern (Mitgliederbefragung)

#### Methodische Grundlage

Methodische Grundlage ist die Erhebungsmethode der leitfadengestützten Experteninterviews nach Gläser/Laudel (vgl. Kapitel 3.4.4).

#### Fallauswahl

Die methodischen Grundlagen zur Fallauswahl wurden in Kapitel 3.9 vermittelt. Ausführungen zur Fallauswahl sind dem Kapitel 3.5 (Auswahl der ExpertInnen) zu entnehmen.

Es wurden folgende Fälle für die Befragung ausgewählt:

Größe des Trägers <sup>10</sup> der ExpertInnen	Anzahl der ExpertInnen
großer Träger (über 200 Mitarbeitende)	4
mittelgroßer Träger (50 bis 200 Mitarbeitende)	5
kleiner Träger/Initiativen (bis 50 Mitarbeitende)	2

Tabelle 10: Übersicht Auswahl Fälle Mitgliederbefragung (eigene Darstellung)

Die ExpertInnen, überwiegend der ersten und zweiten Leitungsebene, tragen die Gesamtverantwortung für den fachlichen oder betriebswirtschaftlichen Bereich oder für alle Bereiche des Mitglieds.

#### Erstellung Interviewleitfäden

Der Interviewleitfaden (vgl. Anhang 5 Interviewleitfaden Mitgliederbefragung) gliedert sich in vier Abschnitte und umfasst Fragen zum Träger, dem/der InterviewpartnerIn und zu den Kontaktebenen zum Verband, zur Wissensarbeit im

---

<sup>10</sup> Bezogen auf die Fallauswahl wurde ein Komplexträger berücksichtigt, die neben den beiden untersuchten Handlungsfeldern, noch in weiteren Handlungsfeldern tätig ist (vgl. Kapitel 3.5).

Tätigkeitsfeld des Trägers (Rahmenbedingungen, Relevantes Wissen, Wissensquellen), zur Wissensarbeit des Verbandes, zu übergreifenden Faktoren (Kultur, Struktur, Motivation, Wissenszielsetzung, Wissen, Beteiligung) und zu Faktoren (Wissen, Methoden und Instrumente), die differenziert nach den Wissensdienstleistungen erhoben wurden.

Es wurden offene und geschlossene Fragen gestellt. Die Leitfäden zur Geschäftsstellenbefragung sind inhaltlich bis auf eine kleine Differenzierung bei der Frage zur Struktur (aufgrund unterschiedlicher Strukturen der beiden Verbände) identisch.

### **Pretest der Interviewleitfäden**

Die Eignung des Interviewleitfadens wurde mit Hilfe eines Test-Interviews und im Rahmen einer Expertenrunde in beiden Verbänden überprüft. Auf Grundlage der Erfahrungen und Rückmeldungen wurden Anpassungen vorgenommen.

### **Durchführung der Interviews**

Es gelten die gleichen Bedingungen wie bei der Durchführung der leitfadengestützten Interviews in den Geschäftsstellen (vgl. Kapitel 3.9).

## **3.13 Zusammenstellung des Kategoriensystems und Bestimmung von Indikatoren**

Auf Grundlage der ermittelten Variablen (Kapitel 3.8), der weiteren theoretischen Erkenntnisse, der Vorauswertung der Geschäftsstellenbefragung und den ersten Erfahrungen mit der (zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausgewerteten) Mitgliederbefragung wurde das Kategoriensystem angepasst und zusammengestellt. Für die Kategorien wurden Indikatoren bestimmt und Ankerzitate zugeordnet (vgl. Anhang 6 Indikatorenbestimmung).

## Kategoriensystem

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene
Rahmenbedingungen		
Wissen und Nichtwissen	Relevantes Wissen	
	Wissensfelder	fachlich
		betriebswirtschaftlich
		juristisch
		politisch
		weitere Wissensfelder
	Wissenstypen	öffentliches Wissen
		Basiswissen
		risikorelevantes Wissen
		Konzepte und Innovationen
Nichtwissen		
weitere Wissenstypen		
Wissensquellen		
Kultur		
Struktur	Mitgliederstruktur	
	Verbandsstruktur	
Wissensfunktionen (später „Wissensdienstleistungen“)	Information	
	Beratung	
	Austausch	
	Entwicklung	
	Politische Vertretung	
	Kontrollfunktion	
Unterstützende Prozesse	Zielsetzung und Beteiligung	
	Identifikation	
	Nutzung	
	Speicherung	
	Evaluation	
Methoden, Instrumente, Anwendungen, bezogen auf ...	... Funktionen	
	... unterstützende Prozesse	
Motivation	Mitgliedschaft	
	Mitarbeit im Verband	

Tabelle 11: Kategoriensystem Extraktion (eigene Darstellung)

### 3.14 Gesamtauswertung der leitfadengestützten Experteninterviews (Geschäftsstellen- und Mitgliederbefragung)

Die Gesamtauswertung umfasst Befragungen der ExpertInnen der Mitglieder (Mitgliederbefragung) und der Geschäftsstellen (Geschäftsstellenbefragung).

#### Methodische Grundlage

Methodische Grundlage ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel (vgl. Kapitel 3.4).

#### Fixierung des Materials

Ausgewertet wurden folgende Fälle:

ExpertInnen	Größe des Trägers <sup>11</sup> der ExpertInnen	Anzahl <sup>12</sup> der ExpertInnen
der Träger (Mitglieder)	groß (über 200 Mitarbeitende)	3
	mittel (50 bis 200 Mitarbeitende)	4
	klein (bis 50 Mitarbeitende)	2
der Abteilungen/ Servicebereiche (Geschäftsstellen)	fachlich	3
	betriebswirtschaftlich	2
	rechtlich	2

Tabelle 12: Übersicht Auswahl Interviews beide Befragungen (eigene Darstellung)

#### Transkription

Meusel/Nagel definieren neben den Auswirkungen des Expertenstatus auf die Erhebung die Auswirkungen auf die Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews. Hierzu gehört insbesondere der Verzicht auf ein aufwendiges Notationssystem bei der Erstellung der Transkripte, da es sich nicht um narrative

<sup>11</sup> Bezogen auf die Gesamtauswertung wurde ein Komplexträger berücksichtigt, die neben den beiden untersuchten Handlungsfeldern, noch in weiteren Handlungsfeldern tätig ist (vgl. Kapitel 3.5).

<sup>12</sup> Da sich die Erkenntnisse im Zuge der Auswertung der Interviews wiederholt haben, wurden 16 von 22 geführten Interviews ausgewertet.

Interviews handelt und das gemeinsam geteilte Wissen im Fokus steht (vgl. Meusel/Nagel 2002: 77-83). Diese Arbeit orientiert sich methodisch an dieser Vorgabe, es gelten die im Anhang dargestellten Notationsregeln (vgl. Anhang 7 Notationsregeln).

## **Extraktion**

Die Extraktion erfolgte mit der Analysesoftware MAXQDA. Die Transkripte wurden in MAXQDA exportiert und im Zuge des Materialdurchlaufs in Bedeutungseinheiten durch die Bildung von entsprechend nummerierten Zeileneinheiten fixiert. Die Auswertungskategorien wurden zunächst als Kategorien-Codes (im Folgenden Kategorien genannt) und Kategorien-Subcodes (im Folgenden Sub-Kategorien genannt) angelegt. Die Extraktion erfolgte durch die Markierung der entsprechenden Textstelle und die Zuweisung der extrahierten Information als Paraphrasen-Code mit max. 64 Zeichen. Die extrahierten Paraphrasen-Codes wurden eine oder mehreren Kategorien und gegebenenfalls Sub-Kategorien zugeordnet. Während der Extraktion wurde die Kategorie „WissensarbeiterIn“ ergänzt. Erweiterungen erfolgten darüber hinaus in Form von Sub-Kategorien. Die Sub-Kategorie „Praxis“ wurde allen Kategorien zugeordnet, zu denen Aussagen zur praktischen Umsetzung (in Bezug auf die Kernprozesse und unterstützenden Prozesse) erhoben werden konnten. Die Kategorie „Struktur“ wurde um die Sub-Kategorien „Externe Strukturen“ und „Kooperationen“ erweitert, um Aussagen zu externen Struktur-Perspektiven aufgreifen und zuordnen zu können.

## **Aufbereitung**

Um die umfangreichen Daten übersichtlich und nachvollziehbar für die Auswertung aufbereiten zu können, erfolgte der Export der Paraphrasen-Codes aus MAXQDA in Mindmaps mit Hilfe der Mindmapping-Software Mindmanager. Dabei wurden pro Kategorie und bei Bedarf pro Sub-Kategorie getrennte Mindmaps angelegt. Im ersten Schritt erfolgte eine nach Mitglieder und Geschäftsstellen sowie Verband differenzierte Darstellung der importierten Paraphrasen-Codes innerhalb der kategorienbezogenen Mindmaps. Der zweite Schritt umfasste die nach Verbänden gegliederte Zuordnung der Paraphrasen-Codes in

aus der Extraktion übernommene oder neu gebildete Sub-Kategorien und bei falscher Kategorienzuordnung in eine entsprechende Verteilungs-Kategorie. Dabei wurden die Paraphrasen-Codes mit Hinweisen zur Herkunft (Mitgliederbefragung/Geschäftsstellenbefragung und Verband) versehen. Der dritte Schritt löste die bisherige Zuordnungslogik durch die übergreifende Zusammenfassung der Sub-Kategorien auf. Dabei wurden Paraphrasen-Codes aus den Verteilungs-Kategorien anderer Kategorien neu aufgenommen und Doppelungen aufgelöst.

Die abschließende Zusammenfassung erfolgte in Tabellenform.

## **Auswertung**

Aufgrund der Ausrichtung der Forschungsfrage und der hohen Anzahl ermittelten Paraphrasen-Codes wurde auf Grundlage der erarbeiteten Zusammenfassung eine vergleichende Analyse der Kategorienausprägungen aus allen Interviews vorgenommen. Hierbei kam es zu Änderungen in Bezug auf die bisher ermittelten Kategorien und Sub-Kategorien. Die Kategorie „Wissensquellen“ wurde der Sub-Kategorie „Metawissen“ zugeordnet, da sie nicht auf der Bedeutungsebene der anderen Kategorien liegt. Die Kategorie „Motivation“ konnte aufgelöst werden, da die entsprechenden Paraphrasen-Codes auf andere Kategorien verteilt werden konnten.

### **3.15 Theoretischer Abgleich und Fokussierung**

#### **Theoretischer Abgleich**

Der Abgleich der Auswertungsergebnisse mit den neu erarbeiteten theoretischen Erkenntnissen führte zu weiteren Auswirkungen auf das Kategoriensystem. Die Kategorie „Anspruchsgruppen“ wurde aufgrund der theoretischen systemgeleiteten Erkenntnisse zum Referenzmodell (vgl. Kapitel 2.4.4) neu aufgenommen. Aufgrund der selben Erkenntnisse wurde die Kategorie „Strategie“ konstruiert.

Umbenannte Kategorien sind die Kategorie „Instrumente“, bisher „Methoden, Instrumente und Anwendungen“ (vgl. Kapitel 2.5.9), „personelle und kollektive Wissensträger“, bisher „WissensarbeiterInnen“ (vgl. Kapitel 2.5.8) und „Umwelt“, bisher „Rahmenbedingungen“ (vgl. Kapitel 2.5).

## **Fokussierung**

Auf Grundlage der Forschungsfrage und der bisherigen theoretischen und empirischen Erkenntnisse wurde mit Blick auf die Deskription und Interpretation der Forschungsergebnisse eine Eingrenzung und Fokussierung des Forschungsgegenstandes vorgenommen. Im Fokus stehen drei von sechs Wissensfunktionen (später als Wissensdienstleistungen bezeichnet): die „Beratung“, die „Information“ und der „Austausch“. Die „politische Vertretung“, „Kontrollfunktion“ (nur DWW) und „Entwicklung“ wurden nicht in die Deskription und Interpretation der Forschungsergebnisse aufgenommen. Die Begründung ist in Kapitel 4.1.2 (Festlegung und Kurzbeschreibung der zentralen Wissensdienstleistungen) dargelegt.

### **3.16 Deskription und Interpretation der empirischen Befunde**

Die Grundstruktur der Deskription und Interpretation der empirischen Ergebnisse (vgl. Kapitel 4) generiert sich aus der Auswertung, des theoretischen Vergleichs und der Fokussierung. Dabei wurde mit der Umbenennung der Kategorie „Wissensfunktionen“ in „Wissensdienstleistungen“ noch einmal eine Anpassung am Kategoriensystem vorgenommen (Begründung vgl. Kapitel 1.5 Begriffsdefinitionen). Folgende Kategorien (Einflussfaktoren) wurden deskribiert und interpretiert:

- Wissensdienstleistungen (bisher Wissensfunktionen)
- Umwelt
- Anspruchsgruppen
- Wissen und Nichtwissen
- Kultur

- Struktur
- Unterstützende Prozesse
- personelle und kollektive Wissensträger
- Instrumente

## **4 Forschungsergebnisse**

Im Fokus des vierten Kapitels steht die Deskription und Interpretation der empirischen Forschungsergebnisse. Dabei wird auf die Grundsystematik des Theoriekapitels zurückgegriffen, um die theoretischen Erkenntnisse empirisch und systematisch zu begründen, zu vertiefen und zu erweitern.

Im ersten Kapitel (4.1) werden die zentralen Wissensdienstleistungen der untersuchten Spitzenverbände aus der Dokumentenanalyse abgeleitet, mit den theoretischen Befunden abgeglichen, im Sinne der Forschungsfrage festgelegt und deren Bedeutung dargestellt und interpretiert. Im zweiten Kapitel (4.2) folgt die Darstellung der empirischen Forschungsergebnisse zu den im theoretischen Teil ermittelten Einflussfaktoren bzw. Systemelementen. Dabei werden die Erkenntnisse zur Management- und Steuerungsfunktion in Spitzenverbänden einbezogen. Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse werden dabei im Zuge der Interpretation abgeglichen.

### **4.1 Zentrale Wissensdienstleistungen der untersuchten Spitzenverbände**

Ein wesentlicher Aspekt der Forschungsfrage dieser (vgl. Kapitel 1.4.) bezieht sich auf die Ermittlung der zentralen Wissensdienstleistungen der untersuchten Spitzenverbände.

In diesem Kapitel werden auf Grundlage der Analyse der Satzungen und Leistungsbeschreibungen der untersuchten Spitzenverbände zunächst deren Dienstleistungen und Aufgaben dargestellt (Kapitel 4.1.1) und mit den im theoretischen Teil dieser Arbeit ermittelten Dienstleistungen abgeglichen (Kapitel 4.1.2). Es folgt die Festlegung der zentralen Wissensdienstleistungen auf

Grundlage der theoretischen Erkenntnisse, der Dokumentenanalysen, der Ergebnisse der Vorauswertung der Geschäftsstellenbefragung und der im Rahmen von getrennt nach Verbänden durchgeführten Workshops (Kapitel 4.1.3) Abschließend wird die Bedeutung der entsprechenden Wissensdienstleistung auf Grundlage der Hauptauswertung der qualitativen und quantitativen Befunde der Mitglieder- und Geschäftsstellenbefragung dargestellt und interpretiert (Kapitel 4.1.4).

#### **4.1.1 Dienstleistungen und Aufgaben der untersuchten Spitzenverbände**

##### ***Deskription der qualitativen Ergebnisse***

##### **4.1.1.1 Dienstleistungen und Aufgaben des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Württemberg (DWW)**

##### **Allgemeine Dienstleistungen für die Mitglieder und weitere Aufgaben**

Als Serviceleistungen für die Mitglieder und weitere Aufgaben werden die Beratungs- und Unterstützungsleistungen in rechtlichen, betriebswirtschaftlichen, konzeptionellen Fragestellungen sowie bei der Organisationsentwicklung und bei Modellprojekten, die Mitgliederinformationen, die Erstellung von Arbeitshilfen, die Übernahme von Finanzierungsverhandlungen auf Landesebene und Vor-Ort, die Übernahme von Dienstleistungen (zentrale Buchungsstelle, zentrale Gehaltsabrechnungsstelle und Wirtschaftsprüfung) sowie die Öffentlichkeitsarbeit genannt. Hinzu kommen kirchliche Aufgaben, dazu gehören die Organisation und Begleitung des Freiwilligen Sozialen Jahres, Hilfen und Angebote für Flüchtlinge und für Gehörlose, interkulturelle Arbeit, Partnerschaften mit Evangelischen Kirchen im Ausland, theologisch-ethischen Stellungnahmen. Weitere Dienstleistungen und Aufgaben sind die Koordination der Arbeitsbereiche, die Interessenvertretung und Außenvertretung der württembergischen Dia-

konie, der Mitglieder und der Hilfebedürftigen in staatlichen und kirchlichen Gremien und in der Öffentlichkeit sowie Fortbildungsangebote in unterschiedlichen fachlichen Themenstellungen und Unterstützung der Mitarbeitervertretungen (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015). Hinzu kommen die Prüfung der Rechnungs- und Wirtschaftsführung der Mitglieder und die Mitteilungspflicht von Kennzahlen zur wirtschaftlichen Lage (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2014: 3).

### **Dienstleistungen und Aufgaben der Fachverbände**

Die Fachverbände fördern die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern, die Meinungsbildung und der Erfahrungsaustausch, die Entwicklung von fachlichen Konzeptionen und Qualitätsstandards und verbandspolitischen Stellungnahmen sowie die Beratung der Verbandsorgane (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2014: 13).

### **Dienstleistungen und Aufgaben der Abteilungen der Geschäftsstelle laut Leistungsbeschreibung**

Es konnten abteilungsbezogen im geschützten Mitgliederbereich<sup>13</sup> folgende Dienstleistungen ermittelt werden (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2010):

#### *Abteilung „Justizariat, Arbeit- und Sozialrecht“*

Die Abteilung Justizariat, Arbeits- und Sozialrecht kostenfreie Rechtsberatung als verbandliche Kernaufgabe und kostenpflichtige Wahlleistungen an. Für diese Arbeit ist die Beratung im Sozialrecht und Arbeitsrecht von Relevanz.

Verbandliche Kernleistungen im Sozialrecht umfassen die juristische Begleitung (Einzelfallberatung) der Mitgliedseinrichtungen als Leistungserbringer im Rah-

---

<sup>13</sup> Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurde ein Zugriff auf den geschützten Mitgliederbereich des Internet-Angebotes ermöglicht.

men der sozialen Sicherung und der Leistungsberechtigten im Zuge der Sozialanwaltschaft, die Begleitung von sozialpolitischen und ökonomischen Prozessen (Gremien, Entgelt- und Schlichtungsverhandlungen und Gesetzgebungsverfahren), die Information über rechtliche Belange und die Schulung zu rechtlichen Belangen.

Leistungen im Arbeitsrecht beziehen sich auf Fragestellungen und Aufgaben der Mitglieder im Rahmen des staatlichen und kirchlich-diakonischen Arbeitsrechtes.

Verbandliche Kernaufgaben (unentgeltlich) sind die Beratung in Fragen der Arbeitsregelungsverfahren, die Bearbeitung von arbeitsrechtlichen Grundsatzfragen, die Einzelrechtsberatung der Mitglieder (Grundberatung), die Unterstützung der Verbandsgremien, die Information über das Arbeitsrecht im Intranet, die Durchführung von Fachtagungen.

Verbandliche Wahlleistungen (entgeltlich) sind die Einzelrechtsberatung der Mitglieder (erweiterte Beratung) und arbeitsrechtliche Fortbildungen.

#### *Abteilung „Kinder, Jugend und Familie“*

Die Leistungen der Abteilung lassen sich in sechs Schwerpunkte gliedern: Die „verbandliche Vertretung“, „verbandliche Aufgaben“, der „Fachverband“, „fachliche Entwicklung und Innovation“, „Beratungsleistungen für Mitglieder (Grundleistungen und Leistungen gegen Entgelt)“ und „Projekte“.

Zu den Leistungen der Abteilung gehören im Einzelnen die fachpolitische Vertretung der Mitglieder gegenüber Land, Kommunalverbänden und Organisationen der Jugend- und Familienhilfe sowie in verbandlichen und fachlichen Gremien und Arbeitskreise auf Regional-, Landes- und Bundesebene, die Mitwirkung und Stellungnahmen zu Gesetzgebungen, Richtlinien und Empfehlungen.

Zu den verbandlichen Aufgaben gehört die Koordinierung interner und externer verbandlicher Kooperationen, die Koordinierung von internen Gremien, die Mitwirkung und Durchführung von Fachtagen und Fachveranstaltungen, die Mitwirkung bei der Betriebserlaubnis für Einrichtungen, Stellungnahmen zu Projekt- und Fördermittelanträgen, die Information von Mitgliedern und die Mitwirkung bei Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Zu den Aufgaben im Fachverband Kinder, Jugend und Familie, gehören die Vertretung der Abteilung im Fachverband und die Übernahme von Geschäftsführungsaufgaben für Vorstand, Ausschüsse, Kommissionen und Fachgruppen.

Die Abteilung leistet fachliche Entwicklung und Innovation im Feld der diakonischen Kinder-, Jugend- und Familienhilfe im Hinblick auf die Gesamtkonzeption, die Leistungsangebote, die Projekte und die Aus-, Fort- und Weiterbildung.

Die Beratungsleistungen der Abteilung gliedern sich in unentgeltliche Grundleistungen und Leistungen gegen Entgelt. Zu den Grundleistungen zählen die Träger- und Führungsberatung in Fragen der Unternehmensentwicklung, sozial-räumlichen Planung und Evaluation, Fonds, Stiftungen und Fördermitteln, der Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Leistungsangeboten, zu Leistungsbeschreibungen und Leistungsvereinbarungen, regionalen Entwicklung und Kooperationen sowie zum Qualitätsmanagement und der Qualitätsentwicklung. Leistungen gegen Entgelt umfassen die Beratung zur Unternehmensentwicklung, zu Leistungsbeschreibungen, der strukturellen Weiterentwicklung von Einrichtungen und Leistungsbereichen, zu Projekten und Planungsprozessen, zur fachlichen Weiterentwicklung, gegebenenfalls mit wissenschaftlicher Begleitung, zur Kompetenz- und Personalentwicklung, zu Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungsmaßnahmen, zur Wirkungsmessung sowie zu Förderanträgen und Verwendungsnachweisen.

Eine weitere Aufgabe der Abteilung ist die Koordination von Projekten zu Vergabeverfahren, zur landkreisbezogenen Diakonie, zum Wissensmanagement und zum diakonischen Profil der Jugendhilfe Landesförderung.

### *Abteilung „Wirtschaftsberatung“*

Die Leistungen der Abteilung lassen sich in drei Rubriken unterteilen: „Beratungsleistungen für Mitglieder“, „Verbandspolitische Arbeit für die Mitglieder“ und „Projektarbeit“.

Die Beratungsleistungen umfassen im Einzelnen die Beratung und Begleitung im Schiedsstellenverfahren, die Beratung für die Altenhilfe, die Beratung für die Jugendhilfe (für diese Arbeit von Relevanz) mit den Schwerpunkten Entgelt- und Vergütungsverhandlungen, Fachverband, Investitionskalkulationen, Notfondsberatungen, Optimierung der Kostenleistungsrechnung, Projekte, Prozessoptimierung sowie Wirtschaftlichkeitsprüfungen, die Betriebsvergleiche, die Corporate Governance-Aktivitäten, das Risikomanagement, die Entwicklung von Standards und die Statistik.

#### **4.1.1.2 Dienstleistungen und Aufgaben des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Landesverband Baden-Württemberg (DWPV)**

##### **Allgemeine Dienstleistungen für die Mitglieder und weitere Aufgaben**

Leistungen für die Mitglieder sind die Information und unentgeltliche Beratung. Hierzu gehören die Fach- und Konzeptberatung, Finanzierungs- und Entgeltberatung, Grundsatzberatung und die Unterstützung bei betriebswirtschaftlichen Fragen. Darüber hinaus werden individuelle Beratungsleistungen gegen Entgelt angeboten: diese umfassen die Entgelt- und Finanzierungsberatung, Organisations- und Unternehmensberatung sowie die Beratung zu Fragen der Personalentwicklung, Werbung, Kommunikation und des Projektmanagements. Weitere Dienstleistungen und Aufgaben sind die Koordination von verbandlichen und überverbandlichen Projekten und Förderprogrammen, die Vermittlung von Fördermitteln und Rahmenverträgen, die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden, die Durchführung von Fachveranstaltungen zu übergreifenden Themen, die Koordination der Freiwilligendienste, die Förderung und Anerkennung

des bürgerschaftlichen Engagements, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die sozialpolitische Interessensvertretung und Mitgestaltung auf regionaler und landesweiter Ebene, die Vertretung der Mitglieder gegenüber Behörden, Diensten und Maßnahmen. Hinzu kommt die Überprüfung der Prüfungspflichten der Mitglieder und als Ausnahme die Trägerschaft von Einrichtungen. Bezogen auf die Arbeit in Fachgruppen wird ergänzend die Entwicklung von Kooperations- und Koordinationsformen genannt. Im Hinblick auf die Kreisverbandsstruktur sind in der Satzung der Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Kreisverbänden als Aufgabe festgelegt (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg 2012 und Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg 2014a).

### **Dienstleistungen und Aufgaben der Servicebereiche laut Leistungsbeschreibung**

Es konnten bezogen auf die Servicebereiche und die Kernteams in den Leistungsbeschreibungen (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg 2015) und im geschützten Mitgliederbereich<sup>14</sup> (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg 2010) folgende Dienstleistungen ermittelt werden:

#### *Servicebereich „Entgelt“*

Zu den Beratungsleistungen des Servicebereichs Entgelt gehört die Vertretung in Fachgremien, die Vermittlung von Grundinformationen an die Mitglieder, die Vorbereitung und Begleitung von Entgeltverhandlungen (entgeltlich), die Beratung und Unterstützung in der Schiedsstelle (entgeltlich) und Investitionsberatung.

---

<sup>14</sup> Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurde ein Zugriff auf den geschützten Mitgliederbereich des Internet-Angebotes ermöglicht.

### *Servicebereich „Recht“*

Zu den unentgeltlichen Leistungen des Servicebereichs Recht gehört die schriftliche, fernmündliche oder persönliche Beratung der Mitglieder, insbesondere die Beurteilung von Rechtsangelegenheiten, d.h. Darstellung des Hintergrundes, Empfehlung zum weiteren Vorgehen, Ausarbeitung oder Überprüfung von Formulierungsvorschlägen für Schreiben, Gespräche und Verhandlungen und die Weitergabe von Informationen und Urteile an die Mitglieder.

### **Dienstleistungen und Aufgaben der Kernteams laut Leistungsbeschreibung**

#### *Kernteam „Ältere Menschen und Pflege“*

Das Kernteam ist besetzt mit den Referaten „stationäre Pflege“ und „ambulante“ Pflege, der Landesgeschäftsführung, dem Servicebereich „Entgelt“ und Mitgliedern des Verbandes.

Zur Zielgruppe des Kernteams gehören Mitglieder aus den Bereichen „stationäre und teilstationäre Altenpflege“ und „ambulante Pflege und soziale Betreuung“. Hinzu kommt der Schnittstellenbereich des Kernteams „Menschen mit Behinderungen“.

Aufgaben des Kernteams sind die persönliche Beratung und Betreuung der Mitglieder in fachlichen Fragen und Anliegen, gegebenenfalls in Kooperation mit den Servicebereichen, die regelmäßige Informationsweitergabe per E-Mail und Internet, die Betreuung der Fachgruppen und des „ständigen Ausschuss Altenhilfe und Pflege“, die Interessensvertretung der Mitglieder in verschiedenen Gremien auf Landesebene, die Durchführung von Kernteamtreffen sowie die teamübergreifende Aufgaben im Bereich der Vermittlung von Fördergeldern.

## Dienstleistungen und Aufgaben der Fachgruppen

Sie dienen der Förderung der fachlichen Arbeit der Mitglieder, der Entwicklung von Kooperations- und Koordinationsformen und der Beratung der Verbandsorgane (vgl. Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg 2012).

### 4.1.1.3 Zusammenfassung der Dienstleistungen und Aufgaben

Die Leistungen entsprechend der Satzungen und Leistungsbeschreibungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

<b>Mitgliederbezogene Dienstleistungen</b>	<b>Interessensvertretung und Öffentlichkeitsarbeit</b>	Interessensvertretung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertretung der Mitglieder</li> <li>• Außenvertretung</li> <li>• Fachpolitische Vertretung</li> <li>• Verbandspolitische Stellungnahmen</li> <li>• Koordinierung externe Kooperationen</li> <li>• Vertretung in externen Gremien</li> <li>• Förderung der Sozialarbeit/ Diakonischen Arbeit</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Pressearbeit</li> </ul>
	<b>Information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Mitglieder)Information</li> <li>• Vermittlung/Weitergabe von (Grund-)informationen</li> </ul>
	<b>Beratung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung, Beratungsleistung</li> <li>• Einzelberatung</li> <li>• Grundberatung</li> <li>• Persönliche Beratung</li> <li>• Betreuung</li> <li>• Unterstützung, Unterstützungsleistung</li> <li>• Vorbereitung und Begleitung</li> <li>• Darstellung</li> <li>• Beurteilung</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empfehlung</li> <li>• Ausarbeitung</li> <li>• Überprüfung</li> </ul>
	<b>Austausch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Zusammenarbeit</li> <li>• Förderung des Erfahrungsaustausches</li> <li>• Förderung der Meinungsbildung</li> <li>• Vernetzung</li> <li>• Entwicklung von Kooperationsformen</li> <li>• Entwicklung von Koordinationsformen</li> <li>• Koordination der Arbeitsbereiche, Fachgruppen, Gremien und Projekte</li> </ul>
	<b>Entwicklung und Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Entwicklung</li> <li>• Fachliche Innovation</li> <li>• Entwicklung von Konzeptionen</li> <li>• Entwicklung von Leistungsangeboten, Projekten, Qualifizierungsangeboten</li> <li>• Entwicklung von Standards</li> <li>• Bearbeitung von Grundsatzfragen</li> </ul>
	<b>Qualifizierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung von Aus-, Fort- und Weiterbildung</li> <li>• Durchführung von Schulungen</li> <li>• Durchführung von Fachveranstaltungen wie Fachtagungen</li> </ul>
	<b>Übernahme von Dienstleistungen und Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verband als Dienstleister</li> <li>• Übernahme von Dienstleistungen</li> <li>• Übernahme von Verhandlungen, usw.</li> <li>• Übernahme von kirchlichen Aufgaben wie Freiwilliges Soziales Jahr (DWW)</li> </ul>
	<b>Vergleiche, Risikomanagement, (Über-)prüfungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvergleiche</li> <li>• Statistiken</li> <li>• Risikomanagement</li> <li>• Prüfung Wirtschafts- und Rechnungsführung</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsprüfungen</li> <li>• Überprüfung der Prüfungspflicht</li> </ul>
	<b>Vermittlung von Fördermitteln und Projekten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von Fördermitteln, Förderprogrammen, Projekten</li> <li>• Stellungnahmen zu Förderprogrammen und Projekten</li> </ul>

	<b>Weitere mitgliederbezogene Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der Mitarbeitervertretung (DWW)</li> <li>• Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements (DPWV)</li> <li>• Vermittlung von Rahmenverträgen (DPWV)</li> </ul>
	<b>Verbandliche Querschnittsaufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung von verbandlichen Organen und Gremien</li> <li>• Übernahme von Geschäftsführungsaufgaben für Fachverband, Fachgruppen, usw.</li> </ul>
	<b>Sonstige verbandliche Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trägerschaft von Einrichtungen, Diensten und Maßnahmen</li> </ul>

*Tabelle 13: Zusammenfassung Dienstleistungen und Aufgaben (eigene Darstellung)*

### ***Interpretation der Befunde zu den ermittelten Dienstleistungen und Aufgaben***

Zunächst ist festzustellen, dass der Abgleich zwischen theoretisch und empirisch ermittelten verbandlichen Dienstleistungen eine weitgehende Übereinstimmung ergibt. Im Detail ergeben sich Unterschiede, die für diese Arbeit von Bedeutung sind. Im Hinblick auf die Dienstleistung „Beratung“ ist im theoretischen und empirischen Teil gleichermaßen die Aufgabe der Beratung durch den Verband benannt. Im theoretischen Teil konnte darüber hinaus die Aufgabe der Vermittlung von BeraterInnen ermittelt werden. Die Vermittlungsaufgabe könnte im Zuge der Weiterentwicklung der Dienstleistung Beratung von Bedeutung sein.

In Bezug auf die Dienstleistung „Austausch“ konnte die im theoretischen Teil ermittelte Aufgabe der Vermittlung von Kooperationen zwischen den Mitgliedern sowie das gegenseitige zur Verfügung stellen von Wissen und Diensten zwischen den Mitgliedern in Satzungen und Leistungsbeschreibungen der untersuchten Verbände nicht ermittelt werden. Die organisierte Form des Austausches durch den Verband wird nicht als Dienstleistung oder Aufgabe formuliert. In der Satzung des DWW und in einzelnen Leistungsbeschreibungen der beiden finden sich verwandte Formulierungen wie die Entwicklung von Kooperati-

onsformen oder die Förderung des Erfahrungsaustausches und der Zusammenarbeit. Im Hinblick auf die Forschungsfrage nach den zentralen Wissensdienstleistungen und deren zukunftsorientierten Gestaltung gibt die Möglichkeit der Aufnahme der Dienstleistung des Austausches und der entsprechenden Aufgaben einen wichtigen Hinweis.

In Bezug auf die Dienstleistung „Interessensvertretung“ wird im Rahmen der theoretischen Ergebnisse neben der Interessensvertretung nach Außen auch Interessensvertretung nach Innen (Mitglieder- und Umweltbeeinflussung, interner Interessensausgleich) aufgegriffen. Bei genauerer Betrachtung findet sich die Innenperspektive der Interessensvertretung im empirischen Teil unter der Dienstleistung Austausch am Beispiel der Aufgabe „Förderung der Meinungsbildung“ wieder. Die fach- und sozialpolitische Dimension der Interessensvertretung nach Außen wurde im empirischen Teil stärker betont.

Im empirischen Teil konnten weitere Dienstleistungen ermittelt werden, die im theoretischen Teil aufgrund der Ausrichtung der untersuchten Verbände nicht thematisiert wurden.

#### **4.1.2 Festlegung und Kurzbeschreibung der zentralen Wissensdienstleistung der untersuchten Spitzenverbände**

Auf Grundlage der Dokumentenanalyse (Satzungen) und Leistungsbeschreibungen), der Ergebnisse der Vorauswertung der Geschäftsstellenbefragung und der Abstimmung im Rahmen von nach Verbänden getrennt durchgeführten Workshops wurden vier verbandliche Dienstleistungen festgelegt, die im Rahmen der Mitgliederbefragung vertieft qualitativ und quantitativ untersucht wurden (vgl. Transkripte zur Vorauswertung, Zusammenfassung der Vorauswertung und Interviewleitfäden Mitgliederbefragung).

<b>Wissensdienstleistung</b>	<b>Kurzbeschreibung</b> (entsprechend Interviewleitfaden Geschäftsstellenbefragung)
<b>Information</b>	Wissensvermittlung, im Sinne der Aufbereitung und unaufgeforderten Kommunikation durch den Verband (u.a. schriftliche Vermittlung, Vermittlung per Intranet, Gremium, Fachtag)
<b>Beratung</b>	Wissensvermittlung durch Beratung des Verbandes (telefonische Beratung, schriftliche Beratung, Vor-Ort-Beratung, Beratung im Gremium)
<b>Austausch</b>	Disziplinärer und interdisziplinärer Austausch von Informationswissen und Handlungswissen zwischen den Mitgliedern (u.a. persönlicher, telefonischer Austausch, schriftlicher Austausch, Austausch in Gremien, bei Hospitationen)
<b>Entwicklung</b>	Wissen für und mit den Mitgliedern entwickeln (u.a. in Gremien, Projekten, Workshops)

*Tabelle 14: Übersicht untersuchte Wissensdienstleistungen der Verbände (eigene Darstellung)*

Im Zuge der Durchführung und Auswertung der Mitgliederinterviews wurde deutlich, dass die Kategorie „Entwicklung“ überwiegend im Sinne der Wissensgenerierung als Nebenprodukt anderer Dienstleistungen, insbesondere des „Austausches“ (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999: 218-219 und Kapitel 2.6.4.3) und nur in einzelnen Fällen im Sinne einer geplanten Entwicklung von noch nicht bestehendem Wissen und Fähigkeiten, von den ExpertInnen verstanden wurde. Eine eindeutige Zuordnung der Aussagen und deren Interpretation war nicht möglich. Aus diesem Grund wird auf eine Darstellung der quantitativen und qualitativen Forschungsergebnisse zur Kategorie „Entwicklung“, analog zur Vorgehensweise bei den Wissensdienstleistungen „Information“, „Beratung“ und „Austausch“, verzichtet.

### 4.1.3 Bedeutung der zentralen Wissensdienstleistungen der untersuchten Spitzenverbände

#### Bedeutung der Wissensdienstleistung „Information“

##### *Deskription des quantitativen Ergebnisses*

Auf die Frage „Welches sind im Hinblick auf die Arbeit Ihres Trägers die wichtigsten Wissensfunktionen (im weiteren Sinne dieser Arbeit Wissensdienstleistungen) des Verbandes?“ wurde die Wissensdienstleistung „Wissensvermittlung (Wissen aufbereiten und kommunizieren)“ wie folgt bewertet (Datenbasis: 10 Interviews, davon 6 DWW-Interviews und 4 DPWV-Interviews):

<b>Wichtigkeit</b>	<b>Nennungen</b>
sehr wichtig	7
wichtig	3
weniger wichtig	0
nicht wichtig	0

*Tabelle 15: Bewertung Bedeutung der Wissensdienstleistung Information (eigene Darstellung)*

Im Rahmen der quantitativen Erhebung wird die unaufgeforderte Wissensvermittlung als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ bewertet.

## **Deskription der qualitativen Ergebnisse<sup>15</sup>**

Die qualitative Auswertung bestätigt die quantitativen Ergebnisse. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn betont die Bedeutung der Wissensdienstleistung und formuliert: „ich merke an vielen Dingen, dass das Wohl und Wehe des Verbandes daran hängt, wie die Informationen, wie die Informationspolitik für die Mitglieder läuft“ (vgl. GR DPWV, I 2: 176). Ein/e MitgliedsrepräsentantIn bestätigt die Bedeutung der Wissensvermittlung und bezieht sich dabei insbesondere auf die Aufbereitung und Vermittlung von Wissen in Bezug auf Rahmenbedingungen (vgl. MR DPWV, I 11: 140). Die Bedeutung der Wissensdienstleistung ist abhängig von der Größe des Mitglieds. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn eines großen Mitgliedes<sup>16</sup> spricht von eigenen Beratungsmöglichkeiten „innerhalb des Konzerns“, sieht aber bei kleineren Trägern einen „sehr hohen Bedarf“ (vgl. MR DWW, I 15: 43). Ein/e MitgliedsrepräsentantIn spricht in Bezug auf die Informationsvermittlung von einer Warnfunktion des Verbandes und der Notwendigkeit über aktuelle Entwicklungen frühzeitig und proaktiv zu informieren:

„Was ich mir wünschen würde ist, dass der Verband mit der Information auf die Träger zukommt. Es war eigentlich eher andersrum, dass wir dort Kontakt aufgenommen haben und das würde ich mir anders wünschen, weil es ist einfach so, dass ein Dachverband solche aktuellen, rechtlichen, gesetzlichen oder politischen Entwicklungen ja viel früher mitbekommt. Der Verband hat so eine Art Warnfunktion für die Mitglieder. Dass er die informiert, die es betrifft, damit sie tätig werden können. Die Reihenfolge wäre für mich wichtig“ (MR DPWV, I 8: 26).

---

<sup>15</sup> Die im Folgenden verwendeten Zitate aus den Experteninterviews sind teilweise zu Gunsten einer besseren Lesbarkeit gegenüber dem Originaltext in der Transkription sprachlich überarbeitet worden, ohne den Sinn der jeweiligen Aussagen zu verändern. Die Quellen der Interviewpassagen sind mit dem Kürzel der Rolle des/der Interviewten („MR“ für „MitgliedsrepräsentantIn und „GR“ = „GeschäftsstellenrepräsentantIn“), der Interview-Nummer und der Absatznummer (Verweis auf die Stelle der Aussage im Interviewskript) versehen. Da die Aussagen der ExpertInnen an vielen Stellen in hohem Maße relevant, prägnant und selbsterklärend sind, wird im Zuge der Deskription umfänglicher auf Ankerzitate zurückgegriffen.

<sup>16</sup> Um Zusammenhänge zwischen der Mitgliedergröße und der Gestaltung der verbandlichen Wissensdienstleistung herstellen zu können, werden im Rahmen der Deskription relevante Befunde mit dem Hinweisen „kleines Mitglied“ (unter 50 Mitarbeitende) und „großes Mitglied“ (über 200 Mitarbeitende) versehen. Eine weitere Differenzierung nach „mittelgroßen Mitgliedern“ (50 bis 200 Mitarbeitende) konnte aufgrund der Datenlage nicht vorgenommen werden.

Im weiteren Verlauf des Interviews spricht der/die MitgliedsrepräsentantIn in Bezug auf die Wissensdienstleistung Information von einer existenziellen Frage (vgl. MG DWPW, I 8: 76).

## **Bedeutung der Wissensdienstleistung „Beratung“**

### ***Deskription der quantitativen Befunde***

Auf die Frage „Welches sind im Hinblick auf die Arbeit Ihres Trägers die wichtigsten Wissensfunktionen/Wissensdienstleistungen des Verbandes?“ wurde die Wissensdienstleistung „Wissensvermittlung durch Beratung (Mitglieder beraten)“ wie folgt bewertet (Datenbasis: 10 Interviews, davon 6 DWW-Interviews und 4 DPWV-Interviews):

<b>Wichtigkeit</b>	<b>Nennungen</b>
sehr wichtig	4
wichtig	3
weniger wichtig	2
nicht wichtig	1

*Tabelle 16: Bewertung Bedeutung der Wissensdienstleistung Beratung (eigene Darstellung)*

Die Bedeutung der Wissensdienstleistung Beratung wird überwiegend als sehr wichtig/wichtig und von einem Teil der Befragten als weniger wichtig/nicht wichtig eingeschätzt.

### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Die Aussage eines/einer MitgliedsrepräsentantIn bezieht sich auf die Bedeutung der Beratung bei spezifischen Ausgangslagen:

„Beratung ist mir im Moment wichtig gewesen. Ich habe die Beratung auch bereitwillig bekommen. Nur ist das etwas, das benötigt man nicht dauernd. Das braucht man eben dann, wenn irgendetwas brennt“ (MR DPWV, I 9: 74).

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn verweist auf die Bedeutung in speziellen Wissensfeldern und führt das juristische und das betriebswirtschaftliche Beratungsfeld auf (MR DPWV, I 10: 240). Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn formuliert gegensätzlich: „Fachlich-konzeptionell lassen wir uns vom Verband nicht beraten“ (MR DPWV, I 11: 227). Ein weiterer Aspekt im Hinblick auf die Bedeutung der Wissensdienstleistung Beratung ist, dass Mitglieder „professionelle“ Beratung heute einkaufen können (vgl. MR DWW, I 12: 161). Erhoben wurde von den MitgliedsrepräsentantInnen die Einschätzung der Bedeutung von interdisziplinärer Beratung. Die Bedeutung wurde quantitativ als hoch eingeschätzt (vgl. Kapitel 4.2.9.2.2). Qualitativ konnten weitere Erkenntnisse gewonnen werden: Ein/e MitgliedsrepräsentantIn sieht ein „isoliertes Nebeneinander“ der Fachbereiche. Er/sie kann sich im Zusammenhang mit interdisziplinärer Beratung eine stärkere Zusammenführung der Bereiche vorstellen (vgl. MR DWW, I 13: 279). Zwei weitere MitgliedsrepräsentantInnen betonen die Bedeutung des interdisziplinären Ansatzes für „spezielle Zusammenhänge“. Gleichzeitig wird auf den damit verbundenen Aufwand verwiesen (vgl. MR DWW, I 14: 228 und MR DPWV, I 8: 109).

## **Bedeutung der Wissensdienstleistung „Austausch“**

### ***Deskription der quantitativen Befunde***

Auf die Frage „Welches sind im Hinblick auf die Arbeit Ihres Trägers die wichtigsten Wissensfunktionen/Wissensdienstleistungen des Verbandes?“ wurde die Wissensdienstleistung „Austausch“ wie folgt bewertet (Datenbasis: 10 Interviews, davon 6 DWW-Interviews und 4 DPWV-Interviews):

<b>Wichtigkeit</b>	<b>Nennungen</b>
sehr wichtig	3
wichtig	7
weniger wichtig	0
nicht wichtig	0

*Tabelle 17: Bewertung Bedeutung der Wissensdienstleistung Austausch (eigene Darstellung)*

## **Deskription der qualitativen Befunde**

Der Austausch zwischen den Mitgliedern dient dem Erkennen von noch nicht angestellten Überlegungen und der Gewinnung von konkreten Anregungen (vgl. MR DWW, I 12: 80 und MR DPWV, I 10: 255-257). Der Austausch zeigt darüber hinaus neue Perspektiven auf. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn nimmt auf den Austausch zu verschiedenen Gesichtspunkte eines einzelnen Themas Bezug (vgl. MR DPWV, I 10: 262). Ein/e andere/r MitgliedsrepräsentantIn bezieht sich auf ein bestimmtes Handlungsfeld: „Gemeinsam wissen wir mehr. Wir müssen in der Jugendhilfe über den Tellerrand hinausschauen“ (MR DWW, I 15: 127). Ein weiterer Schritt ist die Gewinnung von neuen Perspektiven aus anderen Handlungsfeldern. „Man könnte ja voneinander profitieren: Was andere Spezialisten in anderem Zusammenhang schon mal gelernt und gewusst haben“ (MR DPWV, I 11: 265). Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn bestätigt:

„Quer durch alle Arbeitsfelder so rote Fäden zu identifizieren: Was sich tut und wie es sich deshalb auswirkt auf die Rahmenbedingungen und auf fachliche Arbeitsfelder. Das finde ich klasse. Das brauchen wir damit man vor lauter Wald noch was sieht und nicht am nächsten Baum hängen bleibt“ (MR DWW, I 15: 24).

Der/die MitgliedsrepräsentantIn betont darüber hinaus die Bedeutung des Austausches im Hinblick auf die Reflexion über Handlungen und Wirkungen und die Möglichkeit sich besser zu orientieren. Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn greift den Austausch über Handlungs- und Wirkungszusammenhänge auf:

„Wenn ich mit Kollegen bundesweit regelmäßig zusammensetze, beinahe zu zweimonatlichen Treffen, also relativ häufig und mit einem großen Aufwand, wird als erstes gesagt, wie stehst Du da? Was sind die Ursachen? Wenn Du versuchst Qualität strategisch zu setzen, was ändert sich dann? Dass ist ein Austausch, nicht nur um Ergebnisse zu erzielen, sondern um Situationen zu definieren“ (MR DWW, I 14: 236-237).

Der Austausch ermöglicht einen Vergleich zwischen eigenem Handeln und den Handlungen und den damit verbundenen Handlungsbegründungen anderer: „Der sagt: Ich source out, weil das bei mir so und so ist. Dann vergleicht man das sofort mit sich selber: Ist das bei uns auch der Fall? welche Möglichkeit habe ich?“ (MR DPWV, I 10: 256). Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn formuliert: „Gemeinsamer Austausch kann darüber hinaus dazu beitragen Mitgliedern

Sicherheit zu verschaffen“ (MR DPWV, I 8: 113). Verschiedene MitgliedsrepräsentantInnen sehen die Wissensdienstleistung Austausch als zukünftigen Schwerpunkt des Verbandes. Aufgabe des Verbandes ist die Organisation des Wissensaustausches unter den Mitgliedern (vgl. MR DWW, I 12: 79). Ein/e weiterer/weitere MitgliedsrepräsentantIn formuliert in Bezug auf den Fachverband des DWW: Den „Fachverband als Dienstleistung zu sehen, wäre der absolute Fehler. Den Fachverband als Vernetzungsknoten zu sehen, wäre für mich die Zukunft des Fachverbandes“ (MR DWW, I 14: 100). Weitergehend könnte sich der/die MitgliedsrepräsentantIn den Verband als Austauschbörse vorstellen (vgl. MR DWW, I 14: 103). Ein/e Repräsentant eines kleinen Mitglieds spricht von der Vermittlerrolle des Verbandes (vgl. MR DPWV, I 9: 191-192 und 268).

### ***Interpretation der Befunde zur Bedeutung der zentralen Wissensdienstleistungen***

Die drei im Fokus dieser Arbeit stehenden Wissensdienstleistungen („Information“, „Beratung“ und „Austausch“) sind grundsätzlich für die Mitglieder von Wichtigkeit und Bedeutung. Dies gilt im besonderen Maße für die Wissensdienstleistung „Information“, gefolgt von der bisher noch nicht in den Verbänden ausreichend definierten und etablierten Wissensdienstleistung „Austausch“, die mit der Prognose eines „zukünftigen Schwerpunktes des Verbandes“ versehen und deren Wirkung im Zuge der Interviews ausführlich dargestellt wurden. Die Wissensdienstleistung Beratung wird uneindeutiger bewertet und ist mit verschiedenen Einschränkungen versehen. Damit könnte sich ein erster Hinweis auf die Notwendigkeit einer Überprüfung der Wissensdienstleistung ableiten lassen.

## 4.2 Einflussfaktoren

Nachfolgend werden die empirischen Befunde zu den im theoretischen Teil hergeleiteten Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 2.5), die im Sinne der Forschungsfrage folgend als Einflussfaktoren bezeichnet werden, dargestellt<sup>17</sup>. Im Fokus stehen die Beiträge der ExpertInnen der Geschäftsstellen und der Mitglieder.

### 4.2.1 Umwelt

#### *Deskription der qualitativen Befunde*

Der Kategorie Umwelt konnten 145 Nennungen zugeordnet werden. Es wurden 9 Subkategorien der ersten Ebene ermittelt:

- Gesellschaftliche Entwicklungen und Anforderungen der Klienten (10 Nennungen)
- Politische Rahmenbedingungen (15 Nennungen)
- Gesetzliche Rahmenbedingungen (24 Nennungen)
- Fachliche Entwicklungen (30 Nennungen)
- Wirtschaftliche Lage (28 Nennungen)
- Wettbewerb und Fusionen (15 Nennungen)
- Personalbezogene Rahmenbedingungen (13 Nennungen)
- Wissenskomplexität (9 Nennungen)
- Wissensgeschwindigkeit (1 Nennung)

Den Subkategorien erster Ebene wurden Subkategorien der zweiten Ebene zugeordnet.

---

<sup>17</sup> Die Betrachtung der empirischen Befunde zu den Einflussfaktoren erfolgt dienstleistungsübergreifend. Eine dienstleistungsbezogene Darstellung wird gewählt, wenn es die Datenlage zulässt und ein Erkenntnisgewinn sichergestellt ist.

## **Gesellschaftliche Entwicklungen und Anforderungen der Klienten**

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen beziehen sich den Stellenwert des Sozialen innerhalb der Gesellschaft, die Auswirkungen des demografischen Wandels und die veränderten Anforderungen der Klienten. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn nennt den Stellenwert des Sozialen in der Gesellschaft als zentrale Frage:

„Die größte Auswirkung hat die Auseinandersetzung in dieser Gesellschaft über die Frage des Stellenwertes von Sozialem und die Frage, wie stark und wie gut der Staat und seine nachgeordneten Instanzen ausgestattet sein sollen, um soziale Bedürfnisse zu befriedigen. Und dies wirkt sich auf die Umsetzung in unserem Handlungsfeld, auf gesetzliche Änderungen auf der Bundes- zum Teil auch auf der Landesebene, auf die Restriktion von Leistungsansprüchen mit die gleichzeitiger Verschärfung von Aufsicht und Kontrolle, aus“ (GR DWW, I 5: 222-226).

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt die demografischen Entwicklung am Beispiel der Unterstützung von Familien und der Weiterentwicklung von Wohnformen:

„Kinder werden wieder wertvoller, wahrscheinlich insgesamt. Also das wird ein Thema sein. Dann wird die Familie ein Thema werden, also Familienunterstützung einerseits, aber auch neue Kommunikationsstrukturen. Da sind wir jetzt auch ganz stark im Bereich von Wohnformen, städtebauliche Geschichten, intergenerative Sachen, alt und jung“ (GR DWW, I 6: 144-145).

Im Hinblick auf veränderten Anforderungen der Klienten bezieht sich ein/e weitere/r GeschäftsstellenrepräsentantIn auf die Notwendigkeit einer Haltungsumstellung in der Frage der Selbstbestimmung der Klienten, die stärker in Vordergrund rücken muss. (vgl. GR DWW, I 7: 91). Ein/e MitgliedsrepräsentantIn verweist auf die komplexeren Lebenslagen der Menschen (vgl. MR DWW, I 15: 17).

## **Politische Rahmenbedingungen**

Die Nennungen in Bezug auf die politischen Rahmenbedingungen umfassen die Internationalisierung und die Kommunalisierung der Handlungsfelder. Die Internationalisierung bezieht sich auf die wohlfahrtsverbandlichen Entwicklungen und Kooperationen. Hierzu gehören die Angebotsentwicklung, Partner-

schaften und der Austausch von Mitarbeitenden. Ein weiteres Feld sind europäische Finanzierungsmöglichkeiten (vgl. GR DWW, I 6: 140-142). Eine weitreichende politische Entwicklung und Herausforderung ist die Kommunalisierung. Die Landkreise gewinnen an Bedeutung (vgl. GR DWW, I 6: 50).

## **Gesetzliche Rahmenbedingungen**

Gesetzliche Rahmenbedingungen beziehen sich auf die für die Aufgabenerfüllung relevanten und beeinflussenden rechtlichen Grundlagen und Vorgaben. Die Nennung des/der RepräsentantIn eines kleinen Mitglieds verdeutlicht die Bedeutung:

„Dieser gesetzliche Bereich ist für uns sehr wichtig, weil er die Rahmenbedingungen schafft (...). Also da haben wir noch mal eine viel, viel höhere Notwendigkeit möglichst zügig mitzubekommen, wenn neue Entwicklungen sich abzeichnen, um dann auch, was vielleicht unser Wettbewerbsvorteil ist, flexibel zu sein und Nischen füllen zu können und relativ preisgünstig Angebote machen zu können. Aber dann müssen wir einfach eine von den ersten sein, die irgendetwas mitbekommen“ (MG DPW, I 8: 18).

Insgesamt ist eine Verrechtlichung der Handlungsfelder zu beobachten. Ursachen hierfür sind bezogen auf das Handlungsfeld der Altenhilfe beispielsweise die Entwicklung der Pflegeversicherung und Krankenversicherung (vgl. GR DPWV, I 3: 63) und in der Jugendhilfe die Auseinandersetzungen aufgrund „leerer Kassen“ der Kostenträger (vgl. GM, DWW I 7: 90).

## **Fachliche Entwicklungen**

Themen der fachlichen Entwicklung sind die Differenzierung und Flexibilisierung der Leistungsangebote, das Zusammenwachsen der Handlungsfelder, die Qualitätsanforderungen sowie die Aufsicht und Kontrolle.

Die Differenzierung und Flexibilisierung bezieht sich auf beide untersuchten Handlungsfelder. Im Feld der Altenhilfe betrifft das den Ausbau des ambulanten Bereichs im Hinblick auf Pflege- und Versorgungsleistungen (vgl. GR DPWV, I 3: 58 und 72) sowie im Feld Jugendhilfe den Umbau und der Erziehungshilfen, insbesondere im Hinblick auf die Durchlässigkeit der Hilfen (vgl. GM, DWW I: 4:

105 und 109) und die fachliche Differenzierung. Ein/eine MitgliedsrepräsentantIn benennt als Beispiel „Unterstützungsleistungen in Regelangeboten: Kindergarten, Schule und so weiter und dahinter steckt eine massive Endinstitutionalisierung“ (MR DWW, I 14: 38). In beiden Handlungsfeldern wird auf steigende Qualitätsanforderungen (vgl. GR DWW, I 5: 233 und GR DPWV, I 3: 78) und verstärkte externe Aufsicht und Kontrolle hingewiesen (vgl. MR DPWV, I 10: 23 und GR DWW, I 5: 226). Befunde zum Zusammenwachsen der Handlungsfelder beziehen sich auf zunehmende Parallelen zwischen den Handlungsfeldern. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn stellt fest: „die Schnittstellen zwischen den Bereichen, die verschwinden gerade“ (MR DWW, I 14: 287). Strukturelle Veränderungen beziehen sich nicht mehr nur auf ein Handlungsfeld (vgl. MR DWW, I 12: 189). Ein/e weiterer/weitere MitgliedsrepräsentantIn führt aus, dass

„die Handlungsfelder im Sozialen in Bezug auf Anforderungen, fachliche Ansätze und wirtschaftliche Zwänge, immer mehr zusammenrücken und immer vergleichbarer werden“ (MR DPWV, I 11: 264).

## **Ökonomisierung und Wettbewerb**

Nennungen zu den ökonomischen Rahmenbedingungen beziehen sich auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Finanzierung sozialer Leistungen. Ein/eine MitgliedsrepräsentantIn nennt die Finanzmisere der öffentlichen Kassen als entscheidende Einflussgröße (vgl. MR DWW, I 16: 18). Die Position und Steuerungsstrategie der Kostenträger hat sich verändert. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt die Veränderungen so:

„Als ich in das Geschäft einstieg, da hieß es noch ihr dürft bezahlen, aber wir bestimmen die Musik. Das war etwas völlig anderes, das waren völlig andere Spielregeln. Jetzt sind wir auf dem Trip 'wer zahlt schafft an'. Die Verbände haben das bis ins Letzte immer noch nicht kapiert“ (GR DPWV, I 2: 28-29).

Ein/e weitere/r GeschäftsstellenrepräsentantIn führt dazu aus:

„Auf der Metaebene ist das ein Lernprozess, dass die Diakonie nicht überwiegend ein Zugewinnsystem ist und ein Siegersystem, sondern dass es auch ein System ist, wo man öfter als in der Vergangenheit aus der Unterlegenheitsposition, aus der Schwäche heraus versuchen muss, zu agieren“ (GR DWW, I 5:236).

Mit Leistungsansprüchen wird restriktiv umgegangen (vgl. GR DWW, I 5: 225) und die Rahmenbedingungen für die Handlungsfelder insbesondere im Hinblick auf die Durchsetzung von Entgeltforderungen sind rigide (vgl. GR DWW, I 4: 78). An die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Staates und die Politik der Kostenträger schließt sich die wirtschaftliche Situation der Mitglieder direkt an. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn verdeutlicht dies für das Handlungsfeld Jugendhilfe am Zusammenhang zwischen Belegung und Finanzierung:

„Also in der Jugendhilfe aus Wirtschaftsberatungssicht, muss man sagen, haben wir eine stagnierende Belegung oder auch sogar zurückgehende Belegung. Das heißt für mich, wenn wir die betriebswirtschaftlichen Zahlen analysieren, dann sieht man, dass die Kostenträger mittlerweile nicht mehr über die Vergütung oder das Entgelt, wie es ja in der Jugendhilfe heißt, steuern, sondern dass die die Belegung beeinflussen. Die machen den Bedarf kleiner, wie er ist“ (GR DWW I 4: 102-104).

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn bestätigt, dass die Auslastung die Basis des wirtschaftlichen Handelns ist und ergänzt als weitere Rahmenbedingung die Höhe des Entgeltes, die eine Überbelegung notwendig macht (vgl. MR DWW, I 12: 23). Diese Entwicklung hat eine zunehmende Ökonomisierung der Mitglieder zur Folge. Ein/e GeschäftsstellemitarbeiterIn führt aus:

„Dass jetzt die Einrichtungen doch weitestgehend betriebswirtschaftlich beherrscht werden, ist mir auch verdächtig, muss ich sagen. Ich würde hoffen, dass das Pendel wieder in die Mitte kommt. Dass die Betriebswirtschaft ihren Platz hat, der ihr gebührt, aber nicht diesen doch etwas beherrschenden Platz. Die beherrschende Situation. In der derzeitigen Finanzlage muss ich feststellen und da blutet mir als Jurist das Herz, dass Haushaltsrecht ständig materielles Recht bricht“ (GR DPWV, I 2:46).

Zu den Rahmenbedingungen der untersuchten Verbände gehört der Wettbewerb mit privaten Trägern und Trägern des eigenen Verbandes. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn benennt: „der wichtigste Konkurrent im vergleichbaren Marktsegment ist erst mal der Diakonische Kollege, die Diakonische Einrichtung“ (GR DWW, I 5: 243). Darüber hinaus stehen die Mitglieder beider Handlungsfelder in Konkurrenz mit privaten Anbietern. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert:

„Alle Verbände meinen immer noch sie wären gegenüber privaten oder kommerziellen Anbietern was Besonderes. Dabei stehen die im voll im Wettbewerb. Dem Altenheim-, Altenpflegeheimbewohner ist im Prinzip egal, ob er einen kommerziellen Träger hat oder einen freigemeinnützigen Träger, er will nur eine ordentliche Altenpflege haben. Das war sicherlich vor 15 Jahren anders“ (GR DPWV, I 2: 30).

Ein Wettbewerbsproblem sind darüber hinaus im Handlungsfeld Altenhilfe niedrig bezahlte Arbeitskräfte aus anderen Staaten (vgl. GR DPWV, I 3: 69 und MR DPWV, I 9: 20). Fusionen sind ein weiterer Aspekt der verbandlichen Umwelt bzw. Rahmenbedingungen. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn spricht von „erheblicher Bewegung und Fusionsgeschehen“ zwischen großen Mitgliedern und der Gefahr, dass kleine Mitglieder aufgrund der fehlenden Kreditwürdigkeit fusionieren müssen (vgl. GR DPWV; I 2, 38-39).

### **Personalbezogene Rahmenbedingungen**

Personalbezogene Nennungen zu Rahmenbedingungen beziehen sich auf die Tarifbindung, die Altersstruktur des Personals, die Vergütungsmöglichkeiten und Versorgungsleistungen, die Gewinnung von Personal und die höheren Qualifikationsanforderungen. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn greift die Aspekte Personalgewinnung und Qualifizierung auf und stellt sich die Frage, welche Qualität an Fachkräften man in Zukunft überhaupt noch bekommt und wie man die vorhandenen Fachkräfte qualifizieren kann (vgl. MR DWW, I 12: 20).

### **Wissenskomplexität**

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn zeigt während des Interviews auf seinen/ihren Schreibtisch und verweist darauf, dass es der Fluch der heutigen Gesellschaft ist, dass die Informationsbasis so lang sei, wie dieser Tisch. Er/Sie müsse sich diese Informationen erst einmal heranholen:

„Ja und wenn ich dann Pech habe, ich begrenze mich ja heute auch, dann liegt die entscheidende Information genau ein Millimeter weg, von der Stelle an der ich aufgehört habe zu suchen. Das ist dann die entscheidende Information, die meine Entscheidung falsch macht und heute wird es dann vorwerfbar, dass ich die Information nicht abgerufen habe. Deshalb kann ich mich mit dem Ding da [zeigt auf Computer] beispielsweise nicht anfreunden“ (GR DPWV, I 2: 95-99).

## **Wissensgeschwindigkeit**

Nennungen zur Wissensgeschwindigkeit beziehen sich auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Reaktion auf fachliche Anforderungen und die Informationsleistungen der Geschäftsstellen gegenüber den Mitgliedern. Im Hinblick auf rechtliche Rahmenbedingungen wird auf die hohe Geschwindigkeit der Gesetzgebungsverfahren und die damit verbundenen Folgen eingegangen. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn spricht von der „hysterischen Aufbereitung von Gesetzen“, die die Sozialgesetzgebung durcheinandergebracht hat und längerfristige Planungen nicht mehr möglich macht (vgl. GR DPWV, I 2: 57-58) und ein anderer Beitrag greift die kurzen Reformzyklen auf (vgl. GR DPWV, I 3: 60). Ein weiterer Aspekt ist die Reaktionsgeschwindigkeit der Mitglieder bei individuellen Leistungsanfragen der Kostenträger (vgl. MR DWW, I 12: 19). Das Thema Wissensgeschwindigkeit bezieht sich auch auf die Leistungen der Geschäftsstellen. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn spricht im Hinblick auf die Informationsgeschwindigkeit der Geschäftsstellen von notwendiger Wettbewerbsfairnis. Eine große Rolle spielen die Fragen: Welches Mitglied wurde wie schnell informiert und welches Mitglied hat etwas verpasst, weil es nicht zeitnah informiert wurde? (vgl. GR DWW, I 5: 241).

## ***Interpretation der Befunde zur Umwelt/Rahmenbedingungen***

Die Verbände und deren Mitglieder bewegen sich in einer hoch komplexen und dynamischen Umwelt. Die theoretischen und empirischen Befunde verdeutlichen die Einschätzung gleichermaßen. Die Globalisierung, der demografische Wandel, gesellschaftliche Werte- und Individualisierungsprozesse, komplexere Lebenslagen, der Wunsch nach Selbstbestimmung der Bürgerinnen und Bürger, die Differenzierung und Flexibilisierung des Leistungsangebotes, die Auflösung der Grenzen zwischen Handlungsfeldern, gleichzeitig eine zunehmende Verrechtlichung, Reglementierung und Standardisierung in kürzeren Zyklen, die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, die Begrenzung der finanziellen Ressourcen, die Europäisierung und gleichzeitige Kommunalisierung der Angebotsentwicklung, -erbringung und -förderung, der zunehmende Wettbewerb zwischen

den Akteuren, Veränderungen der Organisations- und Kooperationsstrukturen sowie die Ausweitung der technischen und methodischen Möglichkeiten der Kommunikation, stehen exemplarisch für die hohen umweltbezogenen Anforderungen.

In Bezug auf die empirischen Ergebnisse ist auffällig, dass die Auswirkungen der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit überwiegend in Bezug auf die Finanzierung und Belegung sozialer Leistungen thematisiert wurde. Die Auswirkung auf die Durchsetzung normativer und sozialpolitischer Anforderungen und auf die fachliche Leistungserbringung für die AdressatInnen wurde nur in Ansätzen benannt.

Die Umwelt nimmt großen Einfluss auf den Verband. Im Hinblick auf den Umgang mit Wissen ergeben sich aus der beschriebenen Komplexität und Dynamik hohe Anforderungen an den Verband und die Mitglieder. Dies lässt sich als strategische Aufgabe begreifen und bedarf einer strategischen Analyse und Planung.

#### **4.2.2 Anspruchsgruppen**

Anspruchsgruppen wurden nicht als eigenständige Fragestellungen im Rahmen der Interviews erhoben, sondern lassen sich aus den Nennungen zur Umwelt bzw. den Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 4.2.1), dem subjektbezogenen Wissen (vgl. Kapitel 4.2.4.3.1) und den Strukturen der untersuchten Verbände (vgl. Kapitel 4.2.6.1) ableiten. Unterschieden werden können verbandsinterne und verbandsexterne Anspruchsgruppen.

## ***Deskription der qualitativen Befunde***

### **Verbandsinterne Anspruchsgruppen**

Als verbandsinterne Anspruchsgruppen wurden die Leitungskräfte und die Mitarbeitenden weiterer Ebenen der Mitglieder, die ReferentInnen und AbteilungsleiterInnen der Geschäftsstellen sowie die Funktionsträger der Kreisverbände, Fachverbände mit ihren Strukturen, Fachgruppen und Verbandsorgane ermittelt.

### **Verbandsexterne Anspruchsgruppen**

Als verbandsexterne Anspruchsgruppen konnten die Gesellschaft, die Klienten, der Staat, die Politik, der Gesetzgeber, die Kostenträger, die Wissenschaft, die Dachverbände, die Kirche (DWW) und andere Verbände ermittelt werden.

## ***Interpretation der Befunde zu den Anspruchsgruppen***

Die untersuchten Verbände verfügen, wie für Non-Profit-Organisationen im theoretischen Teil hergeleitet, über unterschiedliche verbandsinterne und verbandsexterne Anspruchsgruppen. Dabei bestehen zwischen dem Verband und den Anspruchsgruppen im Rahmen der verbandlichen Wissensdienstleistungen Austauschbeziehungen. Die Anspruchsgruppen (Politik, Gesetzgeber, Kostenträger, Mitglieder) stellen Rahmenbedingungen und Ressourcen bereit und bringen deren Interessen und Forderungen ein. Anspruchsgruppen (Öffentlichkeit, Klienten, Mitglieder) sind gleichzeitig von der Wertschöpfung betroffen. Die Berücksichtigung und gleichzeitig die Priorisierung und Kanalisierung der Interessen der Anspruchsgruppen ist eine anspruchsvolle strategische Aufgabe des Verbandes. Unter Einbeziehung der Erkenntnisse zu den Rahmenbedingungen (vorheriges Kapitel), die im direkten Zusammenhang mit Anspruchsgruppen stehen, lässt sich feststellen, dass die Anspruchsgruppen Einfluss auf den Verband nehmen.

### **4.2.3 Strategie**

Im Folgenden werden empirischen Befunde der Mitglieder- und Geschäftsstellenbefragung zum Einflussfaktor/Systemelement Strategie dargestellt. In Übereinstimmung mit den theoretischen Erkenntnissen konnten folgende Strategiefelder ermittelt werden: die Anspruchsgruppenstrategie, die Beteiligungsstrategie, die Zielsetzungsstrategie, die Angebotsstrategie, die Wissensstrategie, die Kooperationsstrategie, die Strukturstrategie die Personal- und Kompetenzstrategie sowie die Kommunikations- und Instrumentenstrategie.

Die Deskription und Interpretation der Befunde erfolgt im jeweiligen Kapitel und zusammenfassend am Ende dieses Kapitels. Soweit sich die Strategiefelder auf die Einflussfaktoren/Systemelement der Verbände beziehen, wird auf die ausführliche Darstellung im entsprechenden Kapitel des Einflussfaktors/Systemelements verwiesen.

#### **4.2.3.1 Anspruchsgruppenstrategie**

Die Anspruchsgruppenstrategie mit der Aufgabe der Identifikation der Anspruchsgruppen lässt sich aus den Ausführungen zum Systemelement/Einflussfaktor „Anspruchsgruppen“ im Kapitel 4.2.2 ableiten.

#### **4.2.3.2 Beteiligungsstrategie**

##### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Im Zuge der Geschäftsstellen- und Mitgliederbefragung wurden Fragen zur Beteiligungsstrategie (85 Nennungen) des Verbandes gestellt.

Die Beteiligung der Mitglieder ist zunächst davon abhängig, ob und wie Beteiligungsprozesse von Seiten der Geschäftsstellen und der Fachverbände initiiert und umgesetzt werden. Die Beteiligung ist darüber hinaus von der Mitarbeit im Verband, der Strategie der Mitglieder, der Mitgliedergröße, den oft damit in Verbindung stehenden zeitlichen Möglichkeiten und den persönlichen Einflussmöglichkeiten der Mitgliedervertreter abhängig.

### **Beteiligung an der Zielplanung des Verbandes**

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn beschreibt am Beispiel der Beteiligung an Zielplanungsprozessen durch den Verband eine von oben ausgerichtete Strategie und formuliert:

„Das ist schwierig. Beteiligt zu sein ist eigentlich sehr wichtig, aber die Realität ist eigentlich eher genau das Gegenteil. Ich würde denken, dass die Zielsetzung sehr stark eben der Landesgeschäftsführer plus die Referenten machen. Der Vorstand nickt das ab und die Mitglieder können im Prinzip nur wenig dazu beitragen. Wenn eine Beteiligung operativ ansteht, dann ist es eigentlich so, dass die Spitze entschieden hat, dass etwas operativ gemacht wird und dann wirst du gefragt, ob du mitmachen möchtest“ (MR DPWV, I 10: 113-116).

### **Beteiligung im Rahmen der Ermittlung des Mitgliederbedarfs**

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt am Beispiel der Ermittlung des Mitgliederbedarfs eine Strategie die auf direkte Beteiligung verzichtet. Grundlage der Bedarfsermittlung ist die Selbsteinschätzung des/der ReferentenIn. Er/Sie bezeichnet diese Aufgabe als eine „hohe Kunst“. Wichtig sei dabei ein „inneres Gerüst“ und das „Gespür“ für die Dinge die notwendig sind (vgl. GR DPWV, I 3: 96 und 75).

### **Beteiligung durch Mitarbeit im Verband**

Die Beteiligung ist darüber hinaus von der Mitarbeit im Verband abhängig. Mitglieder, die am Verbandsleben teilnehmen, können mitgestalten (vgl. GR DWW, I 3: 43) und sie definieren was zum Thema wird (vgl. GR DPWV, I 5: 295). Mitglieder, die nicht fachverbandlich organisiert sind, sind weniger im Blick (vgl.

GR DWW, I 4: 193). Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn teilt diese Einschätzung und schlägt vor, nicht organisierte Mitglieder bewusst einzubeziehen, damit „neue Gesichtspunkte“ einfließen können (vgl. GR DWW, I 5: 419). Die Mitarbeit im Verband ermöglicht die persönliche Kommunikation zwischen Mitglied und Geschäftsstellen. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn verdeutlicht:

„Die Stärke und gleichzeitig die Schwäche unseres Instrumentariums ist der hohe Anteil an persönlicher Kommunikation, der aber gleichwohl eben nicht die Einrichtungen in gleicher Weise erfasst. Das heißt, ich habe unter Umständen auch nur überwiegend Kommunikation mit einem bestimmten Ausschnitt von Mitgliedern“ (GR DWW, I 5: 293).

## **Rahmenbedingungen für die Beteiligung**

### *Strategie der Mitglieder*

Eine Rolle spielt die Beteiligungsstrategie der Mitglieder. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn nimmt Bezug auf die

„Priorität, die Einrichtungen bei Ihrer Überlebenssicherung eben vornehmen. Wie viel Zeit sie für Aufgaben im Fachverband investieren wollen. Und es hat was mit den Strategien zu tun: Ob man seine Strategien eher jenseits des Diskurses im Landesverband und im Fachverband entwickelt oder ob man den Diskurs im Verband und Fachverband für seine Strategien nutzt oder es sogar Teil der Strategie ist, den Fachverband und den Verband auf ganz bestimmte Linien oder Ausrichtungen zu bringen“ (GR DWW, I 5: 117-118).

### *Mitgliedergröße, personelle und zeitliche Ressourcen*

Die Mitgliedergröße und die damit verbunden personellen und zeitlichen Ressourcen nehmen Einfluss auf die Beteiligungsmöglichkeiten. Ein/eine RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes formuliert am Beispiel der Beteiligung an der Zielsetzung: „Wichtig ist es, aber es ist nicht umsetzbar. Das finde ich eine Unterscheidung. Mir wäre es total wichtig, aber ich wüsste gar nicht, wie ich es zeitlich hinbekommen soll“ (MR DPWV, I 8: 54). Ein/e RepräsentantIn eines weiteren Mitgliedes führt aus:

„Das hat wieder mit der Größe was zu tun. Bei Vielem von dem was mir wichtig ist, gibt es zwar Möglichkeiten sich einzubringen, aber diese Möglichkeiten sind für kleinere, schmalere Träger nicht gangbar. Entweder aufgrund zeitlicher Ristreaktionen oder weil ich als Kleiner den Input gar nicht geben kann“ (MR DWW, I 16: 101).

Größere Mitglieder können Einfluss nehmen, sind „definitionsmächtig“, sie verfügen über fachliche Ressourcen und sind stark in Gremien vertreten (vgl. GR DWW, I 5: 201-204).

Ein/Eine RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes verdeutlicht die Grenzen der Mitarbeit im Verband: „Eine Kollegin war lange Zeit hier auf Kreisebene im Vorstand, aber das konnten wir dann, weil wir Zuschusskürzungen hatten, leider nicht mehr weitermachen“ (MR DPWV I 8: 32).

### *Persönliche Einflussmöglichkeiten der Mitglieder*

Weiterer Faktor sind persönliche Einflussmöglichkeiten der MitgliedervertreterInnen. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn verweist im Zusammenhang mit der Beteiligung an der fachlichen Weiterentwicklung auf funktionierende und gelingende Kooperationen, die mit Personen repräsentiert sind (vgl. GR DWW, I 5: 174-175). Ein/e weitere/r GeschäftsstellenrepräsentantIn nennt interessengetriebene Einflussnahme und Dynamiken von Organisationen und Personen als strategisches Thema (vgl. GM, DWW I 6: 208).

### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Im Zuge der Mitgliederbefragung wurde quantitativ erhoben, wie wichtig den Mitgliedern die Beteiligung an der Zielsetzung und der Arbeit des Verbandes ist. Differenziert wurde nach der Beteiligung an der strategischen Zielsetzung und Ausrichtung des Verbandes, der operativen Zielsetzung (beispielsweise bei der Festlegung von Themen und Projekten), der Beteiligung an der operativen Arbeit des Verbandes in Form von einer Begleitung und Durchführung von Projekten sowie der Beteiligung an der konkreten operativen Gestaltung von Instrumenten (beispielsweise Kommunikationsinstrumente wie Internet und Newsletter). Die Ergebnisse werden in folgender Tabelle dargestellt:

Die Fragestellung „Wie wichtig ist die Beteiligung des Trägers an der Zielsetzung und Arbeit des Verbandes?“ wurde wie folgt bewertet (Datenbasis: 6 Träger des DWW und 4 Träger des DPWV, 1 Frage wurde mit nichtzutreffend beantwortet):

Beteiligung an der ...	wichtig – sehr wichtig	weniger wichtig – nicht wichtig
strategischen Zielsetzung	8	1
operativen Zielsetzung (z.B. Themen)	8	2
operativen Arbeit (in Projekten)	4	6
operativen Gestaltung von Instrumenten	1	9

*Tabelle 18: Bewertung Wichtigkeit der Beteiligung an Zielsetzung und Arbeit (eigene Darstellung)*

Darüber hinaus wurde im Rahmen der Mitgliederbefragung ermittelt, welche Instrumente für die Beteiligung der Mitglieder an der Zielsetzung und Arbeit geeignet sind.

Quantitativ erhoben wurde die Eignung von zwei Instrumenten: die schriftliche Bedarfserhebung in Form von Fragebögen und die Bedarfserhebung in Gremien.

Die Frage „Wie beurteilen Sie die Eignung der Beteiligungsinstrumente und -methoden?“ wurde wie folgt bewertet (Datenbasis: 6 Träger des DWW und 4 Träger des DPWV, 1 Frage wurde mit nicht-zutreffend beantwortet):

Eignung	wichtig – sehr wichtig	weniger wichtig – nicht wichtig
Schriftliche Bedarfserhebung	4	5
Bedarfserhebung in Gremien	9	0

Tabelle 19: Bewertung Eignung Beteiligungsinstrumente (eigene Darstellung)

Die Methode der schriftlichen Bedarfserhebung wurde von den Mitgliedern unterschiedlich bewertet. Unterschieden wurde zwischen der Methode, die grundsätzlich geeignet ist und sich einfach auswerten lässt und die Erfahrungen mit der Umsetzung. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn beurteilt die Methode

„als sehr geeignet (...). Aber das Problem sind häufig die geringen Rücklaufquoten, wo sich, finde ich dann alle Mitgliedsorganisation selbst an die Nase fassen müssen. Als Methode sehr geeignet, der erfolgreiche Einsatz ist eher fragwürdig“ (MR DPWV, I 11: 176).

Der/die RepräsentantIn eines anderen Mitgliedes hält die Fragestellungen des Verbandes zu komplex für diese Methode (vgl. MR DWW, I 14: 119). Darüber hinaus wird der Nutzen von Ja- oder Nein-Antworten für den Verband in Frage gestellt (vgl. MR DWW, I 13: 161). Die Bedarfserhebung in Gremien wird von den Mitgliedern als geeignetes Instrument benannt. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn vergleicht die Möglichkeiten des Gremiums mit der schriftlichen Bedarfserhebung und ist der Ansicht, dass „in einem dialogischen Prozess mehr erarbeitet und das Wesentliche herausgefiltert werden kann, als wenn das am Schreibtisch passiert“ (MR DWW, I 15: 57). Der/die RepräsentantIn eines anderen Mitgliedes führt die Überlegung aus:

„Kein Mensch hat den Anspruch, dass er alles richtig weiß oder sagt, sondern im Dialog, in der Auseinandersetzung formt man eine Meinung und da kann man sich dann beteiligen“ (MR DWW I 12: 98).

Ein/e weiterer/weitere MitgliedsrepräsentantIn hat im Gremium das Gefühl, dass es sich im Gegensatz zur schriftlichen Befragung wirklich um Beteiligung handelt, das er nicht nur Themenlieferant ist und nachvollziehen kann, wo das

Gesagte verbleibt (vgl. MR DWW, I 13: 158-160). Verschiedene Beiträge modifizieren die Erhebungsform durch Gremien. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn hält Formen wie Fachgespräche, Expertengespräche, fachlichen Dialog oder Austausch geeigneter als Gremien, da mit diesen in der Regel eine bestimmte Zielsetzung verbunden ist, die nicht unbedingt die Beteiligung zum Ziel hat (vgl. MR DWW, I 12: 100). Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn greift die Praxis der Fachgespräche auf und verweist auf die bestehende Praxis:

„Wenn wir Themen neu aufsetzen um auch zu klären, wird es ein Zukunftsthema mit dem wir uns intensiv beschäftigen wollen, dann führen wir Fachgespräche durch. Zwanzig Experten und zwanzig Leute und damit haben wir immer innen und außen verknüpft. Ich finde das interessant um Bedarfe und dann auch Personen zu identifizieren, die für Themen stehen“ (GR DWW, I 6: 206).

Im Hinblick auf die Kommunalisierung von Leistungen werden als Möglichkeiten der Bedarfserhebung regionale Strukturen wie die Jugendhilfekonferenzen (vgl. GR DWW, I 5: 292) und die DPWV-spezifische Struktur der Kreisverbände (vgl. MR DPWV, I 8: 57) benannt.

### ***Interpretation der Befunde zur Beteiligungsstrategie***

Beteiligung ist in beiden Verbänden im Rahmen der Mitarbeit im Verband möglich. Im Hinblick auf die Beteiligung an der Zielplanung und der Ermittlung des Bedarfs ist auffällig, dass in beiden Verbänden kein durchgängig geplantes, systematisiertes und durchgängiges Verfahren angewandt wird.

Dies steht insbesondere im Widerspruch zu den quantitativen Ergebnissen im Hinblick auf die Bedeutung einer Beteiligung an der strategischen und operativen Zielplanung aus Sicht der Träger.

Die Beteiligungsmöglichkeiten der Träger hängen vom Beteiligungsangebot des Verbandes und den damit verbundenen Strukturen (u.a. Verbands- und Fachverbands-gremien), dem Einsatz geeigneter Instrumente, der Strategie der Mitglieder, der Mitgliedergröße und den damit im Zusammenhang stehenden personellen und zeitlichen Ressourcen sowie den persönlichen Einflussmöglichkeiten der VertreterInnen der Mitglieder ab.

### **4.2.3.3 Zielsetzungsstrategie**

#### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Die Zielsetzungsstrategie (29 Nennungen) lässt sich in die Zielplanung durch die Organisationseinheiten des Verbandes und die Zielplanung mit Beteiligung der Mitglieder gliedern.

#### **Zielplanung durch die Organisationseinheiten des Verbandes**

Die Zielplanung durch die Organisationseinheiten des Verbandes gestaltet sich uneinheitlich. Eine explizite Form der Zielplanung konnte innerhalb des DWW auf Vorstands- und Abteilungsebene ermittelt werden. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt:

„bezogen auf Wissensziele gibt es eine Orientierung an der Hauspolitik. Also unser Vorstand macht Einjahres-, Fünfjahres-, Zehnjahresziele. Das gibt die verbandliche Orientierung: Wo wollen wir hin? Das wird runter gebrochen, zum Teil runter gebrochen“ (GR DWW, I 6: 150).

In Bezug auf die Planung der Abteilungsziele formuliert ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn:

„Also es gibt eine gemeinsame Jahresplanung, es gibt gemeinsame Ziele und im Rahmen der sachlichen und gremienbezogenen Zuständigkeiten operieren die Mitarbeiter der Abteilung autonom“ (GR DWW, I 5: 59).

Der/die GeschäftsstellenrepräsentantIn führt im Hinblick auf die Planung konkreter Wissensziele aus, dass auf dieser Planungsebene eine implizite Zielplanungslogik zur Anwendung kommt:

„Die Logik, mit der wir an die Dinge herangehen heißt: Welche Herausforderungen haben wir? Welche strategischen Ziele haben wir, um diesen Herausforderungen zu begegnen und welche operativen Maßnahmen leiten wir daraus ab? In der Ausgestaltung dieser operativen Maßnahmen ist im Prinzip enthalten: Welches Wissen haben wir dazu und welches müssen wir wie verfügbar machen und in welcher Art und Weise wird Wissen innerhalb dieser operativen Maßnahme dann erzeugt, neu erzeugt und wie wird es kommuniziert und an die Adressaten letztendlich gebracht?“ (GR DWW I 253-254).

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert für seinen Zuständigkeitsbereich: „Ich lege meine Ziele fest und ich habe jetzt kein verschriftliches Zielpaket. Ein Generalsziel ist für mich, die Mitglieder mit den Informationen, die ich bekomme und die für Ihre Arbeit wichtig sind, zu versorgen“ (GR DPWV, I 3: 83). Weitere Nennungen von GeschäftsstellenrepräsentantInnen im Hinblick auf die Festlegung von Wissenszielen für den fachlichen Verantwortungsbereich beziehen sich darauf, dass kein Planungsbedarf besteht (vgl. GR DPWV, I 1: 110) oder eine Planung nicht möglich ist. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn stellt die Frage:

„Kann man planen welches Wissen ich benötige? Sie stellen mir eine Frage, die ich mir selber noch nie gestellt habe. Ich bemühe mich jede Information zu kriegen, die ich irgendwie gebrauchen könnte. Ich glaube nicht, dass wir das wirklich planen können“ (GR DPWV, I 2: 55).

### **Zielplanung mit Beteiligung der Mitglieder**

Befunde zur Zielplanung mit Beteiligung der Mitglieder werden im Kapitel 4.2.3.2 dargestellt.

### ***Interpretation der Befunde zur Zielsetzungsstrategie***

Eine Zielplanungsstrategie konnte innerhalb eines Verbandes auf Vorstandsebene und Abteilungsebene empirisch ermittelt werden. Eine entsprechende Vorgehensweise auf Ebene der ReferentInnen in Bezug auf die Festlegung von Wissenszielen für deren thematische Verantwortungsbereiche konnte in unterschiedlicher Ausprägung ermittelt werden. Genannt wurden die implizite Festlegung von Zielen, die Ableitung von operativen Maßnahmen aus den strategischen Zielen, bis hin zur Einschätzung, dass sich Wissensziele nicht planen lassen. Im Hinblick auf die Komplexität der verbandlichen Umwelt, der Anforderungen der Anspruchsgruppen und des daraus genierten Wissensangebotes

und -bedarfs ist zu prüfen, inwieweit zukünftig ein systematisches und durchgängiges Vorgehen mit Beteiligung der Mitglieder notwendig ist. Eine Überprüfung der Erreichung der Wissensziele konnte nicht ermittelt werden.

#### **4.2.3.4 Angebotsstrategie**

Die Angebotsstrategie lässt sich in die dienstleistungsbezogene Angebotsstrategie, mitgliederstrukturbezogene Angebotsstrategie (42 Nennungen) und regionalbezogene Angebotsstrategie (7 Nennungen) gliedern.

#### **Dienstleistungsstrategie**

##### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Die Dienstleistungsstrategie mit der Aufgabe der Definition des Dienstleistungsangebotes lässt sich aus den Befunden und Ausführungen zu den zentralen Wissensdienstleistungen der untersuchten Spitzenverbände im Kapiteln 4.1 ableiten.

##### ***Interpretation der Befunde zur Dienstleistungsstrategie***

Es konnte kein systematisches Verfahren zur Festlegung und Überprüfung der verbandlichen Funktionen ermittelt werden.

#### **Mitgliederstrukturbezogene Dienstleistungsstrategie**

##### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Dem Strategiefeld mitgliederbezogene Dienstleistungsstrategie lassen sich 42 Nennungen zuordnen.

Übergreifend spricht ein/e MitgliedsrepräsentantIn im Hinblick auf das Unterstützungsbedürfnis von einem Interessenskonflikt zwischen großen und kleinen

Mitgliedern. Mit der Mitgliederstruktur seien schwierige Rahmenbedingungen gegeben, die sich „nicht unter einen Hut“ bringen lassen (vgl. MR DPWV, I 11: 118-122). Diese Aussage ist unter dem Blickwinkel der besonderen paritätischen Struktur (vgl. Kapitel 4.2.6.1) zu bewerten.

Kleine Mitglieder nehmen die verbandlichen Angebote im betriebswirtschaftlichen Feld in Anspruch. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert: „Ganz gute Kunden sind natürlich die kleinen Einrichtungen, für die haben wir klassisch auch unsere Standards entwickelt, und das zeigt sich auch in Angeboten, wie Betriebsvergleiche. Die sind darauf wirklich angewiesen“ (GR DWW, I 4: 90-91). Der/die RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes bestätigt den Bedarf und nennt „Abrechnungsgeschichten, Jahresabschlüsse, Bilanzen, Personal, Trägergeschichten“ als konkrete Beispiele. Der/Die RepräsentantIn weist darüber hinaus darauf hin, dass er/sie niemanden fragen könne, da sie nicht über die finanziellen Ressourcen einer externen Beratung verfügen“ (vgl. MR DPWV, BW I 8: 103). Der/die RepräsentantIn eines weiteren Mitgliedes formuliert im Zusammenhang mit externer Beratung: „Das kostet verdammt viel Geld und wenn man als eingetragener Verein immer so null auf null knapp aufgeht, dann ist das einfach ein Posten, den man sich nicht leisten kann“ (MR DPWV I 9: 52). In Bezug auf juristisches Wissen verweist ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn darauf, dass kleine Einrichtungen Bedarf an Beratung in Einzelfragen haben, da sie nicht wie große Mitglieder über eigene Juristen verfügen. (vgl. GR DWW, I 7: 27). Ein/e RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes formuliert in diesem Zusammenhang, dass „kleine Träger immer mehr darauf angewiesen sind, dass sie irgendwie einen großen Onkel haben, der ihnen ab und zu auch weiterhilft, weil wir schaffen das sonst nicht aus eigener Kraft“ (GR DPWV, I 8: 130). Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn greift die Problematik der kleinen ehrenamtlich geführten Mitglieder in Hinblick auf die juristische Beratung auf und beschreibt:

„Und dann gibt es kleine Kindergarten-Initiativen zum Beispiel oder so was. Die kommen oft, weil die ehrenamtlichen Führungspersonen dann bei solchen Fragen überfordert sind: Wie ist das mit Vereinsrecht? Oder wie ist das mit Arbeitsrecht? Dann wechseln auch die Ehrenamtlichen ständig und die Neuen kennen sich wieder nicht mehr aus und dann muss alles hinterfragt werden: Wie ist das mit der Vorstandshaftung? Da gibt es auch viele banale Fragen, die für mich dann völlig unproblematisch zu beantworten sind“ (GR DPWV, I1: 81-82).

Der/die RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes formuliert:

„Qualitätssicherung ist natürlich in letzter Zeit ein ganz großer Bereich und da tun wir uns auch manchmal etwas schwer und da wäre mir auch etwas mehr Unterstützung ganz arg recht. Es ist unheimlich schwierig. Es bindet sehr viel Zeit und man ist trotzdem immer noch so unsicher: Macht man es jetzt richtig oder macht man es nicht richtig? (MR DPWV I 9 27-29).

Große Mitglieder verfügen über eigene Ressourcen. Zum betriebswirtschaftlichen Wissensfeld formuliert ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn: „Die haben den vollen Überblick“ (GR DWW, I 4: 87). Im juristischen Feld verfügen die großen Mitglieder über eigene Juristen und benötigen keine Beratung (vgl. GM, DWW I 7: 27). Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn spricht davon, dass „absolute Funkstille“ herrscht, da die großen Träger die Fragestellungen selber lösen können und berichtet von einer einzelnen Beratungsanfrage (vgl. GR DPWV, I 1: 70-73). Im Hinblick auf den fachlichen Beratungsbedarf großer Mitglieder formuliert ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn:

„Also das sind eben die Cashcows, die haben eine Substruktur. Die brauchen den Verband fachlich nicht. Die haben ihre eigenen Fortbildungsabteilungen, die haben ihre Fachberatungen (...). Die brauchen überhaupt nichts (GR DPWV, I 3: 130-133).

Komplexe Mitglieder lassen sich im betriebswirtschaftlichen Feld beraten, da sie im Vergleich mit großen Mitgliedern, die in einem Handlungsfeld tätig sind, nicht über das „ganz spezifische Know-how“ verfügen.

„Die haben dann einen betriebswirtschaftlichen Stab, sind aber, weil sie komplex sind, dann nicht in der Lage, zum Beispiel den Rahmenvertrag in der vollständigen Verästelung zu begreifen. Weil es sind ja dann in jedem Bereich Rahmenverträge zu erfüllen. Und deshalb holen die für spezielle Dienstleistungen immer unsere Leistung“ (GR DWW, I 4: 83-89).

Weitere Hinweise zum unterschiedlichen Angebotsbedarf ergeben sich aus den Ausführungen zum Wissen (vgl. Kapitel 4.2.4), der Kultur (vgl. Kapitel 4.2.5) und der fachlichen Kompetenzen der ReferentInnen (vgl. Kapitel 4.2.8).

## ***Interpretation der Befunde zur mitgliederstrukturbezogenen Angebotsstrategie***

Der Beratungsbedarf der Mitglieder ist abhängig von der Größe und Komplexität des Trägers. Kleine Mitglieder verfügen auf Grund der geringen, z.T. ehrenamtlichen und von höherer Fluktuation betroffenen Personalausstattung und den eingeschränkten zeitlichen Möglichkeiten, über begrenzte interne fachliche Ressourcen. Darüber hinaus sind die finanziellen Möglichkeiten beschränkt und Leistungen können nur im begrenzten Umfang extern eingekauft werden. Der verbandliche Beratungsbedarf gestaltet sich umfangreicher und ist operativer ausgerichtet. Mittelgroße Einrichtungen, aber auch Komplexeinrichtungen, die fachlich sehr breit aufgestellt sind, haben in speziellen Fragestellung einen hohen Beratungsbedarf. Große Einrichtungen verfügen über eigene fachliche Ressourcen und decken ihren Beratungsbedarf überwiegend selbst ab.

Daraus lässt sich die Anforderung an den Verband nach einer an der Mitgliederstruktur orientierten und differenzierten Angebotsstrategie ableiten.

## **Regionalbezogene Angebotsstrategie**

### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn des DWW sieht im Hinblick auf die Auswirkungen der Verwaltungs- und Strukturreform notwendige strategische Veränderungen:

„In dem Maße wie die Landkreise noch bedeutender werden, auch als Steuerungsinstrument der öffentlichen Verwaltung, in dem Maße müssen sich auch die innerdiakonischen Organisationsteile noch mal neu auf Gemeinsamkeiten und Strategien besinnen“ (GR DWW, I 6: 50).

Der/die GeschäftsstellenrepräsentantIn fordert weiter, dass sich das DWW insgesamt regional stärker aufstellt und sieht die Notwendigkeit verstärkt regionales und landkreisbezogenes Wissen zu generieren, verweist allerdings darauf, dies sei aufgrund begrenzter personeller Ressourcen nicht in allen Abteilungen

möglich (vgl. GR DWW, I 6: 129-132). Ein/e MitgliedsrepräsentantIn bestätigt die Einschätzung, dass die Ressourcen innerhalb der Geschäftsstellen nicht ausreichen und schlägt vor:

„Das wäre der Beitrag der Mitglieder. Die wissen wo was entsteht. Der Verband wäre die Plattform auf der die differenzierten Entwicklungen in verschiedenen Kommunen transportiert werden“ (DWW MG, I 14: 95).

### ***Interpretation der Befunde zur regionalbezogenen Angebotsstruktur***

Wie in den Ausführungen zum Systemelement „Umwelt/Rahmenbedingungen“ bereits eingeführt, gehört die Regionalisierung und Kommunalisierung zu den politischen Rahmenbedingungen mit weitreichender Auswirkung (vgl. Kapitel 4.2.1). Der in diesem Zusammenhang notwendigen Regionalisierung des Verbandes, um entsprechendes Wissen zu generieren, stehen die begrenzten personellen Ressourcen entgegen. Als Lösungsansatz wird vorgeschlagen, dass der Verband eine „Plattform“ zum Transport des von den Mitgliedern eingebrachten regionalen Wissens anbietet. Damit würde sich die bisherige Angebotsstrategie um einen neuen Ansatz erweitern.

### **4.2.3.5 Kooperationsstrategie**

#### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Zwei Beiträge beziehen sich aufgrund der eingeschränkten personellen Ressourcen des Verbandes auf die Möglichkeit einer Kooperation oder eines Zusammenschlusses von Verbänden.

„Meiner Ansicht nach können wir es nur schaffen, wenn wir es irgendwie mit den anderen Verbänden zusammen hinbekommen, dass wir uns regional aufteilen. Das eine Regierungspräsidium macht der DPWV, das nächste Regierungspräsidium macht die Caritas und die beiden noch fehlenden macht die Diakonie Baden und Württemberg (...). Oder es wird nach anderen Kriterien aufgeteilt“ (GR DPWV, I 2: 27).

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn geht einen Schritt weiter:

„Ich würde mir als Zielposition vorstellen, dass es nicht viele verschiedene Dachverbände gibt, die auf Unternehmensseite die Lobbyarbeit machen, sondern dass diese sich sogar konfessions- und dachverbandsübergreifend zusammenschließen. Dass es ein- oder maximal zwei Dachverbände gibt und nicht diese Zersplitterung, wie wir sie heute haben (...). Es wäre ein gemeinsamer, nicht konfessionell-gefärbter, sondern fachlich kompetenter Dachverband wichtig, von dem man dann auf Grundlage einer breiten Finanzierungsbasis Expertise erwarten kann. Darum geht es mir eigentlich, dass man in Zeiten in denen im Sozialbereich so viele Rahmenbedingungen gesetzlicher Art im Wandel sind, genügend Finanzierungsressourcen hat. Dann hat man auch Ansprechpartner, die auf dem Laufenden sind und die zeitnah Dinge aufbereiten können. Damit ist ein DPWV schlichtweg überfordert und das liegt auch an den vielen Themen.“ (MR DPWV, I 11: 123-128).

### ***Interpretation der Befunde zur Kooperationsstrategie***

Aufgrund der Rahmenbedingungen und damit verbundenen Anforderungen an die Verbände und Mitglieder bietet die Forderung nach verstärkter Kooperation zwischen den Spitzenverbänden eine nachvollziehbare strategische Option.

#### **4.2.3.6 Strukturstrategie**

Die Strukturstrategie mit der Aufgabe der Gestaltung der Aufbaustruktur lässt sich aus den Ausführungen zum Systemelement/Einflussfaktor „Struktur“ im Kapitel 4.2.6 ableiten. Dargestellt sind Befunde zur Aufbaustruktur der untersuchten Spitzenverbände, zu den fachlichen Arbeitsstrukturen, der räumlichen Struktur und der personellen Struktur.

#### **4.2.3.7 Personal- und Kompetenzstrategie**

Die Befunde zur Personal- und Kompetenzstrategie beziehen sich auf die Personalausstattung der Geschäftsstellen, die sich aus den Ausführungen zum Systemelement/Einflussfaktor „Strukturen“ im Kapitel 4.2.6.2 „Verbandliche Strukturfelder“ ableiten lassen und auf die Identifikation und Festlegung der

Kernkompetenzen und Fähigkeiten, die sich aus den Ausführungen zum Systemelement/Einflussfaktor „Personelle und kollektive Wissensträger“ im Kapitel 4.2.8 ableiten lassen.

#### **4.2.3.8 Kommunikations- und Instrumentenstrategie**

Die Kommunikationsstrategie/Instrumentenstrategie mit den Aufgaben der Kommunikationsformen und Informationssysteme lässt sich aus den Ausführungen zum Systemelement/Einflussfaktor „Instrumente“ im Kapitel 4.2.9 ableiten.

#### ***Zusammenfassende Interpretation der Befunde zur Strategie***

Für den Verband lassen sich für unterschiedliche Felder relevante strategische Anforderungen ermitteln und beschreiben. Dabei ist auffällig, dass ein geplantes und prozessorientiertes strategisches Vorgehen im Sinne der theoretischen Erkenntnisse, insbesondere auch unter Beteiligung der Mitglieder, nur eingeschränkt benannt wurde. Deshalb ist die Forschungsfrage, inwieweit der Einflussfaktor/das Systemelement „Strategie“ Einfluss auf den Verband nimmt, nicht abschließend zu beantworten. Aufgabe der Verbände könnte es sein, diesen Befund zu überprüfen, gegebenenfalls den Einfluss von eingeschränktem strategischen Handelns auf die Verbände zu bewerten und bei Bedarf in entsprechenden Strategiefeldern strategisches Handeln unter Einbeziehung der Mitglieder weiterzuentwickeln.

#### **4.2.4 Wissen und Nichtwissen**

Wie theoretisch hergeleitet nimmt Wissen in Verbänden einen „einen sehr hohen Stellenwert“ ein (vgl. Witt et al. 2006: 21). Die verbandlichen Wissensdienstleistungen haben Wissen zum Gegenstand. Im Folgenden wird das Systemelement „Wissen“ anhand der empirischen Befunde dargestellt.

Das Kapitel gliedert sich in eine wissensform- und wissenstypbezogene (Kapitel 4.2.4.1), wissensfeldbezogene (Kapitel 4.2.4.2) und eine nach Wissensdienstleistung differenzierte (Kapitel 4.2.4.3) Betrachtung von Wissen. Am Ende des letzten Kapitels folge die Interpretation der Befunde.

Eine zusammenfassende Darstellung folgt darüber hinaus in Form einer Wissenslandschaft (vgl. Anhang 8 Wissenslandschaft).

#### **4.2.4.1 Wissensform- und wissenstypbezogene Betrachtung**

Die wissensformbezogene Betrachtung basiert auf der Gesamtauswertung der Geschäftsstellen- und Mitgliederbefragung (direkte und indirekte Fragestellungen) und gliedert sich in folgende Kategorien der ersten Ebene:

- Grundformen von Wissen (95 Nennungen) im Kapitel 4.2.4.1.1
- Relevantes Wissen (10 Nennungen) in Kapitel 4.2.4.1.2
- Wissenstypen (222 Nennungen) im Kapitel 4.2.4.1.3
- Vergleichswissen (19 Nennungen) im Kapitel 4.2.4.1.4
- Metawissen (18 Nennungen) im Kapitel 4.2.4.1.5
- Nichtwissen (42 Nennungen) im Kapitel 4.2.4.1.6

##### **4.2.4.1.1 Grundformen von Wissen**

###### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Es konnten zwei Grundformen von Wissen ermittelt werden:

- explizite Wissensformen
- implizite Wissensformen

Aufgrund des Umfangs der Nennungen an expliziten und impliziten Wissensformen, wird auf die vollständige Darstellung der Nennungen verzichtet. Stattdessen werden exemplarische Nennungen aufgeführt.

## **Explizite Wissensformen**

Explizite Wissensformen zeichnen sich dadurch aus, dass sie artikulierbar, codierbar und transformierbar sind.

Sie lassen sich in zwei Subkategorien gliedern:

- Informationswissen
- explizites Handlungs- und Erfahrungswissen

### *Informationswissen*

Informationswissen umfasst Fakten zu Konzepten, Modellen, Standards, Vorgaben, Finanzierungsquellen, Projekten, Fachveranstaltungen, Fachliteratur, Gesetzen, Urteilen, Verträgen, Vereinbarungen, Entgelten, Pflegesätzen, politischen Entscheidungen. In Bezug auf Informationswissen kann auf die Nennungen der in Kapitel 4.2.4.2 ausgeführten Wissensfelder der untersuchten Verbände verwiesen werden. Dies gilt insbesondere für juristisches und betriebswirtschaftliches Wissen.

### *Explizites Handlungswissen und Erfahrungswissen*

Explizites Handlungswissen und Erfahrungswissen umfasst explizierbares Handeln und explizierbare Erfahrungen, etwa Wissen im Hinblick auf das Vorgehen bei der Kalkulation von Pflegesätzen, der Umsetzung von MDK-Richtlinien, der Umwandlung der Rechtsträgerschaft, der Formulierung von Zuschussanträgen, bei der Gestaltung von Verträgen.

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert: „Die Pflegesatzleute, die haben ein Stück weit das Know How schnell einen Pflegesatz zu kalkulieren“ (GR

DPWV, I 3: 140). Verschiedene Nennungen von MitgliedsrepräsentantInnen beziehen sich auf Handlungs- und Erfahrungswissen im Hinblick auf das Formulieren von Texten, beispielsweise von Anträgen:

„Was da zum Beispiel jetzt für mich wichtig wäre: Wie muss ich es formulieren? Wie muss ich es anstellen, damit ich beim Arbeitsamt und über den Europäischen Fonds Zuschüsse bekomme?“ (MR DPWV, I 9: 113).

## **Implizite Wissensformen**

Implizite Wissensformen entziehen sich dem formalen Ausdruck und sind personen- und kontextgebunden.

### *Implizites Handlungswissen und Erfahrungswissen*

Implizites Wissen bezieht sich auf implizites Handlungswissen und Erfahrungswissen und umfasst nicht explizierbare Erfahrungen und nicht explizierbares Handeln, wie Vorgehen und Umsetzungserfahrungen bei fachlichen Herausforderungen, bei Besonderheiten, Problemen, Schwierigkeiten, Krisen und im Hinblick auf die persönliche Rolle und Einstellung.

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn verdeutlicht implizites Wissen am Beispiel von Wissen über Pflegesatzverhandlungen: „Die Pflegesatzleute haben vor allen Dingen dieses nicht fassbare Wissen, das sie in x Verhandlungen erworben haben. Wissen über den Verhandlungspartner und die Einschätzung, was durchsetzbar ist“ (GR DPWV, I 3: 141). Der/die gleiche GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt eine Situation innerhalb der Geschäftsstelle, in der implizites Wissen übermittelt wird: „Man sitzt beim Vesper in der Küche und dann fragt man: Übrigens war doch gestern Pflegesatzkommission, was war denn? Und dann wird einfach so das Zentrale, Wichtige erzählt (...), auch von der Atmosphäre, die ja da auch immer eine Rolle spielt“ (GR DPWV, I 3: 153). Ein/e MitgliedsrepräsentantIn beschreibt den Bedarf an Erfahrungsaustausch im Hinblick auf die Rolle als Führungskraft:

„Das geht dann sogar ganz in die persönliche Ebene rein: Wie kommt man selber als Person an? Wie schafft man das? Wie ist man und bleibt man Mensch? Mit allen Höhen und Tiefen. Ist man nur funktionierendes Wesen und wird man an solches abgefragt oder wie authentisch kann man als Mensch sein, sich austauschen mit dem was einem gelingt, mit dem was einem nicht gelingt? Da erlebe ich oft im Konzern haben wir da Möglichkeiten noch nicht ausgeschöpft. Aber ich denke auch darüber hinaus ist es sehr hilfreich, weil es so viele Einzelkämpfer gibt“ (MR DWW, I 15: 116).

### **Deskription der quantitativen Befunde**

Die Frage „Welches sind im Hinblick auf die Arbeit Ihres Trägers die wichtigsten Wissenstypen des Verbandes?“ wurde wie folgt bewertet (Datenbasis: 10 Interviews, davon 6 DWW-Interviews und 4 DPWV-Interviews):

Wissensformen und Wissenstypen	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
<b>Faktenwissen<sup>18</sup></b>				
• Allgemeines Wissen (z.B. Ziele, Aufgaben des Verbandes)	2	4	2	2
• Basiswissen (z.B. Allg. Entwickl., Rahmenverträge)	2	6	1	1
• Risikowissen (z.B. wichtige Fristen, Entscheidungen)	8	2	0	0
• Konzepte und Innovationen	4	3	3	0
<b>Erfahrungswissen</b> (z.B. Erfahrungen im Umgang mit Klienten)	5	6	0	0

Tabelle 20: Bewertung Wichtigkeit von Wissensformen und Wissenstypen (eigene Darstellung)

Die quantitative Erhebung ergibt für beide Wissensformen, dem Faktenwissen und dem Erfahrungswissen einen wichtigen Stellenwert.

### **Interpretation der Befunde**

Die qualitativen und quantitativen Befunde verdeutlichen, dass für die Arbeit des Verbandes und der Mitglieder beide Wissensformen von Bedeutung sind.

<sup>18</sup> Informationswissen im Sinne der theoretischen Erkenntnisse

Besonders hervorgehoben wurden das Erfahrungswissen und das Risikowissen. Verbandliche Aufgabe ist es die unterschiedlichen Voraussetzungen für die Vermittlung und den Austausch der beiden Wissensformen zu gestalten.

#### **4.2.4.1.2 Relevantes Wissen**

Die Wissensform „relevantes Wissen“ steht im engen Zusammenhang mit dem und subjektiven Wissensbedarf der Mitglieder und dem objektiven Wissensbedarf des Verbandes (vgl. Kapitel 2.5.3.3). Funktion des Verbandes ist es eine Auswahl von Wissen vorzunehmen und diese zu Kommunizieren. In diesem Zusammenhang konnten unterschiedliche relevanzbezogenen Auswahlkriterien, wie die Bedeutung, Zweckmäßigkeit, Eignung, Erfordernis bis hin zur Passgenauigkeit von Wissen, ermittelt werden. „Relevantes Wissen“ verfügt über unterschiedliche Ausprägungen. Verschiedene Beiträge verdeutlichen dies: Ein/e MitgliedsrepräsentantIn verbindet mit relevantem Wissen relevante Aspekte, Vorgehensweisen, AnsprechpartnerInnen, aber auch hilfreiche Angebote (vgl. MR DWW, I 15: 59 und 98). Weitere GeschäftsstellenrepräsentantInnen sprechen von zentralem und wichtigen Faktenwissen (vgl. GR DPWV, I 3: 152) und gezielten Fachinformationen (vgl. MR DPWV, I 9: 279). Dabei wird gleichzeitig die Grenze des Verbandes benannt: „Es ist natürlich furchtbar schwierig für unseren Dachverband speziell, gezielte Infos zu liefern, weil einfach die Bandbreite so groß ist“ (MR DPWV, I 9: 143).

#### ***Interpretation der Befunde***

Die Vermittlung von relevantem und gezieltem Wissen sowie der entsprechende Austausch ist auf den ersten Blick eine selbstverständliche Aufgabenstellung des Verbandes, deren Erwähnung fast überflüssig wirkt. Auf den zweiten Blick liegen aber aufgrund der hohen Komplexität der Wissenslandschaft, der komplexen Rahmenbedingungen und der differenzierten Anforderungen der Anspruchsgruppen von Verbänden genau an dieser Stelle die großen Herausforderungen für den Umgang mit Wissen im Verband.

#### 4.2.4.1.3 Wissenstypen

##### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Auf Basis der theoretischen und empirischen Befunde konnten 17 Subkategorien ermittelt werden:

- entscheidungs- und ergebnisbezogenes Wissen (9 Nennungen)
- änderungsbezogenes Wissen (9 Nennungen)
- strategiebezogenes Wissen (37 Nennungen)
- wissenschaftsbezogenes Wissen (6 Nennungen)
- praxisbezogenes Wissen (11 Nennungen)
- problembezogenes Wissen (11 Nennungen)
- fehlerbezogenes Wissen (5 Nennungen)
- risikobezogenes Wissen/Riskowissen (16 Nennungen)
- zeitbezogenes Wissen (40 Nennungen)
- entwicklungsbezogenes Wissen (11 Nennungen)
- veränderungsbezogenes Wissen (4 Nennungen)
- innovationsbezogenes Wissen (6 Nennungen)
- wirkungsbezogenes Wissen (3 Nennungen)
- interpretations- und einschätzungsbezogenes Wissen (16 Nennungen)
- zugangsbezogenes Wissen (12 Nennungen)
- subjektbezogenes Wissen (13 Nennungen)
- ortsbezogenes Wissen (15 Nennungen)

##### **Entscheidungs- und ergebnisbezogenes Wissen**

Entscheidungs- und ergebnisbezogenes Wissen umfasst politische, fachliche und arbeitsrechtliche Entscheidungen. Eine MitgliedsrepräsentantIn nennt die „Beratung und Information über aktuelle Entscheidungen die mich nicht situativ betreffen“ (MR DWW, I 14: 127).

## **Änderungsbezogenes Wissen**

Änderungsbezogenes Wissen bezieht sich auf Veränderung von bestehendem Wissen. Ein/Eine MitgliedsrepräsentantIn formuliert in diesem Zusammenhang:

„Wenn sich etwas ändert, hat das meistens fachliche und betriebswirtschaftliche Auswirkungen, weil es möglicherweise Geld kostet oder ich kein Geld mehr bekomme und dann gibt es vielleicht eine juristische Komponente, wenn ich es nicht einhalte“ (MR DPWV, I 10: 137).

## **Strategiebezogenes Wissen**

Strategiebezogenem Wissen konnten 37 Nennungen zugeordnet werden. Es wurden 6 Subkategorien ermittelt:

- Verbandsstrategie (13 Nennungen)
- Politische Strategie (5 Nennungen)
- Unternehmensstrategie (3 Nennungen)
- Fachliche Strategie (4 Nennungen)
- Betriebswirtschaftliche Strategie (2 Nennungen)
- Verhandlungsstrategie (10 Nennungen)

### *Verbandsstrategie*

Die Verbandsstrategie umfasst Wissen über die verbandliche Positionierung im Rahmen der politischen Vertretung und Stellungnahmen sowie über die Positionierung des Verbandes aufgrund des entsprechenden Profils. Darüber hinaus geht es um Wissen über Positionen innerhalb des Verbandes, beispielsweise im Fachverband, der Abteilung oder den Gremien. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn bezieht sich auf die diakonische Positionierung und erwartet von der entsprechenden Ansprechperson innerhalb des Verbandes „das Runterbrechen der diakonischen Positionierungen auf die aktuelle politische Situation, um daraus ein Handlungskonzept zu machen“ (MR DWW, I 14: 207-208).

### *Politische Strategie*

Wissen in Hinblick auf die politische Strategie umfasst Fragen der Einflussnahme auf die Politik sowie zur politischen Strategie einzelner Mitglieder. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn nennt „Fragen der politischen Auseinandersetzung: Wie kann ich mich mit örtlichen Multiplikatoren in das Benehmen setzen?“ (MR DWW, I 15: 112).

### *Unternehmensstrategie*

Die Nennungen zur Unternehmensstrategie beziehen sich beispielsweise auf notwendige Veränderungen und deren Folgen. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn nennt beispielhaft Fragen im Hinblick auf strategische unternehmerische Entscheidungen: „Warum sind sie jetzt mit einer GmbH herausgegangen? Welche Störungen gibt es im Betriebsablauf, wenn auf einmal die Mitarbeiter verschiedene Verträge haben?“ (MR DPWV, I 10: 285). Der/die selbe RepräsentantIn benötigt Wissen zur Überprüfung der eigenen unternehmerischen Strategie: „Bin ich noch auf dem richtigen Weg? Ist meine Entwicklung noch in Ordnung?“ (MR DPWV, I 10: 167).

### *Fachliche Strategie*

Die fachliche Strategie umfasst Wissen zur Umsetzung von fachlichen bis hin zu konkreten lokalen Anforderungen und die Positionierung des Angebotes. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn benennt

„Hinweise, Tipps zur künftigen fachlich-strategischen Entwicklung: Welche Angebote sind hilfreich? Welche Strukturen braucht die Jugendhilfe? Da erwarte ich mir vom Fachverband Unterstützung, Tipps, wohin da die Reise geht und wie man sich dann auch Vor-Ort, lokal einbringen und das entwickeln könnte?“ (MR DWW, I 15: 59).

### *Betriebswirtschaftliche Strategie*

Nennungen zur betriebswirtschaftlichen Strategie beziehen sich auf die Finanzierungsstrategie. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn beschreibt den Wissensaustausch zwischen größeren Trägern, „die sich (...) zusammengesetzt haben, als es um die Umsetzung der Pflegeversicherung im stationären Bereich ging und die Frage der Strategie bezüglich der Pflegesätze“ (MR DPWV, I 11: 49).

### *Verhandlungsstrategie*

Die Nennungen zur Verhandlungsstrategie beziehen sich auf Entgeltverhandlungen. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn formuliert im Hinblick auf das Erfahrungswissen eines/einer ReferentIn: „da profitiere ich natürlich von seinem/ihrem Wissen und den Verhandlungsstrategien“ (MR DPWV, I 10: 220).

Die beiden folgenden Wissenstypen (forschungs- und praxisbezogenes Wissen) verdeutlichen die Breite der verbandlichen Wissensbasis.

### **Wissenschaftsbezogenes Wissen**

Wissenschaftsbezogenes Wissen umfasst 6 Nennungen zu fachbereichsbezogenem Forschungswissen, Entwicklungen in Forschungsbereichen und wissenschaftliche Kontakte.

### **Praxisbezogenes Wissen**

Praxisbezogenes Wissen umfasst 11 Nennungen zu praxisnahem Informationswissen. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn benötigt „praxisnahe Informationen (...) Vorgaben, gezielte Fachinformationen“ (MR DPWV, I 9: 227). Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn bezieht sich auf die den Praxisbezug der ReferentInnen und formuliert:

„Praxisnähe erwarte ich von einer fachlichen Beratung. Zum Teil auch mehr Praxisnähe als das, was da ist. Dann erwarte ich auch eine Rollenklarheit innerhalb der Organisationsstruktur. Das ist manchmal schon so die Elfenbeinturm-Nummer. Also Praxisnähe fände ich wichtig“ (MR DWW, I 13: 251-254).

Benannt werden darüber hinaus konkrete Vorlagen, Raster, Instrumente. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn bezieht sich auf eine Zusammenstellung und Veröffentlichung von Instrumenten einer Fachabteilung: „Das war super (...) diese Raster und solche Geschichten, das hat was mit der Praxis zu tun, das ist klasse“ (MR DWW, I 13: 186).

Die folgenden Wissenstypen beziehen sich auf die problem-, risiko- und fehlerbezogene Wissensbasis:

### **Problembezogenes Wissen**

Problembezogenes Wissen umfasst 11 Nennungen zu Wissen über fachliche, wirtschaftliche und personelle Probleme, Führungskrisen, schwierigen Situationen und Konflikten.

Ein/e RepräsentantIn eines kleinen Mitglieders wünscht sich Unterstützung bei Problemen: „Zum Beispiel wie geht man in der Praxis mit dem Problem um, wenn eine Kasse eine Genehmigung nicht erteilt. Wie muss ein Widerspruch begründet werden, um zu einer Einstufung zu kommen“ (MR DPWV, I 9: 219). Ein/e RepräsentantIn eines großen Mitglieders regt in Bezug auf ein fachliches Thema, einem Austausch mit anderen – die sich mit dem gleichen Thema auseinandergesetzt haben – über das Scheitern und die Schwierigkeiten an (MR DPWV, I 11: 105-106).

### **Fehlerbezogenes Wissen**

Fehlerbezogenes Wissen umfasst 5 Nennungen zu Wissen über wissentliche und unwissentliche Fehler, über das Scheitern und Wissen über die Möglichkeit, diese zu vermeiden. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert: „Das würde genau dieses Erfahrungswissen bringen: Wenn man weiß, da ist jemand

damit gut gefahren und der andere ist schlecht damit gefahren, dann kann ich das für die Zukunft anders machen“ (GR DPWV, I 1: 299).

### **Risikobezogenes Wissen/Risikowissen**

Risikobezogenes Wissen/Risikowissen umfasst 16 Nennungen zu Wissen über das Erkennen von Risiko im Allgemeinen, Wissen im Zuge des verbandlichen Risikomanagements, Wissen über rechtliche, finanzielle Risiken, Leistungsrisiken und Haftungsrisiken. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn spricht von „Risikomanagement plus die Interpretation“ (MR DWW, I 14: 164). Wesentlich ist Wissen darüber, wie man „im laufenden Betrieb die Risikoanteile schneller erkennt“ (MR DPWV, I 10: 168). Konkrete Risikobereiche nennen MitgliedsrepräsentantInnen bezogen auf Geldgeschäfte: „Was sind jetzt riskante Anlagen. Was sind mündelsichere Geldgeschäfte?“ (MR DPWV, I 10: 173) und leistungsbezogene Risiken: Der Verband hat die Aufgaben „auf die Risiken zum Beispiel der häuslichen Pflege hinzuweisen. Risiken die da drinstecken“ (MR DPWV, I 10: 189).

Die zwei folgenden Wissenstypen sind von zeitbezogenen Merkmalen geprägt:

### **Zeitbezogenes Wissen**

Zeitbezogenem Wissen, das sich auf die Aktualität und den zeitlichen Horizont von Wissen bezieht, konnten 40 Nennungen zugeordnet werden. Es wurden 5 Subkategorien ermittelt:

- Aktuelles Wissen (22 Nennungen)
- Zeitkritisches und kurzfristiges Wissen (14 Nennungen)
- Mittelfristiges Wissen (1 Nennung)
- Langfristiges Wissen (2 Nennungen)
- Perspektivisches Wissen (1 Nennung)

### *Aktuelles Wissen*

Aktuelles Wissen umfasst aktuelle, neue Entwicklungen in den Wissensfeldern. Benannt werden neue Gesetze, Konzepte, Standards, Fördermittel sowie Entwicklungen in der Kommune.

### *Zeitkritisches und kurzfristiges Wissen*

Zeitkritisches und kurzfristiges Wissen umfassen Nennungen zu Wissen über zeitkritische Entscheidungen und Prozesse sowie deren Umsetzung. Bezug genommen wird auf gesetzliche Änderungen, Verordnungen und Verträge.

### *Mittelfristiges Wissen*

Die Nennung zu mittelfristigem Wissen bezieht sich auf Wissen über Entwicklungen im Tarifsysteem.

### *Langfristiges Wissen*

Im Hinblick auf langfristiges Wissen bezieht sich eine Nennung auf Wissen über den Betrieb einer sozialen Einrichtung. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn bemerkt zu langfristigem Wissen:

„Ich habe es mir abgewöhnt über Zeiträume von 10 Jahren hinaus überhaupt einen Gedanken zu fassen, das hat sich immer als doch ziemliches Kaffeesatzlesen erwiesen und das mache ich heute nicht mehr“ (GR DPWV, I 2: 40).

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn beschreibt den Unterschied zwischen kurz-, mittel- und langfristigem Wissen: Als langfristiges Wissen wird unter anderem Wissen über den Betrieb einer Einrichtung benannt. Als Beispiel für mittelfristiges Wissen führt die RepräsentantIn die Umsetzung von Tarifverträgen an. Kurzfristiges Wissen umfasst gesetzliche Änderungen, wie Änderungen des Heimrechtes, die kurzfristig umgesetzt werden müssen (vgl. MR DPWV, I 10: 27-33).

## *Perspektivisches Wissen*

Die Nennung, die sich perspektivischem Wissen zuordnen lässt, nennt Hinweise auf die Entwicklung der allgemeinen Angebotsstruktur einer Hilfeart.

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert:

„Es sind so kleine Dinge, bei denen man perspektivische Hinweise gibt. Unter dem Motto: Ruht Euch nicht auf der Einrichtung, dem Heim alleine aus. Diversifiziert, kuckt, dass ihr im ambulanten Bereich tätig werdet. Verändert auch sukzessive eure Angebotsperspektive auf den Bereich der Demenzen, Hochdemenzen, der schwer chronisch kranken alten Menschen und der Hospizpflege. In der Richtung, dass man Trendmeldungen gibt“ (GR DPWV, I 3: 228).

## **Entwicklungsbezogenes Wissen**

Entwicklungsbezogenes Wissen (11 Nennungen) ist ebenfalls zeitbezogen und stellt den Entwicklungsstand von Wissen in den Fokus. Es wurden 3 Subkategorien ermittelt werden:

- Frühes Wissen bzw. Prognosewissen (4 Nennungen)
- Wissen mit eingeschränkte Wissensreife (5 Nennungen)
- Endgültiges Wissen (2 Nennungen)

### *Frühes Wissen beziehungsweise Prognosewissen*

Die Nennungen zu frühem Wissen und Prognosewissen beziehen sich auf frühe Entwicklungen, Ansätze und Bedeutungen. Die Bedeutung von frühem Wissen führt ein/e MitgliedsrepräsentantIn am Beispiel der Föderalismusreform aus:

„Da wäre im Vorfeld die Bedeutung für die Jugendhilfe herauszuarbeiten. Was zum Beispiel hinter der Föderalismusreform für die Jugendhilfe steckt“ (MR DWW, I 14: 168).

### *Wissen mit eingeschränkte Wissensreife*

Zu Wissen mit eingeschränkter Wissensreife lassen sich Nennungen zu noch nicht entschiedene Gesetzgebungsverfahren, Verhandlungen und Entscheidungen im Zwischenstadium zuordnen. Wissen mit eingeschränkter Wissensreife wird in Kapitel 4.2.4.51.6 unter dem Aspekt von angewandtem Nichtwissen aufgrund eingeschränkter Wissensreife ausgeführt.

### *Endgültiges Wissen*

Endgültiges Wissen umfasst Nennungen zu abgeschlossenen Gremienergebnisse, gefassten Urteile und veröffentlichten Gesetzen. Endgültiges Wissen ist darüber hinaus in Bezug Informationswissen und in diesem Kapitel dargestellt.

### **Veränderungsbezogenes Wissen**

Veränderungsbezogenes Wissen (4 Nennungen) bezieht sich auf Wissen über den Umgang mit Umbruchsituationen, Neuausrichtung und Neubeginn. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn formuliert:

„Wichtig ist eine fachliche Beratung für Dienste, die neu anfangen. Oder jetzt wie wir in einer Umbruchphase sind und uns auf neue Gebiete begeben wollen, von denen wir bisher keine Ahnung haben. Da ist das fachliche Wissen ganz arg wichtig“ (MR DPWV, I 9: 194-195).

### **Innovationswissen**

Nennungen zu Innovationswissen (6 Nennungen) umfassen Wissen über Trends, Ideen, Innovationen, Ansatzpunkte, innovative Projekte. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn erwartet von verbandlicher Beratung das Wissen über „gezielte, situative Innovation“ um Probleme der Mitglieder zu lösen. (MR DWW I 14: 341). Ein/e anderer/andere MitgliedsrepräsentantIn schlägt vor: „Was ich auch nicht schlecht fände, wäre wenn mehr innovative Projekte (...) als Fachaufsätze veröffentlicht werden, so was fände ich spannend und hilfreich“ (MR DWW, I 13: 210). Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn befürchtet,

„dass wir aufpassen müssen, dass wir in nicht in allzu ferner Zeit gesagt kriegen, dass was ihr uns hier verzapft, über das was wir tun können, wie wir es konkret anpacken, dass wir allgemein die Herausforderung der Jugendhilfe gut beschreiben können, das ist ja wunderbar. Aber jetzt sagt uns doch mal, auf welches Pferd wir setzen sollen (...). Da habe ich den Eindruck, dass wir Boden verloren haben und befürchte, dass wir weiter an Boden verlieren und dass wir dann auch für viele Einrichtungen nicht mehr ganz so attraktiv sind (...). Aus meiner Sicht fehlen da Instrumente, mit denen wir wirklich gezielt aus Entwicklungsentwicklungen heraus spezielle, vielleicht auch die nicht so im Mainstream liegenden Ansatzpunkte und Projekte kennen“ (GR DWW, I 5: 374-379).

## **Wirkungswissen**

Wirkungswissen umfasst 3 Nennungen zu Wissen über die Auswirkungen von Entscheidungen und Veränderungen. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt: „gesetzliche Änderungen, die Auswirkungen auf die Mitglieder haben und die dann begleitet werden wollen“ (GR DPWV, I 1: 90).

## **Interpretations- und Einschätzungswissen**

Der Kategorie Interpretations- und Einschätzungswissen konnten 16 Textstellen zugeordnet werden. Interpretationswissen (10 Nennungen) bezieht sich im Hinblick auf juristisches Wissen auf die Interpretation von Gesetzen, Urteilen, Richtlinien sowie Verträgen und in Bezug auf betriebswirtschaftliches Wissen auf die Interpretation von Leistungsdaten und der Belegungssituation. Im Hinblick auf juristisches Wissen formuliert ein/e MitgliedsrepräsentantIn: „Beim juristischen Wissen ist es die Interpretation von neuen Gesetzen oder Richtlinien, wie diese in der Praxis umzusetzen sind“ (MR DPWV, I 11: 203). Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn konkretisiert anhand von Fragen: „Wie ist die Verordnung zu lesen? Was meint da der Ordnungsgeber?“ (GR DPWV, I 3: 113). Im Zusammenhang mit der Bereitstellung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der Mitglieder durch den Verband fordert ein/e MitgliedsrepräsentantIn mehr Interpretation und Positionsbeschreibungen und weniger Mahnung in Form von Informationen, über die das Mitglied schon selbst verfügt (vgl. MR DWW, I 14: 198). Nennungen zu Einschätzungswissen (6 Nennungen) umfassen die Bedeutung von Entwicklungen, die Durchsetzbarkeit von Forderungen oder den Aufwand zur Umsetzung von Ideen. Im Hinblick auf Einschätzungs-

wissen im betriebswirtschaftlichen Wissensfeld formuliert ein/e MitgliedsrepräsentantIn:

„Betriebswirtschaftlich lassen wir uns durchaus beraten. Wichtig ist die Unterstützung bei der Entscheidung, mit welchen Werten wir in eine Pflegesatzverhandlung gehen. Dabei sind es nicht so sehr die Fragen, wie viel Geld wir brauchen oder wie wir rechnen, sondern die Fragen, was pragmatisch durchsetzbar ist, was sinnvoll ist und wo man einsteigt. Also, das ist eigentlich eine Einschätzungsgeschichte und nicht das konkrete Wissen“ (MR DPWV, I 11: 228).

Im Hinblick auf Einschätzungswissen im fachlichen Bereich formuliert ein/e MitgliedsrepräsentantIn bezogen auf eine bestimmte Angebotsform:

„Im Grunde genommen, wäre eine Bedeutungsgebung zu bestimmten Sachen interessanter wie das Wissen selber. Also die Vermittlung der Bedeutung von bestimmten Entwicklungen oder von Projekten und zwar die fachliche Bedeutung für die Jugendhilfe. Das wäre das, was meines Erachtens wichtig wäre. (...) Das ist die eigentliche Leistung. Und zwar aus dem Überblick heraus und zwar als Einschätzung (...). Das kann negativ sein, da kann ich nicht überall zustimmen, aber es ist eine Positionierung“ (MR DWW, I 14: 161 und 163).

Ein/e weiterer/weitere MitgliedsrepräsentantIn beschreibt konkret eine Beratungssituation:

„Mensch, wir haben das schon im Qualitätsmanagement entwickelt. Aber das sollte man anschauen. Ich möchte nicht, dass es so aufwendig betrieben wird. Dann spricht man da kurz drüber und macht man einen Termin aus und dann kommt jemand her und dann arbeitet man daran“ (MR DWW, I 12: 143).

## **Zugangsbezogenes Wissen**

Zugangsbezogenes Wissen umfasst 12 Nennungen zur Zugänglichkeit von Wissen. Benannt wird öffentliches Wissen (4 Nennungen) in Bezug auf Beiträge der Homepage der Verbände. Nicht-öffentliches Wissen (3 Nennungen), wie interne Statistiken, Wissen nicht-öffentlicher Gremien. Mit jeweils 1 Nennung schwer zugängliches Wissen in Bezug auf den Zugang zu bestimmten Institutionen und anonymes Wissen, bezogen auf durch den Verband anonym transportiertes Fehlerwissen. Tabuisiertes Wissen (2 Nennungen) zu Themen über die man nicht spricht, wie Krisen, Probleme, wirtschaftliche Schwierigkeiten.

## **Subjektbezogenes Wissen**

Subjektbezogenes Wissen umfasst Nennungen zu Wissen der Anspruchsgruppen des Verbandes: Politiker-Wissen, Kostenträger-Wissen, Klienten-Wissen, WissenschaftlerInnen-Wissen, Mitglieder-Wissen und ReferentInnen-Wissen. Dieses Wissen lässt sich aus den Nennungen der dargestellten Wissensfelder und Wissenstypen ableiten. Zwei Nennungen von MitgliedsrepräsentantInnen grenzen den Subjektbezug weiter auf einzelne Mitglieder und einzelne ReferentInnen ein. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn bemerkt in Hinblick auf Mitglieder-Wissen in einer verbandlichen Fachgruppe: „Es ist personenabhängig. Da kommt man nicht als Institution rein, sondern als Person, das ist etwas in der Verbandszene Unübliches“ (MR DPWV, I 11: 45). Auf ReferentInnen-Wissen geht ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn ein: „Das können wir ganz reduzieren auf den Punkt betriebswirtschaftliches Wissen und das ist auf [Name eines/einer GeschäftsstellenrepräsentantIn] konzentriert, ganz persönlich (...), das ist der einzige Punkt, wo jemand her kommt“ (MR DPWV, I 10: 217).

## **Ortsbezogenes Wissen**

Ortsbezogenes Wissen umfasst 15 Nennungen zu kommunal-, länder-, bundes- und europabezogenes Wissen. Die Nennungen beziehen sich auf Entwicklungen, Entscheidungen und Vergleiche. Im Hinblick auf kommunalbezogenes Wissen formuliert ein/e MitgliedsrepräsentantIn:

„Man müsste da einige Änderungen vornehmen, Man muss grundsätzlich eher ein regionales und landkreisbezogenes Wissen generieren. Das ist ein Thema für die Zukunft, das von anderen Landkreisen ja auch aufgegriffen wird“ (MR DWW, I 6: 131).

In Bezug auf europabezogenes Wissen bemerkt ein/e MitgliedsrepräsentantIn:

„Was mir an dieser Stelle zu kurz kommt ist ein Stück weit ein europaweiter Vergleich: Wo kann es europaweit hingehen? Also die haben zwar letztes Jahr zum Beispiel die Fahrt nach England gemacht und vorletztes Jahr waren sie in Holland, aber dann wird halt eingeladen, da können 15 Leute teilnehmen und wenn ich jetzt nicht da bin (...), hätte ich davon keine Erfahrung“ (MR DWW, I 13: 167).

### ***Interpretation der Befunde***

Die differenzierte Betrachtung und Analyse von Wissenstypen leistet die Grundlage, um innerhalb des Verbandes Anforderungen und Schwerpunkte zu erkennen und notwendige Entscheidungen im Umgang mit Wissen treffen zu können. Dies lässt sich beispielhaft aufzeigen: Die Differenzierung von zeit- und entwicklungsbezogenem Wissen bietet eine Entscheidungsgrundlage in Hinblick auf den bedarfsgerechten Vermittlungszeitpunkt. Die Kenntnis über zeitkritisches und risikorelevantes Wissen kann zur Minimierung von Risiken beitragen. Ein Bewusstsein über die Bedeutung von problem- und fehlerbezogenem sowie tabuisiertes Wissen ist in Bezug auf Austausch- und Lernprozesse relevant. Eine Auseinandersetzung mit zugangsbezogenem Wissen ist die Voraussetzung, um reflektiert zu entscheiden zu können, welches Wissen öffentlich beziehungsweise nicht öffentlich behandelt werden kann, welches bisher nicht zugängliche und gebundene Wissen (subjektbezogenes Wissen) aktiviert werden soll und welche externen Zugänge vermittelt werden können. Die Differenzierung nach interpretationsbezogenem Wissen ist notwendig, um zu entscheiden, an welchen Stellen der Verband im Rahmen der Wissensdienstleistungen „Information“ und „Beratung“ höhere zeitliche Ressourcen einsetzt (beispielsweise im Rahmen der juristischen Beratung).

#### **4.2.4.1.4 Vergleichswissen**

Wie auch das Metawissen und das Nichtwissen, lässt sich Vergleichswissen als übergreifender Wissenstyp begreifen.

### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Der Wissensform Vergleichswissen konnten 19 Nennungen zugeordnet werden. Es konnten 3 Kategorien ermittelt werden, die sich den Wissensfeldern zuordnen lassen:

- Betriebswirtschaftliches Vergleichswissen (12 Nennungen)
- Fachliches Vergleichswissen (6 Nennungen)
- Unternehmerisches Vergleichswissen (1 Nennung)

Die Nennungen zu Vergleichswissen beziehen aus Wissen, dass aus dem Vergleich von Informationswissen und dem Vergleich von Handlungswissen bzw. Erfahrungswissen entsteht.

#### *Betriebswirtschaftliches Vergleichswissen*

Die Nennungen zum Betriebswirtschaftlichen Vergleichswissen umfassen überwiegend den Vergleich zwischen Informationswissen in Form von Kennzahlen, zur Belegung, zu Entgeltschlüsseln, Fachleistungsstunden, Etats und Abschlüssen.

#### *Fachliches Vergleichswissen*

Fachliches Vergleichswissen bezieht sich auf den Vergleich von Handlungswissen und Erfahrungswissen (Best Practice), aber auch Wirkungswissen in Hinblick auf Konzepte, Vorgehensweisen im Umgang mit Kostenträger und Kommunen.

#### *Unternehmerisches Vergleichswissen*

Unternehmerisches Vergleichswissen wird im Zusammenhang mit der Strategie der Unternehmensführung genannt.

#### **Interpretation der Befunde**

Das Vergleichswissen spielt in Verbänden aufgrund der mitgliedschaftlichen Struktur eine naheliegende Rolle und findet in unterschiedlichen verbandlichen Wissensdienstleistungen und Wissensfeldern Anwendung. Hierzu gehören die Dienstleistung der „Vergleiche“, wie vergleichende Statistiken (vgl. Kapitel

4.1.1.3) und die Wissensdienstleistung Austausch. Dabei bezieht sich Vergleichswissen auf beide Grundformen des Wissens.

#### **4.2.4.1.5 Metawissen**

Die Wissensform Metawissen ist wie bereits theoretisch eingeführt Wissen über das Wissen selbst.

Erhoben wurde im Zuge der Mitglieder- und Geschäftsstellenbefragung Metawissen über verbandsinterne und verbandsexterne Wissensquellen.

Die Auswertung der Geschäftsstellenbefragung ergab darüber hinaus Befunde zu Metawissen über das Wissen anderer ReferentInnen innerhalb der Geschäftsstellen. Im Zuge des Abgleichs zwischen den theoretischen und empirischen Befunden konnten weitere für diese Arbeit relevante Kategorien von Metawissen ermittelt werden.

#### ***Deskription der qualitativen Befunde***

##### **Metawissen über verbandsinterne und externe Wissensquellen**

Metawissen über verbandsinterne und externe Wissensquellen bezieht sich auf Wissen über den Wissenszugang mit Hilfe personeller (individueller und kollektiver) Wissensträger sowie materieller Wissensträger die im Zuge der Geschäftsstellen- und Mitgliederbefragungen mit der Frage nach Wissensquellen der Mitglieder und GeschäftsstellenrepräsentantIn erhoben wurde. Die Ergebnisse aus 151 Nennungen zur Frage nach den für die Mitglieder und GeschäftsstellenrepräsentantInnen relevanten verbandlichen Wissensträger werden in folgender Tabelle zusammenfassend dargestellt:

Metawissen über	verbandsinterne Wissensquellen	verbandsexterne Wissensquellen
individuelle personelle Wissensträger	<p>ExpertInnen (u.a. Führungs- und Fachkräfte, KollegInnen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des eigenen Trägers (u.a. Führungskräfte, Stabstellen)</li> <li>• anderer Mitglieder/Träger</li> <li>• des Verbandes (u.a. ReferentInnen)</li> </ul>	<p>ExpertInnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• von Trägern außerhalb des Verbandes</li> <li>• von Verbänden (Bundes-/Gesamtverband, andere Verbände)</li> <li>• von Arbeitsgemeinschaften</li> <li>• von Dienstleistern (u.a. Anwälte, Steuerprüfer, BeraterInnen, Coaches, Supervisoren)</li> <li>• von Ministerien</li> <li>• von Ämtern</li> <li>• der Kostenträger</li> <li>• von Universitäten und Hochschulen (u.a. WissenschaftlerInnen, Lehrkräfte)</li> </ul>
kollektive personelle Wissensträger	<p>Gremien, Fachgruppen, Workshops, Gesprächsgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innerhalb des eigenen Trägers</li> <li>• mit Trägern innerhalb des Verbandes/Fachverbandes</li> <li>• innerhalb des Verbandes</li> </ul> <p>Coaching- und Supervisierungsgruppen des eigenen Trägers</p>	<p>Gremien, Fachgruppen, Workshops, Gesprächsgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mit Trägern außerhalb des Verbandes</li> <li>• mit externen Verbänden</li> <li>• mit Ministerien</li> <li>• mit Ämtern</li> <li>• mit Kostenträger</li> <li>• mit anderen Branchen</li> </ul> <p>Fachveranstaltungen Workshops Kongresse Lehrveranstaltungen Qualifizierungsangebote</p>
Materielle Wissensträger	<p>Rundschreiben Newsletter Internet Intranet Datenbanken</p>	<p>Rundschreiben Newsletter Internet Fachliteratur (u.a. aus Bibliotheken) Gesetze Beiträge in Fernsehen und Radio</p>

Tabelle 21: Übersicht Metawissen über interne und externe Wissensquellen (eigene Darstellung)

## **Metawissen über das Wissen anderer ReferentInnen innerhalb der Geschäftsstellen.**

Auf die Frage, ob die GeschäftsstellenrepräsentantInnen innerhalb der Geschäftsstellen gegenseitig Kenntnis über das Wissen der anderen GeschäftsstellenrepräsentantInnen verfügen, konnten folgende Befunde ermittelt werden: „Nein. Nur rudimentär“ (GR DPWV, I 1: 173), „Nicht genau, eigentlich sehr, sehr grob nur“ (GR DWW, I 7: 163), „erstens weiß ich nicht, was die wissen oder viel zu wenig, und es ist aufwendig, sich das Wissen dort zu holen“ (MR DPWV, I 1: 274-275). Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt seinen Versuch Wissen zu identifizieren:

„Und ich war total erstaunt wie kompliziert das ist. Ja. Und zwar fängt das bei den Wissensträgern an. Die können nicht sagen, was sie meinen, was aus ihrem Bereich da relevant wäre. (...), das ist wirklich ein Gequäle von Leuten, die man sehr schätzt, wo man sagt das ist doch ein ausgewiesener Referent, der macht das seit vielen, vielen Jahren, macht gute Arbeit, aber der kann nicht sagen, was er zu diesen Themen hat. Da ist mir deutlich geworden, dass es eigentlich da keine Kultur gibt. Und ich vermute mal, dass es überhaupt niemand gibt im Haus, der irgendwie was weiß. Also selbst innerhalb der Vorstandsbereiche wäre es hoch interessant, mal der Frage nachzugehen, ist es wenigsten dort einigermaßen stimmig. Aber ich habe das Gefühl selbst bei Abteilungsleitern gehabt (...). Ich glaube, dass ich wenigsten einer bin, der bezogen auf die eine Fragestellung ein bisschen was mehr weiß, aber insgesamt ist dieses Wissen über andere Kompetenzen und Wissensbestände äußerst dünn ausgeprägt“ (GR DWW, I 6: 186-189).

## **Weitere Kategorien von Metawissen**

Im Zuge des Abgleichs zwischen den theoretischen und empirischen Befunden konnten weitere Kategorien von Metawissen ermittelt werden:

<b>Kategorien von Metawissen</b>	<b>Theoretische Befunde</b> (vgl. Kap. 2.5.4.3)	<b>Empirische Befunde</b>
<b>Metawissen über Wissen</b>	Philosophisches Metawissen im Form von grundsätzlichen Frage des Denkens und Handelns, Wissenstypen)	Metawissen über Wissensformen und Wissenstypen (vgl. Kap. 4.2.4.1.1 und 4.2.4.1.3)
<b>Inhaltsbezogenes Metawissen</b>	Metawissen über die Relevanz, Aktualität, Qualität von Wissensinhalten	Metawissen über Wissenstypen wie relevantes, aktuelles Wissen (vgl. Kap. 4.2.4.1.2 und 4.2.4.1.3)
<b>Problemorientiertes Metawissen</b>	Wissen, Wissensträger, Technik zur Lösung eines Problems	
<b>Metawissen über individuelle und kollektive Wissensträger</b>	Teilnehmerbezogenes Metawissen über die Kompetenzen und Schwerpunkte der NutzerInnen	Erhebung von Metawissen über den Mitgliederbedarf (vgl. Kp. 4.2.3.2)  Metawissen über interne personelle Wissensträger (vgl. Wissensquellen)  Metawissen über interne und externe kollektive personelle Wissensträger (vgl. Wissensquellen)
<b>Metawissen über Instrumente und materielle Wissensträger</b>	Technisches Metawissen zur Formbarkeit, Veränderbarkeit, Übertragbarkeit von Wissen	Metawissen über materielle Wissensträger (vgl. Wissensquellen)  Metawissen über geeignete Instrumente (vgl. Kp. 4.2.9)
<b>Kommunikations- und kooperationsbezogenes Metawissen</b>	Kommunikationsregeln bei Anfragen und im Rahmen der Zusammenarbeit)	Nach der entsprechenden Wissensdienstleistung differenziertes Metawissen über Kommunikationsanforderungen (vgl. Kp. 4.2.9.2)
<b>Strukturierungsbezogenes Metawissen</b>	Metawissen über die Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation	Metawissen über Aufbaustrukturen (vgl. Kp. 4.2.6)
<b>Prozessbezogenes Metawissen</b>	Organisatorisches Metawissen in Bezug auf das Wissen über die Handbarkeit der Wissensprozesse	Metawissen über verbandliche Wissensprozesse (vgl. Kp. 4.2.7)

<b>Evaluations- und nutzungsbezogenes Metawissen</b>	Metawissen darüber, was mit den eingestellten Inhalten passiert	Metawissen über Nutzung von Wissen (vgl. Kp. 4.2.3.3)
------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

*Tabelle 22: Übersicht weitere Kategorien von Metawissen (eigene Darstellung)*

### **Interpretation der Befunde**

Die theoretischen und empirischen Befunde verdeutlichen die Bedeutung von Metawissen. Metawissen bezieht sich auf die zentralen Einflussfaktoren der Verbände und ist für einen systematischen Umgang mit Wissen unerlässlich. Dies bezieht sich insbesondere auf Metawissen, über das Wissen selbst und in Bezug auf Strukturen, Prozesse, personelle Wissensträger und Instrumente.

Der Abgleich zwischen den theoretischen und empirischen Befunden deckt bei den untersuchten Verbänden einzelne Lücken im Aufbau von Metawissen auf. Dies bezieht sich insbesondere auf ein systematisch erhobenes und dokumentiertes Metawissen über den Wissensbedarf der Mitglieder sowie evaluations- und nutzungsbezogenes Metawissen über die Wirksamkeit und Nutzung des Wissens. In diesem Zusammenhang ist auch das fehlende Metawissen über das Wissen anderer ReferentInnen innerhalb der Geschäftsstellen auffällig.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass ReferentInnen, aber auch die Mitglieder im Hinblick auf das breite Angebot an internen und externen Wissensmärkten über entsprechendes Metawissen verfügen müssen. Metawissen über Wissensquellen kann sich dabei nicht auf die Kenntnis der Quellen selbst beschränken, sondern muss auch das Wissen im Umgang, der Bewertung und Auswahl der Wissensquellen berücksichtigen.

#### **4.2.4.1.6 Nichtwissen**

##### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Der Wissensform Nichtwissen konnten 58 Nennungen zugeordnet werden. Es konnten 13 Kategorien von Nichtwissen ermittelt werden. Dabei wurden empirisch ausschließlich spezifizierte Formen von Nichtwissen ermittelt. Ein Teil des ermittelten spezifizierten Nichtwissens beruht auf angewandtem Nichtwissen, deshalb werden die ermittelten Befunde zum Nichtwissen im Folgenden entsprechenden der theoretischen Erkenntnisse dem „spezifizierten Nichtwissen“ und „angewandtem spezifiziertem Nichtwissen“ (vgl. Kapitel 2.5.4.4) zugeordnet.

##### **Spezifiziertes Nichtwissen**

Ermittelt werden konnte spezifiziertes Nichtwissen bezogen auf:

- Entwicklungen, Leistungen, Projekte (3 Nennungen)
- Änderungen, Regelungen (1 Nennung)
- Fehler (1 Nennung)
- Wissen personeller Wissensträger (12 Nennungen)
- Wissensorte (1 Nennung)

##### ***Nichtwissen über Entwicklungen, Leistungen und Projekte***

Die Nennungen zu Nichtwissen über Entwicklungen, Leistungen und Projekte beziehen sich auf unterschiedliche Ebenen, u.a. landkreisbezogene Wissensbestände (vgl. GR DWW, I 6: 184) und fachliche Entwicklungen bei den Mitgliedern (vgl. GR DWW, I 5: 379).

### *Nichtwissen über Änderungen und Regelungen*

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn beschreibt Nichtwissen über Änderungen und Regelungen: „Vor allen Dingen da wo man eventuell Gefahr läuft irgendwelche Regeln selber nicht mehr zu kennen, weil sich das so kurzfristig ja zwischenzeitlich alles ändert“ (MR DPWV, I 10: 108).

### *Nichtwissen über Fehler*

Ein individueller Aspekt von Nichtwissen ist Nichtwissen über Fehler. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn formuliert: „Was wir ja alle machen, ist, dass wir bestimmte Fehler immer wiederholen und eigentlich nicht bemerken, dass wenn ich selber besser zuhörenwürde, ich auch bestimmte Fehler vermeiden könnte“ (MR DPWV, I 10: 112).

### *Nichtwissen über personelle Wissensträger*

Die Nennungen (12 Nennungen) zum Nichtwissen über personelle Wissensträger beziehen sich auf das Nichtwissen zwischen den ReferentInnen innerhalb der Geschäftsstellen. Das gegenseitige Wissen über die Kompetenzen ist nicht oder nur teilweise bekannt (vgl. Kapitel 4.2.4.1.5).

### *Nichtwissen über Wissensorte*

Die Nennung zu Nichtwissen über Wissensorte hat den fachlichen Hintergrund, dass aufgrund der zunehmenden Überschneidungen der Hilfearten, die Orte der Wissensidentifikation unklarer werden:

„vor vier, fünf Jahren, war die Welt noch so schön aufteilbar in so Kästchen: stationäre Innenwohngruppe, stationäre Außenwohngruppe, Tagesgruppe, Lebensfeldorientiertheit, da wusste man noch, in welchem Korsett die Innovation stattfindet (...). Diese Kästchen lösen sich alle irgendwie auf. Jetzt weiß man grade nicht, an welchem Ort man das identifizieren kann“ (GR DWW I 5: 382-383).

Die oben genannten Unterkategorien von Nichtwissen können aufgrund der theoretischen Erkenntnisse dem spezifizierten Nichtwissen zugeordnet werden. Spezifiziertes Nichtwissen verhält sich gleichzeitig wie Metawissen, da es sich um Wissen über Wissenslücken handelt. Die nun folgenden Kategorien von Nichtwissen stellen aus Sicht der Mitglieder ebenfalls spezifisches Nichtwissen dar. Aus Sicht des Verbandes handelt es sich darüber hinaus um eine Wissensstrategie im Sinne von angewandtem Nichtwissen.

### **Angewandtes spezifiziertes Nichtwissen**

Ermittelt werden konnte angewandtes spezifiziertes Nichtwissen aufgrund von:

- Verbandsstrategie (9 Nennungen)
- Mitgliederstrategie (1 Nennung)
- Vermeidung der Überforderungen der Mitglieder und der VerbandsreferentInnen (16 Nennungen)
- eingeschränkter Wissensreife (6 Nennungen)
- eingeschränktem Mehrwert (4 Nennungen)
- vorhandenem Wissen der Mitglieder (3 Nennungen)
- Unkenntnis (1 Nennung)

#### *Angewandtes Nichtwissen aufgrund der Verbandsstrategie,*

Angewandtes Nichtwissen aufgrund der Verbandsstrategie umfasst Nennungen zu Nichtwissen, das entsteht, weil der Verband aus Eigeninteresse Wissen zurückhält. Gründe sind die Durchsetzung von fachlichen Positionen, die von den Positionen der Mitglieder abweichen, Absprachen mit Kostenträgern, die Befürchtung, dass Informationswissen an die falsche Stelle weitergleitet werden und die Durchsetzung von Normen. Zwei Ankerzitate verdeutlichen dies: „So gibt es schon mal Fälle, wo man Wissen ganz bewusst zurückhält, weil man sich strategisch als Verband was davon verspricht. Ganz klar“. Der/die GeschäftsstellenrepräsentantIn verdeutlicht dies an einer Verordnung, die der Verband für notwendig hält und deshalb seine Mitglieder bei Einsprüchen gegen

die Verordnung nicht unterstützt“ (vgl. GR DPWV, I 1: 169). Ein/e weitere/r GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert:

„Manchmal haben wir auch Informationen, wo wir auf jeden Fall verhindern wollen, dass sie an den Kostenträger geraten. Das ist auch nochmal so ein Punkt für Nichtwissen (...). Das ist eigentlich ein häufiger Grund um Informationen nicht weiterzugeben. Oder dann zum Beispiel nur mündlich weiterzugeben oder nur an einzelne Einrichtungen in Papierform schriftlich weiterzugeben oder verspätet weiterzugeben“ (GR DWW, I 7: 161).

### *Angewandtes Nichtwissen aufgrund Mitgliederstrategie*

Angewandtes Nichtwissen aufgrund Mitgliederstrategie bezieht sich auf das Zurückhalten von Wissen durch die Mitglieder aufgrund eigener strategischer Interessen. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn schildert:

„Also ein Beispiel: Wir haben bei der letzten Mitgliederklausur eine Debatte um das Tarifrecht gehabt und bei dieser Debatte, da ist mir deutlich geworden, dass wir als Fachabteilung wahnsinnig wenig Informationen hatten (...). Und ich bin mir aber sicher, dass es da Leute gibt und vielleicht auch bei dieser Diskussion gab, die viel, viel mehr wussten, die das aber nicht eingebracht haben: Das ist strategisch noch nicht reif. Wir müssen erst mal parallele Entscheidungsprozesse abwarten“ (GR DWW, I 6: 168).

### *Angewandtes Nichtwissen aufgrund Vermeidung der Überforderung der Mitglieder und der VerbandsreferentInnen*

Die Vermeidung der Überforderung der Mitglieder und der GeschäftsstellenrepräsentantInnen kommt in Nennungen zum Ausdruck, die sich auf eine gezielte Reduzierung des Wissensumfanges und eine sparsame Weitergabe von Wissen zur Verhinderung einer Überforderung der Mitglieder und der GeschäftsstellenrepräsentantInnen beziehen. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn verdeutlicht in diesem Zusammenhang und damit verbundene Konsequenzen im Hinblick auf angewandtes Nichtwissen:

„Ich würde sogar sagen, dass die bewusste Entscheidung Informationen nicht zu transportieren, eine unserer Hauptstrategien ist (...). Wir würden sonst nur unsere Einrichtungen zumüllen und uns selber auch, und wir kämen eigentlich auch nicht mehr zum Denken und Reflektieren und zur Bearbeitung der wirklich wichtigen Sachen. Das hat den kleinen Nachteil, dass man heute oft auch daran gemessen wird, wie oft und wie viel man informiert und wir uns gelegentlich dem Vorwurf aussetzen, wir hätten ja darüber nicht informiert oder nicht oft genug“ (GR DWW, I 5: 299-306).

Ein/e weitere/r GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt seine Wissensstrategie gegenüber den Mitgliedern und auch hier die möglichen Konsequenzen:

„Ich mülle die Mitglieder nicht zu, sondern bin sehr sparsam mit dem was ich weitergebe. Ich gebe das Notwendige weiter, weil ich einen dichten Filter habe (...). Ich lasse nicht alles was ich weiß immer ständig auf die Mitglieder los und bin deshalb bei den Mitgliedern vielleicht in der Kritik, dass ich zu wenig informiere. Auf der anderen Seite beklagen sich die Mitglieder zurecht, dass sie, wenn sie das alles lesen würden, was sie von uns und von anderen zugeschickt bekommen, nicht mehr zum Arbeiten kämen“ (GR DPWV, I 2: 126).

### *Angewandtes Nichtwissen aufgrund eingeschränkter Wissensreife*

Angewandtes Nichtwissen aufgrund eingeschränkter Wissensreife bezieht sich auf einen Verzicht der Weitergabe von Wissen, dass noch keine Entscheidungsreife erlangt hat. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert im Hinblick auf die Entwicklung von Gesetzesentwürfen:

„Das Mitglieder eigentlich erwarten man sollte zu dem ersten Entwurf, den irgendjemand zu irgendwas macht schon eine Stellungnahme schreiben gibt es immer wieder. Dann sage ich, das geht nicht, weil ich keine Ahnung habe, was da wirklich daraus wird. Das ist vergebliche Liebesmühe. Da investiere ich unheimlich viel Zeit ohne dass das nachher für die Mitglieder sinnvoll anwendbar ist“ (GR DPWV, I 1: 152).

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn spricht im gleichen Zusammenhang von „ungelegten Eiern“ die nicht sofort weitergegeben werden sollten:

„Ich habe mir beispielsweise weitgehend abgewöhnt Referentenentwürfe von Gesetzen zu lesen, weil da kommen sie aus dem Lesen nicht mehr raus und hinterher verschwinden 70 Prozent dieser Referentenentwürfe im Papierkorb und was dann von den restlichen 30 Prozent hinten rauskommt ist noch mal was ganz Anderes. Sie müssen einfach aussortieren“ (GR DPWV, I 2: 94).

### *Angewandtes Nichtwissen aufgrund eingeschränktem Mehrwert*

Angewandtes Nichtwissen aufgrund eingeschränktem Mehrwert verhindert die Weitergabe von Wissen durch den Verband, dass für das Mitglied nicht relevant, nicht notwendig ist und keinen Mehrwert erzielt. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn verdeutlicht:

„Ich meine, wenn ich hier alles nur durch leite, dann hat ja niemand was gewonnen. Also ich nicht. Dann ist zwar das geballte Wissen bei dem Mitglied, es hat aber keine

Zeit das zu lesen und schmeißt es direkt in den Papierkorb. Ich bin dann meinem Auftrag nicht gerecht geworden und das Mitglied hat keinen Mehrwert davon (...). Also, wenn man das so will, halte ich natürlich ganz viel Wissen zurück. Ich gebe nur gezielte Informationen weiter, um es dem Mitglied zu vereinfachen (GR DPWV, I 1: 163-164).

### *Angewandtes Nichtwissen aufgrund vorhandenem Wissen der Mitglieder*

Nichtwissen aufgrund vorhandenem Wissen der Mitglieder macht die Weitergabe von Wissen nicht notwendig, da die Mitglieder über das Wissen aufgrund anderer Wissensquellen und eigener Spezialisten selbst verfügen.

### *Angewandtes Nichtwissen aufgrund von Unkenntnis*

Angewandtes Nichtwissen aufgrund Unkenntnis beschreibt ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn wie folgt:

„Die Antwort kann so aussehen, dass ich es nicht weiß und das Mitglied muss sich an einen Anwalt wenden oder er muss bei der IHK nachfragen oder muss bei der Gewerbeaufsicht nachfragen oder muss bei der Heimaufsicht nachfragen“ (MR DPWV, I 1: 210).

### **Interpretation der Befunde**

Auf Grundlage der beiden Befragungen konnte spezifiziertes Nichtwissen und spezifiziertes angewandtes Nichtwissen ermittelt werden. In Bezug auf spezifiziertes Nichtwissen ist das Nichtwissen zwischen den ReferentInnen auffällig. Es kann angenommen werden, dass sich die weiteren Befunde zum spezifizierten Nichtwissen in einem für vergleichbare Organisationen in der Qualität und Quantität der Nennung im üblichen Rahmen bewegen.

Angewandtes spezifiziertes Nichtwissen ist Praxis im Verband. Es dient der Durchsetzung von Verbands- und Mitgliederinteressen, der Vermeidung einer Überforderung der Mitglieder und der Geschäftsstellen, die jeweils auf begrenzte personelle und zeitliche Ressourcen zurückgreifen können. Angewandtes Nichtwissen spielt darüber hinaus eine Rolle, wenn Wissen noch über eine eingeschränkte Wissensreife verfügt. In einzelnen Bereichen verfügen die Mitglieder über das notwendige Wissen und die ReferentInnen verzichten auf das

Vorhalten von eigenem Wissen oder entscheiden sich für eine bewusste Unkenntnis. Zu prüfen wäre, ob es sinnvoll ist, diese Strategie im Umgang mit angewandtem Nichtwissen im Sinne einer beteiligungs- und austauschorientierten Wissensstrategie auszubauen.

#### **4.2.4.2 Wissensfeldbezogene Betrachtung**

Im Folgenden wird auf Grundlage der Gesamtauswertung der Geschäftsstellen- und Mitgliederbefragung (indirekte und direkte Fragestellungen) das verbandliche Wissen gegliedert nach Wissensfeldern dargestellt. Aufgezeigt wird, welches Wissen im Verband ausgetauscht und vermittelt wird. Die Ergebnisse beschreiben die Wissenslandschaft des Verbandes. Als Grundlage für die wissensfeldbezogene Betrachtung beziehungsweise Darstellung wird einführend auf die Bedeutung und Kategorisierung der Wissensfelder eingegangen.

##### **4.2.4.2.1 Wissensfelder der untersuchten Verbände**

###### ***Deskription der quantitativen Befunde***

Quantitativ wurden im Zuge der Mitgliederbefragung im Hinblick auf die Arbeit der Mitglieder die wichtigsten Wissensfelder des Verbandes erhoben.

Die Frage „Welches sind im Hinblick auf die Arbeit Ihres Trägers die wichtigsten Wissensfelder des Verbandes?“ wurde wie folgt bewertet (Datenbasis: 6 Träger des DWW und 4 Träger des DPWV):

Wissensfelder	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
Fachliches Wissen	5	3	2	0
Betriebswirtsch. Wissen	6	3	1	0
Juristisches Wissen	6	4	0	0
Politisches Wissen	5	3	2	0

Tabelle 23: Bewertung Wichtigkeit von Wissensfeldern (eigene Darstellung)

Alle benannten Wissensfelder sind für die Mitglieder von Relevanz. Das juristische Wissensfeld wurde ausschließlich als sehr wichtig bis wichtig bewertet.

### **Interpretation der Befunde**

#### **Definition der Wissensfelder**

Auf Grundlage der Vorauswertung der Geschäftsstellenbefragung wurden für die Mitgliederbefragung vier Wissensfelder festgelegt:

- fachliches Wissen (im Sinne von fachlich-konzeptionellem Wissen)
- betriebswirtschaftliches Wissen
- juristisches Wissen
- politisches Wissen

Im Zuge der Mitgliederbefragung wurden von den Mitgliedern zwei Wissensfelder ergänzt:

- unternehmerisches Wissen
- Identitätswissen

#### **Allgemeine Befunde zu den Wissensfeldern**

Die Nennung eines/einer GeschäftsstellenrepräsentantIn leistet zunächst eine Gesamtbetrachtung im Hinblick auf die Beratung in einzelnen Wissensfeldern

und vertritt die These, dass der Wegfall des Beratungsangebotes durch die ReferentInnen im juristischen und betriebswirtschaftlichen Feld so „massiv“ wäre, dass die Mitglieder den Verband „gleich verlassen“ könnten. Der Wegfall des fachlichen Beratungsangebotes würde dagegen „kaum Wunden“ hinterlassen. Er spricht von einem Wissensgefälle zwischen Beratung und Mitgliedern im betriebswirtschaftlichen und juristischen Feld. Das Gefälle ist im fachlichen Feld dagegen aufgehoben, hier könne „man nur auf Augenhöhe miteinander kommunizieren“ (vgl. GR DPWV, I 3: 124-137).

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn verweist auf Überschneidungen zwischen den Wissensfeldern und benennt juristisches und politisches Wissen als verwandtes Wissen (vgl. MR DPWV, I 11: 193). Die organisatorische Differenzierung nach Wissensfeldern wird in einem weiteren Beitrag in Frage gestellt. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn bezieht sich auf die fehlende Abstimmung zwischen den Wissensfeldern der ReferentInnen und plädiert für ein Zusammenlegen von Wissensfeldern einer entsprechenden Hilfeart:

„Die schmoren im eigenen Saft, wir schmoren hier im eigenen Saft und das muss man einfach durchbrechen. Das kann man eigentlich nur dadurch durchbrechen, dass man es wirklich zusammenfasst“ (MR DPWV, 2: 169).

#### **4.2.4.2 Wissensfeldbezogenes Wissen der untersuchten Verbände**

##### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Auf Basis der theoretischen und empirischen Befunde der Geschäftsstellen- und Mitgliederbefragung (direkte und indirekte Fragestellungen) konnten 260 Nennungen den folgenden Kategorien beziehungsweise Wissensfeldern zugeordnet werden:

- fachliches Wissen (75 Nennungen)
- betriebswirtschaftliches Wissen (42 Nennungen)
- juristisches Wissen (74 Nennungen)
- politisches Wissen (27 Nennungen)

- unternehmerisches Wissen (27 Nennungen)
- Identitätswissen (15 Nennungen)

Bei den Nennungen kann es sich um implizite und explizite Wissensformen handeln. Die Wissensinhalte der Nennungen können einen unterschiedlichen Fokus einnehmen. Am Beispiel von „Informationen und Wissen über Projekte“ aus dem Wissensfeld „Fachliches Wissen“ lässt sich dies exemplarisch darstellen. Wissensfokus kann sein: die Information über bestehende oder geplante Projekte, die inhaltliche Beschreibung von Projekten im Sinne einer allgemeinen Information, das Wissen darüber, wie Projekte organisiert werden können (handlungsorientierte Betrachtung) sowie die bekannte beziehungsweise zu erwartende Wirkung bei der Umsetzung von Projekten.

### **Fachliches Wissen**

Fachlichem Wissen konnten 74 Nennungen zugeordnet werden. Es wurden 7 Subkategorien ermittelt:

- Konzepte und Modelle (18 Nennungen)
- Standards und Vorgaben (14 Nennungen)
- Finanzierungsquellen (10 Nennungen)
- Projekte (7 Nennungen)
- Qualitätsanforderungen (6 Nennungen)
- Leistungswissen (11 Nennungen)
- Fachveranstaltungen und Fachliteratur (3 Nennungen)

#### *Konzepte und Modelle*

Die Subkategorie Konzepte und Modelle umfasst Nennungen zu Wissen wie etwa über Betreuungskonzepte, Krisenkonzepte, Qualitätskonzepte, Innovationen. Wissen über Konzepte bezieht sich auf das Vorhandensein von Konzepten und Innovationen bei Interesse und „auf Abruf“ (Beitrag des/der RepräsentantIn

eines kleinen Mitgliedes, vgl. MR DPWV, I 9: 85) und auf Wissen über Umsetzungserfahrungen anderer Mitglieder des Verbandes bei der Implementierung von neuen Konzepten (Beitrag des/der RepräsentantIn eines großen Mitgliedes, vgl. MR DPWV, I 9: 85).

### *Standards und Vorgaben*

Standards und Vorgaben umfasst Nennungen zu Wissen über Leistungsstandards, Mindeststandards und Qualitätsstandards. Benannt wird Wissen über neuste Standards, Zugriffsmöglichkeiten auf Standards, für die Arbeit notwendige Standards: „einfach, dass man weiß, diese Mindeststandards muss man haben als Einrichtung und kann dann da gezielt Fortbildungen anbieten“ (MR DPWV, I 9: 139) und der Umgang mit Standards: „Wie geht ihr mit der Verringerung von Leistungsstandards um“ (MR DWW, I 13: 72).

### *Finanzierung*

Finanzierung umfasst Nennungen zu Wissen über Fördermittel, Drittmittel und Projektmittel. Das Wissen bezieht sich auf konkrete und neue Finanzierungsquellen und auf Handlungswissen in Bezug auf die Ausschreibungspraxis und Antragsformulierungen:

„Manchmal ist es dann auch eine Verknüpfung zum Fachlichen hin, wenn es neue Projekte gibt. Also auf Landesebene, ich meine Projektgelder, an denen man sich beteiligen kann (...), dass der Verband so ein Stück weit die Information über Projekte übernimmt (...). Dass er darauf aufmerksam macht, da gibt es jetzt Gelder (...) also, dass darauf aufmerksam machen und auch das Coaching, Beraten dazu“ (MR DWW, I 12: 125).

### *Projekte*

Projekte umfasst Nennungen zu Wissen über Modellprojekte, innovative Projekte und Projekt-Kontakte.

### *Qualitätsanforderungen*

Qualitätsanforderungen umfasst Nennungen zu Wissen über Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätskonzepte. Der Beitrag eines/einer RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes verdeutlicht den Wissensbedarf:

„Für die Qualitätssicherung wäre es schon gut, man würde was an die Hand bekommen. Denn eigentlich will das Qualitätsmanagement, dass man Handbücher selber erarbeitet und das ist etwas wo ich mich ungeheuerlich schwertue. Das wäre es schon sinnvoll, man bekommt einfach diesen Rahmen vorgegeben, diese Struktur und dass man weiß, das und das und das muss sein, aber nicht, dass ich tausende von Euro investieren muss um das zu bekommen“ (MR DWW, I 12: 125).

### *Leistungswissen*

Leistungswissen umfasst Nennungen zu Wissen über die Leistungsstrukturen, die allgemeine Entwicklung von Leistungen, die Leistungsdifferenzierung, die Entwicklung einer Leistung im Verband, die Umsetzung von Leistungen und deren Dokumentation sowie konkrete Vorlagen und Muster. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn verdeutlicht:

„Das geht da schon auch ganz stark darum, sich austauschen, Erfahrungen auszutauschen, auch noch mal zu überlegen bin ich mit meinem Angebot richtig positioniert (...), auch zu kucken, was bedeutet Diversifikation, wie weit kann sie gehen für ein Unternehmen, an welcher Stelle macht sie auch kein Sinn, weil Größe auch nicht alles ist. Das hängt einfach auch damit zusammen, dass man sich auch nochmal gut einordnet“ (MR DWW, I 13: 79).

### *Fachveranstaltungen und Fachliteratur*

Fachveranstaltungen und Fachliteratur umfassen Nennungen zu Wissen beziehungsweise Hinweise auf interessante Tagungen und Kongresse und Literatur.

## **Juristisches Wissen**

Der Kategorie juristisches Wissen konnten 74 Textstellen zugeordnet werden.

Es wurden 4 Subkategorien ermittelt:

- Gesetzgebung (8 Nennungen)
- Gesetze (37 Nennungen)
- Urteile (4 Nennungen)
- Rechtsbereiche (20 Nennungen)

### *Gesetzgebung*

Gesetzgebung umfasst Nennungen zu Wissen über Gesetzgebungsverfahren, Positionen der Gesetzgebungsbeteiligten, neue Gesetze, aktuelle Entscheidungen und Gesetzesänderungen und Gesetzesinterpretationen. Drei Ankerzitate verdeutlichen unterschiedliche Aspekte des Subcodes:

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn bezieht sich auf das Wissen über den Stand des Gesetzgebungsprozesses am Beispiel der Pflegeversicherungsreform (vgl. MR DPWV, I 8: 79). Für eine/n andere/n MitgliedsrepräsentantIn ist Wissen über unterschiedliche Positionen im Gesetzgebungsverfahren interessiert:

„die Information über die Konflikte die es gibt und zwischen denen vermittelt wird und wo man gegebenenfalls, weil es diese unterschiedlichen Positionen gibt, Kompromisse erwarten muss“ (MR DPWV, I 11: 208).

Ein/e dritte MitgliedsrepräsentantIn spricht Interpretationswissen an: „Beim juristischen Wissen ist es die Interpretation von neuen Gesetzen oder Richtlinien, wie diese in der Praxis umzusetzen sind“ (MR DPWV, I 11: 203).

## *Gesetze*

Gesetze umfassen Nennungen zu konkreten rechtlichen Grundlagen und Anforderungen, Bestimmungen, Verordnungen, Vorschriften, Entscheidungen, Urteile, Änderungen, Entwicklungen sowie Fragen der Anwendungen und Ausgestaltung bezogen auf das Sozialrecht, Gesellschaftsrecht (u.a. Kooperationsformen, Vereinsrecht), Steuerrecht (u.a. Gemeinnützigkeitsrecht), Heimrecht, Vertragsrecht, Tarifrecht (u.a. Tarifverträge, Eingruppierung), Arbeitsrecht (Arbeitsverträge, Datenschutz, Sicherheit, Arbeitsschutz, Arbeitsvorschriften) und Zuwendungsrecht.

## *Urteile*

Urteile umfasst Nennungen zu Wissen über Urteile, Urteilsinterpretationen und Fallen. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn ist an Gerichtsurteilen interessiert „die einen in irgendwelche Falle tappen lassen“ (MR DPWV, I 9: 198).

## *Rechtsbereiche*

Rechtsbereiche umfassen Nennungen zu Rechtsformen, zur Ausgestaltung von Verträgen (Rahmenverträge, Heimverträge, Pflegeverträge, vertragliche Beziehungen zu Klienten, Kooperationsverträge), Haftungsfragen und Versicherungsschutz.

## **Betriebswirtschaftliches Wissen**

Betriebswirtschaftlichem Wissen konnten 42 Nennungen zugeordnet werden. Es wurden 3 Subkategorien ermittelt:

- Finanzierung (32 Nennungen)
- Rechnungslegung (6 Nennungen)
- Belegung (1 Nennung).

## *Finanzierung*

Finanzierung umfasst Nennungen zu Wissen über Entgeltsysteme und -strukturen, Entgelte, Entgeltkalkulationen, Entgeltabrechnungen, Entgelt- und Pflegesatzverhandlungen und -vereinbarungen. Ein Beitrag bezieht sich auf interdisziplinäres Wissen über Entgeltsysteme und zeigt auf, wie sich dieses Wissen auf unterschiedliche Hilfearten übertragen lässt (vgl. MR DPWV, I 9: 198). Ein Großteil der Nennungen zum Subcode Finanzierung bezieht sich auf Entgelt- und Pflegesatzverhandlungen (16 Nennungen). Hierbei spielt Faktenwissen (Verhandlungsergebnisse, Ansprechpersonen, Vergleichszahlen, statistische Größen) und Handlungswissen und Erfahrungswissen (Verhandlungsstrategien der ReferentInnen und Mitglieder, Vorgehen, Verhandlungsabläufe, Durchsetzbarkeit von Verhandlungswerten) eine Rolle. Zwei Ankerzitate verdeutlichen den Unterschied zwischen Faktenwissen und Handlungswissen. In Bezug auf Faktenwissen zu Entgeltverhandlungen formuliert der/die RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes:

„Mich interessiert weniger, welcher Dienst jetzt gerade was will und wie der Verhandlungsstand ist und warum man sich streitet. Mir würde es genügen, irgendwann ein Blatt zu erhalten, auf dem steht, ab wann der Pflegesatz zu verhandeln ist. Denn ich denke, darauf kann ich eh kein Einfluss nehmen. Ich kann mich hier als kleine Organisation nur danach richten was bekomme und muss meine Ausgaben entsprechend anpassen“ (MR DPWV, I 9: 78).

Der/die RepräsentantIn eines großen Mitgliedes ist hingegen am Austausch über das Handlungswissen des/der ReferentIn in Bezug auf die Verhandlungsstrategie interessiert (MR DPWV, I 10: 220).

## *Rechnungslegung*

Der Subcode Rechnungslegung umfasst Nennungen zu Wissen über Buchführung und Jahresabschlüsse.

## *Belegung*

Der Subcode Belegung bezieht sich auf die Belegungssituation.

## Politisches Wissen

Fachlichem Wissen konnten 27 Nennungen zugeordnet werden. Es wurden 4 Subkategorien ermittelt:

- Gesellschaftspolitik (1 Nennung)
- Fachpolitik (7 Nennungen)
- Tarifpolitik (6 Nennungen)
- Verbandspolitik (12 Nennungen).

### *Gesellschaftspolitisches Wissen*

Gesellschaftspolitisches Wissen umfasst eine Nennung: „In der Sozialarbeit, würde ich sagen, ist grundsätzlich das gesamte gesellschaftspolitische Wissen notwendig“ (MR DPWV, I 10: 220).

### *Fachpolitisches Wissen*

Fachpolitisches Wissen bezieht sich auf Nennungen zu fachpolitischen Entwicklungen, Entscheidungen und Fragestellungen und deren Bedeutung, u.a. Vergütungssysteme, Hilfeangebote, Zivildienst<sup>19</sup>.

### *Tarifpolitisches Wissen*

Tarifpolitisches Wissen umfasst Nennungen zu Wissen über das Tarifsysteem sowie tarifpolitische Entscheidungen und Fragestellungen:

„Viele sind gezielt aus dem BAT ausgestiegen, haben eine GmbH gegründet, haben Umwandlungen ihrer Rechtsträgerschaft gewählt und solche Sachen gemacht. Dazu Beratung zu haben, ist sicherlich genauso wichtig“ (MR DPWV, I 10: 227).

---

<sup>19</sup> Neue Bezeichnung „Bundesfreiwilligendienst“

## *Verbandspolitisches Wissen*

Verbandspolitisches Wissen umfasst Nennungen zu Wissen über gesellschaftliche, fachpolitische, diakonische (DWW) Positionierungen, Vorstellungen und Interpretationen durch den Verband und die Mitglieder nach Außen und innerhalb des Verbandes. Eine Nennung zeigt die unterschiedlichen Wissens Ebenen auf:

„das Runterbrechen der diakonischen Positionierungen auf die aktuelle politische Situation, um daraus ein Handlungskonzept zu machen“ (MR DWW, I 14: 208).

## **Unternehmerisches Wissen**

Unternehmerischem Wissen konnten 27 Nennungen zugeordnet werden. Es wurden 3 Subkategorien ermittelt:

- Unternehmensorganisation und -führung (17 Nennungen)
- Personalmanagement und -führung (9 Nennungen)
- Öffentlichkeitsarbeit (1 Nennungen).

### *Unternehmensorganisation und -führung*

Unternehmensorganisation und -führung umfasst Nennungen zur Unternehmensführung im Allgemeinen, Arbeitgeber- und Anbieterthemen, Organisationswissen, Wissen zur Organisationsgestaltung und -entwicklung, Leitbild- und Zielentwicklung, Strukturwissen und Wissen über Leitungsstrukturen: Zwei Zitate verdeutlichen dies:

„Und deswegen haben wir nach eineinhalb Jahren die Konsequenzen gezogen und gesagt, wir beschließen als große Träger, dass wir uns als Träger treffen und Arbeitgeber- und Anbieterthemen diskutieren wollen“ (MR DPWV, I 11: 62).

Dabei wird die Frage gestellt: „Wie es gelingt in dieser komplexer werdenden Welt Unternehmensführung tun zu können“ (MR DWW, I 15: 114).

## *Personalmanagement und -führung*

Personalmanagement und -führung umfasst Nennungen zu Themen, Fragestellungen, Konzepte, Instrumente des Personalmanagements, der Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung, Kompetenzentwicklung, der Personalvergütung und der organisatorischen Voraussetzungen. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn nennt „Wissen über Führung. Unternehmensführung. Also Personalführung, Personalentwicklung und Steuerung“ (MR DWW, I 12: 91). Ein/e RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes führt aus, dass es von der Beratung des DPWV in Fragen der Vergütung und tariflichen Bezahlung sehr profitiert habe, da das Mitglied, als kleiner Träger, über keine reine Geschäftsführungsstelle und kein Sekretariat verfüge und auf keinen Überbau zurückgreifen kann. Es sei existenziell vom Verband partizipieren zu können (vgl. MR DPWV, I 8: 22).

## *Öffentlichkeitsarbeit*

Der Subcode Öffentlichkeitsarbeit umfasst eine Nennung, die auf den strategischen Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit bezieht:

„Was vielleicht fehlt, ist die Öffentlichkeitsarbeit, also die Strategie, wie ich mein Angebot platziere, wie ich nach draußen kommuniziere, wie mein Erscheinungsbild ist. Weil das wirkt sich nachher wieder auf die anderen Dinge aus“ (MR DPWV, I 10: 100).

## **Identitätswissen**

Identitätswissen konnte im Zusammenhang mit der Ausrichtung des Diakonischen Werkes als kirchlicher Spitzenverband ermittelt werden und umfasst 15 Nennungen zu inhaltlichen Positionierungen und Haltungen und Wissen über die Umsetzung der Identität in Handeln. Identitätswissen zur ethischen und weltanschaulichen Ausrichtung des DPWV wurden nicht genannt.

Zwei Beiträge sind Grundlage für den Subcode „Identitätswissen“. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn stellt die Frage:

„Wo würden Sie das Diakonische Wissen, die Grundlegung unterbringen? Das ist die Frage der Identität. Das wird in Zukunft ein wichtiger Punkt sein. Je weniger man selber Struktur hat, also entinstitutionalisiert wird, desto wichtiger verbindet etwas Anderes“ (MR DWW, I 14: 82).

Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn formuliert: „Das ist ja die Herkunft, wissen sie, die Verankerung und das ist das Identitätswissen. Ja jetzt habe ich es. Nur daraus leite ich ab warum ich was mache“ (MR DWW, I 14: 116). Ein Beispiel für Identitätswissen in Form von Grundhaltungen beschreibt ein/e MitgliedsrepräsentantIn im Zusammenhang mit notwendigen Qualifikationen zukünftiger Mitarbeiter/-innen. Er/Sie nennt als „Dreiklang“ die fachliche, betriebswirtschaftliche Qualifikation und die Grundhaltung:

„Daneben spielt die Haltung mindestens eine genauso große Rolle, auf die ich und auch die Verantwortlichen (...) großen Wert legen. Dass man schaut sind das Christen die das ernst nehmen, die das auch leben wollen“ (MR DWW, I 15: 19).

Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn stellt sich die Frage mit welchen Modellen und kreativen Experimenten es gelingen kann, Diakonie den zunehmend säkularisierten Mitarbeitenden greifbar zu machen, damit die diakonische Arbeit des Trägers „präsent ist und wahrgenommen wird“ (vgl. MR DWW, I 15: 112-114).

### ***Interpretation der Befunde***

Die Betrachtung verdeutlicht die Komplexität der verbandlichen Wissenslandschaft und spiegelt die Anforderungen wieder, die sich aus den umweltbedingten Rahmenbedingungen und Anforderungen der Anspruchsgruppen ergeben.

Im Hinblick auf die verbandlichen Wissensfelder wurden das „Identitätswissen“, bezogen auf das DWW als konfessioneller Verband, und das „unternehmerische Wissen“, bezogen auf unternehmerische Herausforderungen beider Verbände, ergänzt. Zu berücksichtigen ist, dass sich Wissensfelder nicht eindeutig abgrenzen lassen. Eine Zusammenlegung von Wissensfeldern wurde angesprochen.

Bei den empirischen Nennungen zu den ermittelten Wissensfeldern dominieren ökonomische Aspekte. Dies ist insbesondere mit Blick auf die fachlichen und politischen Wissensfelder bemerkenswert. Das Wissensfeld „Identitätswissen“ reduziert sich auf die Fragestellung, wie diakonisches Wissen in Bezug auf die Haltung und Qualifizierung der Mitarbeitenden transportiert werden kann.

#### **4.2.4.3 Wissensdienstleistungsbezogene Betrachtung**

Im folgenden Kapitel werden den zentralen Wissensdienstleistungen die Befunde zu Grundformen von Wissen (explizite und implizite Wissensformen), Wissensfeldern und Wissenstypen zugeordnet. Hierbei steht der Wissensbedarf der Mitglieder im Fokus, deshalb wird nicht auf die Gesamtauswertung, sondern ausschließlich auf die im Rahmen der Mitgliederbefragung erhobenen Ergebnisse, bezogen auf direkte Fragestellungen und Nennungen zu den Wissensdienstleistungen, zurückgegriffen.

##### ***Deskription der qualitativen Befunde***

#### **4.2.4.3.1 Wissen bezogen auf die Wissensdienstleistung Information**

Bezogen auf die beiden eingeführten Grundformen von Wissen, nehmen im Hinblick auf die Wissensdienstleistung Information des Verbandes explizite Wissensformen (11 Nennungen), diese umfassen Informationswissen sowie explizites Handlungswissen und Erfahrungswissen, einen hohen Stellenwert ein. Implizite Wissensformen sind kaum von Bedeutung (1 Nennung).

Betrachtet man die Wissensfelder des Verbandes steht insgesamt und besonders im Vergleich zu anderen Wissensformen das juristische Wissen (17 Nennungen) im Fokus. Gefolgt von fachlichem (16 Nennungen), betriebswirtschaftlichem (9 Nennungen) und politischem (4 Nennungen) Wissen. Unternehmerisches Wissen (1 Nennung) und Identitätswissen (keine Nennung) spielen eine untergeordnete bzw. keine Rolle.

Die Auswertung der Wissenstypen ergibt die zentrale Bedeutung von zeitbezogenem Wissen (17 Nennungen), insbesondere von aktuellem und zeitkritischem Wissen. Weitere relevante Wissenstypen in Bezug auf die Wissensdienstleistung Information sind das praxisbezogene (6 Nennungen), ortsbezogene (6 Nennungen), entscheidungs-/ergebnisbezogene (5 Nennungen) Wissen sowie das Interpretations- und Einschätzungswissen (5 Nennungen).

#### **4.2.4.3.2 Wissen bezogen auf die Wissensdienstleistung Beratung**

Im Zuge der verbandlichen Wissensdienstleistung Beratung werden von den Mitgliedern explizite Grundformen – Informationswissen sowie explizites Handlungswissen und Erfahrungswissen – benannt (10 Nennungen).

Zentrale Wissensfelder sind betriebswirtschaftliches Wissen (10 Nennungen), juristisches Wissen (6 Nennungen) und politisches Wissen (5 Nennungen).

Als bedeutende Wissenstypen wurden strategiebezogenes Wissen (14 Nennungen) sowie Interpretations- und Einschätzungswissen (7 Nennungen) benannt.

#### **4.2.4.3.3 Wissen bezogen auf die Wissensdienstleistung Austausch**

Im Zuge der Mitgliederbefragung wurde erhoben, welches Wissen im entsprechenden Handlungsfeld mit den Mitgliedern disziplinar und interdisziplinär ausgetauscht werden soll. Im Fokus des Austausches steht im Hinblick auf die Grundformen des Wissens implizites Handlungswissen und Erfahrungswissen (15 Nennungen). Explizite Wissensformen werden nicht genannt (0 Nennungen).

Die für den Wissensaustausch relevantesten Wissensfelder sind das fachliche Wissen (18 Nennungen), das betriebswirtschaftliche Wissen (8 Nennungen),

das unternehmerische Wissen (5 Nennungen) und das Identitätswissen (4 Nennungen).

Im Hinblick auf bestimmte Wissenstypen werden Vergleichswissen (6 Nennungen) und das problembezogene Wissen (5 Nennungen) am häufigsten genannt.

### ***Interpretation der Befunde***

Die Wissensdienstleistung Information bezieht sich erwartungsgemäß auf explizite Wissensformen. Interessant ist, dass dabei auch explizites Handlungswissen und Erfahrungswissen benannt werden. Im Fokus stehen nachvollziehbar juristische und fachliche Wissensfelder. Die besondere Bedeutung von zeitlichen Wissenstypen ergibt sich aus der Anforderung (zeitkritische) Informationen rechtzeitig zu übermitteln.

Die Wissensdienstleistung Beratung bezieht sich auf explizites Informationswissen und Handlungswissen bzw. Erfahrungswissen. Hierbei steht offensichtlich die schriftliche Beratung in den betriebswirtschaftlichen und juristischen Wissensfeldern im Fokus. Im Hinblick auf eine schriftliche Beratung ist darüber hinaus der Wissenstyp des Interpretations- und Einschätzungswissen nachvollziehbar. Auffallend ist, dass der Austausch von Fachwissen und die damit verbundenen impliziten Wissensformen im Zuge von Vor-Ort-Beratung nicht benannt werden.

Die Wissensdienstleistung Austausch bezieht sich auf implizites Handlungswissen und Erfahrungswissen. Im Fokus steht das fachliche Wissen. In Bezug auf den Austausch von Best Practice wird Vergleichswissen als Wissenstyp benannt. Der persönliche Austausch eignet zudem besonders zum Austausch von problembezogenen Wissen.

## 4.2.5 Kultur

Im Folgenden werden Ausdrucksformen von Kultur in Form von formulierten Vorstellungen zur Zusammenarbeit innerhalb der Verbände sowie Normen und Werte als Ausdrucksformen dargestellt. Dabei soll die Forschungsfrage beantwortet werden, inwieweit kulturelle Rahmenbedingungen Wissensarbeit beeinflussen.

### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Der Kategorie Wissenskultur konnten 101 Nennungen zugeordnet werden. Die Kategorie konnte in 10 Subkategorien der ersten Ebene unterteilt werden:

- Normen und Werte (17 Nennungen)
- Dienstleistungskultur (24 Nennungen)
- Austauschkultur (21 Nennungen)
- Beteiligungskultur (20 Nennungen)
- Vertrauen und Zutrauen (2 Nennungen)
- Wertschätzung (1 Nennung)
- Einfluss, Macht, Anerkennung (4 Nennung)
- Fachliche Kultur (3 Nennungen)
- Vorbildlichkeit (1 Nennung)

Den Subkategorien erster Ebene wurden Subkategorien der zweiten Ebene zugeordnet.

### **Normen und Werte**

Normen und Werte sind Ausdrucksformen der Kultur. Wie in Kapitel 4.2.4.3 dargestellt, bilden sie als eigenständiges Wissensfeld „Identitätswissen“ einen Teil der verbandlichen Wissensbasis. In den Satzungen der beiden Verbände sind

folgende normative Aussagen festgehalten: Der DPWV ist pluralistisch und paritätisch ausgerichtet. Er ist „für alle Gruppierungen offen, die überwiegend soziale Arbeit leisten oder leisten wollen und deren Ziele, Methoden und konkrete Arbeit an einem humanistischen Menschenbild ausgerichtet sind“ (Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015). „Das DWW arbeitet auf Basis des christlichen Menschenbildes und versteht sich als der soziale Dienst der Evangelischen Landeskirche und der Freikirchen“ (Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015). Für das Diakonische Werk formuliert ein/e MitgliedsrepräsentantIn:

„Ja ich denke mal so, die christliche Soziallehre lässt uns schon auch in der Diakonie eine gute Heimat finden (MR DWW, I 13: 62)“.

Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn führt aus:

„Als klassische evangelische Einrichtung ist das sicherlich ein wichtiges Label, zu dem man stehen möchte. Wir sind eine diakonische Einrichtung, wir identifizieren uns auch mit dem diakonischen Leitbild oder diakonischen Selbstverständnis, haben da selber auch unser Leitbild in der Richtung“ (MR DWW, I 12: 54).

Für den Paritätischen Wohlfahrtsverband führt ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn aus:

„Unsere Mitglieder haben ja eine weltanschauliche Ausrichtung. Es sind ja in der Regel Vereine oder Trägerkonstrukten, die eine sozialetische Fundierung haben“ (GR DPWV, I 3: 258-259).

## **Dienstleistungskultur**

Der Dienstleistungskultur konnten die Subkategorien der zweiten Ebene zugeordnet werden:

- Anbieterkultur (7 Nennungen)
- Unterstützungs- und Fürsorgekultur (6 Nennungen)
- Kultur der differenzierten Wahrnehmung (3 Nennungen)
- Kultur des Umgangs mit Zeit (5 Nennungen)
- Offenheit gegenüber Mitgliederanliegen (2 Nennungen)

- Verbindlichkeit (1 Nennung)

### *Anbieterkultur*

Die Anbieterkultur umfasst Beiträge zur Frage wie aktiv der Verband auf seine Mitglieder zugeht und sein Wissen anbietet. Verschiedene Beiträge sehen die Rolle des Verbandes passiv.

„[Der Verband] ist sehr mit sich selbst beschäftigt. Meine Wahrnehmung ist, dass da sehr, sehr viele Mitarbeiter (...) mit ihren eigenen Strukturen beschäftigt sind und ich nehme [den Verband] jetzt wenig als sehr aktiven Dienstleister in einer guten Weise wahr“ (MR DWW, I 15: 29).

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn spricht davon, dass man das Wissen aktiv abrufen muss (vgl. MR DPWV, I 11: 84). Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn formuliert:

„Und eigentlich habe ich erst, als ich dann mal selber aktiv angefragt habe, (...) konkret Hilfe bekommen, ansonsten war es für mich ein anonymer Dachverband“ (MR DWW, I 8: 130).

Von Seiten einer/eines GeschäftsstellenrepräsentantIn wird bestätigt, dass Beratung angefordert wird und er nicht aktiv auf Mitglieder zugeht (vgl. MR DPWV, I 2: 75).

### *Unterstützungs- und Fürsorgekultur*

Der Subcode Unterstützungs- und Fürsorgekultur bezieht sich auf den Grad der Unterstützung durch den Verband. Ein/e RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes verdeutlicht dies mit dem metaphorischen Bild des an die Hand genommen werdens.

„Es ist ungeheuer viel, was über einen herunterläuft und man muss sich das herausziehen, was jetzt für einen selber wirklich wichtig ist. Und man wird nicht an der Hand genommen“ (MR DPWV, I 9: 49).

Der/die MitgliedsrepräsentantIn wünscht sich darüber hinaus konkrete und praxisnahe Vorgaben, Lösungen und Anleitung um abgesichert zu sein:

„Das vermisse ich ein bisschen. Wir sind doch eine recht kleine Einrichtung und ich bin hier sozusagen der Alleinunterhalter, der sich dieses ganze Wissen zusammen klauben muss. Da wäre es eine ganz große Erleichterung, wenn mir einer einfach sagen würde: Leute schaut, ihr seid eine Mitgliedsorganisation, wir möchten, dass ihr nach dem und dem Schema verfährt, beispielsweise jetzt in der Qualitätssicherung. Es gibt ja ungeheuer viele verschiedene Möglichkeiten, wie man Qualitätssicherung betreiben kann“ (MR DWW, I 9: 51).

### *Kultur der differenzierten Wahrnehmung*

Die Kultur der differenzierten Wahrnehmung bezieht sich auf die differenzierte Behandlung des Mitglieds durch den Verband. Ein/e RepräsentantIn eines großen Mitgliedes verweist darauf, dass der Verband von kleineren Mitgliedern geprägt ist:

„den Verband prägt die Mitgliedsstruktur mit den vielen Selbsthilfeorganisationen, mit deren Bedürfnissen, dass die einfach keine großen Verwaltungs-Overhead haben und man deshalb in viel Kleinarbeit, kleinen Organisationen viel beibringen muss“ (MR DPWV, I 11: 74).

Der/die RepräsentantIn führt weiter aus, dass sowohl die großen, als auch die kleinen Organisationen undifferenziert behandelt werden (vgl. MR DPWV, I 11: 74).

### *Kultur des Umgangs mit Zeit*

Die Beiträge zum Subcode Kultur des Umgangs mit Zeit beziehen sich auf die Erreichbarkeit von ReferentInnen und eine zeitnahe und rechtzeitige Information:

„Wer bei mir angerufen hat weiß, dass er (...) schnell eine Antwort kriegt und wenn er mir sagt, bis wann er es braucht, auch rechtzeitig eine Antwort“ (GR DPWV, I 1: 209).

Auf die Frage, ob der Verband Veränderungen zeitnah aufgreift antwortet ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn, dass sich der Verband aufgrund der schnellen Veränderungen nur „hinten dran anschließen“ kann (vgl. GR DWW, I 10: 62).

## *Offenheit*

Offenheit bezieht sich auf die Anforderung, dass der Verband offen für die Anliegen der Mitglieder ist. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn verwendet in diesem Zusammenhang das metaphorische Bild des offenen Ohrs:

„Ich gehe immer wieder davon aus, wenn jetzt was ist, was mich betrifft, was ich gerne anders hätte, dann möchte ich das gerne an den Verband weiter melden und dort ein offenes Ohr finden“ (MR DWW, I 9: 93).

## *Verbindlichkeit*

Ein Beitrag eines/einer GeschäftsstellenrepräsentantIn spricht den Subcode Verbindlichkeit in Bezug auf die verbindliche Zusage der Beantwortung von Fragen an (vgl. GR DPWV, I 1: 209).

## **Austauschkultur**

Die Austauschkultur wurde in 8 Subkategorien der zweiten Ebene unterteilt:

- Austausch- und Dialogkultur (8 Nennungen)
- Mehrwertkultur (3 Nennung)
- Offenheit im Rahmen des Austausches (8 Nennungen)
- Konkurrenz (2 Nennungen)

Die Kultur der Zusammenarbeit lässt sich aus mehreren Austauschebenen betrachten. Der Austausch zwischen den ReferentInnen und den Mitgliedern, der Austausch unter den ReferentInnen sowie den Austausch zwischen den Mitgliedern.

## *Austausch- und Dialogkultur*

Der Subcode Austausch- und Dialogkultur bezieht sich auf Aussagen zur Austauschbereitschaft. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn führt aus:

„Also, das ist ein Stück weit ein grundsätzliches Selbstverständnis und ja, das was ich einbringe oder was ich einbringen kann, mache ich. Ich bin auch bereit, was zu übernehmen und Verantwortung, Arbeit und dann Zeit einzubringen und im Gegenzug profitieren wir als Einrichtung eben über Informationen oder über Wissen oder Kontakte oder wir können uns entsprechend thematisch einbringen. Von daher ist das nicht nur ein Geben, sondern das ist auch ein Stück weit geben und nehmen, in einem positiven Sinne, aber das ist grundsätzlich meine Philosophie, man muss sich aktiv einbringen“ (MR DWW I 12: 63-65).

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn greift den Aspekt des Teilens von Wissen zwischen ReferentIn und Mitglied auf. Er geht nicht davon aus, dass von seiner Seite Wissen gehortet wird und führt die Wirkung des Teilens aus:

„Ich habe eigentlich nicht den Eindruck, dass jemand Wissen für sich hortet will (...). Das kann aber sein. Ich habe eher die Erfahrung, je mehr Wissen ich weitergebe, umso mehr wird bei mir gefragt. Das Wissen zurückzuhalten würde eher dazu führen, dass ich nichts mehr gefragt werde. Ich habe die andere Erfahrung: Je mehr ich sage, ob so mehr werde ich auch gefragt“ (GR DWW, I 1: 186).

Die im Anschluss folgenden Subcodes vertiefen weitere kulturelle Voraussetzungen und. Hindernisse in Bezug auf die Kultur der Zusammenarbeit:

### *Mehrwertkultur*

Der Subcode *Mehrwertkultur* beschreibt einen Gewinn an Wissen durch persönliche Gespräche, den Wissensaustausch und verbandliches Engagement insgesamt. Im Zusammenhang einer Projektbegleitung durch einen/eine ReferentIn erläutert ein/e MitgliedsrepräsentantIn:

„und da gibt es immer auch hochprofitable Gespräche (...), das ist immer für mich ein Genuss, mit ihm zusammen zu kommen. Der hat auch unser (...) Projekt begleitet, mit begleitet, das ist einfach toll. Das sind im direkten Dialog starke Partner (...). Aber so würde ich mal die Kultur beschreiben“ (MR DWW, I 12: 50).

### *Offenheit im Rahmen des Austausches*

Ein weiterer kultureller Aspekt ist die Bereitschaft zur Offenheit innerhalb des Verbandes. Festgestellt werden konnten Grenzen der Offenheit. Sensibles Wissen wird nicht beziehungsweise nicht verwendbar kommuniziert oder soll nicht kommuniziert werden. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert in Bezug

auf den Austausch über die Höhe von Entgelten:

„Ich möchte nur ein Beispiel nennen: Mir ist bewusst oder bekannt geworden, dass die Entgelte die Jugendhilfeeinrichtungen bekommen, untereinander nicht kommuniziert werden dürfen. Da gibt es eine Entscheidung aus alter Zeit, ein Relikt, für mich ein Symptom, sich nicht in die Karten schauen zu lassen. Da meine ich, braucht es eine Kultur und auch eine Struktur, dass es möglich ist, dass man hier offen die Dinge auf den Tisch legt“ (MG DWW, I 15: 41).

Im Hinblick auf den Austausch über Erfahrungen bei der Entwicklung von Projekten berichtet ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn: „Viele machen sich da ganz unauffällig, hängen es auch nicht an die große Glocke und die Einrichtungsleiter erfinden dann noch Allgemeinplätze, die uns auch nicht weiterhelfen“ (GR DWW, I 5: 380). Ein/e andere/r GeschäftsstellenrepräsentantIn greift einen weiteren Aspekt der Offenheit auf: „Ich verlange von den Einrichtungen, dass sie den Rat hören und dann entscheiden, ob sie entsprechend handeln oder nicht“ (GR DPWV, I 2: 154).

### *Konkurrenz*

Der Subcode Konkurrenz steht im engen Zusammenhang mit dem Subcode Offenheit. Konkurrenzsituationen hemmen die Offenheit. Konkurrenz könnte auch in Bezug auf die im Rahmen des Subcode Offenheit dargestellten Beiträge – zum Austausch von Entgelten und zur Entwicklung von Projekten – eine Rolle spielen. Diese Einschätzung bezieht sich auch auf einen weiteren Beitrag. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn begründet, warum ein Austausch zwischen Mitgliedern, die örtlich weit entfernt sind und nicht in Wettbewerb zueinanderstehen, sinnvoll ist:

„Mit solchen sucht man einen Wissensaustausch. Und das ist wichtig. Weil da ist man selber auch offen und die sind offen und dann lernt man voneinander. Was nützen mir Wissensbestände, die nicht tief sind. Ich kratze mit meinem Wettbewerber bloß da oben rum. Da ist vertane Zeit“ (MR DWW, I 12: 170-171).

### **Beteiligungskultur**

Die Beteiligungskultur umfasst 3 Subkategorien der zweiten Ebene:

- Verantwortungskultur (8 Nennungen)

- Abstimmungskultur (11 Nennungen)
- Mut (1 Nennung)

### *Verantwortungskultur*

Die Verantwortungskultur umfasst die Möglichkeiten der Mitglieder im Verband Verantwortung zu übernehmen, mitzugestalten, sich mit den eigenen Erfahrungen einzubringen und Aufgaben zu übernehmen.

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn beschreibt umfassend:

„Weil das ein Stück meiner Arbeits- und Lebensphilosophie ist, ich möchte ja was beitragen, ich möchte ja was mitgestalten und das kann ich nur, wenn ich aktiv bin und wenn jeder einen Teil aktiv ist. Dann kommt was Großes zusammen“ (MR DWW, I 12: 61-62).

Nach der Motivation für die Mitgliedschaft im Verband befragt, formuliert ein/e andere/r MitgliedsrepräsentantIn: „Meine Motivation ist ganz eindeutig, mich als Mitglied einzubringen. Dass was ich an Erfahrungen habe, an Bedarfe habe einzubringen und anzumelden“ (MR DWW, I 15: 25). Eine weitgehende Übernahme von Verantwortung beschreibt ein/e RepräsentantIn eines großen Mitgliedes in Bezug auf die Zuständigkeit seines Trägers für eine übergreifende Verbandsaufgabe. Sie umschließt die umfassende Verantwortung, u.a. die verwaltungsbezogene Organisation und die Vertretung für den Verband in externen Gremien. Damit ist die verbandliche Aufgabenerbringung keine „Einbahnstraße“ (vgl. MR DPWV, I 10: 69).

### *Abstimmungskultur*

Die Beiträge zur Abstimmungskultur beziehen sich auf politische Abstimmungsprozesse:

„Aus meiner Sicht wird zu wenig kommuniziert oder abgefragt, wenn Abstimmungsbedarfe geschehen sollen. Beispielsweise wenn es darum geht, politische Marken zu setzen, sich zu zeigen, als Fachverband, als wichtiges Gegenüber zur öffentlichen Hand. Ich habe es leider so erlebt, dass die Stellungnahmen, die dann erfolgen, gar nicht groß mit den Mitgliedern entweder vor Sitzungen oder in Form von E-Mails oder entsprechenden angemessenen Verfahren abgefragt wurden. Das habe ich auch angemerkt,

dass ich das bemängele und dass ich mir wünsche, dass es da einen engeren Schulter-schluss gibt. Dass wenn wir da mit einer Stimme sprechen, auch diese Stimmen abge-rufen worden wären. Das ist wirklich ausbaufähig“ (MR DWW, I 15: 23).

In verschiedenen Beiträgen wird eine auf die Spitze zugerichtete (top-down) Struktur angesprochen. Beschrieben wird ein von oben nach unten Arbeiten. Die Bundesebene bestimmt, die Landesebene transportiert über die Landes-ReferentInnen. Ein Beitrag bezieht sich auf das Innenverhältnis und den Hin-weis, dass der Verband (DWW) stark über das Zusammenspiel zwischen Fach-verband und Geschäftsstellen gesteuert wird (vgl. MR DWW, I 13: 56 und MR DPWV, I 10: 54)

### *Mut*

Der Subcode Mut wird in einem Beitrag aufgegriffen. Bezug genommen wird auf die Möglichkeit, Bedenken bei Verhandlungen die der Verband für alle Mitglie-der führt (beispielsweise Rahmenvertragsverhandlungen) einzubringen: „Wir müssen mehr Mut haben, uns zu äußern“ (MR DWW, I 13: 154).

### **Vertrauen und Zutrauen**

Der/die RepräsentantIn eines großen Mitglieders spricht an, dass der Verband aus fehlendem Vertrauen Wissen zurückhält:

„Was ich so in den vergangenen Jahren kritisiert habe, ist, dass man als Mitgliedsorga-nisation für dumm gehalten wird, weil es wird einem nicht zugetraut, dass man mit be-stimmten Informationen korrekt oder angemessen umgehen kann. Sondern wir müssen unser Wissen eher zurückhalten, weil man weiß ja nie, was die Mitgliedsorganisation damit anstellt“ (MR DPWV, I 11: 75 und 77).

### **Wertschätzung**

Eine Nennung drückt die Wertschätzung durch den Verband aus:

„Ich nehme sehr wohl wahr, dass der Fachverband, insbesondere der Abteilungsleiter sehr wohl sieht was wir tun und persönliche Wertschätzung vorhanden ist. Das nehme ich sehr wohl wahr“ (MR DWW, I 15: 35).

## **Einfluss, Macht und Anerkennung**

Der Subcode Einfluss und Macht bezieht sich auf die Einflussnahme von Akteuren auf den Wissenstransfer. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt:

„Mit Personen spielen in einem Verband natürlich immer auch die Dimensionen Organisation, Macht und Einfluss mit hinein. Ja. Und das finde ich auch noch mal bezogen auf den Wissensdiskurs spannend, dass das im verbandlichen Geschehen immer auch gepaart ist mit dem Wissenstransfer und der Frage welche Personen und welche Vertreter von Organisationen und Dynamiken dahinterstehen und sich mit den Themen beschäftigen“ (GS DWW, I 6: 207-208).

Der Subcode „Anerkennung“ bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen Anerkennung und der Bereitschaft zur Wissensverteilung im Rahmen der Aufgaben der ReferentInnen: „Die Angst, dass man nicht wichtig genug ist, wenn man nichts verteilt“ (GR DPWV, I 1: 324).

## **Fachliche Kultur**

Zwei MitgliedsrepräsentantInnen benennen im Hinblick auf die fachliche Ausrichtung eine ökonomisierte Kultur. Ein/e RepräsentantIn spricht von einer Kultur, die sich eher auf Managementthemen bezieht (vgl. MR DWW, I 12: 44).

Ein/e andere/r RepräsentantIn formuliert:

„Der Wissensrahmen im Fachverband hängt eigentlich noch ganz stark im Rahmen der ökonomischen Rationalität. Das heißt zwischen Angebot und Nachfrage. Es wird sozusagen versucht, einen Betrieb auf die Jugendhilfe zu übertragen. Was in der Regel nicht gelingt, weil wir weder Angebote kreieren noch sie platzieren, noch den Bedarf definieren. Von daher prägt [den Verband] für mich eine eher starre Know-how-Kultur. Keine Austauschkultur im Gegenteil. Damit ist es wenig politisiert, (...) vielmehr eher betrieblich ausgerichtet im Rahmen der ökonomischen Rationalität, also eine Dienstleistungs-Wissens-Kultur“ (MR DWW, I 14: 49-51).

## **Vorbildlichkeit**

Ein Beitrag bezieht sich auf die Vorbildlichkeit bzw. Vorbildfunktion des Verbandes. Ausgangslage ist, dass der/die MitgliedsrepräsentantIn eine Stellenbeschreibung mit Hilfe des Verbandes erstellen möchte:

„Die Stellenbeschreibungen waren für mich auch so ein Erkenntnispunkt. Ich musste eine Stellenbeschreibung entwerfen, saß da und frage mich, wie ich das jetzt machen soll (...). Dann habe ich beim Dachverband angerufen und bei der Personalabteilung nachgefragt. Ich dachte, ich kann dort vielleicht ein Muster einer Stellenbeschreibung bekommen, und war dann eigentlich sehr verblüfft als mir erklärt wurde, es gibt keine Stellenbeschreibungen beim Dachverband und dann habe ich gedacht, aha, ich als ein-mann-kleine Einrichtung muss welche abliefern beim MDK und dieser riesen Verband macht das nicht“ (MR DPWV, I 9: 110).

### **Interpretation der Befunde**

Der Abgleich zwischen den theoretischen und empirischen Befunden stellt sich wie folgt dar:

<b>Werte</b>	<b>theoretische Befunde</b>	<b>empirische Befunde</b>
<b>Normen und Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideologien</li> <li>• Religionen</li> <li>• Ethiken</li> <li>• die Rolle des Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• christliches Menschenbild</li> <li>• diakonisches Leitbild</li> <li>• humanistisches Menschenbild</li> <li>• ethische Fundierung</li> <li>• politische Ausrichtung</li> </ul>
<b>Offenheit nach Außen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit für die Umwelt</li> <li>• Offenheit für Neues</li> </ul>	
<b>Offenheit nach Innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit</li> <li>• Transparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit für die Anliegen der Mitglieder</li> </ul>
<b>Offenheit beim Austausch</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit auch bei Tabu-Themen</li> <li>• Offenheit trotz Konkurrenz</li> </ul>
<b>Austauschkultur</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit (siehe oben)</li> <li>• Dialogkultur</li> <li>• Bereitschaft zur Horizonterweiterung</li> <li>• Geben und Nehmen</li> <li>• von Anderen profitieren</li> <li>• Konkurrenz</li> </ul>
<b>Dienstleistungskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliederorientierung</li> <li>• Aktive Unterstützung und Hilfe</li> <li>• Fürsorge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit für die Anliegen der Mitglieder</li> <li>• Anbieterkultur (aktives Zugehen)</li> <li>• Fürsorge</li> <li>• Differenzierte Wahrnehmung</li> <li>• Verbindlichkeit (Leistungserbringung)</li> <li>• Rechtzeitige Leistungserbringung</li> </ul>

<b>Lern- kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernbereitschaft</li> <li>• Fehlertoleranz</li> </ul>	
<b>Beteili- gungs- kultur</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmungskultur (innerhalb des Verbandes)</li> <li>• Mitgestaltung</li> <li>• Verantwortungs- und Aufgabenübernahme durch die Mitglieder</li> </ul>
<b>Vertrauen, Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annahme und Einbezug von Handlungsweisen</li> <li>• Ermöglichung von Freiräumen</li> <li>• Ermöglichung von Selbstständigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen und Zutrauen in die Kompetenzen der Mitglieder</li> </ul>
<b>Wert- schätzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung für die Arbeit durch den Verband</li> </ul>
<b>Vor- bildlichkeit</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbildfunktion des Verbandes</li> </ul>
<b>Umgang mit Macht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktiver Umgang mit Macht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macht von Akteuren</li> <li>• Einflussnahme von Akteuren</li> </ul>
<b>Fachliche Kultur</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ökonomische Ausrichtung</li> <li>• management-orientierte Kultur</li> <li>• Know-How-Kultur</li> </ul>

*Tabelle 24: Gegenüberstellung Befunde zur Kultur (eigene Darstellung)*

Die untersuchten Verbände verfügen im Sinne des Kulturbegriffs über Normen und Werte. Hierzu gehören NOP-spezifische und die im Fokus dieser Arbeit stehenden wissensbezogenen Normen und Werte, die empirisch ermittelt werden konnten. Beide Verbänden beziehen sich auf eine sozialpolitische Ausrichtung.

Unterschiede zwischen den Verbänden ergeben insbesondere aufgrund der christlich-diakonischen des Diakonischen Werkes. Die Bedeutung des christlich-diakonischen Ansatzes konnte empirisch bestätigt werden und nimmt Einfluss auf die Arbeit der Mitglieder.

Als systemische Wissensorganisation ist der Wert der Offenheit des Verbandes und seiner Akteure nach außen, nach innen und im Rahmen des Austausches

von Bedeutung. Die empirischen Befunde beziehen sich dabei auf die Offenheit im Rahmen von Austauschprozessen mit den damit verbundenen Chancen und Grenzen sowie auf die Offenheit des Verbandes im Hinblick auf die Mitgliederanliegen. Die Offenheit nach Außen konnte empirisch unter dem kulturellen Blickwinkel nicht thematisiert werden. Verbände tauschen als systemische Wissensorganisationen zwischen den Akteuren Wissen aus. Dies setzt austauschbezogene Werte voraus. Thematisiert wurden in diesem Zusammenhang die bereits oben benannte Offenheit, die Dialogkultur und eine Kultur des Gebens und Nehmens. Als Hemmnis für die Austauschkultur wurden das Konkurrenzdenken und eine „Know-How-Kultur“ benannt (siehe auch fachliche Kultur). Im Zusammenhang mit dem Austausch stehen Merkmale der Lernkultur. Theoretisch ermittelt werden konnten signifikante Ausprägungen wie die Lernbereitschaft und Fehlertoleranz. Empirisch konnten keine Beiträge dem Merkmal Lernkultur direkt zugeordnet werden. Genannt werden können im Zusammenhang mit der Lernkultur Beiträge anderer Kategorien oder Beiträge ohne Zuordnung: Hierzu gehört die Bereitschaft, sich mit anderen auszutauschen und dabei zu lernen: „Also wir inszenieren auch sozusagen so Organisationslernen über Begegnung“ (MR DWW, I 6:36). Voraussetzung den Lernerfolg im Rahmen des Austauschens ist wiederum das Kulturmerkmal der Offenheit (vgl. MR DWW, I 12: 170).

Die Dienstleistungskultur bezieht sich insbesondere auf die Leistungserbringung durch die Geschäftsstellen. Sie drückt sich zunächst in der Offenheit des Verbandes gegenüber den Anliegen der Mitglieder aus. Notwendig ist eine Anbieterkultur, d.h. eine Kultur des aktiven Zugehens auf die Mitglieder. Eine weitere Voraussetzung für eine gezielte Leistungserbringung ist die differenzierte Wahrnehmung der Mitglieder, die Orientierung an den Mitgliedern. Die Ausprägung der Leistung wird in Merkmalen wie Unterstützung, Hilfe bis zur Fürsorge beschrieben. Weitere Merkmale sind die verbindliche und rechtzeitige Leistungserbringung.

Verbände verfügen über mitgliedschaftliche und ehrenamtliche Strukturen. Die Mitglieder übernehmen Verantwortung und Aufgaben, insbesondere in den Gremien, sie gestalten den Verband mit und möchten an Abstimmungsprozessen

beteiligt werden. Dies sind wichtige Merkmale der Beteiligungskultur, die empirisch ermittelt werden konnten. Eine Beteiligungskultur setzt die Kulturmerkmale Vertrauen und Autonomie voraus. Dieses Merkmal konnte theoretisch und empirisch ermittelt werden. Notwendig ist zunächst ein Vertrauen in die Kompetenzen der Mitglieder und die Annahme und den Einbezug der Handlungsweisen der Mitglieder in die Arbeit des Verbandes. Wichtig sind die Ermöglichung von Selbständigkeit und die Schaffung von Freiräumen. Für das Zusammenwirken der Akteure im Verband, das Engagement der Mitglieder, die Arbeit der Mitglieder Vor-Ort ist eine Kultur der Wertschätzung förderlich.

Empirisch konnte das Kulturmerkmal der Vorbildlichkeit ermittelt werden. Gemeint ist die Notwendigkeit, dass die Geschäftsstelle fachliche Anforderungen an die Mitglieder auch nach Innen lebt. Die Wissenskultur von Verbänden wird darüber hinaus vom Umgang mit Macht und Einflussnahme geprägt. Dies nimmt Einfluss auf die Kultur der Wissensarbeit. Eine weitere Rolle spielt im Hinblick auf Wissenskultur die Ausrichtung der fachlichen Kultur. Im Hinblick auf den Austausch innerhalb des Verbandes wird eine durch ökonomische Rationalität geprägte Dienstleistungskultur für eine Austauschkultur als nicht förderlich wahrgenommen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass kulturelle Merkmale in vielfältiger Weise auf die Arbeit des Verbandes Einfluss nehmen. Sie bilden die normative Grundlage für das Handeln, sie sind Voraussetzung für die Dienstleistungserbringung, für Austausch- und Lernprozesse und die Bereitschaft der Mitglieder sich zu beteiligen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Wert der „Offenheit“, ganz im Sinne der Interpretation von Verbänden als systemische Wissensorganisationen. Einfluss nehmen gleichzeitig kulturelle Merkmale wie Macht und Konkurrenz. Sie bilden den Gegenpool zur Offenheit.

## **4.2.6 Struktur**

Strukturen nehmen Einfluss auf die untersuchten Verbände und auf die Gestaltung des Wissensangebotes. Dies wird nach einer allgemeinen Darstellung der Aufbaustrukturen der untersuchten Verbände (vgl. Kapitel 4.2.6.1) exemplarisch am Beispiel von vier verbandlichen Strukturfeldern (vgl. Kapitel 4.2.6.2) aufgezeigt.

### **4.2.6.1 Aufbaustruktur der untersuchten Spitzenverbände**

#### ***Deskription der qualitativen Befunde***

**Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Landesverband Baden-Württemberg e.V. (Der PARITÄTISCHE)**

#### ***Regionale Zuordnung***

Der DPWV umfasst das Bundesland Baden-Württemberg. Er ist in Kreisverbände gegliedert, die in der Regel ehrenamtlich geführt werden (vgl. Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

#### ***Mitglieder, Mitgliederstruktur***

Dem Verband gehören 800 Mitgliedsorganisationen mit 4.000 Einrichtungen und Diensten an (vgl. Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

Im Handlungsfeld Altenhilfe (Fokus dieser Arbeit) werden große/umsatzstarke und kleine Träger sowie Initiativen unterschieden. (vgl. DPWV GS, I 3: 49-50). Besonderheit des DPWV ist aufgrund der nicht-konfessionellen und paritätischen Ausrichtung seine heterogene Struktur (vgl. MG DPWV I 10: 86). Die

Struktur des DPWV ist stark durch den Selbsthilfebereich geprägt (vgl. MR DPWV I 11: 112).

### ***Rechtsform und Organe***

Der Verband ist ein eingetragener Verein (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg 2014b).

Satzungsgemäße Organe des DPWV sind die Mitgliederversammlung, der Fachbeirat, die Konferenz der Kreisverbands-Vorsitzenden, der Aufsichtsrat und der Vorstand (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg 2014b: 4-5).

### ***Leitung und Vertretung***

Der Verband wird geführt von einem hauptamtlichen Vorstand. Dem Vorstand obliegen die gerichtliche und außergerichtliche Vertretung des Verbandes sowie die Führung der laufenden Geschäfte des Verbandes (vgl. Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

Dem hauptamtlichen Vorstand sind vier Stabsstellen zugeordnet: „Grundsatzfragen“, „Presse und Öffentlichkeitsarbeit“, „Regionalisierung“ sowie „Personalentwicklung“. Sie arbeiten der Landesgeschäftsstelle und den Kernteams bei Bedarf zu (vgl. Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

### ***Zielsetzung und Struktur der Landesgeschäftsstelle***

Die Landesgeschäftsstelle unterstützt die „Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit“ der Mitgliedsorganisationen. Der Vorstand leitet die Landesgeschäftsstelle (vgl. Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

Die Landesgeschäftsstelle des DPWV wurde 2007 umstrukturiert. Die einzelnen Fachbereiche wurden neuen Kernteams zugeordnet. Servicebereiche unterstützen die Kernteams (vgl. Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

### ***Kernteams***

Die Fachbereiche des DPWV gliedern sich in acht Kernteams<sup>20</sup>.

„In den Kernteams treffen sich regelmäßig VertreterInnen aus Mitgliedsorganisationen zusammen mit den Kernteamleitungen. Ziel ist es, zusammen mit Mitgliedsorganisationen Strategien für die Träger der einzelnen Fachbereiche und deren Klientel zu entwickeln“ (Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

Fokus dieser Arbeit ist in Bezug auf den DPWV das Handlungsfeld Altenhilfe, damit das Kernteam „Ältere Menschen und Pflege“.

#### ***Kernteam „Ältere Menschen und Pflege“***

Das Kernteam ist besetzt mit dem Referat „ambulante und stationäre“ Pflege, dem Referat „Projekte/Förderprogramme Altenhilfe/Rechtliche Betreuung“, dem „Servicebereich Entgelt“ und Mitgliedern des Verbandes (vgl. Paritätischer Wohlfahrtsverband Baden Württemberg 2014a: 1).

„Das Kernteam 'Ältere Menschen und Pflege' betreut und berät die Mitgliedsorganisationen, deren Arbeitsschwerpunkt im Bereich der ambulanten Pflege, der stationären Pflege sowie der sozialen Betreuung liegen. Das Kernteam verfolgt dabei das Ziel, Impulse für die strategische und politische Arbeit im Verband zu setzen und einen Beitrag zur Gestaltung von Zukunftsperspektiven für die Mitgliedsorganisationen des PARITÄTISCHEN im Arbeitsfeld der pflegerischen Betreuung und Versorgung zu leisten“ (Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

### ***Servicebereiche***

Die Landesgeschäftsstellen ist in die vier Servicebereiche „Finanzen, Personal und Verwaltung“, „Entgelt“, „Recht“ und „Förderprogramme“ gegliedert. Die

---

<sup>20</sup> Zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung existierten sieben Kernteams. Nach der Erhebung wurde mit dem Regio-Team ein achttes Kernteam aufgenommen.

Servicebereiche unterstützen die Kernteams und erbringen individuelle Leistungen für Mitglieder (vgl. Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015). Für diese Arbeit sind die Servicebereiche „Entgelt“ und „Recht“ von Bedeutung.

### ***Fachgruppen***

Zur Vertiefung der fachlichen Arbeit werden Fachgruppen gebildet. Dem Kernteam „Ältere Menschen und Pflege sind die Fachgruppen „stationär“ und „ambulant“ zugeordnet (vgl. Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

### ***Beteiligungen***

Der DPVW verfügt über Beteiligung an verschiedenen Gesellschaften (vgl. Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg 2015).

## **Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg e.V.**

### ***Regionale Zuordnung***

Das DWW ist entsprechend der landeskirchlichen Gliederung für Württemberg zuständig.

### ***Mitglieder, Mitgliederstruktur und regionale Zuordnung***

Zum DWW gehören 264 Diakonische Träger, 12 Diakonieverbände der Evangelischen Kirchenbezirke, 48 Kirchenbezirke und 1.200 Einrichtungen und Dienste (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2013).

Im Handlungsfeld Jugendhilfe (Fokus dieser Arbeit) werden große, mittelgroße und kleine Mitglieder unterschieden (vgl. GR DWW, I 6: 62-66). Diese Mitglieder sind entweder auf das Handlungsfeld der Jugendhilfe spezialisiert oder als

Komplexträger in mehreren Handlungsfeldern tätig (vgl. GR DWW, I 5: 161). Die Anzahl der Mitglieder in der Jugendhilfe ist überschaubar und homogen (vgl. GR DWW, I 5: 320-321. Innerhalb des DWW sind 194 Jugendhilfeeinrichtungen zusammengeschlossen (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2013). Bei der überwiegenden Anzahl der Mitglieder handelt es sich um mittelgroße Mitglieder (vgl. GR DWW, I 5: 163). Zusammenfassend ergibt sich folgende Verteilung: ca. 30 Prozent große Mitglieder ab 500 Mitarbeitenden, ca. 45 Prozent mittelgroße Mitglieder ab 100 Mitarbeitenden und ca. 25 Prozent kleine Mitglieder unter 100 Mitarbeitenden (vgl. GR DWW, I 6: 62-66).

### ***Rechtsform und Organe***

Das Werk ist ein eingetragener Verein (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2010: 2). Satzungsgemäße Organe des DWW sind die Mitgliederversammlung, der Verbandsrat, das Präsidium und der hauptamtliche Vorstand (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2010: 4-6).

### ***Leitung und Vertretung***

Die gesetzliche Vertretung sowie die Leitung und Koordination des Verbandes und der Geschäftsstelle liegt beim Vorstand des DWW. Der Vorstand besteht aus drei hauptamtlich tätigen Personen. Die Repräsentation des DWW in Öffentlichkeit übernimmt der Vorstandsvorsitzende (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2012).

### ***Zielsetzung und Struktur der Landesgeschäftsstelle***

Die Landesgeschäftsstelle unterstützt die Mitglieder bei ihrer Arbeit, um die Fachlichkeit der diakonischen Arbeit und die finanziellen Rahmenbedingungen zu fördern (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2012).

Die Landesgeschäftsstelle des DWW gliedert sich nach Vorstandsbereichen und Abteilungen (vgl. Diakonisches Werk Württemberg 2010: 10).

### ***Vorstandsbereiche***

Das Diakonische Werk ist in drei Vorstandsbereiche gegliedert (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015b: 1).

### ***Abteilungen***

Den Vorstandsbereichen sind Abteilungen zugeordnet. Für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind die Abteilungen „Justizariat, Arbeits- und Sozialrecht“ im Vorstandsbereich 1, „Kinder, Jugend und Familie“ im Vorstandsbereich 2 und „Wirtschaftsberatung“ im Vorstandsbereich 3 (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015b: 1).

### ***Abteilung Kinder, Jugend und Familie***

Im Mittelpunkt der Arbeit der Abteilung Kinder, Jugend und Familie

„stehen individuell beeinträchtigte und sozial benachteiligte Kinder, Jugendliche und Familien. (...) Diakonische Jugendhilfe steht für hohe Qualität und ständige Weiterentwicklung der Leistungsangebote unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und dem Gebot des wirtschaftlichen Handelns. (...) Die Abteilung Jugend versteht ihren Auftrag als operativ gestaltende Akteurin in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Mitgliedern und ihrem Fachverband“ (Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015a).

Die Abteilung ist zuständig für Träger und Einrichtungen der stationären und teilstationären Erziehungshilfe mit 58 Einrichtungen innerhalb des DWW, der ambulanten Hilfen zur Erziehung mit 42 Einrichtungen, der beruflichen Vorbereitung und Bildung mit 23 Einrichtungen, der Jugendsozialarbeit mit 31 Einrichtungen, der offenen Jugendarbeit mit 18 Einrichtungen sowie für Familienzentren, frühe Hilfen und familienorientierte Angebote mit 22 Einrichtungen (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2013).

### *Abteilungen „Justizariat, Arbeits- und Sozialrecht“*

Die Abteilung ist für die Rechtsarbeit des Diakonischen Werkes Württemberg (DWW) im Auftrag des Vorstandes“ zuständig, hierzu gehören als Schwerpunkte das Sozialrecht und Arbeitsrecht. Kernaufgaben werden kostenlos erbracht (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015a).

### *Abteilung „Wirtschaftsberatung“*

Die Abteilung Wirtschaftsberatung begreift wirtschaftliches Handeln als Grundlage zur Erfüllung des Diakonischen Auftrages. Die Abteilung

„versteht sich in erster Linie als professioneller Dienstleister in betriebswirtschaftlichen Fragen. Sie vertritt dabei die wirtschaftlichen Interessen und Belange der Mitglieder des Diakonischen Werks Württemberg in der Vorbereitung verbandlicher Entscheidungsprozesse und bietet betriebswirtschaftliche Beratung an“ (Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015a).

### **Fachverbände**

Mitglieder desselben Arbeitsbereiches in der Regel zu einem Fachverband zusammengeschlossen. Das DWW verfügt über 13 Fachverbände. Für diese Arbeit von Relevanz ist der Fachverband Kinder, Jugend und Familie mit 53 Trägern (vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015a).

## Kommission für Unternehmensfragen und Trägerpolitik einschließlich Tarifpolitik (KfU)

Das DWW verfügt über eine Kommission für Unternehmensfragen und Trägerpolitik einschließlich Tarifpolitik (KfU). Die Kommission setzt sich aus zehn Vertretern der Dienstgeber zusammen. Ihre Aufgaben sind die Beratung der Rahmenbedingungen und ihre Folgen für die unternehmerische Betätigung in der Diakonie, die Beratung der Konzepte für Unternehmensführung, die Auseinandersetzung mit dem Erscheinungsbild diakonischer Arbeit aus ökonomischer und marktorientierter Sicht sowie die Tarifpolitik (vgl. Diakonisches Werk Württemberg 210: 11 und Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg 2015a).

### Zusammenfassung der Strukturen der untersuchten Spitzenverbände

	DPWV	DWW
<b>Regionale Zuordnung</b>	Landesverband und Kreisverbände auf dem Gebiet des Bundeslandes Baden-Württemberg	Landesverband auf dem Gebiet Landeskirche Württemberg
<b>Mitglieder</b>	Einrichtungen und Dienste	Einrichtungen und Dienste von diakonischen Trägern, Diakonieverbänden und Kirchenbezirken
<b>Mitgliederstruktur</b>	Unterscheidung nach großen und kleinen Trägern	Unterscheidung nach großen, mittelgroßen und kleinen Trägern
<b>Regionale Gliederung</b>	Kreisverbände	
<b>Rechtsform</b>	eingetragener Verein (e.V.)	eingetragener Verein (e.V.)
<b>Organe (lt. Satzung)</b>	Mitgliederversammlung, Fachbeirat, Konferenz der Kreisverbands-Vorsitzenden, Aufsichtsrat, hauptamtlicher Vorstand	Mitgliederversammlung, Verbandsrat, Präsidium, hauptamtlicher Vorstand

<b>Leitung</b>	Hauptamtlicher Vorstand	Hauptamtlicher Vorstand
<b>Geschäftsstellenstruktur</b> (Aufgeführt sind die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Strukturen)	<b>Servicebereiche</b> darunter Servicebereich „Entgelt“ und Servicebereich „Recht“ <b>Kernteams</b> darunter Kernteam „Ältere Menschen und Pflege“	<b>Vorstandsbereiche</b> und zugeordnete <b>Abteilungen</b> darunter Abteilung „Justizariat, Arbeits- und Sozialrecht“ im Vorstandsbereich 1 Abteilung „Kinder, Jugend und Familie“ im Vorstandsbereich 2 und Abteilung Wirtschaftsberatung im Vorstandsbereich 3
<b>Fachverbände/ Fachgruppen</b>	<b>Fachgruppen</b> darunter Fachgruppe „stationäre und teilstationäre Altenhilfe“ und Fachgruppe „ambulante sozialpflegerische Dienste“	<b>Fachverbände</b> darunter Fachverband „Kinder, Jugend und Familie“
<b>Sonstige Strukturen</b>	<b>Beteiligungen</b> an verschiedenen Gesellschaften	<b>Kommission für Unternehmensfragen und Trägerpolitik einschließlich Tarifpolitik (KfU)</b>

Tabelle 25: Zusammenfassung Strukturen untersuchte Verbände (eigene Darstellung)

#### 4.2.6.2 Verbandliche Strukturfelder

##### *Deskription der qualitativen Befunde*

##### **Mitgliederstruktur**

Die untersuchten Verbände verfügen über eine differenzierte Mitgliederstruktur. Entsprechend der Größe und Komplexität der Trägerstruktur ergeben sich un-

terschiedliche fachliche, zeitliche und finanzielle Voraussetzungen und unterschiedliche Bedarfe im Hinblick auf das verbandliche Wissensangebot. Eine ausführliche Darstellung der Befunde erfolgt im Kapitel 4.2.3.4 zur mitgliederbezogenen Angebotsstrategie.

### **Personelle Struktur der Geschäftsstellen**

Die begrenzte personelle Struktur der Geschäftsstellen und die Verteilung der ReferentInnen auf entsprechende Wissensfelder haben Auswirkung auf das verbandliche Wissensangebot. Verschiedene Mitglieder gehen auf diesen Sachverhalt ein. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn spricht von einem Personalproblem aufgrund der Größe der eigenen Verbands-Geschäftsstelle (DPWV) und der damit verbundenen eingeschränkten Möglichkeit Wissen zu vermitteln (vgl. MR DPWV, I 10: 57-58). Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn des DPWV verweist auf die größeren Ressourcen des DWW und die damit mögliche Themenbreite und schnellere Reaktionsgeschwindigkeit (vgl. MR DPWV, I 11: 280). Ein/e MitgliedsrepräsentantIn des DWW formuliert in Bezug auf die begrenzte Größe der Fachabteilung, dass die Fachabteilung nicht so groß sei, „dass man den vielfältigen Aufgaben, die eigentlich da sind, auch nachkommen könnte (...). Das sehe ich sehr wohl, dass die da einfach auch zeitliche Begrenzungen haben“ (vgl. MR DWW, I 15: 29).

Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn geht auf die Verteilung der personellen Ressourcen auf die unterschiedlichen Abteilungen ein und stellt einen Zusammenhang zum Unterstützungsbedarf der Mitglieder her. Er/Sie verweist darauf, dass der juristische und der betriebswirtschaftliche Bereich, in denen die Mitglieder die größten Probleme haben, „relativ dünn ausgestattet“ sind und dass im besser ausgestatteten fachlichen Bereich die Mitglieder über eigene Kompetenzen verfügen (vgl. MR DWW, I 2: 34). Ein/e MitgliedsrepräsentantIn benennt, dass die Ausstattung im fachlichen Bereich nicht ausreicht, um mit den fachlichen Anforderungen nachzukommen (vgl. MR DWW, I 15: 29). Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn weist darauf hin, dass sich die Personalausstattung im fachlichen Bereich seines Verbandes beziehungsweise der Verbands-Ge-

schäftsstelle auf nur einen/eine ReferentIn reduziert und spricht von einem Personal- und Finanzierungsproblem (vgl. MR DPWV, I 10: 57-58). Ein/e andere/r MitgliedsrepräsentantIn bezieht sich auf den gleichen Zusammenhang und führt aus, dass dort wo die Probleme der Mitglieder am größten sind, insbesondere im juristischen und betriebswirtschaftlichen Bereich, die Personalausstattung am geringsten ist (vgl. MR DWW I 15: 130).

## **Örtliche Struktur**

Die regionale Ausrichtung verbandlicher Strukturen kann die Voraussetzungen schaffen, um auf Wissensanforderungen zu reagieren, die sich aus der Regionalisierung beziehungsweise Kommunalisierung sozialer Leistungen ergeben. Dabei stoßen die Verbände auf Kapazitätsgrenzen. Innerhalb des DPWV besteht eine regionale Aufbaustruktur. Der Verband gliedert sich in Kreisverbände. Die Vernetzung der beiden Ebenen scheint allerdings nur begrenzt zu funktionieren. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn sieht Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den Ebenen (vgl. MR DPWV, I 8: 34-36) und wünscht sich,

„dass dieses Abgekoppelte von der Kreisstruktur zur Landesstruktur wieder in Bewegung kommt“ (vgl. MR DPWV, I 8: 132).

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn verweist auf die Historie der Regionalisierung innerhalb des Verbandes:

„Wir haben es vor 15 Jahren schon mal versucht, sozusagen in jedem Landkreis einen hauptamtlichen Mitarbeiter zu haben, der dann Regional im Wesentlichen alle Aufgaben eines Verbandes übernimmt. Das ist finanziell überhaupt nicht hinzubekommen, das ist jenseits von unseren finanziellen Möglichkeiten. Das hat man begraben können. Dann hat man das zum Teil mit Ehrenamtlichen gemacht. Das funktioniert, wenn die Ehrenamtlichen dann wirklich gut sind, (...) aber längst nicht in allen Landkreisen“ (GR DPWV, I 2: 53).

Nach der empirischen Erhebung wurde ein Region-Team als 8. Kernteam innerhalb des DPWV strukturell verankert (vgl. Kapitel 4.2.6.1).

Auch Beiträge, die sich auf das DWW beziehen, sehen aufgrund der veränderten Anforderungen die Notwendigkeit einer strukturellen Regionalisierung und

verweisen auf die begrenzten Ressourcen. Als Lösung wird in diesem Zusammenhang die Einrichtung einer Austauschplattform vorgeschlagen. Eine ausführliche Darstellung dieser Befunde erfolgt im Kapitel 4.2.3.4 zur regionalbezogenen Angebotsstrategie.

Ein einzelner Befund geht auf einen weiteren ortbezogenen strukturellen Aspekt ein und thematisiert die Auswirkungen des räumlichen Abstandes zwischen der Geschäftsstelle und den Mitgliedern. Der/die MitgliedsrepräsentantIn des DWW weist darauf hin, dass Mitglieder, die örtlich näher am Hauptsitz der Geschäftsstelle des Verbandes liegen, mehr in Anspruch genommen werden und über kürzere informelle Kommunikationswege verfügen (vgl. MR DWW, I 15: 33-35).

### **Fachliche Organisationsstruktur**

Die fachliche Organisationsstruktur der Verbände kann entscheidend dafür sein, ob und wie der Verband auf fachliche Anforderungen reagieren kann. Exemplarisch lässt sich dies am Beispiel der fachlichen Entwicklung des Zusammenwachsens der Handlungsfelder im Bereich der Jugendhilfe aufzeigen (vgl. Kapitel 4.2.1). Ein/e MitgliedsrepräsentantIn geht davon aus, dass sich die bestehenden fachlichen Organisationsstrukturen, die ihren Fokus auf die Profession und die damit verbundene Aufgabenspezialisierung richten, bereits auflösen und in Zukunft nicht mehr geeignet sind. Fachliche Entwicklungen finden heute nicht mehr stufenweise innerhalb der Profession, sondern spiralförmig und interdisziplinär statt. Notwendig ist eine „lockere“ und „korporatistische“ Struktur, die dem Inhalt folgt („structure follow strategy“). Der/die MitgliedsrepräsentantIn fordert bildlich gesprochen einen

„Auszug aus den Palästen oder Burgen in die Zelte, die man abbrechen kann wenn es nicht mehr interessant ist und wieder aufgreifen, wenn es wieder interessant ist und man dann halt etwas Anderes besetzt“ (MR DWW, I 14: 315)“.

Als Arbeitsstruktur schlägt der/die RepräsentantIn die Einrichtung einer Austauschplattform und Zirkel vor, die es ermöglichen auf bereits vorhandenes interdisziplinäres bzw. fachverbandsübergreifendes Erfahrungswissen zuzugreifen. (vgl. MR DWW, I 14: 66-68 und 296-303).

### ***Interpretation der Befunde***

Die Darstellung der Befunde zu exemplarischen verbandlichen Strukturfeldern verdeutlichen, dass die Strukturen Einfluss auf den Verband nehmen.

Die Mitgliederstruktur entscheidet, in Abhängigkeit von fachlichen, zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen, über den Wissensbedarf, aber auch über Beteiligungsmöglichkeiten der Mitglieder. Die personelle Struktur und die Aufteilung der Ressourcen auf die entsprechenden Wissensfelder sichern oder begrenzen die Informations-, Beratungs- und Austauschmöglichkeiten der Wissensdienstleistungen des Verbandes. Fehlende oder bestehende örtliche Aufbaustrukturen können im Hinblick auf die Umsetzung fachlicher Anforderungen entscheidend sein. Die Organisationsstruktur hemmt oder fördert den fachlichen Austausch und damit die fachlichen Entwicklungen. Wichtige Hinweise geben hier die Anregungen zur Modernisierung der Organisationsstrukturen.

#### **4.2.7 Prozesse**

Im Hinblick auf die Forschungsfrage stehen die zentralen Wissensdienstleistungen der untersuchten Verbände im Fokus. Die Wissensdienstleistungen greifen auf die im theoretischen Teil auf Grundlage von organisations- und wissensbezogenen Modellen hergeleiteten Prozesse zurück. Diese Arbeit leistet aufgrund der Fokussierung auf die dienstleistungsorientierte Betrachtung, keine vertiefende Betrachtung von Prozessen. Deshalb werden an dieser Stelle die Zusammenhänge zwischen den Dienstleistungen und den theoretisch ermittelten Prozessen dargestellt. Dies erfolgt im ersten Schritt in Form einer Übersicht, die zweiten Schritt erläutert wird.

## Zusammenhang zwischen Leistungen und Prozessen

	<b>Informations- leistung</b>	<b>Beratungs- leistung</b>	<b>Austausch- leistung</b>
<b>Zielsetzungs-, und Planungs- prozesse</b>	Zielsetzung/ Planung, Bedarfserhebung		
<b>Beschaffungs- prozesse</b>	Identifizierung, Aktivierung und Erwerb von Wissen	Identifizierung, Aktivierung und Erwerb von Wissen	Identifizierung, Aktivierung und Erwerb von Wissen
<b>Entwicklungs- prozesse</b>	Entwicklung von Wissen	Entwicklung von Wissen	
<b>Prozesse der Aufbereitung</b>	Implizierung, Strukturierung	Implizierung, Strukturierung	
<b>(Ver-)teilungs-, Kommunikations- und Interaktions- prozesse</b>	Verteilung von Wissen über technische und personen- bezogene Kommunikation	Teilung und Verteilung von Wissen über technische und personen- bezogene Kommunikation und Interaktion	Teilung von Wissen über personen- bezogene Interaktion und Austausch
<b>Generierungs- und Lernprozesse</b>		Generierung von Wissen und Lernerfahrungen durch Austausch und Lernen	Generierung von Wissen und Lernerfahrungen durch Austausch und Lernen
<b>Prozesse der Aufbereitung</b>		Implizierung, Strukturierung	Implizierung, Strukturierung
<b>Prozesse der Sicherung</b>	Sichern von Wissen	Sichern von Wissen	Sichern von Wissen
<b>Evaluations- prozesse</b>	Bewertung/ Evaluation		

Tabelle 26: Zusammenhang zwischen Leistungen und Prozessen (eigene Darstellung)

Die Darstellung der Zusammenhänge zwischen Wissensdienstleistungen und Prozessen lässt sich wie folgt erläutern:

## **Beschaffungsprozesse**

Die Identifizierung (vgl. Kapitel 4.2.4.1.5 zu internen und externen Wissensquellen), die Aktivierung und der Erwerb (u.a. externe ExpertInnen) von Wissen sind Prozesse auf die alle drei zentralen Wissensdienstleistung zurückgreifen können.

## **Entwicklungsprozesse**

Entwicklungsprozesse beziehen sich auf die geplante Entwicklung von Wissen, wenn Wissen nicht identifiziert und beschafft werden konnte. Die Wissensdienstleistungen Information und Beratung, im Sinne der schriftlichen und telefonischen Beratung, greifen auf die Entwicklungsprozesse, zurück. Abzugrenzen sind Generierungsprozesse die auf Grundlage von Interaktion und Teilung von Wissen mit dem Ziel, neues Wissen zu generieren.

## **Prozesse der Aufbereitung**

Die zentralen Wissensdienstleistungen sind an unterschiedlichen Stellen auf die Prozesse der Aufbereitung angewiesen. Bezogen auf die Wissensdienstleistung Information wird Wissen direkt nach den Beschaffungsprozessen aufbereitet. Dies gilt auch für die Wissensdienstleistung der schriftlichen und mündlichen Beratung. Im Rahmen der Beratung der Mitglieder und der Wissensdienstleistung Austausch folgen die Prozesse der Aufbereitung nach den Generierungs- und Lernprozessen. Dies hat den Vorteil, dass die Ergebnisse aus Beratungs- und Austauschprozessen anderen Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden können.

## **(Ver)teilungs- und Kommunikations- und Interaktionsprozesse**

Sämtliche zentrale Wissensdienstleistungen greifen auf Kommunikationsprozesse zurück. Die Wissensdienstleistungen Information und Beratung im Sinne der schriftlichen und telefonischen Beratung beinhalten Verteilungsprozesse.

Für interaktive Beratungsprozesse im Rahmen der Wissensdienstleistung Beratung und die Wissensdienstleistung Austausch sind Teilungsprozesse und Interaktionsprozesse eine wichtige Voraussetzung.

### **Generierungs- und Lernprozesse**

Die Wissensdienstleistung Beratung im Rahmen von Beratungsprozessen und die Wissensdienstleistung Austausch haben Generierungs- und Lernprozesse zum Ziel, um durch Interaktion und Teilung von Wissen neues Wissen und Lernerfahrungen zu generieren.

### **Prozesse der Sicherung**

Prozesse der Sicherung von Wissen sind Bestandteil aller zentralen Wissensdienstleistungen.

### **Zielsetzungs- und Planungsprozesse sowie Evaluationsprozesse**

Prozesse der Zielsetzung, Planung und Bedarfserhebung sowie Bewertung und Evaluation können die Grundlagen aller zentraler Wissensdienstleistung darstellen (vgl. Kapitel 4.2.3.3).

## **4.2.8 Personelle und kollektive Wissensträger**

Das Systemelement/der Einflussfaktor „personelle und kollektive Wissensträger“ bezieht sich auf die verbandsinternen Wissensträger. Orientiert an der im theoretischen Teil erarbeiteten Gliederungssystematik, werden personelle und kollektive Wissensträger unterschieden. Im ersten Kapitel (4.2.8.1) werden zunächst die unterschiedlichen Gruppen personeller Wissensträger innerhalb der Verbände dargestellt und im nächsten Schritt vertiefend auf die Gruppe der ReferentInnen, als direkte DienstleistungserbringerInnen, eingegangen. Im Fokus der Deskription und Interpretation stehen die für die Dienstleistungserbringung notwendigen Kompetenzen. Annahme ist, dass ein Zusammenhang zwischen

Kompetenz und bedarfsgerechter Dienstleistungserbringung besteht. Im abschließenden Kapitel werden Befunde zu den ermittelten kollektiven Dienstleistungsträger dargestellt (Kapitel 4.2.8.2).

#### **4.2.8.1 Personelle Wissensträger**

##### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Personelle Wissensträger der Verbände lassen sich zunächst aus der Erhebung der Anspruchsgruppen (vgl. Kapitel 4.2.2) und der Wissensquellen (vgl. Kapitel 4.2.4.1.5) ableiten. Genannt werden die Hauptamtlichen des Verbandes, insbesondere die VerbandsreferentInnen sowie KollegInnen, Fachkräfte, StabstelleninhaberInnen, ExpertInnen, Führungskräfte des eigenen Trägers und anderer Mitglieder beziehungsweise Träger.

##### **Referenten/-innen als personelle Wissensträger**

Die Auswertung der Interviews gibt Auskunft über notwendige Kompetenzen von Referenten/-innen im Umgang mit Wissen. Ermitteln werden konnten 50 Nennungen, die sich in 3 Subkategorien der ersten Ebene unterteilen lassen:

- fachliche Kompetenzen (21 Nennungen)
- methodische Kompetenzen (19 Nennungen)
- persönliche und soziale Kompetenzen (10 Nennungen) und
- ethische Kompetenzen (2 Nennungen)

##### **Fachliche Kompetenzen**

Allgemeine Hinweise geben Nennungen zum Wissensgefälle zwischen ReferentInnen und den Mitgliedern sowie unterschiedlicher Kompetenzanforderungen aufgrund der Größe der Mitglieder und den damit verbundenen fachlichen Möglichkeiten. Zwei Mitglieder benennen, dass bestimmtes Wissen, damit sind spezielle Wissensfelder gemeint, auf einzelne ReferentInnen fokussiert ist.

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn formuliert: „Na ja, das Wissen ist in den Köpfen einiger Spezialisten auf Landesverbandsebene konzentriert“ (MR DPWV, I 11: 83). Im Hinblick auf das Wissensgefälle zwischen Mitgliedern und ReferentInnen erläutert ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn:

„Das muss man ja ehrlich sehen: Ein Heimleiter hat eine Ausbildung, die meiner ähnlich ist. Mancher Heimleiter hat 15 Jahre Heimleitertätigkeit, das heißt, da kann man nur auf Augenhöhe miteinander kommunizieren. Es gibt da kein Wissensgefälle. Ja. Das ist der Punkt. Jetzt bei den Juristen und bei den Pflegesatzfreaks da gibt es ein Gefälle“ (GR DPWV, I 3: 133-138).

Der GeschäftsstellenrepräsentantIn führt weiter aus:

„Es ist ja in vielen Dingen eher so, dass es Konstellationen sind, wo ich nichts weiß und mich Vor-Ort informieren muss, damit ich agieren kann, zum Beispiel in Verhandlungen über neue Rahmenverträge und so weiter. Ja, ich bin dringend darauf angewiesen“ (GR DPWV, I 3: 237-238).

Notwendige fachliche Kompetenzen der ReferentInnen hängen vom Wissensfeld und den fachlichen Möglichkeiten der Mitglieder ab. Im Hinblick auf das Wissensfeld „fachliches Wissen“ fordert der/die RepräsentantIn eines großen Mitgliedes ein verändertes Rollenverständnis und formuliert, dass ReferentInnen insbesondere in Bezug auf größere Mitglieder, gegebenenfalls nach einer Übergangsphase, nicht mehr die Rolle des/der klassischen BeraterIn, des/der Fachmannes/frau einnehmen, sondern sich zum/zur VermittlerIn beziehungsweise VernetzerIn (siehe methodische Kompetenzen) entwickeln sollen. Tieferes, spezielleres Fachwissen ist dazu nicht mehr notwendig. Darüber verfügen zumindest die größeren Träger selbst (vgl. MR DWW, I 14: 330-337). Die Nennungen des/der RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes zu den Kompetenzanforderungen unterscheiden sich. Wie bereits in Kapitel 4.2.4 in Bezug auf Wissensformen dargestellt, werden konkrete praxisorientierte fachliche Kompetenzen im Hinblick auf die Vermittlung von Wissen, erwartet. In Bezug auf das betriebswirtschaftliche und juristische Wissensfeld ist wiederum stärker die „Fachkraft“ mit spezifischen Wissen gefragt (vgl. Kapitel 4.2.8.1).

Abgeleitet aus dem Systemelement „Wissen“ (vgl. Kapitel 4.2.4.1), lassen sich wissensbezogene Kompetenzen ableiten und den fachlichen Kompetenzen zu-

ordnen. Hierzu gehören Kenntnisse über „relevantes und differenziertes Wissen“, explizites Informations-, Handlungs- und Erfahrungswissen sowie implizites Handlungs- und Erfahrungswissen, wissensfeldbezogenes Wissen, relevante Wissenstypen, wie praxis-, risiko- oder innovationsbezogenes Wissen, Vergleichswissen, Metawissen über den Umgang mit Wissen in Hinblick auf geeignete Strategien, Strukturen, personelle Kompetenzen und Instrumente, Kenntnis über verbandsinterne und externe Wissensquellen, sowie Kompetenzen im Umgang mit Nichtwissen.

Verschiedene Nennungen gehen übergreifend auf die Kompetenzen der ReferentInnen in Bezug auf Erfahrungs- und Praxiswissen ein. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn weist darauf hin, dass das vermittelte Wissen von der Ausbildung und den beruflichen Erfahrungen des/der ReferentIn abhängt. Mit einem entsprechenden Abstand zur Praxis nimmt die Aktualität des Wissens ab (vgl. MR DPWV, I 10: 162-163). Ein/e MitgliedsrepräsentantIn formuliert:

„Ich nenne jetzt keine Namen, ich will auch niemand zu nahetreten. Aber das haben wir ganz gut selber hingekriegt. Ich denke mir, dass das so ist, weil die Kollegen natürlich auch nicht mehr so in der Praxis sind, denke ich mir“ (MR DWW, I 13: 100).

Den fachlichen Kompetenzen lassen sich darüber hinaus Kompetenzen über die Umweltbedingungen (vgl. Kapitel 4.2.1), die Anspruchsgruppen (vgl. Kapitel 4.2.2) und strategische Kompetenzen im Hinblick auf die Zielsitzung der Wissensarbeit und die Angebotsstrategie (vgl. Kapitel 4.2.3.4) zuordnen.

### **Methodische Kompetenzen**

Die Beiträge zu methodischen Kompetenzen lassen sich in acht Subkategorien gliedern: die Zielsetzungsfähigkeit, Vernetzungskompetenz, Identifikationskompetenz, Strukturierungs- und Filterungskompetenz, Aufbereitungs- und Interpretationskompetenz, Vermittlungskompetenz und die Instrumentenkompetenz.

### *Zielsetzungsfähigkeit*

Die Zielsetzungsfähigkeit lässt sich aus den Befunden zur Zielsetzungsstrategie (vgl. Kapitel 4.2.3.3) ableiten.

### *Vernetzungskompetenz*

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn verdeutlicht die in seinem Beitrag die Notwendigkeit der Vernetzungskompetenz:

„Er muss den Überblick haben, was fachlich läuft (...). Also er wird zum Vermittler. Wenn der Vermittler noch besser ist, dann sagt er: Die sind gerade an diesem Thema dran, setze dich mit denen in Verbindung. Das ist der Netzwerker, fachliche Netzwerker. Und auf einmal hat der die Pflicht, sich die Infos zu holen. Also vom System her. Nicht weil er den Auftrag hat. Sondern wenn er seine Funktion ausüben will, muss er wissen was läuft und er muss fit sein, um die Unterschiede zu erkennen. Er ist alles andere als ein Fachmann. (...). Das ist ein Netzwerker. Und zwar auf hohem Niveau“ (MR DWW, I 14: 333-339).

### *Identifikationskompetenz*

Das eben verwendete Zitat verdeutlicht darüber hinaus die Identifikation als Voraussetzung für die Vernetzung der Kompetenzen. Die Identifikationskompetenz lässt sich auch aus den in Kapitel 4.2.4.1.3 beschriebenen Wissenstypen („zugangsbefugtes Wissen“, „subjektbezogenes Wissen“ und „objektbezogenes Wissen“) ableiten.

### *Filterungs- und Strukturierungskompetenz*

Weitere Nennungen lassen sich der Filterungs- und Strukturierungskompetenz zuordnen, die in Bezug auf die Anforderung an die Wissensdienstleistung Information beschrieben ist (vgl. Kapitel 4.2.4.3.1).

### *Aufbereitungskompetenz*

Die Aufbereitungskompetenz bezieht sich auf die Aufbereitung von Wissen vor der Vermittlung (vgl. Kapitel 4.2.4.3.1).

### *Vermittlungskompetenz*

Nach der Aufbereitung folgt die Vermittlung von Wissen. Hierfür ist Vermittlungskompetenz notwendig. Dies bezieht sich insbesondere auf die Wissensdienstleistungen Information und Beratung. Ein weiterer Aspekt der Vermittlungskompetenz ist die Unterstützung der Weitervermittlung von Mitgliederanfragen an andere ReferentInnen, die der/die ReferentIn selbst nicht beantworten kann (vgl. GR DWW, I 7: 68). Neben interner Weitervermittlung bezieht sich die Vermittlungskompetenz auch auf die Vermittlung zu externen Stellen (vgl. GR DPWV, I 1: 25).

### *Instrumentenkompetenz*

Im Hinblick auf die im Verband eingesetzten Instrumente lässt sich die Instrumentenkompetenz ableiten. Dies bezieht sich auf die Auswahl geeigneter Instrumente und deren Einsatz durch die ReferentInnen sowie die Bereitstellung von Instrumenten und Beratung des Instrumenteneinsatzes für den selbständigen Einsatz der Mitglieder (vgl. Kapitel 4.2.3.8 zur Kommunikations-/Instrumentenstrategie und 4.2.9 zu Instrumenten).

## **Persönliche und soziale Kompetenzen**

Die Beiträge zu persönlichen und sozialen Kompetenzen lassen sich in sechs Subkategorien gliedern: die Dienstleistungsorientierung, Kontakt- und Beziehungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Beteiligungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Selbstständigkeit und Autonomie, Organisationsfähigkeit, Abgrenzungsfähigkeit, Offenheit und Verbindlichkeit.

### *Dienstleistungsorientierung*

Die Dienstleistungsorientierung als persönliche Kompetenz lässt sich aus den referentenbezogenen Nennungen zur Dienstleistungskultur (vgl. Kapitel 4.2.5)

ableiten. Sie umfasst Nennungen zu einem aktiven Anbieterverhalten, zum differenzierten Wahrnehmungsverfügen und einem angemessenen Reaktionsverhalten.

### *Kontakt- und Beziehungsfähigkeit*

Zwei Nennungen verdeutlichen die Kompetenz Kontakt- und Beziehungsfähigkeit. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert:

„Ich denke viel hängt immer noch mit persönlichen Kontakten zusammen. Also, dass persönliche Kontakte zu den einzelnen Mitarbeitern immer noch ein ganz wesentlicher Faktor sind, für gezielte Anfragen. Und da erlebe ich auch ganz oft, dass da Leute bei bestimmten Mitarbeitern anfragen, obwohl sie vielleicht sogar wissen, dass die nicht zuständig sind, aber dann trotzdem sich an die wenden, und dass die sich dann auch wiederum darum kümmern, dass die Information erhalten (GR DWW, I 7: 67-68).

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn erläutert, dass er/sie aufgrund der persönlichen Beziehung zum/zur ReferentIn, trotz der eingeschränkten personellen Ressourcen innerhalb der Geschäftsstelle „relativ schnell“ von Informationen profitiert (vgl. MR DWW, I 16:33).

### *Kommunikationsfähigkeit*

Die Kommunikationsfähigkeit ergibt aus den Anforderungen der Wissensdienstleistungen Information, Beratung und Austausch. Ein weiterer Aspekt ist die Abstimmung zwischen den ReferentInnen beziehungsweise den Wissensfeldern innerhalb der Geschäftsstelle um eine verzahnte Dienstleistungserbringung sicherstellen zu können. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert: „Wenn man aber mit ausreichender Kommunikationskraft und mit dem Willen dazu an diese Dinge geht, dann funktioniert das gut“ (GM, DWW I 4: 41). Ein/e anderer/andere GeschäftsstellenrepräsentantIn führt aus: „Wir haben allerdings einen sehr hohen kommunikativen, also sehr kommunikativen Austauschprozess“ (GM, DWW I 5: 59).

### *Beteiligungsfähigkeit*

Die Beteiligungsfähigkeit ergibt sich aus den Anforderungen der Beteiligungsstrategie (vgl. Kapitel 4.2.3.2).

### *Entscheidungsfähigkeit*

Die Notwendigkeit der Entscheidungsfähigkeit verdeutlicht die Nennung eines/einer GeschäftsstellenrepräsentantIn zur Wissensvermittlung: „Also, ich muss immer abschätzen, gebe ich das raus oder nicht. Ist es schon so reif. Bis hin zur Entscheidungen, es nicht raus zu geben, da es in einem Zwischenstadium ist“ (GR DPWV, I 3: 98-101).

### *Kooperationsfähigkeit*

Die Kooperationsfähigkeit lässt sich insbesondere aus den Beiträgen zur Kultur der Zusammenarbeit und der Beteiligungskultur (vgl. Kapitel 4.2.5) ableiten.

### *Selbständigkeit und Autonomie*

Die Kompetenzen Selbstständigkeit und Autonomie ergeben sich aus der Anforderung, im entsprechenden Aufgabenfeld selbstständig zu arbeiten. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert: „Im Rahmen der sachlichen und gremienbezogenen Zuständigkeiten operieren die Mitarbeiter der Abteilung autonom“ (GR DWW, I 5: 59).

### *Organisations- und Koordinationsfähigkeit*

Die Organisations- und Koordinationsfähigkeit ergibt sich aus der Aufgabenstellung im entsprechenden Wissensfeld, insbesondere der Organisation und Koordination der verbandlichen Wissensdienstleistungen. Beispielhaft bezieht sich eine Nennung auf die administrative Geschäftsführung der Fachgruppen und die Organisation von Querschnittsaufgaben (vgl. GR DPWV, I 3: 40 und 25).

### *Abgrenzungsfähigkeit*

Die Abgrenzungsfähigkeit konnte aus einer Nennung in Bezug auf die Grenzen der Zuständigkeit des/der ReferentIn abgeleitet werden. Der/die GeschäftsstellenrepräsentantIn führt aus:

„Und was ich nicht kann und nicht beantworten muss, lege dann auch ab und sage, da muss jemand dann woanders suchen gehen, braucht einen Anwalt oder soll sich dann dort hinwenden“ (GR DPWV, I 1: 22).

### *Offenheit und Verbindlichkeit*

Darüber hinaus lassen sich aus den Ergebnissen des Systemelements „Kultur“ die persönlichen Kompetenzarten „Offenheit“ und „Verbindlichkeit“ ableiten (vgl. Kapitel 4.2.5).

### **Ethische Kompetenzen**

Ethische Kompetenzen beziehen sich auf Normen und Werte des Verbandes (vgl. Kapitel 4.2.5). Hierzu gehören, entsprechend der Verbandszugehörigkeit, eine christliche und humanistische Grundhaltung.

### ***Interpretation der Befunde***

Im Hinblick auf die fachliche Kompetenz der ReferentInnen sind Handlungswissen und Erfahrungswissen und Informationswissen, wissensfeldbezogenes Wissen, das Metawissen sowie der Umgang und die Anwendung von Nichtwissen von Bedeutung.

In Bezug auf das Fachwissen sind die Aussagen von Bedeutung, dass im fachlich-konzeptionellen Wissensfeld bei großen Mitgliedern kein Wissensgefälle zwischen den ReferentInnen und den Mitgliedern besteht, bis hin dazu, dass Mitglieder über mehr fachliches Wissen verfügen. Damit verändert sich die Rolle der ReferentInnen: Sie mehr als VermittlerInnen und VernetzerInnen – die

Mitglieder-Wissen identifizieren, abrufen und differenzieren können – und weniger als Spezialisten beziehungsweise BeraterInnen gefragt.

Die dargestellten Veränderungen treffen nicht auf alle Wissensfelder und Anspruchsgruppen zu. In Bezug auf juristisches Wissen verfügen die ReferentInnen in der Regel über größere Kompetenzen, die von kleinen, mittleren und zum Teil von großen Mitgliedern abgerufen werden. Kleine Mitglieder und mittelgroße Mitglieder (vgl. Kapitel 4.2.3.4) sind im fachlich-konzeptionellen und betriebswirtschaftlichen Wissensfeldern auf die ReferentInnen-Rolle als Fachkraft mit spezifischen Wissen angewiesen.

Die Befunde differenzieren und erweitern die Anforderungen an die ReferentInnen. Zu überprüfen ist, wie diese Anforderungen unter Berücksichtigung eingeschränkter Ressourcen realisierbar sind.

ReferentInnen interpretieren, übersetzen, ergänzen, überprüfen und korrigieren im Rahmen der Wissensfunktionen vorhandenes Wissen. Dies setzt entsprechende Kompetenzen voraus.

Die Befunde zur Methodenkompetenz greifen auf klassische Methoden im Umgang mit Wissen zurück. Einzelne Methodenkompetenzen beziehen sich auf erweiterte Anforderungen. Hierzu gehören die Vermittlungskompetenzen und ein erweitertes Verständnis der Instrumentenkompetenz in Bezug auf die Bereitstellung und Beratung des Instrumenteneinsatzes. Darüber hinaus betonen die theoretischen Befunde stärker die Zielsetzungsfähigkeit (vgl. Kapitel 2.5.8.1).

In Bezug auf persönliche und soziale Kompetenzen ergänzen sich die theoretischen und empirischen Befunde.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Erwartungen an die Kompetenzen der ReferentInnen differenziert und hoch sind. In Bezug auf die Berücksichtigung der unterschiedlichen Mitgliederanforderungen, die in der Regel von

der Struktur und den vorhandenen Ressourcen der Mitglieder abhängen, entsteht ein Dilemma: Erkennbar ist, dass die Verbände ebenfalls über beschränktere Ressourcen verfügen.

Die theoretischen und empirischen Ergebnisse bezüglich der Kompetenzen der ReferentInnen sind als Anhang ausführlich dargestellt (vgl. Anhang 9 Zusammenfassung theoretische und empirische Befunde zu Kompetenzen personeller Wissensträger).

#### **4.2.8.2 Kollektive Wissensträger**

##### ***Deskription der qualitativen Befunde***

Unterscheiden lassen sich entsprechend der Befunde formelle kollektive Wissensträger, informelle kollektive Wissensträger sowie selbstorganisierte – nicht formell festgeschriebene – kollektive Wissensträger. Formelle sind aus der Darstellung der verbandlichen Strukturen (vgl. Kapitel 2.5.8.1) ableitbar. Hierzu gehören die Organe der Verbände, die Gremien der Geschäftsstellen, die Fachgremien und Projektgruppen. Informelle kollektive Wissensträger sind zufällige, ungeplante Gruppen. Hier konnten Diskussionsgruppen in Gremienpausen ermittelt werden. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn formuliert: „Und dann diese Kaffeepausen. Das Informelle gibt eigentlich am meisten her“ (MR DWW I 16: 172).

*Als selbstorganisierte, nicht formell festgeschriebene, kollektive Wissensträger* konnten die von den Mitgliedern organisierten Communities of Practice (Wissensgemeinschaften) ermittelt werden, die in Kapitel 4.2.9.2.3 ausführlich dargestellt werden.

## **4.2.9 Instrumente**

Wie im Theoriekapitel eingeführt, dienen Instrumente der Intervention in die organisatorische Wissensbasis. Im Folgenden werden differenziert nach einzelnen und übergreifend für alle Wissensdienstleistungen die entsprechenden empirischen qualitativen und quantitativen Forschungsergebnisse dargestellt.

Zunächst folgt die dienstleistungsübergreifende Betrachtung. Dabei stehen die qualitativen Befunde zu instrumentenbezogenen Gestaltungsfaktoren im Fokus (Kapitel 4.2.9.1). Im nächsten Schritt leistet die wissensdienstleistungsbezogene Betrachtung eine Darstellung geeigneter Instrumenten und zeigt Gestaltungsfaktoren des Instrumenteneinsatzes auf (Kapitel 4.2.9.2). Im letzten Kapitel erfolgt eine zusammenfassende Betrachtung der empirisch ermittelten Instrumente (Kapitel 4.2.9.4). Das Kapitel wird mit der Interpretation der Befunde abgeschlossen.

### ***Deskription der qualitativen Befunde***

#### **4.2.9.1 Dienstleistungsübergreifende Betrachtung**

##### **Verbandliche Beratung des Instrumenteneinsatzes**

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn beschreibt am Beispiel der Wissensdienstleistung Austausch: „Da bräuchte es aber eine Beratung darüber, wie das stattfindet. Eine Strukturberatung sozusagen“. Der/die RepräsentantIn konkretisiert weiter

„die Formen zu finden und zu gestalten, um hinzubekommen, dass etwas entsteht, nicht der Inhalt, sondern die Formen, das wäre die Aufgabe des Fachverbandes. Also, den Formen-Pool zur Verfügung zu stellen (...). Wie finden der Austausch und die Gemeinschaften statt“ (MR DWW, I 14: 140 und 308).

## **Bündelung des Instrumenteneinsatzes**

Zwei Ankerzitate beziehen sich auf die Anwendung von Instrumenten im Rahmen der Wissensdienstleistung Information und thematisieren die Notwendigkeit der Bündelung von Instrumenten:

„Ich als Mitglied würde sagen, jetzt reicht es mal irgendwann. Mir wäre es lieber wenn etwas über einen Kanal kommt (...). Das wir unseren Fluss an die Mitglieder ein bisschen kanalisieren. Aus, was weiß ich, zehn verschiedenen Rohren, mit denen wir schießen nur noch eins machen oder größtenfalls zwei, weil man mit dem einen breiteren Rohr mehr erreichen kann (...). Ich denke auch, dass viele Mitglieder sonst die Informationen schlicht wegschmeißen“ (GR DPWV, I 1: 316-318).

Ein/e weitere/r GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert:

„Wir haben irgendwann das Problem, dass die sagen warum schickt ihr uns alles drei, und vier Mal. Das ist alles ähnlich, nur in unterschiedlichem Gewandt, und dass sie sagen, das ist alles viel zu viel, das können wir gar nicht bearbeiten“ (GR DWW, I 06: 178).

## **Kombinationen verschiedener Instrumente**

Verschiedene Beiträge empfehlen eine Kombination verschiedener Instrumente: Am Beispiel der Wissensdienstleistung Beratung (juristische Beratung) beschreibt ein/e MitgliedsrepräsentantIn die telefonische Anfrage und Beschreibung des Sachverhaltes in Kombination mit einer schriftlichen Antwort per Email (vgl. MR DWW, I 14: 216). Umgekehrt ermöglicht die schriftliche Beratung per Email, den Mitgliedern in einem zweiten Schritt telefonische Fragen zu stellen. Der/die RepräsentantIn führt aus:

„ich finde es wichtig, dass man, wenn man konkrete Fragen hat, was Nachlesbares, Schriftliches bekommt und dann aber auch noch mal drüber diskutieren kann. Da brauche ich aber auch nicht an einem Tisch zu sitzen, da reicht auch das Telefon“ (MR DPWV, I 11: 238).

Wiederum Bezogen auf die Wissensdienstleistung Beratung (fachliche Beratung) berichtet ein/eine MitgliedsrepräsentantIn von der Kombination von Schulungen im Rahmen eines Fachtages (zum Beispiel für Pflegedienstleitungen, Heimleitungen) mit anschließender persönlicher Beratung (vgl. MR DPWV, I 10:

233). Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt eine weitere Kombinationsmöglichkeit zwischen der Erstellung einer Arbeitshilfe und einem Beratungsprozess. Mit seiner Darstellung zeigt er/sie gleichzeitig die Hindernisse auf, die mit einem solchen Vorgehen verbunden sind:

„Wir haben beispielsweise das Projekt innovative Jugendhilfe durchgeführt und einen Ordner mit viel Aufwand entwickelt, wo es um Unternehmensfragen geht: Ziele-Geschichten, Prozesse, alles Mögliche. Dann haben wir einen Beratungsprozess aufgesetzt und gesagt, o.k. um das zu transportieren, also um das Wissen in diesem Ordner in die Einrichtungen hinein zu bringen, müssen wir eigentlich einen Beratungsprozess installieren und müssen den Einrichtungen im Beratungsprozess das Material noch mal verdeutlichen. Und das Interessante war häufig, dass man dann den Beratungsprozess begonnen hat und gesagt hat o.k. sie wollen das Instrument erarbeiten, das finden sie in dem Ordner (...). Und dann kam raus, dass das eigentlich nicht gelesen worden ist und nur so durchgeblättert wurde (...). Es hat eigentlich keinen Sinn im Leben bekommen“ (GR DWW, I 6: 247-248).

Eine häufige Kombination in Bezug auf die Wissensdienstleistung Beratung nennt ein/e MitgliedsrepräsentantIn: „Ich rufe an, mache einen Termin aus und bekomme ein Gespräch. Entweder kommt jemand her oder man fährt nach Stuttgart, wie wir es gemacht haben“ (MR DPWV, I 9: 202). Eine weitere Kombination ergibt sich aus der Information per Newsletter und der Ablage vertieftem Informationswissen im Intranet.

#### **4.2.9.2 Wissensdienstleistungsbezogene Betrachtung**

Die Intervention in die organisatorische Wissensbasis mit geeigneten Instrumenten erfolgt differenziert nach den zentralen Wissensdienstleistungen des Verbandes. Dargestellt werden die quantitativen und qualitativen Forschungsergebnisse der Mitgliederbefragung. Die Reihenfolge der Darstellung entspricht dabei dem im Interviewleitfaden festgelegten methodischen Vorgehen. Zunächst werden die aus Mitgliedsicht als besonders geeignet genannten „Methoden und Instrumente“ dargestellt. Bei der Erhebung wurden keine Instrumente vorgegeben, um eine Beeinflussung der Mitglieder zu vermeiden. In einem weiteren Schritt werden die quantitativen Ergebnisse zur Eignung einzelner Methoden und Instrumente dargestellt. Die Instrumente wurden auf Grundlage der Ergebnisse der Geschäftsstellenbefragung und der gemeinsamen Abstimmungstermine erarbeitet. Zur Absicherung der Ergebnisse der quantitativen

Erhebung werden differenziert nach Wissensdienstleistungen fehlende „Methoden und Instrumente“ dargestellt. Die direkte Erhebung per Fragestellung ergab ein weiteres Instrument. Allerdings konnten im Zuge anderer Fragestellungen weitere fehlende Instrumente ermittelt werden, die entsprechen benannt werden. In einem letzten Schritt werden, differenziert nach der entsprechenden Wissensdienstleistung, die ermittelten Gestaltungsfaktoren im Hinblick auf den Instrumenteneinsatz beschrieben. Die folgenden Kapitel sind entsprechend dieser Gliederungslogik aufgebaut.<sup>21</sup>

#### 4.2.9.2.1 Instrumente bezogen auf die Wissensdienstleistung Information

##### Besonders geeignete Instrumente

Für die Wissensdienstleistung „Information“ konnten mit der Frage – „Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband Wissen unaufgefordert zu vermitteln?“ – folgende Instrumente ermittelt werden:

Wissensfeld	Instrument
<b>Fachliches Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Kommunikation</li> <li>• E-Mail/Newsletter</li> <li>• Intranet</li> <li>• Leistungsübersicht des Verbandes</li> <li>• Gremien, Fachgruppen</li> <li>• Workshops</li> <li>• Fachveranstaltungen (Fachtage, Vorträge)</li> <li>• Fachmessen (Fachthemen)</li> </ul>
<b>Betriebswirtschaftliches Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Email/Newsletter</li> <li>• Intranet</li> <li>• Kombination E-Mail/Newsletter-Intranet</li> <li>• Rundschreiben</li> <li>• Workshops (mit ExpertInnen)</li> </ul>

<sup>21</sup> Hinweis: Im Zuge der quantitativen Erhebung der Eignung einzelner Instrumente war geplant, zusätzlich die Nutzung und Aufbereitung von Instrumente zu erheben. Aufgrund des zeitlichen Verlaufs der Interwies konnten die Einschätzungen nur unvollständig oder gar nicht ermittelt werden. Deshalb wurde auf die Auswertung und Darstellung dieser Aspekte verzichtet.

<b>Juristisches Wissens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Mail</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Verbandszeitschrift</li> </ul>
<b>Politisches Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Kommunikation</li> <li>• Verbandszeitschrift</li> <li>• Fachveranstaltung</li> </ul>

Tabelle 27: Darstellung geeignete Instrumente Informationsdienstleistung (eigene Darstellung)

## Beurteilung der Eignung der eingesetzten Instrumente

Auf die Frage – „Wie beurteilen Sie die Eignung (...) der Methoden und Instrumente die zur unaufgeforderten Wissensvermittlung durch den Verband eingesetzt werden?“ – wurden die entsprechenden Methoden und Instrumente differenziert nach Wissenstypen wie folgt bewertet (Datenbasis: 4 DWW-Interviews und 4 DPWV-Interviews, Bewertung: „0“ bedeutet „eignet sich nicht“, „4“ bedeutet „eignet sich sehr gut“):

Methoden und Instrumente	Eignung (0-4)
--------------------------	---------------

### Basiswissen (intern)

Basiswissen für alle Mitglieder oder bestimmte Mitgliedergruppen, z.B. Allgemeine Entwicklungen, Jahresberichte, Rahmenverträge

per E-Mail	3,25
per Post	2,88
per Fachtag	2,38
per Intranet (geschützter Mitgliederbereich)	2,29
per Gremium	1,88
per Seminar, Fortbildung	1,63

### Risikorelevantes Wissen (intern)

Wissen für alle Mitglieder, bestimmte Mitgliedergruppen oder einzelne Träger, z.B. politische Entscheidungen, wichtige Fristen, finanzrelevante Ausschreibungen

per E-Mail (unaufgefordert)	3,88
per Post (unaufgefordert)	3,00
per persönlichen Telefonanruf (unaufgefordert)	2,50
per Intranet (geschützter Mitgliederbereich)	2,43

## Konzepte und Innovationen (intern)

Informationen für alle Mitglieder, bestimmte Mitgliedergruppe oder einzelne Träger

per E-Mail	2,75
per Intranet (geschützter Mitgliederbereich)	2,29
per Print-Medium (z.B. Handbuch)	2,14
per Post	2,00

Tabelle 28: Bewertung Eignung Instrumente Informationsdienstleistung (eigene Darstellung)

Die quantitative Auswertung lässt sich wie folgt zusammenfassen: Das Instrument E-Mail eignet sich grundsätzlich für alle Wissenstypen, im besonderen Maß für risikorelevantes Wissen und verbandliches Basiswissen. Der postalische Weg eignet sich in besonderem Maße für risikorelevantes Wissen und ist grundsätzlich auch in Bezug Basiswissen und Konzepte geeignet. Die telefonische Information eignet sich für Risikowissen. Das Intranet lässt sich aus Sicht der Mitglieder in Bezug für alle drei Wissenstypen einsetzen. Print-Medien eignen sich für Konzepte. Fachtage eignen sich für allgemeines Wissen. Gremien, Seminar und Fortbildungen werden in Bezug auf allgemeines Wissen als weniger geeignet eingeschätzt.

## Fehlende Instrumente

Auf die Fragestellung – „Welche Methoden und Instrumente fehlen?“ – wurden keine fehlenden Instrumente benannt.

## Gestaltungsfaktoren

Die folgenden Gestaltungsfaktoren beziehen sich auf die Wissensdienstleistung Information.

### *Ökonomische Vermittlung von Wissen*

Die Anforderung der ökonomischen Vermittlung meint den ökonomischen bzw. rationalen Umgang mit der Ressource Wissen im Sinne einer Aufwand-Nutzen-

Relation. Im Zuge der Auswertung konnte die Strategie einer gezielten Reduzierung des Wissensumfanges und eine sparsame Weitergabe von Wissen durch die ReferentInnen zur Vermeidung einer Überforderung der Mitglieder ermittelt werden. Vermieden werden soll die Weitergabe von Wissen, die keinen Mehrwert bieten, die noch nicht entscheidungsreif oder bei den Mitgliedern bereits vorhanden sind. Hier findet „angewandtes Nichtwissen“ Anwendung (vgl. Kapitel 4.2.4.1.6).

Eine Rolle spielt in diesem Zusammenhang der zeitliche Aufwand für die Verarbeitung des Wissens auf Seiten der Mitglieder. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn hält es in seiner Funktion als Geschäftsführer für entscheidend, dass das Wissen des Verbandes verständlich, konkret und kurz aufbereitet sind (vgl. MR DPWV, I 10: 118-119).

Am Beispiel der Wissensvermittlung im Rahmen eines Fachtages beschreibt ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn eine aus seiner/ihrer Sicht für die Mitglieder ökonomische Vorgehensweise. Die Wissensvermittlung erfolgt im Rahmen von Tagungen, an denen alle Mitarbeitenden eines Trägers aus unterschiedlichen Ebenen teilnehmen, und der/die ReferentIn entsprechenden fachlichen Input gibt:

„Bei diesen zwei Jahresterminen werden immer Querschnittsthemen transportiert, über die eigentlich alle Bescheid wissen müssen. Da gibt es dann einen Input durch Referenten oder wie auch immer. Wir haben den Anspruch, in diesen Foren alle ökonomisch sinnvoll auf einen Informationsstand zu bringen. Da geht es manchmal um rechtliche Fragen oder es geht um fachpolitische Entwicklungen“ (vgl. GR DWW, I 6: 81-85).

### *Präzise Vermittlung von Wissen*

Bezogen auf die Wissensvermittlung per Email und Newsletter beschreibt ein/e MitgliedsrepräsentantIn die Anforderung an eine präzise Wissensvermittlung:

„Der Verband beglückt mich mit Informationen auf einer Ebene mit der ich nicht immer etwas anfangen kann. Also die Zuteilung von Informationen des gesamten Diakonischen Werks an die Einrichtungen ist manchmal ein bisschen ungenau, unpräzise. Also mich erreichen Schreiben, mit denen kann ich nichts anfangen (MR DWW, I 16: 31).

### *Vermittlung von relevantem Wissen*

Eine weitere Anforderung ist die Vermittlung von relevanten und differenzierten Wissen (vgl. Kapitel 4.2.4.1.2).

### *Aufbereitete und strukturierte Vermittlung von Wissen*

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn führt aus, dass das Wissen stark gefiltert und verarbeitet werden muss, damit, das einzelne Mitglied etwas damit anfangen kann (vgl. GR DPWV, I 1: 332-335). Ein/e weitere/r GeschäftsstellenrepräsentantIn spricht von der Aufgabe Wissen zu bündeln, damit es für die Mitglieder anwendbar wird (vgl. MR DPWV, I 1: 162). Das Wissen, dass im Verband „rein kommt“ darf nur mit einem Mehrwert versehen wieder „raus“ (vgl. GR DPWV, I 1: 332-335). Ein Mehrwert lässt sich durch Interpretationsleistungen erzeugen, die sich aus den Ausführungen zum Wissenstyp „interpretationsbezogenes Wissen“ (vgl. Kapitel 4.2.4.1.3) ableiten lassen.

Im Hinblick auf die Strukturierung von Wissen spricht ein/e MitgliedsrepräsentantIn die notwendige Systematik in Bezug auf die Vermittlung von Wissen an: „Es gibt (...) überhaupt keine richtige Systematik Wissen weiter zu vermitteln in dem Feld, dass ich überblicke“ (MR DPWV, I 11: 78) und „dass was passiv kommt, das ist nicht sehr gut durchorganisiert“ (MR DPWV, I 11: 85).

### *Schnelle und rechtzeitige Vermittlung von Wissen*

Verschiedene MitgliedsrepräsentantInnen benennen die Anforderung der schnellen Vermittlung von Wissen. Ein/e RepräsentantIn formuliert:

„Wissen muss schneller vermittelt werden. Ich erlebe die Themen zum Teil als überholt. (...). Also Aktualität finde ich ist eine Entwicklungsaufgabe, wir jagen hier andauernd neue Themen und es hängen halt auch Gelder dran“ (MR DWW, I 13: 169).

Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn führt aus: „Man ist sich nie sicher, dass man zeitnah über aktuelle fachpolitische Dinge informiert wird“ (MR DPWV, I 11: 79).

Verschiedene GeschäftsstellenrepräsentantInnen bestätigen die Anforderung und weisen gleichzeitig auf die Gefahren einer schnellen Wissensvermittlung hin. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn formuliert:

„Mitglieder legen schon sehr viel Wert auf eine schnelle Information, in Klammer: Obwohl sie sie nicht lesen. Und messen daran die Qualität des Verbandes (...). Ich sage es trotzdem, auch wenn wir hier aufgemotzte Informationen in schneller Folge an die Mitglieder bringen, dann sind wir im Auge der Mitglieder besser, als wenn wir die Informationen langsam, aber dafür fachlich gut aufbereitet bringen“ (GR DPWV, I 02: 175).

Eine weitere Anforderung ist die rechtzeitige Vermittlung von Wissen. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn erläutert, dass es wichtig sei, abzuschätzen, ob Wissen schon so reif ist, dass es vermittelt werden könne. Dabei sei zu berücksichtigen, dass mit den Informationen kleine und große Mitglieder umgehen. Eine Strategie sei es, das ganze Wissen zu vermitteln, um eine „weiße Weste“ zu bewahren. Die andere Möglichkeit wäre zu entscheiden, Wissen, das sich im Zwischenstadium befindet, nicht zu vermitteln, um die Mitglieder nicht zu überfordern (vgl. GR DPWV, I 03: 98-101).

#### *Mehrfache Vermittlung von Wissen über den Entwicklungsstand*

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn erläutert am Beispiel der Umsetzung einer europäischen Richtlinie die Anforderung über den Stand der Entwicklung eines Wissensinhaltes mehrfach zu informieren und spricht in diesem Zusammenhang auch von der Notwendigkeit einer „gewissen Standfestigkeit“:

„Es genügt nicht, über bestimmte Dinge einmal zu informieren (...), man müsste alle vier Wochen oder alle zwei Wochen eine Info rausgeben, wo drinsteht, dass das was wir vor zwei Wochen gesagt haben, immer noch gilt“ (GR DWW, I 05: 246).

## Steuerung der Verantwortung für die Nutzung von Wissen

Die Entscheidung über die Nutzung und Verarbeitung von Wissen kann vom Verband im Zuge der Informationsvermittlung beeinflusst werden. Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn beschreibt am Beispiel der Bereitstellung von Wissen im Intranet die Verlagerung der Verantwortung für die Verarbeitung auf die Mitglieder:

„Das wird bezogen auf die Verantwortungsbilanz immer so gehandhabt, dass man sagt, wir stellen es ins Netz (...), ihr könnt es anklicken, ihr könnt es ausdrucken oder nicht ausdrucken. Das war früher schwieriger als wir nur über einen Rundbrief informiert haben. Da haben die dann vierzig Seiten bekommen und dann haben wir gewusst, das kommt unterschiedlich an, manche sagen toll, manche sagen ihr müsst aber Zeit haben, dass ihr so viel Zeug schreibt. Und durch diese Informationstechnologie hat man die Verantwortung bezogen auf Informationstransport und Informationsquantität ein Stück weit auf die Adressaten verlagert und überlässt es denen“ (GR DWW, I 06: 175-177).

### 4.2.9.2.2 Instrumente bezogen auf die Wissensdienstleistung Beratung

#### Besonders geeignete Instrumente

Für die Wissensdienstleistung „Beratung“ wurden differenziert nach Wissensfelder mit der Fragestellung – „Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband Wissen durch angefragte Beratung zu vermitteln?“ – wurden folgende Instrumente ermittelt:

Wissensfeld	Instrument
<b>Fachliches Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Telefon</li><li>• Persönliche Kommunikation (im Beratungskontext)</li><li>• Vor-Ort-Beratung</li><li>• Beratung in der Geschäftsstelle</li><li>• Fachveranstaltungen (Fachtag, Fachgespräch)</li><li>• Studienreisen, Besichtigungen</li></ul>
<b>Betriebswirtschaftliches Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Telefon</li><li>• E-Mail</li><li>• Beratung in der Geschäftsstelle</li></ul>

<b>Juristisches Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftliche Beratung (E-Mail)</li> <li>• Kombination Telefon – E-Mail</li> </ul>
<b>Politisches Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Kommunikation</li> <li>• Gremien</li> <li>• Fachgruppen</li> </ul>

Tabelle 29: Darstellung geeignete Instrumente Beratungsdienstleistung (eigene Darstellung)

## Beurteilung der Eignung der eingesetzten Instrumente

Auf die Frage – „Wie beurteilen Sie die Eignung (...) der Methoden und Instrumente die zur Wissensvermittlung durch Beratung im Verband eingesetzt werden?“ – wurden die entsprechenden Methoden und Instrumente wie folgt bewertet (Datenbasis: 5 DWW-Interviews und 4 DPWV-Interviews, Bewertung: „0“ bedeutet „eignet sich nicht“, „4“ bedeutet „eignet sich sehr gut“):

Methoden und Instrumente	Eignung (0-4)
Telefonische Beratung durch ReferentInnen	3,50
Vor-Ort-Beratung durch Abteilungen (interdisziplinär)	3,50
Vor-Ort-Beratung durch Abteilung (disziplinär)	3,38
Schriftliche Beratung (E-Mail, Post) durch ReferentInnen	3,00
Beratung im Gremium	2,50

Tabelle 30: Bewertung Eignung Instrumente für die Beratungsleistung (eigene Darstellung)

Der Auswertung ergibt, dass im Hinblick auf die Wissensvermittlung im Rahmen der Wissensdienstleistung Beratung verschiedene Instrumente geeignet sind. Im besonderen Maße sind die telefonische Beratung, die Vor-Ort-Beratung (disziplinär und interdisziplinär) und die schriftliche Beratung (beispielsweise im juristischen Feld) geeignet. Die Beratung durch Gremien wird als „gut geeignet“ bewertet. Im Zusammenhang mit der Beratung durch Gremien wurde von einem Mitglied auf den Beratungs- und Gutachterausschuss hingewiesen. Hauptfunktion des Ausschusses ist die die Beratung durch Mitgliedern. Ein/e MitgliedsrepräsentantIn erläutert hierzu:

„Ich war ja selber Mitglied im Beratungs- und Gutachterausschuss. Ich habe das immer aktiv befördert, dass das Gremium berät. Ich fand das auch immer hervorragend. Das hat sich aber strukturell verändert und der Bedarf hat sich total gewandelt. Wir sind jetzt auch so weit, dass wir sagen wir bilden in Zukunft keinen Beratungs- und Gutachtungsausschuss im Fachbereich. (...). Heute sind die Einrichtungen alle in der Lage, professionelle Beratung einzukaufen. Entweder über die Geschäftsstellen oder in der Geschäftsstelle oder sogar auch ganz ohne. Das hat das an Eignung und an Bedeutung total verloren“ (MG DW, I 12: 157-162).

## **Fehlende Instrumente**

Auf die Fragestellung – „Welche Methoden und Instrumente fehlen?“ – und im Zuge der Auswertung anderer Fragestellungen wurden keine fehlenden Instrumente benannt.

## **Gestaltungsfaktoren bezogen auf die telefonische und schriftliche Beratung**

Die folgenden Gestaltungsfaktoren beziehen sich auf die telefonische Beratung, die schriftliche Beratung und die Vor-Ort-Beratung beim Träger.

### *Erreichbarkeit des/der ReferentIn*

Verschiedene MitgliedsrepräsentantInnen beider Verbände beziehen sich auf den Gestaltungsfaktor der Erreichbarkeit. Drei MitgliedsrepräsentantInnen verweisen im Hinblick auf die telefonische Beratung auf die eingeschränkte Erreichbarkeit der ReferentInnen (vgl. MR DWW, I 14: 221, MR DPWV, I 9: 213 und MR DPWV, I 8: 105). Zwei weitere MitgliedsrepräsentantInnen bestätigen diese Einschätzung und begründen die eingeschränkte Erreichbarkeit mit der Abwesenheit des/der ReferentIn aufgrund von Vor-Ort-Beratungen (vgl. MR DWW, I 13: 274) und der Gremienarbeit (vgl. MR DPWV, I 11: 79-81).

### *Rechtzeitige Beantwortung von Beratungsanfragen*

Ein/e GeschäftsstellenrepräsentantIn betont die Notwendigkeit, rechtzeitig zu beraten:

“Man braucht etwas zu einem bestimmten Termin, für eine Vertragsverhandlung, für irgendwelche Entscheidungen, Fristen und wenn ich das immer zu spät liefere, dann fragt niemand mehr, dann holt man sich das woanders.“ (GR DPWV, I 1: 192).

### *Schriftliche Aufbereitung*

Die schriftliche Beratung per Email eignet sich besonders bei der Überarbeitung von Vertragsentwürfen und der Vermittlung von Zahlen (vgl. MR DPWV, I: 8: 107 und MR DPWV, I 11: 237). Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn führt im Hinblick auf die juristische Beratung aus:

„Das ist eigentlich auf dem schriftlichen Weg gescheiter. Man hat mir beispielsweise aktuell bei einem Kooperationsvertrag gesagt: Den und den Satz müsste man umformulieren oder das noch einfügen. Das haben wir per E-Mail gemacht, schriftlich hin und her, es hat wunderbar funktioniert“ (MR DPWV, I 9: 204).

Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn verweist in Bezug auf die juristische Beratung darauf, dass es bei der schriftlichen Aufbereitung auf Begrifflichkeiten ankommt und nicht nur auf das Verständnis (vgl. MR DWW, I 14: 218).

### **Gestaltungsfaktoren bezogen auf die Vor-Ort-Beratung**

In Bezug auf die Vor-Ort-Beratung konnte folgende Gestaltungsfaktoren ermittelt werden:

#### *Personelle Ressourcen der Geschäftsstellen*

Für das Instrument Vor-Ort-Beratung werden ausreichende personelle Beratungskapazitäten benötigt. Bezogen auf die Beratungsressourcen des Verbandes formuliert ein/eine GeschäftsstellenrepräsentantIn: „Wir können uns natürlich nicht in über zwanzig Teile hacken. Wie wir die Situation in den Griff kriegen, weiß ich wirklich noch nicht. Da geht sehr viel Zeit auch in den internen Beratungen verloren und wird sehr viel Zeit benötigt“ (GR DPWV, I 2: 26).

Die Leistbarkeit von Vor-Ort-Beratung mit einem interdisziplinären Team wird von einem/einer MitgliedsrepräsentantIn aufgrund des hohen Aufwandes in Frage gestellt (vgl. MR DPWV, I 8: 109).

### *Kosten für die Beratung*

Ein/e RepräsentantIn eines kleinen Mitgliedes formuliert die Anforderungen im Hinblick auf die Finanzierbarkeit von Beratung (vgl. MR DPWV, I 9: 216). Ein/e RepräsentantIn eines anderen kleinen Mitgliedes kommentiert in Bezug auf die Vor-Ort-Beratung:

„Ich wusste gar nicht, dass es das gibt, muss ich ehrlich sagen. Wenn es das gäbe wäre das prima. Wenn es kostenneutral wäre. (...) Weil es bringt mir als kleiner Träger dann nichts, wenn es das gäbe, aber wir uns das nicht leisten könnten“ (MR DPWV, I 8: 108).

### *Aufwand für die Beratung*

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn hält die disziplinäre und die interdisziplinäre Vor-Ort-Beratung generell für zu aufwendig (vgl. MR DWW, I 14: 222).

## **4.2.9.2.3 Instrumente bezogen auf die Wissensdienstleistung Austausch**

### **Besonders geeignete Instrumente**

Für die Wissensdienstleistung „Austausch“ wurden differenziert nach Wissensfelder mit der Frage – „Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband Wissen zwischen den Mitgliedern auszutauschen?“ – wurden folgende Instrumente ermittelt:

<b>Wissensfeld</b>	<b>Instrument</b>
<b>Fachliches Wissen</b> (disziplinär)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Austauschtreffen</li><li>• Hospitationen</li><li>• gegenseitige Besuche</li><li>• Gremien, Fachgruppen</li><li>• Fachveranstaltungen (mit ExpertInnen der Mitglieder)</li><li>• Workshops</li></ul>

<b>Betriebs- wirtschaftliches Wissen</b> (disziplinär)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachgruppen</li> </ul>
<b>Juristisches Wissens</b> (disziplinär)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefon</li> <li>• Fachgruppen</li> </ul>
<b>Politisches Wissen</b> (disziplinär)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachveranstaltungen (Fachtage)</li> <li>• Workshops</li> </ul>
<b>handlungsfeld- übergreifend</b> (interdisziplinär)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachveranstaltungen (Fachtagungen)</li> <li>• Workshops</li> <li>• Open-Space-Veranstaltungen</li> </ul>

Tabelle 31: Darstellung geeignete Instrumente Austauschdienstleistung (eigene Darstellung)

### Beurteilung der Eignung der eingesetzten Instrumente

Auf die Frage – „Wie beurteilen Sie die Eignung (...) der Methoden und Instrumente, die zum Wissensaustausch zwischen den Mitgliedern im Verband eingesetzt werden?“ – wurden die entsprechenden Methoden und Instrumente wie folgt bewertet Datenbasis (6 DWW-Interviews und 4 DPWV-Interviews)  
Bewertung: „0“ bedeutet „eignet sich nicht“, „4“ bedeutet „eignet sich sehr gut“):

Methoden und Instrumente	Eignung (0-4)
Persönlicher Austausch	3,80
Telefonischer Austausch	3,40
Austausch im Projekt	3,20
Austausch im Workshop	3,10
Austausch auf Fachtagungen	3,00
Austausch per E-Mail	3,00
Austausch bei Hospitationen	2,70
Austausch im Gremium	2,70
Austausch im Intranet	2,00

Tabelle 32: Bewertung Eignung Instrumente Austauschdienstleistung (eigene Darstellung)

Analog zur Wissensfunktion Beratung ergibt die Auswertung, dass im Hinblick auf die Wissensfunktion Austausch verschiedene Instrumente geeignet sind. Der persönliche Austausch, der telefonische Austausch, der Austausch in Projekten, in Workshops, auf Fachtagungen und per E-Mail sind im besonderen

Maße geeignet. Der Austausch in Gremien und im Intranet als „gut geeignet“ bewertet.

### **Fehlende Instrumente**

Auf die Frage – „Welche Methoden und Instrumente fehlen?“ – und im Zuge der Auswertung anderer Fragestellung konnten persönliche Treffen zwischen den Trägern, Zukunftswerkstätten und Austauschzirkel bzw. Austauschgemeinschaften ermittelt werden.

### **Gestaltungsfaktoren bezogen auf Austauschrunden**

#### *Zielgruppe*

Verschiedene Beiträge beziehen sich auf die Anforderung an den Verband im Rahmen des Wissensaustausches Mitgliedern mit einer vergleichbaren Ausgangslage zusammenzuführen oder zu vermitteln.

Der/Die RepräsentantIn eines kleinen Mitglieders spricht von der Aufgabe ähnliche, gleich arbeitende Mitglieder zur gegenseitigen Unterstützung zusammenzuführen (vgl. MR DPWV, I 9: 191-192 und 268). Austausch „lohnt sich“ zwischen Mitgliedern die über die gleiche Struktur verfügen. Der Verband gibt im Rahmen seiner Vermittlerfunktion Kenntnis über geeignete Mitglieder (vgl. MR DPWV, I 9: 247-248). Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn berichtet von den Austausch Erfahrungen in einem externen Gremium und formuliert: „Das ist etwas wo Hans und nicht Hänschen kommt. Und wenn Hänschen käme, wäre das die verkehrte Runde auch für diejenigen, die da sitzen“ (MR DPWV, I 11: 57).

#### *Inhalte*

Verschiedene MitgliedsrepräsentantInnen beschreiben inhaltliche Voraussetzungen für einen Austausch. Ein/e RepräsentantIn beschreibt eine verbandsübergreifende Plattform,

„auf der sich all diejenigen die sich an diesem Thema schon versucht haben und daran gescheitert sind oder aber die es versuchen und die gleichen Schwierigkeiten haben wie wir, treffen können, sich austauschen können“ (MR DPWV, I 11: 105-107).

Ein/e weitere/r MitgliedsrepräsentantIn verdeutlicht die Anforderung am Beispiel des Vorgehens bei der weltweit vernetzten Weiterentwicklung eines offenen Betriebssystemes:

„Ich muss die suchen, die eher, ich sage mal, ein Open-Source-Modell im Hinterkopf haben. Also wie Linux, usw. Wir arbeiten am gleichen Ding und es ist wichtig das gleiche Ding hinzukriegen und das ist ein inhaltlicher Aspekt. Da habe ich nicht immer ein Vorteil für mich, sondern ein Vorteil für die Jugendhilfe. Keinen Vorteil für die Einrichtung, sondern einen Vorteil für die Jugendhilfe. Das ist ein anderes Denken, und mit denen kann ich offen reden“ (MR DWW, I 14: 77).

### *Verortung*

Die oben dargestellten Beiträge beschreiben die Verortung der Austauschrunden beim Verband. Ein Mitglied formuliert in diesem Zusammenhang: „Die wertvollsten Austauschrunden sind die, bei denen der Verband seine Finger nicht im Spiel hat“ (MR DWW, I 11: 44).

### **Gestaltungsfaktoren bezogen auf Communities of Parctice**

Ein/e MitgliedsrepräsentantIn berichtet ausführlich von einem praktizierten Instrument zum Austausch von fachlichem Wissen zwischen den Mitgliedern (vgl. MR DWW, I 14: 135-143 und 239-269). Der/die RepräsentantIn verwendet unterschiedliche Bezeichnungen für das Instrument und spricht von Innovationsgemeinschaften, Austauschzirkeln bzw. Innovationswerkstätten. Auf Grundlage der Ausführungen lassen sich weitere Gestaltungsfaktoren ableiten.

### *Initiative*

Die Innovationsgemeinschaft wird von den Teilnehmenden selbst initiiert.

### *Festlegung der Zielsetzung*

Zielsetzung der Gemeinschaft sind der fachliche Austausch, das gemeinsame Analysieren der eigenen Arbeit beziehungsweise Entscheidungen, die Identifikation von Innovationen (in Form der Abfragen und Wettbewerben), die Entwicklung von Innovationen und neuen Gedanken, die Verdichtung von Erfahrungen (beispielsweise aus unterschiedlichen Kommunen) und die Bereitstellung der Ergebnisse.

### *Regelung der Verortung*

Strukturell ist das Instrument innerhalb des Fachverbandes verortet und wird auf Eigeninitiative von einzelnen Teilnehmenden verschiedener Mitglieder praktiziert. Es könnten weitere Innovationsgemeinschaften auch außerhalb des Fachverbandes verortet werden. Räumlich finden die Austauschkreise jeweils bei einem/einer der Teilnehmenden vor Ort beim Mitglied statt.

### *Themenfindung*

Das Thema wird im Vorfeld zwischen den beteiligten Teilnehmenden selbst festgelegt. Aus den gewählten Themen entwickeln sich in der Regel Folgethemen. Gearbeitet wird an konkreten Ausgangslagen der Teilnehmenden, die im Zusammenhang mit der Steuerung der eigenen Organisation unter Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen stehen. Der/die MitgliedsrepräsentantIn spricht sich für die selbständige Initiierung weiterer Innovationsgemeinschaften zu bestimmten Themenstellungen aus.

### *Besetzung*

Die Innovationsgemeinschaft ist von Teilnehmenden einzelner Mitglieder des Fachverbandes eines bestimmten Arbeitsfeldes besetzt. Es müssen die miteinander zusammengebracht werden, „die miteinander funktionieren“. Notwendig

ist ein fester Kern von Zirkelteilnehmenden mit der Möglichkeit, weitere Teilnehmende einzubinden. Das hat den Vorteil, dass die notwendige Offenheit und das notwendige Wissen nicht bei jedem Treffen wieder neu aufgebaut werden müssen. Im Hinblick auf die Größe der Gemeinschaften wirken sich mehr als fünf Teilnehmende „disfunktional“ aus.

### *Kulturelle Voraussetzungen*

Der/die MitgliedsrepräsentantIn nennt verschiedene kulturelle Werte: Die Verbindlichkeit im Hinblick auf die Umsetzung der Methode und die notwendige Offenheit zwischen den Teilnehmenden. Er/sie spricht von einer Gemeinschaft mit ähnlich Denkenden und grenzt die Arbeitsweise in formalen Gremien ab. Darüber hinaus spricht er im Zusammenhang mit der Nutzbarmachung von Ergebnisse für andere Teilnehmenden den Wert der Teilhabe an.

### *Zeitlicher Rahmen, Rhythmus*

Die Innovationsgemeinschaft/der Austauschzirkel findet mehrmals im Jahr an zwei Tagen statt. Der/die MitgliedsrepräsentantIn erlebt diesen Rahmen als effizient.

### *Vorbereitung*

Je nach Thema werden die Vorbereitungen je nach Schwerpunkt von einem, mehreren oder allen Teilnehmenden vorbereitet.

### *Durchführung, Ablauf*

Am ersten Tag findet die erste Arbeitsphase und am Abend ein informeller Austausch, zum Beispiel im Rahmen eines Abendessens, statt. Am zweiten Tag folgt die zweite Arbeitsphase. Sie dient der Weiterarbeit am Thema und der Planung des nächsten Treffens dient.

### *Arbeitsmethoden*

Gearbeitet wird mit einer anspruchsvollen Methodik. Der/die MitgliedsrepräsentantIn verdeutlicht dies am Beispiel eines Instrumentes der Wirkungsanalyse von Steuerungsoptionen.

### *Dokumentation*

Die Ergebnisse werden mit einer entsprechenden Software dokumentiert und an die Teilnehmenden verteilt.

### *Veröffentlichung*

Der/die MitgliedsrepräsentantIn geht von der Prämisse aus, dass eigener Nutzen auch für andere Mitglieder nützlich ist und schlägt deshalb vor, dass die Ergebnisse der Arbeit von Innovationsgemeinschaften/Austauschzirkel mit Unterstützung des Fachverbandes auf einer entsprechenden Plattform (zum Beispiel im Rahmen einer speziellen Jahresversammlung) veröffentlicht werden und abrufbar sind. Er weist aber gleichzeitig auf die Erfahrungen der bisherigen Zirkelarbeit hin, dass das Interesse der Teilnehmenden an einer Veröffentlichung „minimal“ ist.

### **4.2.9.3 Zusammenfassende Betrachtung**

Die im Zuge der Auswertung der Geschäftsstellen- und der Mitgliederbefragung ermittelten Instrumente werden – entsprechend der Systematik der theoretischen Befunde (Funktionsgruppen nach Roehl 2001) – in der folgenden Tabelle dargestellt. Einzelne Instrumente konnten dabei auch mehreren Funktionsgruppen zugeordnet werden. In der Tabelle sind – gegliedert nach Wissensdienstleistungen – die Instrumente gekennzeichnet, die als besonders geeignet ermittelt wurden.

**Instrument / Quelle**

(1) Eppler/Reinhardt (2004) (2) Heinrich/Stelzer (2009) (3) Probst/Raub/Romhardt (1999) (4) Reinmann-Rothmeier (2001) (5) Roehl (2001) (6) Hasler Roumois (2007) (7) Schreyögg/Geiger (2007) (8) Schütt (2005) (9) Wilkesmann (2005) (10) Witt et al. (2006) (11) Amelingmeyer (2004) (11) Amelingmeyer (2004) (12) Bettoni/Clases/Wehner (2004) (13) Schneider (2004) (14) North/Franz/Lembke (2004)  ☛ Interview Geschäftsstellen und Mitglieder
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Befragungsergebnisse (GS und MG)
Ergebnisse Literaturrecherche

Information (Fragen 3.4.2, 3.4.3)
Beratung (Fragen 3.5.2, 3.5.3)
Austausch (Fragen 3.6.2, 3.6.3)
<b>besonders geeignete Instrumente</b>

**Instrumente der räumlich-organisatorischen Infrastruktur**

<b>Hochschulen, Lehrstühle</b> (3) S. 133 ☛ u.a. GR DWW, I 6: 157
<b>Besuche, Hospitation, Studienreisen</b> Learnig Journey (5) S. 162-163, 182 ☛ u.a. MR DPWV, I 10: 303 und MR DWW, I 13: 312

■	■
■	■

	■	■

**Instrumente der technologischen Infrastruktur**

<b>Intranet, Portale</b> (5) S. 162-163 (6) S. 99 (2) S. 446-447 ☛ u.a. MR DWW, I 16: 2124
<b>Internet</b> (5) S. 177 (3) S. 136 (11) S. 58 ☛ u.a. GR DPWV, I 1: 240
<b>Email (individuell)</b> ☛ u.a. GR DWW, I 6: 222.
<b>Newsletter</b> ☛ u.a. MR DWW, I 10: 191
<b>Telefon</b> ☛ u.a. GR DPWV, I 2: 132

■	■
■	■
■	
■	
■	

■		■
■	■	■
■		
■	■	■

**Arbeitsbezogene Instrumente**

<b>Handbuch, Ordner, Leittext</b> (5) S. 162-163 ☛ u.a. MR DWW, I 14: 191
<b>Post (individuell)</b>
<b>Rundschreiben</b> ☛ u.a. GR DPWV, I 1: 233
<b>Verbandszeitschrift</b> (10) S. 159 ☛ u.a. GR DPWV, I 1: 227
<b>Prospekt, Leistungsübersicht, Konzept</b> ☛ u.a. GR DWW, I 5: 130
<b>Beratung durch den Verband</b> (11) S. 58 ☛ u.a. MR DWW, I 16: 117
<b>Gremien, Fachgruppen</b> ☛ u.a. MR DPWV, I 8: 24 und MR DWW, I 13: 47
<b>Fachveranstaltungen/-tagungen/-tage/-vorträge/-messen/-kongresse</b> ☛ u.a. GR DWW, I 6: 201 und GR DWW, I 6: 29
<b>Workshops</b> ☛ u.a. GR DWW, I 4: 127

■	■
■	
■	■
■	■
■	
■	■
■	
■	
■	

■		
■		
■		
■		
■		
	■	
■	■	■
■		
■		■

<b>Zukunftswerkstätten</b> 📌 u.a. MR DWW, I 15: 63	■				■
<b>Wissensgemeinschaften, Community of Practice, Austausch-/Innovationsgemeinschaften, Austausch-/Innovationszirkel</b> (4) S. 28-31, 32 (6) S. 125-129, 199, 204 (7) S. 86 (12) S. 321-322 (13) S. 135, 137, 145, 146 (14) S. 8-9 📌 u.a. MR DWW I 14, 135-143 und 239-269	■	■			■
<b>(Modell)Projekte, Projektgruppen</b> (9) S. 60 (5) S. 162-163 (11) S. 58 📌 u.a. MR DWW, I 13: 95	■	■			■
<b>Best Practice</b> 📌 u.a. MR DPWV, I 11: 202	■				
<b>Benchmarking</b> (intern und extern) (3) S. 105 (7) S. 86 📌 u.a. MR DWW, I 12: 176	■	■			

## Kommunikationsbezogene Instrumente

<b>Dialog, persönliches Gespräch, Termine</b> (5) S. 207 📌 u.a. MR DPWV, I 8: 105	■	■	■	■	■
<b>Informelle Kommunikation, Gremienpausen</b> (8) S. 46 📌 u.a. GR DWW, I 04: 71 und MR DWW, I 16: 172	■	■			■
<b>(nicht) moderierte (Fach) Diskussionen</b> (6) S. 125-129 📌 u.a. MR DWW, I 12: 152	■	■			

## Problemlösungsbezogene Instrumente

<b>Expertenverzeichnisse, Gelbe Seiten</b> (3) S. 443 (3) S. 109 (8) S. 46 (5) S. 162-163 📌 u.a. REF/AL DWW, I 4: 185	■	■			
<b>Brainstorming</b> (6) S. 142 (2) S. 445 📌 u.a. MR DPWV, I 9: 220	■	■			■
<b>Open Space</b> 📌 u.a. MR DWW, I 15: 68	■				■
<b>Beratung (Vor-Ort-Beratung, in der Geschäftsstelle)</b> 📌 u.a. GR DPWV, I 2: 75	■			■	

## Personenbezogene Instrumente

<b>Schulungen, Seminare, Fortbildungen</b> 📌 u.a. MR DWW, I 9: 139	■			■	
--------------------------------------------------------------------	---	--	--	---	--

Tabelle 33: Zusammenfassung empirisch ermittelte Instrumente (eigene Darstellung)

## Interpretation der Befunde

Der im theoretischen Teil beschriebene umfangreiche „Fundus“ an Instrumenten der im Umgang mit Wissen zur Verfügung steht, lässt sich auf die untersuchten Verbände übertragen (vgl. Anhang 3 Zusammenfassung theoretisch ermittelter Instrumente). Die Vielfalt an eingesetzten Instrumenten begründet sich mit den unterschiedlichen Anforderungen, die sich aus der jeweiligen verbandlichen Wissensdienstleistung, dem Wissensfeld, der Wissensform, dem Wissenstyp und dem Bedarf der Mitglieder ergeben. Der Einsatz eines Instrumente-Mix bleibt deshalb notwendig.

Gleichzeitig sind Begrenzungen in Hinblick auf den Instrumenteneinsatz ersichtlich. Hierzu gehören eingeschränkte personelle, zeitliche und finanzielle Möglichkeiten der Geschäftsstellen und Mitglieder. Der Einsatz von zu vielen instrumentellen „Kanälen“ führt zu einer Überforderung in Bezug auf die Verarbeitungskapazitäten. Die Vielfalt an Instrumenten erfordert deshalb die Umsetzung von Strategien zur Bündelung, auch der Reduzierung des Instrumenteneinsatzes, zur intelligenten Kombination von Instrumenten und zur Professionalisierung Anwendung einzelner Instrumente.

Aufgabe des Verbandes ist es, den Einsatz der Instrumente im Zuge der verbandlichen Wissensdienstleistungen fundiert zu planen, zu koordinieren und die Wirksamkeit zu überprüfen. Darüber hinaus gewinnen die Bereitstellung und die Beratung der Anwendung insbesondere im Hinblick auf durch die Mitglieder selbstgesteuerte Austauschinstrumentarien an Bedeutung.

Im Hinblick auf die Beteiligung der Mitglieder an der Gestaltung von Instrumenten konnte von Seiten der Mitglieder im Rahmen der Befragung keine Bereitschaft zur Mitwirkung ermittelt werden.

Der Abgleich zwischen den theoretisch und empirisch ermittelten Instrumenten zeigt Übereinstimmungen beim Einsatz von wissensbezogenen Instrumenten, aber auch Unterschiede auf. Dies bezieht sich u.a. auf soziale Medien (Chat, Blogs, Wikis), besondere Lern- und Kompetenzentwicklungsstrukturen und -methoden sowie wissensbezogene Expertensysteme und -Datenbanken, die jeweils theoretisch, aber nicht empirisch ermittelt wurden.

### ***Interpretation der Befunde***

Bezogen auf die Wissensdienstleistung „Information“ eignet sich ein Instrumenten-Mix. Die elektronische Vermittlung von Informationen spielt dabei eine wichtige Rolle, insbesondere mit Blick auf die Kommunikation per E-Mail. Das Intranet wird ebenfalls als geeignet wahrgenommen. Klassische Formen wie die

postalische Information, Print-Medien und das Telefon, auch als Form der persönlichen Kommunikation, bleiben bei verschiedenen Informationstypen und bei entsprechenden Anlässen von Bedeutung. Die Einschätzung zur Eignung von Veranstaltungen und Gremien in Bezug auf die Informationsvermittlung ist uneinheitlich. Die Anforderungen an die Gestaltung des Instrumenteneinsatzes legen den Fokus auf die Aufbereitung und zeitliche Faktoren. Darüber hinaus wurden als Gestaltungsfaktoren eine zielgruppenorientierte, rechtzeitige und eine bei längeren Entwicklungsprozessen einzelner Wissensinhalte mehrfache Wissensvermittlung benannt. Die genannten Anforderungen können mit Hilfe der Kombination zwischen E-Mail und Intranet sichergestellt werden. Diese Kombination hätte den Vorteil, dass die Erstvermittlung von Wissen per E-Mail systematisch und ökonomisch gestaltet werden kann und weiteres Wissen nach Bedarf im Intranet vertieft werden kann. Mit der Auslagerung eines Teils des Wissens in das Intranet ist gleichzeitig die Verlagerung der Verantwortung für die Verarbeitung von Wissen an die Mitglieder verbunden.

Die zur Umsetzung der Wissensdienstleistung „Beratung“ ermittelten Instrumente konzentrieren sich auf die telefonische Beratung, die schriftliche Beratung, die Vor-Ort-Beratung beziehungsweise in der Geschäftsstelle und die Beratung im Rahmen von Gremien und Fachgruppen. Die Instrumente werden im hohen Maß als geeignet eingestuft. Ergänzt wurde die Möglichkeit der Beratung im Rahmen von Reisen und gegenseitigen Besuchen der Mitglieder. In diesem Zusammenhang wurde auch das im DWW verortete, aber derzeit auf Grund des hohen Aufwandes nicht praktizierte, Instrument der gegenseitigen Beratung der Mitglieder im Gremium angesprochen. Hier könnten die Möglichkeiten des Austausches, u.a. in Communities of Practice, einen neuen Ansatz (siehe nächstes Kapitel) liefern. Wichtige Gestaltungsfaktoren in Bezug auf die telefonische und schriftliche Beratung sind die Erreichbarkeit, die rechtzeitige Beantwortung und die schriftliche Aufbereitung. Die bezieht sich insbesondere auf das juristische Beratungsfeld. Im Hinblick auf die Gestaltungsfaktoren des Instrumentes der Vor-Ort-Beratung wurde auf die notwendigen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen verwiesen. Aus Sicht der ReferentInnen, stehen dem hohen Ressourcenaufwand für die Vor-Ort-Beratung gleichzeitig die

hohen Anforderungen an die persönliche und schriftliche Beratung gegenüber. Dies führt zu einem Dilemma.

Die Wissensdienstleistung „Austausch“ umfasst Instrumente des persönlichen Austausches zwischen den Mitgliedern. Als geeignete Instrumente wurden Austauschgruppen, Hospitationen, Besuche, der telefonische Austausch, der Austausch im Rahmen von Gremien, Fachgruppen, Fachveranstaltungen, Workshops und Projekten benannt. Hinzu kommt das Intranet mit der Möglichkeit der Kombination aus Intranet und Austauschtreffen. Als fehlende Instrumente konnten persönliche Treffen zwischen den Trägern, Zukunftswerkstätten und Austauschzirkeln beziehungsweise Austauschgemeinschaften ermittelt werden. Am Beispiel von Austauschgruppen und Innovationsgemeinschaften/Communities of Practice konnten Gestaltungsfaktoren an diese Form von Instrument ermittelt werden, die sich auf andere Austausch-Konstellationen übertragen lassen.

## **5 Intersystemische Korrespondenz**

Nach der systembezogenen Betrachtung folgt in diesem Kapitel eine intersystemische Korrespondenz zwischen den ermittelten Einflussfaktoren und weiteren Aspekten. Auf diese Weise können die Faktoren wissensdienstleistungsbezogen zusammengeführt und Zusammenhänge aufgezeigt werden.

### **5.1 Wissensdienstleistung „Information“**

#### **Rahmenbedingungen**

Die dargestellten veränderten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und fachlichen Rahmenbedingungen sowie technischen Möglichkeiten führen zu einer komplexeren und sich ständig veränderten Wissensbasis, die zeitnah zur Verfügung stehen muss. Gleichzeitig begrenzen sich die personellen und zeitlichen Ressourcen der Verbände und Mitglieder zunehmend. Dieses Spannungsfeld stellt hohe Ansprüche an die Wissensdienstleistung.

#### **Bedeutung**

Die Wissensdienstleistung „Information“ hat für die Mitglieder im Vergleich zu den beiden anderen zentralen Wissensdienstleistungen die größte Bedeutung. Im Detail ist die Einschätzung abhängig von den vermittelten Inhalten und der Größe des Mitglieds und den damit korrespondierenden eigenen Möglichkeiten der internen und externen Wissensbeschaffung.

#### **Differenzierung**

Die Wissensdienstleistung Information gliedert sich in die schriftliche und in die mündliche Wissensvermittlung.

## **Prozessbeschreibung**

1. Zielsetzung, Planung und Bedarfserhebung
2. Identifizierung, Aktivierung und Erwerb von Wissen
3. Entwicklung von Wissen
4. Implizierung, Strukturierung und Aufbereitung
5. Verteilung von Wissen über technische und personenbezogene Kommunikation
6. Sichern von Wissen
7. Bewertung und Evaluation

## **Zielgruppe(n) und weitere Akteure**

Je nach Wissensinhalt wird Wissen an alle Mitglieder, einzelne Mitglieder-Gruppen oder einzelne Mitglieder vermittelt.

## **Umsetzungsinitiative**

Die Vermittlung erfolgt unaufgefordert auf Initiative der ReferentInnen.

## **Relevantes Wissen, Nichtwissen und Metawissen**

Relevante Wissensformen sind explizite Wissensformen, wie Informationswissen und explizites Handlungswissen und Erfahrungswissen. Relevante Wissensfelder sind juristisches, fachliche-konzeptionelles und betriebswirtschaftliches Wissen. Relevante Wissenstypen sind praxisbezogenes, ortsbezogenes, entscheidungs- bzw. ergebnisbezogenes und Interpretations- und Einschätzungswissen.

Das für die Dienstleistung relevante Metawissen umfasst inhaltsbezogenes Metawissen (Relevanz und Aktualität von Wissen), Metawissen über individuelle und kollektive Wissensträger sowie über Instrumente und materielle Wissensträger. Relevant sind darüber hinaus selbstwirksamkeitsbezogenes (Wert des

eigenen Wissens und Auswahl der Weitergabe) sowie kommunikationsbezogenes Metawissen.

Eine besondere Rolle spielt angewandtes spezifiziertes Nichtwissen. Dies umfasst die Anwendung von Nichtwissen aufgrund der Verbandsstrategie, der Vermeidung einer Überforderung der Mitglieder und der Geschäftsstellen, eingeschränkter Wissensreife und eingeschränktem Mehrwert und angewandtem Nichtwissen, da das Wissen beim Mitglied vorhanden ist.

### **Instrumente und Gestaltungsfaktoren**

Geeignet ist ein Instrumenten-Mix aus elektronischer (auch in Form von Kombinationen), postalischer und telefonische Vermittlung, u.a. zur Betonung der besonderen Bedeutung des Wissensinhaltes. Weitere geeignete Instrumente zur Wissensvermittlung per Print-Medium und im Rahmen von Organisationseinheiten und Angeboten des Verbandes.

Relevante Gestaltungsfaktoren sind eine systematisierte, präzise zielgruppenorientierte, verständliche, ökonomische (im angemessenen Umfang) und rechtzeitige Vermittlung von relevantem Wissen.

### **Steuerungsfunktion des Verbandes**

Im Hinblick auf die Wissensdienstleistung greifen Steuerungsmodelle des Wissensmanagements und des Informationsmanagements. Durch den Verband erfolgt eine direkte Steuerung.

### **Kompetenzen der ReferentInnen**

Notwendig sind Methodenkompetenzen, hierzu gehören die Identifikations-, Beschaffungs-, Filterungs-, Strukturierungs-, Gestaltungs-, Aufbereitungs- und Interpretationskompetenz sowie die Übertragungs- und Vermittlungskompetenz. Notwendig sind darüber hinaus persönliche Kompetenzen, insbesondere die Entscheidungsfähigkeit.

## **Beteiligung der Mitglieder**

Die Mitglieder sind am Prozess passiv beteiligt.

## **Strukturelle Voraussetzungen**

Als relevante strukturelle Rahmenbedingung konnte die Mitgliederstruktur in Bezug auf Größe und den Wissensbedarf ermittelt werden.

## **Kulturelle Voraussetzungen**

Offenheit und Transparenz, eine Kultur des Anbietens und aktiven Zugehens. Die differenzierte Wahrnehmung und die rechtzeitige Leistungserbringung im Sinne einer Dienstleistungsorientierung von Seiten des Verbandes sind wesentliche kulturelle Voraussetzungen für die Umsetzung der Wissenskultur.

## **5.2 Wissensdienstleistung „Beratung“**

### **Rahmenbedingungen**

Es gelten die im Rahmen der Wissensdienstleistung Information beschriebenen Rahmenbedingungen.

### **Bedeutung**

Die Bedeutung der Wissensdienstleistung ist hoch, fällt aber im Vergleich zu den Wissensdienstleistungen „Beratung“ und „Austausch“ geringer aus. Die Bedeutung ist abhängig von den fachlichen Ressourcen und soweit die Beratung kostenpflichtig ist von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Mitglieder. Interdisziplinäre Beratung (Beratung durch mehrere Fachabteilungen) hat im Vergleich zur disziplinären Beratung einen höheren Stellenwert. Die Bedeutung begrenzt sich durch den hohen Aufwand interdisziplinärer Beratungen.

## **Differenzierung**

Die Wissensdienstleistung „Beratung“ gliedert sich in die telefonische und schriftliche Beratung, die disziplinären und interdisziplinären Beratungsprozesse vor Ort beim Mitglied oder in der Geschäftsstelle, Beratung im Rahmen der formellen Organisationseinheiten und Angeboten des Verbandes sowie die Beratung in selbstgesteuerten Gruppen und Formen ohne direkte, gegebenenfalls mit indirekter Beteiligung der Geschäftsstelle.

## **Prozessbeschreibung**

### *Telefonische und schriftliche Beratung*

1. Zielsetzung, Planung und Bedarfserhebung
2. Identifizierung, Aktivierung und Erwerb von Wissen
3. ggf. Entwicklung von Wissen
4. Implizierung und Strukturierung und Aufbereitung
5. Verteilung von Wissen über technische und personenbezogene Kommunikation
6. Sichern von Wissen
7. Bewertung und Evaluation

### *Beratung im Rahmen von Beratungsprozessen*

1. Zielsetzung, Planung und Bedarfserhebung
2. Identifizierung, Aktivierung und Erwerb von Wissen
3. Teilung von Wissen über personenbezogene Interaktion
4. Generierung von Wissen und Lernerfahrungen durch Austausch und Lernen
5. Implizierung, Strukturierung und Aufbereitung
6. Sichern von Wissen
7. Bewertung und Evaluation

## **Zielgruppe(n) und weitere Akteure**

Zielgruppen sind einzelne Mitglieder oder Mitgliedergruppen. In besonderen Einzelfällen werden über die Mitglieder auch Klienten beraten. Weitere Akteure können Spezialistinnen und Spezialisten, u.a. Rechtsanwälte, WissenschaftlerInnen sein, auf die im Rahmen der Beratung zurückgegriffen werden kann. Darüber hinaus kann Beratung an externe Akteure vermittelt werden.

## **Umsetzungsinitiative**

Die Beratung erfolgt auf Anforderung des Mitglieds und in speziellen Fällen auf Initiative des Verbandes (u.a. bei Krisen). Die Beratung wird anlassbezogen in Anspruch genommen.

## **Relevantes Wissen, Nichtwissen und Metawissen**

Relevante Grundformen sind das Informationswissen sowie explizites Handlungswissen und Erfahrungswissen. Relevante Wissensfelder sind betriebswirtschaftliches, juristisches und politisches Wissen. Als relevante Wissenstypen wurden strategiebezogenes Wissen und Interpretations- beziehungsweise Einschätzungswissen benannt.

Implizite Grundformen von Wissen und das fachlich-konzeptionelle Wissensfeld wurden nicht benannt. Es ist davon auszugehen, dass sich die Mitglieder auf die telefonische und schriftliche Beratung fokussiert haben. Im Hinblick auf Beratungsprozesse und der Beratung in Gruppen sind implizites Erfahrungswissen und Handlungswissen, insbesondere in Bezug auf fachlich-konzeptionellen Fragestellungen der beteiligten Akteure von großer Bedeutung (vgl. Wissensdienstleistung Austausch).

Die Wissensdienstleistung „Beratung“ ist in Bezug auf die schriftliche und telefonische Beratung auf die im Rahmen der Wissensfunktion Information benannten Typen von Metawissen angewiesen. Im Hinblick auf Beratungsprozesse

sind darüber hinaus kooperationsbezogenes und problembezogenes Metawissen von Bedeutung.

Bezogen auf die telefonische und schriftliche Beratung wird Nichtwissen aufgrund der Verbandsstrategie, der eingeschränkten Wissensreife und eingeschränktem Mehrwert angewandt. Darüber hinaus wird auf Beratung verzichtet, weil das Mitglied über entsprechendes Wissen verfügt.

### **Instrumente und Gestaltungsfaktoren**

Geeignete Instrumente sind die Beratung per Telefon, E-Mail und Post, die disziplinäre und interdisziplinäre Vor-Ort-Beratung beim Mitglied oder in der Geschäftsstelle im Rahmen von Beratungsprozessen und Beratung im Rahmen von verbandlichen Strukturen. Weitere Instrumente beziehen sich auf von den Mitgliedern selbstgesteuerten Gruppen und -formen.

Gestaltungsfaktoren sind im Hinblick auf die telefonische und schriftliche Beratung die Erreichbarkeit, die Reaktionszeiten des/der ReferentIn und die Aufbereitung der Informationen. Die ermittelten Gestaltungsfaktoren in Bezug auf Beratungsprozesse gehören ressourcenbezogene Aspekte, wie der Personaleinsatz, die Finanzen und die Zeit). Für die Beratung in durch die Mitglieder gesteuerten Gruppen und Formen gelten die entsprechenden Ausführungen zur Wissensdienstleistung Austausch.

### **Steuerungsfunktion des Verbandes**

Die Steuerung der Wissensdienstleistung Beratung ist in der Regel durch eine aktive Steuerung des Verbandes im Sinne von wissens- und informationsmanagementorientierten Steuerungsansätzen geprägt. Im Rahmen der Vor-Ort-Beratung und der Beratung in Gruppen greifen darüber hinaus Ansätze der Wissensarbeit. Eine erste Option ist die Reduzierung der Steuerungsanteile des Verbandes und die Erweiterung der Selbststeuerungsanteile der Mitglieder im Beratungsprozess. Eine zweite Option ist die indirekte Steuerung, d.h. die Organisation und Moderation von Austauschprozessen im Rahmen der Beratung,

insbesondere in Gruppen. Im Rahmen des Austausches werden für die Beratung relevante Lösungsansätze generiert, von denen die beteiligten Akteure oder zukünftige Akteure profitieren können. Dies setzt voraus, dass der Verband die Ergebnisse der Beratungsprozesse erfasst, aufbereitet und in geeigneter Form, soweit notwendig anonymisiert, in expliziter oder impliziter Form bereitstellt.

## **Kompetenzen der ReferentInnen**

### *Kompetenzen im Rahmen der telefonischen und schriftlichen Beratung*

Relevant sind methodische Kompetenzen, insbesondere die Übertragungs- und Vermittlungskompetenz. Im Hinblick auf die persönlichen und sozialen Kompetenzen sind die Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit von Bedeutung.

### *Kompetenzen im Rahmen von Beratungsprozessen und Beratung in Gruppen*

Notwendig sind methodische Kompetenzen, wie die Mobilisierungsfähigkeit, die Übertragungs- und Vermittlungskompetenz und die Instrumentenkompetenz. Mit der Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Beteiligungsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit werden persönliche und soziale Kompetenzen angesprochen. Gestaltet sich der Beratungsprozess im Rahmen eines interaktiven Austauschprozesses, greifen weitere Kompetenzen die bezogen auf die Wissensdienstleistung „Austausch“ beschrieben sind.

## **Beteiligung der Mitglieder**

Grundsätzlich kann Beratung, im Unterschied zur Wissensdienstleistung Information, nur realisiert werden, wenn sich das Mitglied aktiv beteiligt. Der Grad der Beteiligung gestaltet sich unterschiedlich: Je interaktiver der Beratungskontext ist, desto größer sind die Beteiligungsmöglichkeiten. Im Zuge der telefonischen und schriftlichen Beratung kann sich die Beteiligung auf das Formulieren der Anfrage beschränken. Im Kontext von Beratungsprozessen ist ein höherer Beteiligungsgrad notwendig und kann um Anteile der Beteiligung im Rahmen

der Selbststeuerung erweitert werden. In austauschorientierten Beratungsprozessen steigt der Beteiligungsgrad weiter. Der höchste Grad der Beteiligung wird in Beratungskontexten indirekt oder ganz ohne Beteiligung des Verbandes erzielt.

### **Strukturelle Voraussetzungen**

Strukturelle Rahmenbedingungen beziehen sich zunächst auf die Anforderungen, die sich aus der differenzierten Mitgliederstruktur und den damit verbundenen unterschiedlichen Beratungsbedarfen, fachlichen Voraussetzungen und finanziellen Möglichkeiten, insbesondere im Hinblick auf kostenpflichtige Beratungsleistungen ergeben. Darüber hinaus wirken sich die personelle Struktur und Verteilung der Geschäftsstellen im Hinblick auf den realisierbaren Beratungsumfang, insbesondere im Hinblick auf längere Beratungsprozesse, aus.

Im Hinblick auf die interdisziplinäre Beratung und die austauschbezogene Beratung ergeben sich Anforderungen an die fachliche Organisationsstruktur. Notwendig sind flexible, lockere und interdisziplinäre Strukturen bis hin zu plattformorientierten Strukturen.

### **Kulturelle Voraussetzungen**

Unabhängig von der Beratungsform sind eine ausgeprägte Dienstleistungskultur mit den Aspekten der Offenheit für Anliegen der Mitglieder, der Fürsorge und die aktive Unterstützung und Hilfe, insbesondere auch im Hinblick auf kleine Mitglieder, von Bedeutung.

Die Beratung ist auf eine Lernkultur, mit den Aspekten der Lernbereitschaft und Fehlertoleranz angewiesen. Im Hinblick auf die schriftliche Beratung ist eine Kultur der verbindlichen und rechtzeitigen Leistungserbringung wesentlich.

Kulturelle Anforderungen an die Vor-Ort-Beratung und die Beratung in Gruppen sind, wenn man von der Vorstellung eines interaktiven Prozesses zwischen

Verband und Mitglied im Rahmen des Beratungsprozesses ausgeht, die Beteiligungskultur, die Möglichkeit der Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme durch die Mitglieder, gegenseitiges Vertrauen, die Annahme und der Einbezug von Handlungsweisen sowie eine gute Abstimmungskultur und gegenseitige Wertschätzung.

In Beratungsprozessen mit hohem Grad an gegenseitigem Austausch greifen die kulturellen Ausführungen zur Wissensdienstleistung Austausch.

### **5.3 Wissensdienstleistung „Austausch“**

#### **Rahmenbedingungen**

Es gelten die für die Wissensdienstleistungen Information und Beratung beschriebenen Rahmenbedingungen. Besondere Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Wissensdienstleistung Austausch ergeben sich aus einer zunehmenden Wettbewerbssituation zwischen den Mitgliedern, die sich auf die Austauschbereitschaft auswirken kann.

#### **Bedeutung**

Die Bedeutung der Wissensdienstleistung wird, vergleichbar mit der Wissensdienstleistung „Austausch“, hoch eingeschätzt. Verschiedene Beiträge sehen die Wissensdienstleistung „Austausch“ als zukünftigen Schwerpunkt des Verbandes.

Der „Austausch“ dient dem Erkennen von noch nicht angestellten Überlegungen, der Gewinnung von Anregungen und neuen Perspektiven, dem Austausch und der Reflexion über Handlungen und Wirkungen. Sie kann darüber hinaus zur Gewinnung von Sicherheit beitragen.

## **Differenzierung**

Die Wissensdienstleistung Austausch gliedert sich in den Austausch im Rahmen der formellen Organisationseinheiten und Angeboten des Verbandes, den Austausch in selbstgesteuerten Austauschgruppen ohne direkter, ggf. mit indirekter Beteiligung der Geschäftsstellen und den Austausch zwischen den Mitgliedern ohne Beteiligung der Geschäftsstellen.

## **Prozessbeschreibung**

### *Allgemeine Prozessbeschreibung*

1. Zielsetzung, Planung und Bedarfserhebung
2. Identifizierung, Aktivierung und Erwerb von Wissen
3. Teilung von Wissen über personenbezogene Interaktion und Austausch
4. Generierung von Wissen und Lernerfahrungen durch Austausch und Lernen
5. Implizierung, Strukturierung und Aufbereitung
6. Sichern von Wissen
7. Bewertung und Evaluation

### *Prozessbeschreibung „Austauschgemeinschaften“*

Aus den Befunden zu Austauschgemeinschaften/Communities of Practice, konnten folgende Prozessschritte ermittelt werden:

1. Initiierung des Austausches
2. Festlegung der Zielsetzung
3. Regelung der Verortung
4. Themenfindung
5. Festlegung der Zielgruppe
6. Besetzung
7. Festlegung von zeitlichem Rahmen und Rhythmus
8. Vorbereitung des Austausches

9. Durchführung des Austausches

10. Dokumentation und Veröffentlichung der Ergebnisse

### **Zielgruppe(n) und weitere Akteure**

Im Fokus der Wissensdienstleistung stehen die Mitglieder. Der Austausch kann mit und ohne Beteiligung des Verbandes stattfinden. Zur Unterstützung können externe ExpertInnen einbezogen werden.

### **Umsetzungsinitiative**

Die Initiative für einen Austausch kann von Seiten der Geschäftsstellen oder den Mitgliedern erfolgen.

### **Relevantes Wissen, Nichtwissen und Metawissen**

Relevante Grundformen von Wissen sind implizites Handlungswissen und Erfahrungswissen. Zu den relevanten Wissensfeldern gehören fachliches Wissen, betriebswirtschaftliches Wissen, unternehmerisches Wissen und Identitätswissen. Im Hinblick auf Wissenstypen wurden Vergleichswissen und problembezogenes Wissen benannt.

Für die Wissensdienstleistung relevante Typen von Metawissen sind kooperations- und kommunikationsbezogenes Metawissen. Metawissen über individuelle und kollektive Wissensträger sowie über Instrumente und materielle Wissensträger. Relevant sind darüber hinaus problembezogenes und selbstwirksamkeitsbezogenes Metawissen.

Angewandtes Nichtwissen kann sich aufgrund von Konkurrenzsituationen zwischen den Mitgliedern ergeben.

## **Geeignete Instrumente**

Geeignete Instrumente sind der Austausch im Rahmen der formellen Organisationseinheiten und Angebote des Verbandes. Für den Austausch in selbstgesteuerten Austauschgruppen ohne direkter, gegebenenfalls mit indirekter Beteiligung der Geschäftsstelle eignen sich Innovationsgemeinschaften beziehungsweise Communities of Practice. Für den Austausch zwischen den Mitgliedern ohne Beteiligung der Geschäftsstelle konnten Austauschtreffen, Hospitationen, Besuche und der telefonische Kontakt zwischen den Mitgliedern ermittelt werden. Darüber hinaus eignet sich das Intranet als technische Austausch-Option.

## **Steuerungsfunktion**

Zur Unterstützung von selbstgesteuerten Austauschgruppen, insbesondere von Austauschgemeinschaften und Communities of Practice erfolgt im Sinne des Steuerungskonzeptes der Wissensarbeit eine indirekte Steuerung durch den Verband. Die indirekte Steuerung umfasst die Gestaltung der Infrastruktur, Bedingungen und Kontexte für die Wissensarbeit mit dem Fokus auf die Wissensgenerierung durch Wissensaustausch. Hierfür sind die Schaffung von verbandlichen Autonomie-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume weitere wichtige Voraussetzungen. Die konkreten Steuerungsaufgaben des Verbandes sind dabei abhängig vom Grad des Selbststeuerungsbedarfs der Mitglieder. Mögliche Aufgaben sind die Unterstützung der Initiierung des Austausches, die Identifikation und Veröffentlichung von Austauschthemen, die Vermittlung der Austauschpartner, die Koordination des Austausches, die fachliche und methodische Unterstützung des Austausches und die Veröffentlichung der Ergebnisse im Sinne einer Best-Practice-Strategie.

Überträgt man diesen Ansatz auf die Koordination verschiedener Austauschgruppen entwickelt sich der Verband zu einer Austauschplattform, bzw. einem Vernetzungs- und Vermittlungsknoten.

## **Kompetenzen der ReferentInnen**

Die ReferentInnen agieren als „Vermittler“ und „Netzwerker auf hohem Niveau“ und weniger als ExpertInnen.

Notwendige Methodenkompetenzen sind die Identifikations- und Mobilisierungskompetenz in Hinblick auf Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen, die Vernetzungs- und Vermittlungskompetenz, die Moderationskompetenz, die Instrumentenkompetenz in Bezug auf die Auswahl, den Einsatz, die Bereitstellung und die Anwendungsberatung geeigneter Instrumente. Relevante persönliche und soziale Kompetenzen sind die Kontakt- und Beziehungsfähigkeit, die Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Delegationsfähigkeit, Beteiligungsfähigkeit, Kreativität, schöpferische Intuition bei der Gestaltung des Austausches und ethische Kompetenzen als Handlungsgrundlage.

## **Beteiligung der Mitglieder**

Im Hinblick auf Wissensdienstleistung Austausch ist der Beteiligungsgrad der Mitglieder am höchsten. Ohne Beteiligung kann kein Austausch stattfinden. Die Wissensdienstleistung ermöglicht, je nach eingesetztem Instrument, eine weitgehende bis vollständige Selbststeuerung durch die Mitglieder.

## **Strukturelle Voraussetzungen**

Wissensaustausch ist auf Strukturen mit weniger festen Grenzen angewiesen. Notwendig ist die Schaffung von flexiblen und netzwerkartigen Arbeitsstrukturen, innerhalb derer der Verband als Austauschplattform, beziehungsweise Vernetzungs- und Vermittlungsknoten agieren kann.

Die differenzierte Mitgliederstruktur der beiden Verbände beeinflusst die Austauschmöglichkeiten im Hinblick auf den Wissensbedarf und die zur Verfügung stehenden personellen, zeitlichen, finanziellen und fachlichen Ressourcen der Mitglieder, die notwendig sind, um den Austausch zu führen. Die personelle Struktur der Geschäftsstellen, insbesondere deren Verteilung, nimmt Einfluss

auf die Möglichkeit der weiteren Etablierung der Wissensdienstleistung, insbesondere im Sinne einer Austauschplattform.

### **Kulturelle Voraussetzungen**

Relevante kulturelle Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sind gemeinsame Normen und Werte, die Offenheit, soweit möglich auch bei Tabuthemen und Konkurrenzsituationen. Eine gemeinsame Austauschkultur mit den Aspekten der Offenheit, der Bereitschaft zur Horizonterweiterung und zum Geben und zum Nehmen, um von anderen profitieren zu können sowie eine Dialog- und Abstimmungskultur. In Bezug auf die Dienstleistungskultur ist insbesondere im Hinblick auf die Besetzung von Austauschgruppen eine differenzierte Wahrnehmung der Mitglieder notwendig. Ein weiterer Aspekt ist die Lernkultur, die die Lernbereitschaft und Fehlertoleranz umfasst. Der Austausch im Rahmen der Wissensdienstleistung ist auf eine ausgeprägte Beteiligungskultur angewiesen. Hierzu gehören die Schaffung notwendiger Freiräume, Autonomie und Selbstständigkeit, die Möglichkeit der Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme durch die Mitglieder, die Annahme und den Einbezug von Handlungsweisen sowie das Vertrauen und Zutrauen in die Kompetenzen des Gegenübers. Eine weitere kulturelle Voraussetzung ist die gegenseitige Wertschätzung. Zu den kulturellen Voraussetzungen gehören darüber der konstruktive Umgang mit den Ausprägungen Macht, Einflussnahme und Konkurrenz.

## **6 Zusammenfassung, Handlungsperspektiven und Modellbeschreibung**

### **6.1 Zusammenfassung und Gestaltungsperspektive**

#### **Zusammenfassung**

Zielsetzung der Arbeit war es zu erforschen, welches die zentralen Wissensdienstleistungen der untersuchten Spitzenverbände sind, welche organisations- und wissensbezogenen Faktoren auf die Verbände und deren Wissensdienstleistungen Einfluss nehmen und wie diese zukunftsorientiert gestaltet werden können. Grundlage für Arbeit bildeten wissens- und organisationsbezogene theoretischen Erkenntnisse und die empirischen Befunde aus den Expertenbefragungen.

Forschungsstrategie war es, die zentralen Wissensdienstleistungen und einflussnehmende Faktoren zu ermitteln und zu beschreiben und Gestaltungsperspektiven aufzuzeigen. Auf eine Bewertung der Wissensdienstleistung und einen Vergleich zwischen den Verbänden wurde verzichtet, damit konnte eine Fokussierung auf die Forschungsfrage sichergestellt werden.

Im Hinblick auf die zentralen Wissensdienstleistungen ergaben die Vorauswertung der Geschäftsstellenbefragung und die erweiterten theoretischen Erkenntnisse, die Notwendigkeit vor Beantwortung der Forschungsfrage definitorische Bestimmungen vorzunehmen. Dieser Schritt umfasste die inhaltliche Abgrenzung von verbandlichen Funktionen, Wissensdienstleistungen und Prozessen sowie die Aufspaltung der zu Beginn des Forschungsprozesses definierten Entwicklungsdienstleistung in einen Unterstützungsprozess (Prozess der geplanten Wissensentwicklung) und in die Generierung von Wissen im Rahmen des Wissensaustausches (als Produkt der Wissensdienstleistungen Beratung und Aus-

tausch). Definiert und im weiteren Verlauf vertiefend untersucht wurden auf dieser Grundlage die Wissensdienstleistungen Information, Beratung und Austausch. Weitere ermittelte Wissensdienstleistungen wurden aus der Untersuchung ausgeschlossen, da sie nicht dem Kern der wissensbezogenen Fragestellung entsprachen. Die drei im Fokus stehenden Wissensdienstleistungen wurden von den Mitgliedern grundsätzlich als wichtig eingeschätzt. Die Bedeutung und Nutzung der Wissensdienstleistungen durch die Verbände steht in Abhängigkeit von den internen und externen Rahmenbedingungen der Mitglieder. Die Wissensdienstleistung „Information“ hat für die Mitglieder die größte Bedeutung. Die Bedeutung der Wissensdienstleistung „Beratung“ mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen wird als wichtig bewertet, wegen des hohen zeitlichen und personellen Aufwandes aber differenziert eingeschätzt. Die Bedeutung der Wissensdienstleistung „Austausch“ wird hoch eingeschätzt und als perspektivische Wissensdienstleistung beschrieben.

Auffällig ist, dass die Forschungsergebnisse an verschiedenen Punkten auf die ökonomisierte Realität der verbandlichen Arbeit hinweisen. Dies wird insbesondere in Bezug auf zentrale Einflussfaktoren wie die Umweltbedingungen und das relevante und transportierte Wissen sichtbar. Innerhalb des Verbandes wird die Bedeutung normativer Fragestellungen und entsprechender Handlungsoptionen im Spannungsfeld der Ökonomisierung Sozialer Arbeit (vgl. Kapitel 2.5.1 und 4.2.1) nur eingeschränkt (vgl. Kapitel 4.2.4.2) kommuniziert. Seithe formuliert in diesem Zusammenhang:

„Fast alle, auch die betroffenen PraktikerInnen, und erst recht die öffentlichen Träger, sprich die Kommunen (...) und ebenso die großen freien Träger der Sozialen Arbeit wie AWO, Caritas, Diakonie, Paritätischer Wohlfahrtsverband u.a. nehmen die neuen Entwicklungen – bis auf vereinzelte rühmliche Ausnahmen – scheinbar hin wie ein Naturgesetz. Manche versprechen sich von einer Anpassung an diese Tendenzen auch neue Anerkennung und Akzeptanz für Ihre Profession“ (Seithe 2010: 12-13).

Es greifen darüber hinaus Mechanismen, die die Organisationstheorie des Neo-Institutionalismus beschreibt. Die Theorie betrachtet Organisationen „im Kontext ihres gesellschaftlichen Umfeldes“ (Senge/ Hellmann 2006: 25). Verbände und deren Mitglieder sind im Sinne dieses Ansatzes Organisationen, die von Institutionen – damit sind Regeln, Gesetze, Normen, Werte, geteilte Vorstellungen der sozialen Wirklichkeit, Glaubens- und Bedeutungssysteme (vgl. Senge 2006:

39), der Staat, die Profession und oftmals unbewusste Handlungsroutinen, aber auch Emotionen, Traditionen und Legitimitätszuschreibungen gemeint – dauerhaft, verbindlich und maßgeblich beeinflusst werden (vgl. Senge/Hellmann 2006: 15-18). Die formalen Strukturen der Organisationen und das Handeln sind dabei nicht das Ergebnis von rationalen Strategien und Entscheidungen des Managements, sondern die Folge einer Anpassung an institutionalisierte Erwartungen in der Umwelt von Organisationen (vgl. Mense-Petermann 2006: 63). Das „Tun“ innerhalb der Organisationen lässt sich als unbewusstes und un- hinterfragtes Routinehandeln (vgl. Senge/Hellmann 2006: 18 und Klatetzki 2006: 52) begreifen.

"Organisationen übernehmen nicht deshalb institutionalisierte Muster aus ihrer Umwelt, weil diese mit Selbstverständlichkeitsannahmen und als die selbstverständlich "richtige" Lösung wahrgenommen werden, sondern weil sie für die Anpassungsleistung belohnt werden. Sie gewinnen dadurch an Legitimität, Ressourcen und Überlebenschancen" (Mense-Petermann 2006: 66).

Eine besondere Rolle spielen Verbände. Sie werden als Organisationen selbst beeinflusst und verbreiten darüber hinaus externe institutionelle Erwartungen aus anderen organisationalen Feldern (vgl. Mense-Petermann 2006: 63). Es besteht dabei die Gefahr, dass normativ und fachlich „sinnvolle“ Lösungen nicht immer wahrgenommen werden. Die Forschungsergebnisse verweisen in Bezug auf die untersuchten Verbände in diese Richtung.

Angebracht ist in dieser Situation das Kritisieren des neoliberalen Diskurstyps aus der Perspektive einer Theorie Sozialer Arbeit, die dazu im prinzipiellen Widerspruch steht (Olk/Otto 1987: 8). Die Soziale Arbeit ist dabei von „Wissen und Nichtwissensvermittlung“ abhängig, um soziale Lebens- und Bedarfslagen – also die Angemessenheit sozialer Hilfen und notwendiger Entscheidungen und Handlungen – methodisch nachvollziehbar begründen zu können (Treptow 2012: 10-11).

## **Handlungsperspektiven**

Aus den gewonnenen Erkenntnissen können im Hinblick auf eine zukunftsorientierte Gestaltung der Wissensdienstleistung in Verbänden folgende Handlungsperspektiven abgeleitet werden:

### *Erste Handlungsperspektive: Die Stärkung der Normen- und Wertearbeit*

Mit Blick auf die gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen und Entwicklungen ergibt sich mit der Stärkung der Normen- und Wertearbeit und -kommunikation innerhalb der Verbände eine erste Handlungsperspektive. Die Stärkung kann im Zuge der normativen und sozialpolitischen Strategieentwicklung und der Steigerung des sozialpolitischen Wissensanteils im Rahmen der Wissensdienstleistungen (Information, Beratung, Austausch, interne und externe Interessensvertretung und Qualifizierung) erfolgen.

### *Zweite Handlungsperspektive: Die Weiterentwicklung der Wissensdienstleistungen*

Die zweite Handlungsperspektive bezieht sich auf die Weiterentwicklung der Wissensdienstleistungen. Mögliche Handlungsaspekte in Bezug auf die Wissensdienstleistung Beratung sind die Überprüfung des Angebots und die Gewichtung der eingesetzten Ressourcen nach dem fachlichen Bedarf und den Bedarfsgruppen, die Überprüfung längerfristiger Beratungen (Vor-Ort-Beratungen), die Bereitstellung von Beratungsergebnissen und -erkenntnissen für interessierte Mitglieder und die Vermittlung von (gegenseitiger) Beratung. Aspekte im Hinblick auf die Wissensdienstleistung Austausch sind die Weiterentwicklung, Etablierung und Verankerung der Wissensdienstleistung als festen Bestandteil des verbandlichen Portfolios. Handlungsaspekte sind der Aufbau einer Austauschplattform für durch die Mitglieder selbstgesteuerten Austauschgruppen zum Austausch von Erfahrungswissen und der Generierung von neuem Wissen, die durch die Geschäftsstellen unterstützt werden und die Bereitstel-

lung der Austauschergebnisse für weitere interessierte Mitglieder. Die Wissensdienstleistung Information könnte in Bezug auf die Bündelung der Informationskanäle bei der Vermittlung von (risikorelevantem) optimiert werden. Die erste Handlungsperspektive umfasst darüber hinaus, die Prüfung ob und in welchem Umfang Wissensdienstleistungen in Kooperation mit anderen Verbänden erbracht werden können.

Die verbandlichen Einflussfaktoren konnten auf Grundlage der theoretischen und empirischen Erkenntnisse ermittelt werden und wurden beschrieben und interpretiert. In Bezug auf die Einflussfaktoren lässt sich zusammenfassend sagen, dass sich die untersuchten Verbände in einer hoch komplexen und dynamischen Umwelt bewegen. Sie treffen auf verschiedene Anspruchsgruppen und deren Normen, Interessen und Anforderungen an die Ausgestaltung der verbandlichen Arbeit, insbesondere der zentralen Wissensdienstleistungen.

Um eine bedarfsorientierte Bewältigung dieser Herausforderungen sicherstellen zu können, ist eine proaktive Gestaltung der verbandlichen Arbeit und der damit verbundenen einflussnehmenden Faktoren notwendig. Gestaltung bedeutet im Sinne dieser Arbeit die Bedingungen der verbandlichen Wissensarbeit, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedarfe, Ausgangslagen, Größe und personellen und finanziellen Ressourcen der Mitglieder, so zu beeinflussen, dass Wissen aktiviert und vermittelt wird. Dies kann im Sinne der beschriebenen systemischen Modelle zum Wissensmanagement und zur Wissensarbeit direkt gesteuert, indirekt oder selbstgesteuert erfolgen. Voraussetzung ist eine aktive Gestaltung des strategischen Managements bezogen auf die beschriebenen Strategiefelder. Strategisches Handeln setzt dabei ein geplantes, systematisches und gesteuertes Vorgehen mit einer regelmäßigen Überprüfung der Umsetzung und Wirksamkeit voraus. Die Überprüfung der Etablierung eines solchen Verfahrens für die entsprechenden Strategiefelder unter Beteiligung der Mitglieder stellt eine zweite Handlungsperspektive dar.

### *Dritte Handlungsperspektive: Die Auseinandersetzung mit der Unterscheidung von Wissen*

Wissen ist die wichtigste und zentralste Ressource der Verbände. Im Rahmen der Wissensdienstleistungen wird Wissen identifiziert, aktiviert, erworben, entwickelt, aufbereitet, verteilt und geteilt, kommuniziert, generiert und gesichert. Basis ist eine komplexe Wissenslandschaft. Im Zuge dieser Arbeit konnten unterschiedliche Wissensformen, Wissenstypen und Wissensfelder ermittelt werden. Die Auseinandersetzung mit diesen Unterscheidungen ist wichtig um festlegen zu können, welches Wissen in welcher Form innerhalb der Verbände kommuniziert werden soll.

### *Vierte Handlungsperspektive: Auseinandersetzung mit Metawissen über das Wissen selbst*

Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Umsetzung der zentralen Wissensdienstleistungen ist eine bewusste Auseinandersetzung mit Metawissen über das Wissen selbst. Dies sollte auf gesamtverbandlicher Ebene im strategischen Rahmen in Bezug auf einzelne und bei der konkreten Ausgestaltung einzelner Angebote für das entsprechende Wissensfeld erfolgen. Konkrete Handlungsaspekte sind die Verbesserung des Metawissens über den Wissensbedarf der Mitglieder, die Wirksamkeit und Nutzung von bereitgestelltem (relevantem und reifen) Wissen mit entsprechenden Verfahren. Ein weiterer Handlungsaspekt bei der Ausgestaltung der Wissensdienstleistungen ist der besondere Fokus auf die Wissenstypen „Erfahrungswissen“ und „Risikowissen“ sowie der Umgang mit „angewandten Nichtwissen“.

Der Einflussfaktor Kultur nimmt eine bedeutende Position ein. Zum einen bilden Normen und Werte als Ausdrucksform von Kultur die Grundlage der Arbeit der Verbände und zum anderen sind entsprechende kulturelle Merkmale Voraussetzung für eine bedarfsgerechte und erfolgreiche Umsetzung der verbandlichen Wissensdienstleistungen. Die Struktur der Mitglieder hat Auswirkungen

auf Bedarfe und Beteiligungsmöglichkeiten der Mitglieder. Die Struktur des Verbandes wirkt auf die Ausgestaltung und den fachlichen und zeitlichen Leistungsumfang (personelle Ressourcen, fachliche Gewichtung und regionale Ausrichtung) der Wissensdienstleistungen aus. Die Ausgestaltung der Gremienstrukturen korreliert mit den Beteiligungsmöglichkeiten der Mitglieder.

Der Einflussfaktor personelle Wissensträger wurde in den klassischen und organisations- und wissensbezogenen Managementmodellen in der Regel nur eingeschränkt diskutiert. Die empirischen Erkenntnisse der Arbeit ergeben ein anderes Bild. Der Wissensbedarf der Mitglieder ist von den eigenen personellen Strukturen und Kompetenzen abhängig. Das Wissensangebot der Verbände hat die individuellen und kollektiven Kompetenzen der Mitarbeitenden der Geschäftsstellen und aktiven Mitglieder, die in den fachlichen Strukturen mitwirken, zur Grundlage. Der Faktor Mensch spielt für die verbandliche Wissensarbeit eine bedeutende Rolle. Die Wissensträger verfügen über das notwendige Wissen und Metawissen, entscheiden darüber welches Wissen sie in welcher Form zur Verfügung stellen oder zurückhalten. In Bezug auf die ReferentInnen sind die Erwartungen differenziert und hoch und sie verändern sich. Die Mitglieder verfügen zum einen in Abhängigkeit zu den eigenen Ressourcen, insbesondere in den fachlichen Wissensfeldern, über vergleichbare oder auf Grund des täglichen Praxisbezugs über höhere Kompetenzen, die es zu aktivieren gilt. Zum anderen ergeben sich aus veränderten Anforderungen an die Wissensdienstleistungen – dies wurde am Beispiel der Wissensdienstleistung Austausch vertiefend dargestellt – neue Forderungen an die Kompetenzen der ReferentInnen. Hieraus lässt sich die vierte Handlungsperspektive ableiten:

#### *Fünfte Handlungsperspektive: Erweiterung der Anforderungsprofile der ReferentInnen*

Die vierte Handlungsperspektive umfasst die Erweiterung der bisher eher spezialisierten Anforderungsprofile hin zu einem Profil, das die ReferentInnen als NetzwerkerInnen und VermittlerInnen beschreibt, die mit entsprechendem Handlungs- und Erfahrungswissen, einem differenzierten und flexibel einsetzba-

ren „Methodenrucksack“ und der Fähigkeiten, Wissen ziel- und beteiligungsorientiert zu aktivieren, einzubringen und zu verteilen, ausgestattet sind. Ein weiterer Handlungsaspekt im Hinblick auf die personellen Wissensträger ist die Förderung des Kompetenzaustausches zwischen den Mitgliedern mit geeigneten Instrumenten im Rahmen der Wissensdienstleistung Austausch und gegenseitiger Beratung, damit die Kompetenzen gegenseitig geteilt, erweitert und genutzt werden können.

Theoretisch und empirisch konnte ein umfangreicher und differenzierter Fundus an Instrumenten ermittelt werden. Der Einsatz von Instrumenten, der in Abhängigkeit zur entsprechenden Wissensdienstleistung, den beiden zentralen Wissensformen sowie den Wissensfeldern und -typen steht, wirkt sich als Einflussfaktor auf die Ausgestaltung der verbandlichen Wissensarbeit aus. Eine bedarfsgerechte Gestaltung des Instrumenteneinsatzes kann dazu beitragen, dass die Akteure bei der Verarbeitung von Wissen nicht überfordert werden.

#### *Sechste Handlungsperspektive: Entwicklung eines Konzeptes im Umgang mit den eingesetzten Instrumenten*

Die fünfte Handlungsperspektive bezieht sich auf die Entwicklung und Umsetzung eines Konzeptes im Umgang mit den im Verband eingesetzten Instrumenten und die regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit. Dabei sollte die notwendige Vielfalt und Differenzierung, die sich aus den unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen Wissensdienstleistung ergeben, erhalten bleiben. Innerhalb der Wissensdienstleistungen sollten die Möglichkeiten der Bündelung und Reduzierung der Instrumente geprüft werden. Ein weiterer Handlungsaspekt ist die Bereitstellung geeigneter Instrumente und die entsprechende Anwendungsberatung zur Unterstützung von durch die Mitglieder selbstgesteuerten Arbeits- und Austauschprozessen, wie etwas in Austauschgruppen. Ein weiterer Handlungsaspekt bezieht sich auf die Erkenntnis, dass innerhalb der Verbände kein zentrales Instrument vorgehalten wird, dass das im Zuge der Wissensdienstleistungen aktivierte, aufbereitete und genierte explizite Wissen gebündelt und strukturiert zur Verfügung stellt. Die bestehenden Internet- und Intranetangebote stellen überwiegend allgemeine organisatorische Informationen bereit.

Eine moderne Wissens- und Informationsmanagementplattform könnte, unter Berücksichtigung des damit verbundenen Pflegeaufwandes, die bestehenden Informationskanäle verringern und verknüpfen (Plattform und Newsletter) und die Aufbereitungsformate benutzergerecht vereinheitlichen verbessern. Die Entwicklung eines solchen Systems würde sich in Kooperation mit anderen Verbänden anbieten.

### *Siebte Handlungsperspektive: Wissenskooperation zwischen den Spitzenverbänden*

Die Wissensbasis der Verbände – damit sind auch die Verbände gemeint, die nicht Forschungsgegenstand dieser Arbeit waren – ist umfangreich und differenziert. Der anspruchsvolle Wissensbedarf ist aufgrund von Gemeinsamkeiten in Bezug auf Handlungsfelder, Bedingungen und Anforderungen vergleichbar. Die Landesverbände agieren in den selben Bundesländern und Landkreisen. Dem gegenüber stehen begrenzte Ressourcen in den Geschäftsstellen. Zu prüfen wäre, ob die Kooperation zwischen den Spitzenverbänden in Bezug auf die Erbringung der Wissensdienstleistungen verstärkt werden kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die zentralen verbandlichen Wissensdienstleistungen und einflussnehmenden externen und internen Faktoren auf Grundlage der theoretischen und empirischen Forschungserkenntnisse ermittelt werden konnten. Im Sinne des systemischen Ansatzes korrelieren Funktionen und Faktoren in den untersuchten Spitzenverbänden mit- und untereinander. Auf Grundlage der theoretischen und empirischen Befunde, des Theorie-Praxis-Abgleiches im Zuge der Interpretation und der intersystemischen Korrespondenz konnten Handlungsperspektiven für eine zukunftsorientierte Gestaltung der Wissensfunktionen und weiterer Aspekte der verbandlichen Wissensarbeit aufgezeigt werden.

Der Abschluss meiner Dissertation fällt mit einer aktuellen beruflichen Herausforderung zusammen. Der Weiterentwicklung der Qualitätsarbeit auf Grundlage der aktuellen Revision der Qualitätsnorm DIN ISO 9001:2015 für Dienstleis-

tungsorganisationen. Die neue Fassung der Norm hat zum Schutz vor Wissensverlust und zur Ermutigung zum Wissenserwerb die neue Anforderung beziehungsweise Notwendigkeit aufgenommen, als Organisation den Wissensbestand „zu bestimmen und zu steuern“. Die Organisation muss Wissen „aufrechterhalten“ und „zur Verfügung stellen“. Die Norm, bezieht sich auf interne und externe Wissensquellen und unterscheidet Informationen und Wissen. Der Austausch von nicht dokumentiertem Wissen und nicht dokumentierbarer Erfahrungen werden dabei ausdrücklich benannt (vgl. DIN Deutsches Institut für Normung 2015: 28 und 55). Dem vorgelagert ist in der Norm die neue Anforderung die Organisation und ihren Kontext zu verstehen. In diesem Zusammenhang muss die Organisation „externe und interne Themen bestimmen“ und beobachten, die für die eigene strategische Ausrichtung von Relevanz sind. Hierzu zählen Themen, die sich auf das Umfeld, auf die Kultur, das Wissen und die Leistung der Organisation beziehen (vgl. DIN Deutsches Institut für Normung 2015: 18). Die Erkenntnisse dieser Arbeit leisten zum richtigen Zeitpunkt für die anstehende Aufgabe eine wichtige Grundlage.



## Literaturverzeichnis

Albrecht, Frank (1993): Strategisches Management der Unternehmensresource Wissen. Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen. Frankfurt am Main, New York.

Amelingmeyer, Jenny (2004): Wissensmanagement. Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen. Techn. Univ., Diss. Darmstadt, 1999. 3. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Anderson, John R. (1976): Language, memory and thought. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates (The experimental psychology series).

Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth (2010): Organisation. Theorie und Gestaltung. 4., neu bearb. und erw. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2009): Strategisches Management. Mit Übersichten. 5., neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Bettoni, Marco/Clases Christoph/Wehner Theo (2004): Communities of Practice im Wissensmanagement: Charakteristika, Initiierung und Gestaltung. In: Gabi Reinmann und Heinz Mandl (Hg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen: Hogrefe, S. 319-326.

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2002): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Alexander Bogner (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich, S. 33–70.

Brodbeck, Karl-Heinz (2007): Die Differenz zwischen Wissen und Nichtwissen. In: Andreas Zeuch (Hg.): Management von Nichtwissen in Unternehmen. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verl. (Management / Unternehmenskultur), S. 30–60.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2016): Die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege. Online verfügbar unter <http://www.bagfw.de/ueber-uns/mitgliedsverbaende/>, zuletzt geprüft am 28.05.2016.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2015): Ziele und Aufgaben der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. Hg. v. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. Online verfügbar unter <http://www.bagfw.de/ueber-uns/aufgaben-der-bagfw/>, zuletzt geprüft am 04.06.2015.

Bütow, Birgit (Hg.) (2008): Soziale Arbeit nach dem sozialpädagogischen Jahrhundert. Positionsbestimmungen sozialer Arbeit im Post-Wohlfahrtsstaat. Opladen [u.a.]: Budrich.

Davenport, Thomas H./Jarvenpaa, Sirkka L./Beers, Michael C. (1996): Improving Knowledge Work Processes. In: Sloan Management Review 37 (4), S. 53–65.

Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg (2015): Der Paritätische Landesverband Baden-Württemberg. Internetangebot (öffentlich und intern).

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband (2015a): Der Paritätische Wohlfahrtsverband. Online verfügbar unter <http://www.der-paritaetische.de/verband/wir-ueber-uns/wie-wir-uns-sehen/>, zuletzt geprüft am 04.06.2015.

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband (2010): Satzung des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Gesamtverband e.V. Online verfügbar unter <http://www.der-paritaetische.de/verband/wir-ueber-uns/die-satzung/>, zuletzt aktualisiert am 22.10.2010, zuletzt geprüft am 04.06.2015.

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg (2009): Geschäftsbericht 2008. Soziales in Vielfalt bewegen. Stuttgart. Online verfügbar unter [http://www.paritaet-bw.de/lgst/presse/verbandsmedien/anlagen/dpwwbw\\_gb08.pdf](http://www.paritaet-bw.de/lgst/presse/verbandsmedien/anlagen/dpwwbw_gb08.pdf), zuletzt aktualisiert am 19.06.2009, zuletzt geprüft am 31.01.2010.

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg (2012): Die Leistungen und Dienste des PARITÄTISCHEN Baden-Württemberg für seine Mitglieder, 01.11.2012, zuletzt geprüft am 05.06.2015.

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg (2014a): Organigramm Landesgeschäftsstelle. Online verfügbar unter <http://www.paritaet-bw.de/content/e133/e144/e3952/>, zuletzt geprüft am 04.06.2015.

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Baden-Württemberg (2014b): Satzung des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Landesverband Baden-Württemberg e.V. Online verfügbar unter <http://www.paritaet-bw.de/content/e133/e134/e138/>, zuletzt geprüft am 04.06.2015.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (2015): Diakonie Bundesverband. Internet-Angebot (öffentlich). Hg. v. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. Online verfügbar unter <http://www.diakonie.de>, zuletzt geprüft am 04.06.2015.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (2012): Satzung des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. Online verfügbar unter <http://www.diakonie.de/satzung-9285.html>, zuletzt aktualisiert am 14.06.2012, zuletzt geprüft am 28.05.2016.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg (2015a): Diakonisches Werk Württemberg. Online verfügbar unter <http://www.diakonie-wuerttemberg.de/verband/>, zuletzt geprüft am 05.06.2015.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg: Gremien des Diakonischen Werkes Württemberg. Online verfügbar unter <http://services.diakonie-wuerttemberg.de/tools/download/?type=article&id=80>, zuletzt geprüft am 03.02.2010.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg (2014): Die Satzung des Diakonischen Werk Württemberg. Online verfügbar unter <http://www.diakonie-wuerttemberg.de/verband/grundlagen/satzung/>, zuletzt geprüft am 05.06.2015.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg (2013): Zahlen, Daten, Fakten. Hg. v. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg e.V. Online verfügbar unter [http://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Medien/Pdf/Lgst\\_Jahresbericht-Daten-Zahlen-Fakten-2012-2013.pdf](http://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Medien/Pdf/Lgst_Jahresbericht-Daten-Zahlen-Fakten-2012-2013.pdf), zuletzt geprüft am 05.06.2014.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg (2015b): Organisationsplan. Hg. v. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg e.V. Online verfügbar unter [http://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Medien/Pdf/Lgst\\_Organigramm.pdf](http://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Medien/Pdf/Lgst_Organigramm.pdf), zuletzt aktualisiert am 01.05.2015, zuletzt geprüft am 05.06.2015.

DIN Deutsches Institut für Normung (2015): Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen. Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin: Beuth-Verlag.

Eppler, J. Martin/Reinhardt, Rüdiger (2004): Zur Einführung: Das Konzept der Wissenskommunikation. In: Rüdiger Reinhardt (Hg.): Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien: mit 15 Tabellen. Berlin: Springer, S. 1–12.

Galuske, Michael (2008): Fürsorgliche Aktivierung – Anmerkungen zu Gegenwart und Zukunft Sozialer Arbeit im Aktivierenden Staat. In: Birgit Bütow (Hg.): Soziale Arbeit nach dem sozialpädagogischen Jahrhundert. Positionsbestimmungen sozialer Arbeit im Post-Wohlfahrtsstaat. Opladen [u.a.]: Budrich, S. 9-28.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch).

Grunwald, Klaus (2015): Sozialwirtschaft. In: Hans-Uwe Otto (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 5., erw. Aufl. München, Basel: Reinhardt (Handbuch), S. 1654-1667.

Hasler Roumois, Ursula (2007): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. Zürich: Orell.

Heinrich, Lutz J./Stelzer, Dirk (2009): Informationsmanagement. Grundlagen, Aufgaben, Methoden. 9., vollst. überarb. Aufl. München: Oldenbourg (Lehrbuchreihe Wirtschaftsinformatik).

Hellmann, Kai-Uwe (Hg.) (2006): Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (Organisation und Gesellschaft).

Herrmann, Thomas/Kienle, Andrea (2004): Kontextberücksichtigung als Kernaufgabe der Wissenskommunikation. In: Rüdiger Reinhardt (Hg.): Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien: mit 15 Tabellen. Berlin: Springer, S. 50–68.

Hungenberg, Harald (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 5., überarb. und erw. Wiesbaden: Gabler.

Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Aufl. 2014. Wiesbaden: Gabler.

Japp, Klaus P. (1999): Die Unterscheidung von Nichtwissen. In: Technologiefolgenabschätzung - Theorie und Praxis 8 (3/4), S. 25–32.

Klatetzki, Thomas (2006): Der Stellenwert des Begriffs "Kognition" im Neo-Institutionalismus. In: Kai-Uwe Hellmann (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (Organisation und Gesellschaft), S. 48–61.

Kleinhans, Andreas M. (1989): Wissensverarbeitung im Management. Möglichkeiten und Grenzen wissensbasierter Managementunterstützungs-, Planungs- und Simulationssysteme. Univ., Diss. Stuttgart, 1988. Frankfurt am Main: Lang (Schriften zur Unternehmensplanung, 13).

Krcmar, Helmut (2005): Informationsmanagement. Mit 41 Tabellen. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin: Springer.

Lichtenstein, Hans u. a., (2015): Das Freiburger Management-Modell für Non-profit-Organisationen. 8. Aufl. Bern: Haupt.

Luhmann, Niklas (1996): Entscheidungen in der "Informationsgesellschaft". Soft society: eine internationale Konferenz über die kommende Informationsgesellschaft". Humboldt-Universität Berlin. Informationsgesellschaft der Humboldt-Universität und der Japan Society for Future Research, Tokio. Berlin, 28.10.-03.11.96. Online verfügbar unter [http://www.fen.ch/texte/gast\\_luhmann\\_informationsgesellschaft.htm](http://www.fen.ch/texte/gast_luhmann_informationsgesellschaft.htm), zuletzt geprüft am 28.05.2016.

- Luhmann, Niklas (1999): *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2008): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 666).
- Malik, Fredmund (2007): *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. [Neuausg.]. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Mense-Petermann, Ursula (2006): *Das Verständnis von Organisation im Neo-Institutionalismus*. In: Kai-Uwe Hellmann (Hg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (Organisation und Gesellschaft), S. 62-74.
- Mertins, Kai/Finke, Ina (2004): *Kommunikation impliziten Wissens*. In: Rüdiger Reinhardt (Hg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien: mit 15 Tabellen*. Berlin: Springer, S. 32–49.
- Meusel, Michael/Nagel, Ulrike (2002): *Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Alexander Bogner (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 71–94.
- Mührel, Eric (Hg.) (2003): *Ethik und Menschenbild der Sozialen Arbeit*. Essen: Verl. Die Blaue Eule (Sozialpädagogik in der Blauen Eule, Bd. 6).
- Neuweg, Georg Hans (2004): *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehrerlerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. 3. Aufl. Münster: Waxmann (Internationale Hochschulschriften, 311).
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt: Campus.
- North, Klaus (2005): *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. 4., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Lehrbuch).
- North, Klaus / Franz, Michael / Lembke, Gerald (2004): *Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practice. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung*. Berlin (QUEM-Report, 85).
- Olk, Thomas; Otto, Hans-Uwe (1987): *Helfen im Sozialstaat*. Neuwied: Luchterhand (Soziale Dienste im Wandel, 1).
- Olk, Thomas (2015): *Freie Träger in der Sozialen Arbeit*. In: Hans-Uwe Otto (Hg.): *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. 5., erw. Aufl. München, Basel: Reinhardt (Handbuch), S. 459-471.

Paritätischer Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg. Online verfügbar unter <http://www.paritaet-bw.de/content/e153/>, zuletzt geprüft am 04.06.2015.

Plath, Hans-Eberhardt (2002): Erfahrungswissen und Handlungskompetenz - Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung. In: Gerhard Kleinhenz (Hg.): Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 250 (IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 250), S. 517–529.

Probst, Gilbert J. B./Raub, Steffen/Romhardt, Kai (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung für Deutschland [u.a.].

Reichert, Dagmar (2000): Wissenschaft als Erfahrungswissen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Reichvilser, Helmut (1973): Erfolgskontrolle der Verbandsarbeit. Berlin: Duncker & Humblot (Betriebswirtschaftliche Schriften, 68).

Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001a): Wissen managen: Das Münchner Modell. Forschungsbericht Nr. 131. Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik. München.

Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001b): Wissensmanagement lernen. Ein Leitfa-den zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim, Basel: Beltz (Beltz Weiterbildung).

Roehl, Heiko (2001): Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Univ., Diss. Bielefeld, 1999. 1. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a. (Gabler Edition Wissenschaft)].

Roßkopf, Karin (2004): Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen. Gestaltung von Verbänden als lernende Netzwerke. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft und NPO-Management).

Rüegg-Stürm, Johannes (2005): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; der HSG-Ansatz. 2., durchges. Aufl., [Nachdr.]. Bern: Haupt.

Rüegg-Stürm, Johannes/Grand Simon (2015): Das St. Galler Management-Mo-dell. 2., vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Aufl. Bern: Haupt.

Ryle, Gilbert (1969): Der Begriff des Geistes. Stuttgart: Reclam (Universal-Bibli-othek, 8331).

Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1996): The International Clasification of Nonprofit Organizations. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Balti-more.

Schneider, Ursula (2004): (Wie) funktionieren Communities of Practice? In: Rüdiger Reinhardt (Hg.): Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien: mit 15 Tabellen. Berlin: Springer, S. 137–176.

Schneider, Ursula (2006): Das Management der Ignoranz. Nichtwissen als Erfolgsfaktor. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Wirtschaftswissenschaft).

Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Schreyögg, Georg/Geiger Daniel (2007): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagements. In: Andreas Zeuch (Hg.): Management von Nichtwissen in Unternehmen. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verl. (Management / Unternehmenskultur), S. 69–89.

Schumacher, Stephan (2000): Wissensmanagement in Non-Profit-Organisationen. In: Martin Beck (Hg.): Handbuch Sozialmanagement, Bd. 4. Stuttgart: Raabe, S. 1–18.

Schütt, Peter (2005): Wissensmanagement für einen Verband. In: Wissensmanagement (4), S. 44–47.

Schützeichel, Rainer (2004): Soziologische Kommunikationstheorien. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (UTB Soziologie, Medien- und Kommunikationswissenschaft, 2623).

Schwarz, Peter (1996): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. 2., aktualisierte Aufl. Bern: Haupt.

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2009): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 6. Aufl. Bern: Haupt.

Senge, Konstanze (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Kai-Uwe Hellmann (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (Organisation und Gesellschaft), S. 35-47.

Seithe, Mechthild (2010): Schwarzbuch Soziale Arbeit. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Sevsay-Tegethoff, Nese (2007): Bildung und anderes Wissen. Zur "neuen" Thematisierung von Erfahrungswissen in der beruflichen Bildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verl. (Carl-Auer Compact).

Sollberger, Bettina Anne (2006): Wissenskultur. Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. Univ., Diss. Bern, 2006. 1. Aufl. Bern: Haupt (Berliner betriebswirtschaftliche Schriften, 38).

Spickers, Jürgen (2010): Universität St. Gallen – St.Galler Management-Modell. Die Entwicklung des St. Galler Managements-Modells. Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft. Online verfügbar unter <http://www.ifb.unisg.ch/de/institut/ueber+uns/st+galler+management-modell>, zuletzt aktualisiert am 20.04.2010, zuletzt geprüft am 28.05.2016.

Stehr, Nico (2001): Wissen und wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1507).

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1996): Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 3., überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Stelzer, Dirk (2003): Informations- versus Wissensmanagement. Versuch einer Abgrenzung. In: Hans-Georg Kemper, Wilhelm Mülder und Dietrich Seibt (Hg.): Informationsmanagement. Neue Herausforderungen in Zeiten des E-Business. 1. Aufl. Lohmar: Eul, S. 25–41.

Strulik, Torsten (2004): Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie. Univ., Habil.-Schr. Bielefeld, 2003. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Treptow, Rainer (2012): Wissen, Kultur, Bildung. Beiträge zur Sozialen Arbeit und kulturellen Bildung. 1. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa (Edition Soziale Arbeit).

Vahs, Dietmar (2005): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Praxisnahes Wirtschaftsstudium).

Vetter, Gregor/Livesey, Rupert (Hg.) (2001): PONS-Großwörterbuch für Experten und Universität. Englisch aktiv. Vollst. Neuentwickl., 1. Aufl. Stuttgart: Klett.

Vettiger, Hans (2009): Basiswissen Management in 333 Fragen und Antworten. Bern: Haupt (UTB Betriebswirtschaftslehre, Management, 3210).

Wehling, Peter (2001): Jenseits des Wissens? Wissenschaftliches Nichtwissen aus soziologischer Perspektive. In: Zeitschrift für Soziologie 30 (6), S. 465–484.

Wilkesmann, Uwe (2005): Die Organisation von Wissensarbeit. In: Berliner Journal für Soziologie (15), S. 55–72.

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

Willke, Helmut (2006): Systemtheorie. 7., überarb. Aufl. mit einem Glossar. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Willke, Helmut (2001): Systemisches Wissensmanagement. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wissenschaftlicher Beirat des Instituts für Angewandtes Nichtwissen (1992): Editorial. Anregung des wissenschaftlichen Beirates. In: Ungewußt. Die Zeitschrift für Angewandtes Nichtwissen e.V. 1 (1), S. 1–2.

Witt, Dieter/Velsen-Zerweck, Burkhard von/Thiess, Michael/Heilmair, Astrid (2006): Herausforderung Verbändemanagement. Handlungsfelder und Strategien. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Zeller, Susanne: Wir haben Bürgerpflichten zu erfüllen! Die Begründerinnen der Sozialen Arbeit in Deutschland und ihr Bezüge zur (Sozial)Ethik des Judentums. In: Mührel (Hg.) 2003 – Ethik und Menschenbild der Sozialen Arbeit, S. 15-28.

Zeuch, Andreas (2007a): Der Hase und Igel - Wissen und Nichtwissen zu Beginn des dritten Jahrtausends. In: Andreas Zeuch (Hg.): Management von Nichtwissen in Unternehmen. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verl. (Management / Unternehmenskultur), S. 14–29.

Zeuch, Andreas (Hg.) (2007b): Management von Nichtwissen in Unternehmen. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

## Anhänge

- Anhang 1: Zusammenfassung organisations- und wissensbezogene Systemelemente
- Anhang 2: Zusammenfassung organisations- und wissensbezogene Prozessbetrachtung
- Anhang 3: Zusammenfassung theoretisch ermittelte Instrumente
- Anhang 4: Interviewleitfaden Geschäftsstellenbefragung
- Anhang 5: Interviewleitfaden Mitgliederbefragung
- Anhang 6: Indikatorenbestimmung
- Anhang 7: Notationsregeln
- Anhang 8: Wissenslandschaft
- Anhang 9: Zusammenfassung theoretische und empirische Befunde zu Kompetenzen personeller Wissensträger
- Anhang 10: Übersicht Interviews
- DVD: Transkripte Hauptauswertung

**Anhang 1**  
**Zusammenfassung organisations- und wissensbezogene Systemelemente**  
 (eigene Darstellung)

<b>St. Galler-Management-Modell</b> ❶ Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management-Modell für NPO</b> ❷ Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer (2009)	<b>Wissensmanagement-Modell nach Probst</b> ❸ Probst/Raub/Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissensmanagement nach Reinmann-Rothmeier</b> ❹ Reinmann-Rothmeier (2001a)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Willke</b> ❺ Willke (2001) ❻ Willke (2004)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Hasler Roumois</b> ❼ Hasler Roumois (2007)	<b>Zusammenfassung</b>
-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

Umweltsphären ❶ S. 23-27	Umfelder ❷ S. 45-50					<b>Umwelt</b>
Anspruchsgruppen ❶ S. 28-29	Stakeholder ❷ S. 53-54					<b>Anspruchsgruppen</b>
Strategie ❶ S. 39-46 Strategiearbeit ❶ S. 64-76 Themen des strategischen Managements ❶ S. 39-46	Zweck- und Zielorientierung ❷ S. 45-50 Planung ❷ S. 66-75	Normative, strategische und operative Wissensziele definieren ❸ S. 98-99	Fokus Zielsetzung ❹ S. 22-26 Notwendigkeit der Zielsetzung ❹ S. 20	Zielfragen des des externen Kreislaufs ❺ S. 87	Notwendigkeit von Wissenszielen ❼ S. 26-27 Zielsetzung im Rahmen des Management-zyklus ❼ S. 70	<b>Strategie: Zielsetzung</b>
	Controlling Qualitäts-sicherung ❷ S. 66-75	Prozessbaustein „Wissen bewerten“ ❸ S. 350	Notwendigkeit der Evaluation ❹ S. 20	Prozess „Revision“ ❺ S. 87-89	Prozesse „Bewertung“ und „Revision“ ❼ S. 87	<b>Strategie: Evaluation</b>
Prozess der Wandelarbeit ❶ S. 64-76 Entwicklung und Erneuerung als Entwicklungsmodi ❶ S. 80-87	Anpassungs- und Veränderungsprozesse ❷ S. 66-75					<b>Strategie: Wandelarbeit</b>

<b>St. Galler-Management-Modell</b> ① Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management-Modell für NPO</b> ② Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer (2009)	<b>Wissensmanagement-Modell nach Probst</b> ③ Probst/Raub/Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissensmanagement nach Reinmann-Rothmeier</b> ④ Reinmann-Rothmeier (2001a)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Willke</b> ⑤ Willke (2001) ⑥ Willke (2004)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Hasler Roumois</b> ⑦ Hasler Roumois (2007)	<b>Zusammenfassung</b>
-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

	Mitglieder-aktivierung ② S. 66-75 Interaktive Leistungserbringung ② S. 64					<b>Strategie: Beteiligung</b>
Beziehungen ① S. 18-19	Kooperationen ② S. 66-75					<b>Strategie: Kooperationen</b>
Interaktionsthemen ① S. 32-34	Wissensbasis ② S. 62-65	Ressource und Basisvariable Wissen ③ S. 59	Doppelperspektive von Wissen (Informations- und Handlungswissen) ④ S. 17-18	Wissen und Nichtwissen von Personen und Organisationen ⑤ S. 16	Ressource Wissen ⑦ S. 70	<b>Wissen und Nichtwissen</b>
Kultur ① S. 54-55	Werte- und Kultur-gemeinschaft ② S. 65 Management-Stil (normative Werte-haltung) ② S. 66-75	kulturelle Voraussetzungen ③ S. 358-370				<b>Kultur</b>

<b>St. Galler-Management-Modell</b> ● Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management-Modell für NPO</b> ● Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer (2009)	<b>Wissensmanagement-Modell nach Probst</b> ● Probst/Raub/Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissensmanagement nach Reinmann-Rothmeier</b> ● Reinmann-Rothmeier (2001a)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Wilke</b> ● Willke (2001) ● Willke (2004)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Hasler Roumois</b> ● Hasler Roumois (2007)	<b>Zusammenfassung</b>
-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

<b>Aufbaustrukturen</b> ● S. 47-52	<b>Organisation der Strukturen</b> ● S. 66-75	<b>Strukturelle Voraussetzungen</b> ● S. 358-370			<b>Faktor Organisation (Prozessgestaltung)</b> ● S. 71	<b>Struktur</b>
<b>Ablaufstrukturen</b> ● S. 47-52 <b>Prozesse</b> ● S. 64-76	<b>Prozesse als Teil des System-Managements</b> ● S. 66-75	<b>Prozess-Bausteine des Wissensmanagements</b> ● S. 53-56	<b>Prozesse des Wissensmanagement</b> ● S. 22-26	<b>Wissensprozesse der doppelten Wissensbuchführung</b> ● S. 87	<b>Kommunikationsprozesse</b> ● S. 70-72	<b>Prozesse (Ablaufstruktur)</b>
Detaillierte Beschreibung des Systemelements „Prozesse“ vgl. Kapitel 2.5.7.						

<b>St. Galler-Management-Modell</b> ● Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management-Modell für NPO</b> ● Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer (2009)	<b>Wissensmanagement-Modell nach Probst</b> ● Probst/Raub/Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissensmanagement nach Reinmann-Rothmeier</b> ● Reinmann-Rothmeier (2001a)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Wilke</b> ● Willke (2001) ● Willke (2004)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Hasler Roumois</b> ● Hasler Roumois (2007)	<b>Zusammenfassung</b>
-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

<b>Mitarbeiter</b> ● S. 18-19	<b>Human-Ressourcen-Management</b> ● S. 66-75	<b>Personelle Voraussetzungen</b> ● S. 358-370	<b>Personalaspekt im Umgang mit Handlungswissen</b> ● S. 17-18	<b>Wissen und Nichtwissen von Personen</b> ● S. 16	<b>Faktor Mensch</b> ● S. 70-72	<b>individuelle personelle Wissensträger</b>
	<b>Fähigkeiten und Fertigkeiten des Leistungserbringers</b> ● S. 55-58		<b>Prozess-orientiertes Kompetenzmanagement als Personalaspekt im Umgang mit Handlungswissen</b> ● S. 17-18	<b>Lernfähigkeit und Innovationskompetenz von Personen</b> ● S. 51	<b>Kommunikationsprozess der individuellen Wirklichkeitskonstruktion bzw. Kompetenzentwicklung</b> ● S. 70-72	
<b>Teams</b> ● S. 18-19	<b>Lernende Organisation, Lernprozesse, (Umwandlung von implizites in explizites, kollektives Wissen)</b> ● S. 60-62			<b>Wissen und Nichtwissen von Organisationen</b> ● S. 16		<b>kollektive personelle Wissensträger</b>
	<b>Innovation (Systemmanagement)</b> ● S. 66-75			<b>Lernfähigkeit von Organisationen</b> ● S. 51		
				<b>Innovationskompetenz von Organisationen</b> ● S. 51		

<b>St. Galler-Management-Modell</b> ❶ Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management-Modell für NPO</b> ❷ Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer (2009)	<b>Wissensmanagement-Modell nach Probst</b> ❸ Probst/Raub/Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissensmanagement nach Reinmann-Rothmeier</b> ❹ Reinmann-Rothmeier (2001a)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Wilke</b> ❺ Wilke (2001) ❻ Wilke (2004)	<b>Systemisches Wissensmanagement nach Hasler Roumois</b> ❼ Hasler Roumois (2007)	<b>Zusammenfassung</b>
-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

<b>Kommunikations- und Informations-technologien (materielles Systemelement)</b> Rüegg-Stürm ❶ S. 18-19	Sachmittel, wie Informatik, Hilfsmittel, Infrastruktur ❷ S. 66-75	technisch-methodische Voraussetzungen ❸ S. 358-370	technische Aspekt im Umgang mit Informations-wissen ❹ S. 17-18		Faktor Technologie im Sinne des Datentransfers bzw. Informations-managements ❼ S. 70-72	<b>Instrumente</b>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

**Anhang 2**  
**Zusammenfassung organisations- und wissensbezogene**  
**Prozessbetrachtung**  
 (eigene Darstellung)

**Zielsetzungs- und Evaluationsprozesse**

Zielsetzungs- und Evaluationsprozesse umfassen Prozesse der normativen Orientierung und Planung, Willensbildung und -sicherung, strategischen Entwicklung, Zielsetzung sowie Qualitätssicherung, Evaluation und Revision.

<b>St. Galler- Management- Modell</b> ❶ Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management- Modell für NPO</b> ❷ Schwarz/ Purtschert/ Giroud/Schauer (2009)	<b>Wissensma- nagement- Modell</b> ❸ Probst/Raub/ Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissens- management</b> ❹ Reinmann-Rot- hmeier (2001a)	<b>Systemisches Wissens- management</b> ❺ Willke (2001)
--------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

Normative Orientierungs- prozesse ❶ S. 64-76	Festlegung der Management- philosophie ❷ S. 66 normative Planung ❷ S. 66-75			
	Willensbildung/ -sicherung ❷ S. 66-75			
Strategische Entwicklungs- prozesse ❶ S. 64-76	strategische Planung ❷ S. 66-75			
	operativ-kurz/- mittelfristige Planung ❷ S. 66-75		Wissensziele definieren ❸ S. 98-99	Zielsetzung ❹ S. 22-26
	Qualitäts- sicherung ❷ S. 66-75	Wissen bewerten ❸ S. 350	Evaluation ❹ S. 22-26	Bewertung und Revision ❺ S. 87

## Beschaffungsprozesse

Beschaffungsprozesse erfolgen im Rahmen der internen Identifikation und Aktivierung; der externen Identifikation und des Erwerbs; sowie in Formen von externer Kooperation.

<b>St. Galler- Management- Modell</b> ① Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management- Modell für NPO</b> ② Schwarz/ Purtschert/ Giroud/Schauer (2009)	<b>Wissensma- nagement- Modell</b> ③ Probst/Raub/ Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissens- management</b> ④ Reinmann-Rot- hmeier (2001)	<b>Systemisches Wissens- management</b> ⑤ Willke (2001)
	Mitglieder- aktivierung (Information, Beiträge, Mitarbeit) ② S. 66-75	Wissen identi- fizieren ③ S. 144-145		Wissen aktivieren ⑤ S. 87
Beschaffungs- prozess ① S. 64-76	Einkauf ② S. 66-75	Wissen erwerben ③ S. 174-175		
	Kooperationen ② S. 66-75			

## Entwicklungs- und Generierungsprozesse

Angesprochen sind Prozesse der Entwicklung bzw. Generierung von Wissen, Kompetenzen und Innovationen im Zuge eines bewussten Vorgehens; sowie als „Nebenprodukt“ des Organisationsgeschehens und der interaktiven Leistungserbringung.

<b>St. Galler-Management-Modell</b> ① Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management-Modell für NPO</b> ② Schwarz (2009)	<b>Wissensmanagement-Modell</b> ③ Probst/Raub/Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissensmanagement</b> ④ Reinmann-Röthmeier (2001)	<b>Systemisches Wissensmanagement</b> ⑤ Willke (2001)
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Leistungs-innovations-prozesse ① S. 64-76	Innovations-prozesse durch Entwicklung ② S. 66-75			
Entwicklung ① S. 64-76		Wissen entwickeln (bewusste Produktion und als Nebenprodukt des Organisationsgeschehens) ③ S. 218-219	Wissens-generierung/konstruieren ④ S. 22-26	Wissen generieren ⑤ S. 87
Prozess der Bildungsarbeit ① S. 64-76	kollektive und individuelle Lernprozesse (im Rahmen einer interaktiven Leistungserbringung) ② S. 60-72		Kompetenz-management im Rahmen der Wissens-nutzung ④ S. 22-26	

## Prozesse der Aufbereitung und Sicherung

Zusammengefasst sind Prozesse der Aufbereitung (Erstellung, Repräsentation, Generalisierung, Gestaltung); Prozesse der Sicherstellung der Nutzung; sowie Prozesse der Bewahrung.

<b>St. Galler-Management-Modell</b> ❶ Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management-Modell für NPO</b> ❷ Schwarz/ Purtschert/ Giroud/Schauer (2009)	<b>Wissensmanagement-Modell</b> ❸ Probst/Raub/Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissensmanagement</b> ❹ Reinmann-Rothmeier (2001)	<b>Systemisches Wissensmanagement</b> ❺ Willke (2001)
-------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

<b>Leistungserstellung/Produktion</b> ❶ S. 64-76	<b>Gestaltung von Leistung</b> ❷ S. 72-75	<b>Wissen nutzen</b> (Gestaltung von Informationsquellen, Arbeitssituationen, Nutzung sicherstellen) ❸ S. 287-288	<b>Wissensrepräsentation</b> (Informationsmanagement) ❹ S. 22-26	<b>Wissen generalisieren</b> (explizieren und dokumentieren) ❺ S. 87
		<b>Wissen bewahren</b> ❸ S. 319-320	<b>Wissensnutzung</b> (Kompetenzmanagement) ❹ S. 22-26	<b>„Wissen nutzen“</b> ❺ S. 87

## (Ver-)teilungs- und Kommunikationsprozesse

(Ver-)teilungs- und Kommunikationsprozesse beziehen sich im technischen Sinne auf die (Ver-)teilung und Kommunikation; sowie im personenbezogenen Sinne auf die (Ver-)teilung, Kommunikation, Interaktion und den Austausch im Rahmen der Leistungserbringung.

<b>St. Galler-Management-Modell</b> ❶ Rüegg-Stürm (2005)	<b>Freiburger Management-Modell für NPO</b> ❷ Schwarz/ Purtschert/ Giroud/Schauer (2009)	<b>Wissensmanagement-Modell</b> ❸ Probst/Raub/Romhardt (1999)	<b>Integratives Wissensmanagement</b> ❹ Reinmann-Rothmeier (2001)	<b>Systemisches Wissensmanagement</b> ❺ Willke (2001)
<b>Leistungserstellung/ Logistik</b> ❶ S. 64-76 <b>Kommunikationsprozess</b> (mit Anspruchsgruppen) ❶ S. 64-76	<b>Leistungserbringung</b> ❷ S. 72-75 <b>Interaktionsprozesse</b> ❷ S. 55-58	<b>Wissen verteilen</b> (technisch und persönlicher Austausch) ❸ S. 264-265	<b>Wissenskommunikation</b> (technisch und persönlicher Austausch) ❹ S. 22-26	<b>Wissen verteilen</b> ❹ S. 87

### Anhang 3

## Zusammenfassung theoretisch ermittelte Instrumente (eigene Darstellung)

Instrument bzw. Wissensträger / Quelle	Funktionsgruppen angelehnt an Roehl (5)					
(1) Eppler/Reinhardt (2004) (2) Heinrich/Stelzer (2009) (3) Probst/Raub/Romhardt (1999) (4) Reinmann-Rothmeier (2001a) (5) Roehl (2001) (6) Hasler Roumois (2007) (7) Schreyögg/Geiger (2007) (8) Schütt (2005) (9) Wilkesmann (2005) (10) Witt et al. (2006) (11) Amelingmeyer (2004) (12) Bettoni/Glases/Wehner (2004) (13) Schneider (2004) (14) North/Franz/Lembke (2004)	räumlich-organisatorische Infrastruktur	technologische Infrastruktur	arbeitsbezogene Instrumente	personenbezogene Instrumente	Kommunikationsbezogene Instrumente	Problemlösungsbezogene Instrumente
Horchposten (3) S. 132 Denkfabriken/think factories (3) S. 133 Kompetenzzentren/think tanks (3) S. 133 (5) S. 162-163 Hochschulen, Lehrstühle (3) S. 133 Knowledge Broker (Organisation) (5) S. 162-163 Besuche, Hospitation, Learnig Journey (5) S. 162-163, 182						
Intranet, Portale (5) S. 162-163 (6) S. 99 (2) S. 446-447 Expertensystem (5) S. 162-163 Dokumentenmanagement-System (2) S. 446-447 Datenbanken (5) S. 162-163 Internet (5) S. 177 (3) S. 136 (11) S. 58 Chat (6) S. 99 Blogs (6) S. 99-100 Wikis (6) S. 99-100 (2) S. 445 Fotos (11) S. 58 CDs (11) S. 58		■	■	■	■	■
Handbuch, Ordner, Leittext (5) S. 162-163 Rundschreiben (10) S. 159 Verbandszeitschrift (10) S. 159 Bücher (11) S. 58 Fachzeitschriften (11) S. 58 Lernstatt, Lernlaboratorium (5) S. 162-163 Abteilungen (11) S. 58 Qualitätszirkel (5) S. 162-163 Teams (11) S. 58 Wissensgemeinschaften, Community of Practice (4) S. 28-31, 32 (6) S. 125-129, 199, 204 (7) S. 86 (12) S. 321-322 (13) S. 135, 137, 145, 146 (14) S. 8-9			■	■	■	■



## Anhang 4.1

### **Forschungsprojekt im Rahmen der Dissertation:**

***„Teilhabe-orientierte Modernisierung  
der Wissensarbeit in Verbänden.“***

**Interviewleitfaden zur Geschäftsstellen-  
befragung  
DPWV: Bereich Altenhilfe  
Endfassung**

## **1 Zur Person, zur Aufgabe**

**1.1 Ihre Qualifikation?**

**1.2 Ihre beruflichen Stationen?**

**1.3 Ihre Aufgabe?**

## **2 Verbandsstrukturen**

**2.1 Übersicht Struktur Verband**

**2.2 Übersicht Struktur Handlungsfeld**

## **3 Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit (Handlungsfeld)**

**3.1** Beschreiben Sie die Rahmenbedingung sozialer Arbeit die sich derzeit auf Ihre Arbeit, Ihr Handlungsfeld auswirken.

**3.2** Welche Rahmenbedingungen erwarten Sie mittel- bis längerfristig?

**3.3** Welche Auswirkungen haben diese Rahmenbedingungen auf den Umgang mit Informationen und Wissen?

## **4 Umgang mit Informationen und Wissen**

### **4.1 Wissensziele setzen, Wissensbedarf**

**4.1.1** Treffen Sie in Ihrem Aufgabenfeld Aussagen über die Wissensziele? (Verband / Abteilung / Beratungsbereich / Projekte / Veranstaltungen und Arbeitskreise / Landes- und LIGA-Gremien)

- auf normative Ebene (Leitbild)?
- auf strategische Ebene (Wissensprofil)?
- auf operative Ebene (operative Teilziele)?

**4.1.2** Welche Wissensfelder sind für Ihr Aufgabenfeld von Relevanz? Können Sie eine grobe Wissenslandkarte (Wissensschwerpunkte) für Ihr Aufgabenfeld skizzieren?

**4.1.3** Auf welche Weise (Methoden, Instrumente) ermitteln Sie das für die Zukunft notwendige Wissen bzw. die notwendigen Wissensangebote?

**4.1.4** Wie stellen Sie sicher, dass dies auch der Bedarf der Mitglieder ist?

**4.1.5** Wie erkennen Sie Wissenslücken (spezifisches Nichtwissen)

- Ihrer Abteilung?
- der Mitglieder?

**4.1.6** Wie gehen Sie mit „blinden Flecken“ (unspezifischem Nichtwissen), sprich Systemrisiko, um?

**4.1.7** Verzichten Sie auf Informationen und Wissen, wenn mehr Informationen zur Verfügung stehen als verarbeitet werden können (angewandtes Nichtwissen)?

## **4.2 Wissen identifizieren und strukturieren**

**4.2.1** Wie (mit welchen Methoden und Instrumenten) wird in Ihrem Aufgabenfeld das vorhandene Wissen identifiziert und strukturiert (z.B. Bestandsaufnahme vor Projekten)?

- das Wissen der Abteilung?
- Das Wissen der Mitglieder?

**4.2.2** Wie identifizieren Sie Erfahrungswissen?

**4.2.3** Werden die Mitglieder befähigt eigenes Wissen zu identifizieren?

## **4.3 Wissen erwerben**

**4.3.1** Welches sind Ihre wichtigsten internen und externen Wissensmärkte auf denen Sie das für Ihr Aufgabenfeld notwendige Wissen erwerben?

**4.3.2** Wie qualifizieren Sie sich persönlich?

**4.3.3** Wie qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen (soweit vorhanden)?

**4.3.4** Werden die Mitglieder befähigt eigenes Wissen zu erwerben?

## 4.4 Wissen entwickeln

4.4.1 Welches Wissen, welche Wissensangebote entwickeln Sie in Ihrem Arbeitsbereich selbständig?

4.4.2 Welches Wissen, Wissensangebote entwickeln Sie mit welchem internen und externen Partnern/Netzwerk?

4.4.3 Mit welchen Instrumenten und Methoden entwickeln Sie Wissen? Gibt es Unterschiede bei den Wissensarbeiten, z.B. Einbeziehung von Erfahrungswissen?

4.4.4 Wie beziehen Sie Erfahrungswissen in die Wissensentwicklung ein?

4.4.5 Wie planen Sie den Einsatz notwendiger Ressourcen bei der Wissensentwicklung?

4.4.6 Werden die Mitglieder befähigt eigenes Wissen zu entwickeln?

## 4.5 Wissen kommunizieren

4.5.1 Wie werden Informationen, wie wird Wissen in Ihrem Arbeitsbereich kommuniziert?

- **wer** erhält Wissen und Informationen?
- **welche Informationen und welches Wissen?**
- in welchem **Umfang?**
- mit welchen **Instrumenten / Angebote?**

4.5.2 Wie kommunizieren Sie Erfahrungswissen?

4.5.3 Welches Wissen enthalten Sie vor?

4.5.4 Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation

- zwischen Ihnen und den Mitgliedern?
- zwischen den Abteilungen?

4.5.5 Eignen sich die Aufbau- und Ablaufstrukturen zur Wissenskommunikation?

## **4.6 Wissen nutzen**

**4.6.1** Wie wird sichergestellt, dass Ihre Wissensangebote genutzt werden?

**4.6.2** Wie gestalten Sie die Verteilungsinstrumente? Wie stellen Sie die Benutzerfreundlichkeit sicher?

**4.6.3** Wie bewerten Sie die Aufbereitung der Informationen und des Wissens im Detail (siehe Tabelle)?

**4.6.4** Wie werden die Mitglieder zur Nutzung des DWW-Wissens befähigt?

## **4.7 Wissen bewahren**

**4.7.1** Wie sichern Sie vergangene Erfahrungen? (z.B. Arbeitsgruppenergebnisse?)

**4.7.2** Wie wird Wissen bewahrt und gepflegt?

## **4.8 Wissensaktivitäten evaluieren**

**4.8.1** Wie wird der Erfolg der Wissensangebote evaluiert?

## **5 Sonstige Anmerkungen?**

## Anhang 4.2

### **Forschungsprojekt im Rahmen der Dissertation:**

***„Teilhabe-orientierte Modernisierung  
der Wissensarbeit in Verbänden.“***

**Interviewleitfaden zur Geschäftsstellen-  
befragung  
DWW: Bereich Jugendhilfe  
Endfassung**

## **1 Zur Person, zur Aufgabe**

### **1.1 Ihre Qualifikation?**

### **1.2 Ihre beruflichen Stationen?**

### **1.3 Ihre Aufgabe?**

## **2 Verbandsstrukturen**

### **2.1 Übersicht Struktur Verband**

### **2.2 Übersicht Struktur Handlungsfeld**

### **2.3 Übersicht Struktur Abteilung**

### **2.4 Übersicht Struktur Veranstaltungen und Arbeitskreise**

### **2.5 Übersicht Struktur Landes- und LIGA-Strukturen**

## **3 Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit (Handlungsfeld)**

**3.1** Beschreiben Sie die Rahmenbedingung sozialer Arbeit die sich derzeit auf Ihre Arbeit, Ihr Handlungsfeld auswirken.

**3.2** Welche Rahmenbedingungen erwarten Sie mittel- bis längerfristig?

**3.3** Welche Auswirkungen haben diese Rahmenbedingungen auf den Umgang mit Informationen und Wissen?

## **4 Umgang mit Informationen und Wissen**

### **4.1 Wissensziele setzen, Wissensbedarf**

**4.1.1** Treffen Sie in Ihrem Aufgabenfeld Aussagen über die Wissensziele? (Verband / Abteilung / Beratungsbereich / Projekte / Veranstaltungen und Arbeitskreise / Landes- und LIGA-Gremien)

- auf normative Ebene (Leitbild)?
- auf strategische Ebene (Wissensprofil)?
- auf operative Ebene (operative Teilziele)?

**4.1.2** Welche Wissensfelder sind für Ihr Aufgabenfeld von Relevanz? Können Sie eine grobe Wissenslandkarte (Wissensschwerpunkte) für Ihr Aufgabenfeld skizzieren?

**4.1.3** Auf welche Weise (Methoden, Instrumente) ermitteln Sie das für die Zukunft notwendige Wissen bzw. die notwendigen Wissensangebote?

**4.1.4** Wie stellen Sie sicher, dass dies auch der Bedarf der Mitglieder ist?

**4.1.5** Wie erkennen Sie Wissenslücken (spezifisches Nichtwissen)

- Ihrer Abteilung?
- der Mitglieder?

**4.1.6** Wie gehen Sie mit „blinden Flecken“ (unspezifischem Nichtwissen), sprich Systemrisiko, um?

**4.1.7** Verzichten Sie auf Informationen und Wissen, wenn mehr Informationen zur Verfügung stehen als verarbeitet werden können (angewandtes Nichtwissen)?

## **4.2 Wissen identifizieren und strukturieren**

**4.2.1** Wie (mit welchen Methoden und Instrumenten) wird in Ihrem Aufgabenfeld das vorhandene Wissen identifiziert und strukturiert (z.B. Bestandaufnahme vor Projekten)?

- das Wissen der Abteilung?
- Das Wissen der Mitglieder?

**4.2.2** Wie identifizieren Sie Erfahrungswissen?

**4.2.3** Werden die Mitglieder befähigt eigenes Wissen zu identifizieren?

## **4.3 Wissen erwerben**

**4.3.1** Welches sind Ihre wichtigsten internen und externen Wissensmärkte auf denen Sie das für Ihr Aufgabenfeld notwendige Wissen erwerben?

**4.3.2** Wie qualifizieren Sie sich persönlich?

**4.3.3** Wie qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen (soweit vorhanden)?

**4.3.4** Werden die Mitglieder befähigt eigenes Wissen zu erwerben?

## 4.4 Wissen entwickeln

4.4.1 Welches Wissen, welche Wissensangebote entwickeln Sie in Ihrem Arbeitsbereich selbständig?

4.4.2 Welches Wissen, Wissensangebote entwickeln Sie mit welchem internen und externen Partnern/Netzwerk?

4.4.3 Mit welchen Instrumenten und Methoden entwickeln Sie Wissen? Gibt es Unterschiede bei den Wissensarbeiten, z.B. Einbeziehung von Erfahrungswissen?

4.4.4 Wie beziehen Sie Erfahrungswissen in die Wissensentwicklung ein?

4.4.5 Wie planen Sie den Einsatz notwendiger Ressourcen bei der Wissensentwicklung?

4.4.6 Werden die Mitglieder befähigt eigenes Wissen zu entwickeln?

## 4.5 Wissen kommunizieren

4.5.1 Wie werden Informationen, wie wird Wissen in Ihrem Arbeitsbereich kommuniziert?

- **wer** erhält Wissen und Informationen?
- **welche Informationen und welches Wissen?**
- in welchem **Umfang**?
- mit welchen **Instrumenten / Angebote**?

4.5.2 Wie kommunizieren Sie Erfahrungswissen?

4.5.3 Welches Wissen enthalten Sie vor?

4.5.4 Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation

- zwischen Ihnen und den Mitgliedern?
- zwischen den Abteilungen?

4.5.5 Eignen sich die Aufbau- und Ablaufstrukturen zur Wissenskommunikation?

## **4.6 Wissen nutzen**

**4.6.1** Wie wird sichergestellt, dass Ihre Wissensangebote genutzt werden?

**4.6.2** Wie gestalten Sie die Verteilungsinstrumente? Wie stellen Sie die Benutzerfreundlichkeit sicher?

**4.6.3** Wie bewerten Sie die Aufbereitung der Informationen und des Wissens im Detail (siehe Tabelle)?

**4.6.4** Wie werden die Mitglieder zur Nutzung des DWW-Wissens befähigt?

## **4.7 Wissen bewahren**

**4.7.1** Wie sichern Sie vergangene Erfahrungen? (z.B. Arbeitsgruppenergebnisse?)

**4.7.2** Wie wird Wissen bewahrt und gepflegt?

## **4.8 Wissensaktivitäten evaluieren**

**4.8.1** Wie wird der Erfolg der Wissensangebote evaluiert?

## **5 Sonstige Anmerkungen?**

## Anhang 5.1

### **Forschungsprojekt im Rahmen der Dissertation:**

***„Teilhabe-orientierte Modernisierung  
der Wissensarbeit in Verbänden.“***

**Interviewleitfaden zur Mitgliederbefragung  
DPWV: Bereich Altenhilfe  
Endfassung**

***Die Fragen beziehen sich auf die Arbeit des Trägers im Handlungsfeld Altenhilfe.***

## **1** Angaben zum Träger und dem/der Interviewpartner/in

### **1.1** Bezeichnung und Funktion?

Träger

Einrichtung

Arbeitsfeld

Funktion (Interviewpartner/in)

### **1.2** Größe des Trägers?

Initiative (ohne Personal)

Kleinster Träger (bis 10 Mitarbeiter/innen)

Kleiner Träger (10 bis 50 Mitarbeiter/innen)

Mittelgroßer Träger (50 bis 200 Mitarbeiter/innen)

Großer Träger (über 200 Mitarbeiter/innen)

### **1.3** Arbeitsfelder des Trägers?

Der Träger ist in einem Arbeitsfeld tätig

Der Träger ist in mehreren Arbeitsfeldern tätig

### **1.4** Kontakte zum Verband?

1. Ebene (Vorstand, Geschäftsführung)

2. Ebene (Bereichsleitung)

3. Ebene (Einrichtungsleitung)

4. Ebene (Gruppenleitungen, Teamleitungen)

5. Ebene (Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion)

#### **1.4.1** Anmerkungen zu den Kontaktebenen?

## **2** Wissensarbeit im Arbeitsfeld des Trägers

**2.1** Welche Rahmenbedingungen nehmen auf Ihren Träger (Handlungsfeld Altenhilfe) entscheidend Einfluss?

**2.2** Welches Wissen ist für die Arbeit des Trägers wichtig?

**2.3** Welches sind die wichtigsten Wissensquellen?

## **3** Wissensarbeit des Verbandes

**3.1** Kulturen und Strukturen des Verbandes

**3.1.1** Welche Wissenskultur prägt den Verband?

**3.1.2** Was motiviert Ihren Träger im Verband Mitglied zu sein?

**3.1.3** Was motiviert Ihren Träger sich aktiv im Verband einzubringen?

**3.1.4** Ist die Grundstruktur des Verbandes geeignet um die verbandlichen Aufgaben zu erfüllen?

<b>Eignung Grundstruktur?</b>	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	nicht geeignet	kann nicht beurteilt werden
Gesamtstruktur des Verbandes	<input type="checkbox"/>				
Bisherige Gliederung nach Zentralbereichen	<input type="checkbox"/>				
Künftige Gliederung nach Teams (Team 1 und Servicestelle)	<input type="checkbox"/>				
Fachgruppen der Fachbereiche	<input type="checkbox"/>				

**3.1.4.1** Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf die Grundstruktur?

### 3.2 Wissenszielsetzung des Verbandes

#### 3.2.1 Welches sind im Hinblick auf Ihre Arbeit Ihres Träger die wichtigsten Wissensfunktionen des Verbandes?

Wichtigsten Wissensfunktionen?	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	trifft nicht zu
Wissensentwicklung Wissen (z.B. Konzeptionen, Standards) für und mit den Mitgliedern entwickeln.	<input type="checkbox"/>				
Wissensvermittlung Wissen aufbereiten und an die Mitglieder kommunizieren.	<input type="checkbox"/>				
Wissensvermittlung durch Beratung Mitglieder beraten.	<input type="checkbox"/>				
Wissensaustausch Austausch von Fakten- und Erfahrungswissen zwischen den Mitgliedern.	<input type="checkbox"/>				
Politische Vertretung Die Mitglieder politisch vertreten.	<input type="checkbox"/>				

#### 3.2.1.1 Anmerkungen zu den Wissensfunktionen?

#### 3.2.2 Welches sind im Hinblick auf Ihre Arbeit Ihres Träger die wichtigsten Wissensfelder des Verbandes?

Wichtigste Wissensfelder?	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	trifft nicht zu
Fachliches Wissen Z.B. Wissen über Konzepte.	<input type="checkbox"/>				
Betriebswirtschaftliches Wissen Z.B. Wissen über Entgeltverhandlungen.	<input type="checkbox"/>				
Juristisches Wissen Z.B. Wissen über Gesetzesänderungen.	<input type="checkbox"/>				
Politisches Wissen Z.B. Wissen über politische Entscheidungen (Kommunal, Land, Bund, Europa).	<input type="checkbox"/>				

#### 3.2.2.1 Weitere Wissensfelder?

**3.2.3 Welches sind im Hinblick auf Ihre Arbeit Ihres Träger die wichtigsten Wissenstypen des Verbandes?**

Wichtige Wissenstypen?	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	trifft nicht zu
<b>Faktenwissen</b>					
Allgemeines Wissen (öffentlich) Allgemeines Wissen über den Verband, z.B. Zielsetzung, Aufgaben.	<input type="checkbox"/>				
Basiswissen (intern) Basiswissen für alle Mitglieder oder bestimmte Mitgliedergruppen, z.B. Allgemeine Entwicklungen, Jahresbericht, Rahmenverträge	<input type="checkbox"/>				
Risikorelevantes Wissen (intern) Wissen für alle Mitglieder, bestimmte Mitgliedergruppen oder einzelne Träger, z.B. politische Entscheidungen, wichtige Fristen, finanzrelevante Ausschreibungen	<input type="checkbox"/>				
Konzepte und Innovationen (intern) Wissen für alle Mitglieder oder einzelne Mitgliedergruppen.	<input type="checkbox"/>				
<b>Erfahrungswissen</b>					
Erfahrungswissen (intern) Wissen für alle Mitglieder oder einzelne Mitgliedergruppen, z.B. Erfahrungen im Umgang mit Klienten	<input type="checkbox"/>				

**3.2.3.1 Weitere Wissensfelder?**

### 3.2.4 Wie wichtig ist die Beteiligung des Trägers an der Zielsetzung und Arbeit des Verbandes?

Wichtigkeit von Beteiligung?	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	trifft nicht zu
Beteiligung an der strategischen Zielsetzung des Verbandes Strategische Ausrichtung des Verbandes.	<input type="checkbox"/>				
Beteiligung an der operativen Zielsetzung des Verbandes Festlegung von Themen, Projekten, usw.	<input type="checkbox"/>				
Beteiligung an der operativen Arbeit des Verbandes Begleitung und Durchführung von Projekten.	<input type="checkbox"/>				
Beteiligung an der operativen Gestaltung von Methoden und Instrumenten Gestaltung der Kommunikationsinstrumente, usw.	<input type="checkbox"/>				

#### 3.2.4.1 Weitere Möglichkeiten der Beteiligung?

### 3.2.5 Wie beurteilen Sie die Eignung der Beteiligungsinstrumente und -methoden?

Eignung von Beteiligungsinstrumenten und -methoden?	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	nicht wichtig	trifft nicht zu
Schriftliche Bedarfserhebung (z.B. Fragebogen)	<input type="checkbox"/>				
Bedarfserhebung im Rahmen von Gremien	<input type="checkbox"/>				

#### 3.2.5.1 Anmerkungen zu den Beteiligungsinstrumenten und -methoden?

### 3.3 Wissensentwicklung im Verband

#### 3.3.1 Welches Wissen soll der Verband als Dienstleistung entwickeln?

#### 3.3.2 Welches Wissen sollen die Mitglieder gemeinsam mit dem Verband entwickeln?

- #### 3.3.3 Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband gemeinsam Wissen zu entwickeln?
- Im fachlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)?
  - Im betriebswirtschaftlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)?
  - Im juristischen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)?
  - Im politischen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)?

#### 3.3.4 Wie beurteilen Sie die Eignung, Nutzung und Aufbereitung der Methoden und Instrumente die zur gemeinsamen Wissensentwicklung im Verband eingesetzt werden?

Bitte beurteilen Sie die Methoden und Instrumente im Hinblick

- auf deren Eignung zur Entwicklung von Wissen
- wie intensiv Sie das Instrument/die Methode für Ihre Arbeit tatsächlich nutzen (falls angeboten)
- wie das Wissen aufbereitet ist

Bitte verwenden Sie zur Bewertung eine Skala von 0-4:

„0“ bedeutet „eignet sich nicht“/„wird nicht genutzt“/„ist schlecht aufbereitet“  
 „4“ bedeutet „eignet sich sehr gut“/„wird sehr intensiv genutzt“/„ist sehr gut aufbereitet“  
 „X“ bedeutet „kann nicht beurteilt werden“

Wissenstyp	Eignung (0-4)	Nutzung (0-4)	Aufbereitung (0-4)
<b>Wissensentwicklung</b> Eignung und Nutzen von Methoden und Instrumenten zur gemeinsamen <b>Wissensentwicklung</b> im Verband: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremien/Untergruppen von Gremien</li> <li>• in Projekten</li> <li>• Workshops mit Experteneinführung</li> <li>• Entwicklung in der Praxis (mit Mitglied)</li> <li>• Entwicklung mit wissenschaftlicher Begleitung</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

#### 3.3.4.1 Welche Methoden und Instrumente fehlen?

#### 3.3.4.2 Verbesserungsvorschläge?

**3.4 Wissensvermittlung (unaufgeforderte Aufbereitung und Kommunikation) durch den Verband**

**3.4.1 Welches Wissen soll durch den Verband vermittelt werden?**

- Fachliches Wissen (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Betriebswirtschaftliche Wissen (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Juristisches Wissen (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Politisches Wissen (Handlungsfeld Altenhilfe)

**3.4.2 Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband Wissen unaufgefordert zu vermitteln?**

- Im fachlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Im betriebswirtschaftlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Im juristischen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Im politischen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)

**3.4.3 Wie beurteilen Sie die Eignung, Nutzung und Aufbereitung der Methoden und Instrumente die zur unaufgeforderten Wissensvermittlung durch den Verband eingesetzt werden?**

Wissenstyp		Eignung (0-4)	Nutzung (0-4)	Aufbereitung (0-4)
Wissensvermittlung (Aufbereitung und Kommunikation)	<b>Allgemeines Wissen (öffentlich)</b> Allgemeines Wissen über den Verband, z.B. Zielsetzung, Aufgaben.			
	• per Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Verbandsorgan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Prospekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• auf Messen und Kongressen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Presse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Basiswissen (intern)</b> Basiswissen für alle Mitglieder oder bestimmte Mitgliedergruppen, z.B. Allgemeine Entwicklungen, Jahresbericht, Rahmenverträge			
	• per Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Post	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Intranet (geschützter Mitgliederbereich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Gremium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Fachtagung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• per Seminar, Fortbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Wissenstyp

Eignung  
(0-4)  
Nutzung  
(0-4)  
Aufbereitung  
(0-4)

Wissensvermittlung (Aufbereitung und Kommunikation)

### Risikorelevante Wissen (intern)

Wissen für alle Mitglieder, bestimmte Mitgliedergruppen oder einzelne Träger, z.B. politische Entscheidungen, wichtige Fristen, finanzrelevante Ausschreibungen

- per persönlichen Telefonanruf (unaufgefordert)
- per Mail (unaufgefordert)
- per Post (unaufgefordert)
- per Intranet (geschützter Mitgliederbereich)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Konzepte und Innovationen (intern)

Informationen für alle Mitglieder, bestimmte Mitgliedergruppen oder einzelne Träger

- per Mail
- per Post
- per Intranet (geschützter Mitgliederbereich)
- per Printmedium (z.B. Handbuch)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.4.3.1 Welche Methoden und Instrumente fehlen?

#### 3.4.3.2 Verbesserungsvorschläge?

### 3.5 Wissensvermittlung durch Beratung des Verbandes

#### 3.5.1 Welches Wissen soll durch Beratung vermittelt werden?

- Fachliches Wissen (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Betriebswirtschaftliche Wissen (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Juristisches Wissen (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Politisches Wissen (Handlungsfeld Altenhilfe)

#### 3.5.2 Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband Wissen durch angefragte Beratung zu vermitteln?

- Im fachlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Im betriebswirtschaftlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Im juristischen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Im politischen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)

#### 3.5.3 Wie beurteilen Sie die Eignung, Nutzung und Aufbereitung der Methoden und Instrumente die zur Wissensvermittlung durch Beratung im Verband eingesetzt werden?

Wissenstyp		Eignung (0-4)	Nutzung (0-4)	Aufbereitung (0-4)
Beratung	Eignung und Nutzung von Instrumenten und Methoden im Rahmen von Beratung durch den Verband:			
	• Telefonische Beratung durch Referenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Schriftliche Beratung (Mail, Post) durch Referenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Vor-Ort-Beratung durch Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Vor-Ort-Beratung durch Abteilungen (interdisziplinär)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Beratung im Gremium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.5.3.1 Welche Methoden und Instrumente fehlen?

#### 3.5.3.2 Verbesserungsvorschläge?

### 3.6 Wissensaustausch im Verband

**3.6.1** Welches Wissen soll mit anderen Mitgliedern im Verband (Handlungsfeld Altenhilfe) ausgetauscht werden?

**3.6.2** Über welches Wissen fehlt Ihnen der Austausch mit anderen Mitgliedern?

**3.6.3** Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband Wissen zwischen den Mitgliedern auszutauschen?

- Im fachlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Im betriebswirtschaftlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Im juristischen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)
- Im politischen Wissensfeld (Handlungsfeld Altenhilfe)

**3.6.4** Wie beurteilen Sie die Eignung, Nutzung und Aufbereitung von Methoden und Instrumenten die zum Wissensaustausch zwischen den Mitgliedern im Verband eingesetzt werden?

Wissenstyp		Eignung (0-4)	Nutzung (0-4)	Aufbereitung (0-4)
<b>Wissensaustausch</b>	Austausch von Wissen zwischen den Mitgliedern.			
	• persönlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Gremien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Fachtagungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Hospitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.6.4.1** Welche Methoden und Instrumente fehlen?

**3.6.4.2** Verbesserungsvorschläge?

**3.6.5 Wie beurteilen Sie den interdisziplinären Austausch zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Handlungsfelder?**

Einen handlungsfeld-übergreifenden Austausch halte ich für sinnvoll

Einen handlungsfeld-übergreifenden Austausch halte ich nicht für sinnvoll

**3.6.6 Welches Wissen sollte interdisziplinär ausgetauscht werden?**

**4 Sonstige Anmerkungen?**

## Anhang 5.2

### **Forschungsprojekt im Rahmen der Dissertation:**

***„Teilhabe-orientierte Modernisierung  
der Wissensarbeit in Verbänden.“***

**Interviewleitfaden zur Mitgliederbefragung  
DWW: Bereich Jugendhilfe  
Endfassung**

***Die Fragen beziehen sich auf die Arbeit des Trägers im Handlungsfeld Jugendhilfe.***

## **1** Angaben zum Träger und dem/der Interviewpartner/in

### **1.1** Bezeichnung und Funktion?

Träger

Einrichtung

Arbeitsfeld

Funktion (Interviewpartner/in)

### **1.2** Größe des Trägers?

Initiative (ohne Personal)

Kleinster Träger (bis 10 Mitarbeiter/innen)

Kleiner Träger (10 bis 50 Mitarbeiter/innen)

Mittelgroßer Träger (50 bis 200 Mitarbeiter/innen)

Großer Träger (über 200 Mitarbeiter/innen)

### **1.3** Arbeitsfelder des Trägers?

Der Träger ist in einem Arbeitsfeld tätig

Der Träger ist in mehreren Arbeitsfeldern tätig

### **1.4** Kontakte zum Verband?

1. Ebene (Vorstand, Geschäftsführung)

2. Ebene (Bereichsleitung)

3. Ebene (Einrichtungsleitung)

4. Ebene (Gruppenleitungen, Teamleitungen)

5. Ebene (Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion)

#### **1.4.1** Anmerkungen zu den Kontaktebenen?

## **2** Wissensarbeit im Arbeitsfeld des Trägers

**2.1** Welche Rahmenbedingungen nehmen auf Ihren Träger (Handlungsfeld Jugendhilfe) entscheidend Einfluss?

**2.2** Welches Wissen ist für die Arbeit des Trägers wichtig?

**2.3** Welches sind die wichtigsten Wissensquellen?

## **3** Wissensarbeit des Verbandes

**3.1** Kulturen und Strukturen des Verbandes

**3.1.1** Welche Wissenskultur prägt den Verband?

**3.1.2** Was motiviert Ihren Träger im Verband Mitglied zu sein?

**3.1.3** Was motiviert Ihren Träger sich aktiv im Verband einzubringen?

**3.1.4** Ist die Grundstruktur des Verbandes geeignet um die verbandlichen Aufgaben zu erfüllen?

<b>Eignung Grundstruktur?</b>	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	nicht geeignet	kann nicht beurteilt werden
Gesamtstruktur des Verbandes	<input type="checkbox"/>				
Gliederung nach Abteilungen	<input type="checkbox"/>				
Themenverantwortung der Referenten/Referentinnen	<input type="checkbox"/>				
Regionaler Zuständigkeit der Referenten/Referentinnen	<input type="checkbox"/>				
Struktur des Fachverbandes	<input type="checkbox"/>				

**3.1.4.1** Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf die Grundstruktur?

### 3.1.5 Wie beurteilen Sie die Gremienstruktur des Fachverbandes?

Beurteilung Gremienstruktur Fachverband?	zu umfanglich	an- gemessen	zu gering	kann nicht beurteilt werden
Gremienstruktur im Hinblick auf den Umfang der Gremien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.1.5.1 Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf die Grundstruktur?

### 3.2 Wissenszielsetzung des Verbandes

#### 3.2.1 Welches sind im Hinblick auf Ihre Arbeit Ihres Träger die wichtigsten Wissensfunktionen des Verbandes?

Wichtigsten Wissensfunktionen?	sehr wich- tig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	trifft nicht zu
Wissensentwicklung Wissen (z.B. Konzeptionen, Standards) für und mit den Mitgliedern entwickeln.	<input type="checkbox"/>				
Wissensvermittlung Wissen aufbereiten und an die Mitglieder kommunizieren.	<input type="checkbox"/>				
Wissensvermittlung durch Beratung Mitglieder beraten.	<input type="checkbox"/>				
Wissensaustausch Austausch von Fakten- und Erfahrungs- wissen zwischen den Mitgliedern.	<input type="checkbox"/>				
Politische Vertretung Die Mitglieder politisch vertreten.	<input type="checkbox"/>				
Kontrollfunktion Umsetzung des Satzungsauftrages. Verbandliches Risikomanagement.	<input type="checkbox"/>				

#### 3.2.1.1 Anmerkungen zu den Wissensfunktionen?

### 3.2.2 Welches sind im Hinblick auf Ihre Arbeit Ihres Träger die wichtigsten Wissensfelder des Verbandes?

Wichtigste Wissensfelder?	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	trifft nicht zu
Fachliches Wissen Z.B. Wissen über Konzepte.	<input type="checkbox"/>				
Betriebswirtschaftliches Wissen Z.B. Wissen über Entgeltverhandlungen.	<input type="checkbox"/>				
Juristisches Wissen Z.B. Wissen über Gesetzesänderungen.	<input type="checkbox"/>				
Politisches Wissen Z.B. Wissen über politische Entscheidungen (Kommunal, Land, Bund, Europa).	<input type="checkbox"/>				

#### 3.2.2.1 Weitere Wissensfelder?

### 3.2.3 Welches sind im Hinblick auf Ihre Arbeit Ihres Träger die wichtigsten Wissenstypen des Verbandes?

Wichtige Wissenstypen?	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	trifft nicht zu
<b>Faktenwissen</b>					
Allgemeines Wissen (öffentlich) Allgemeines Wissen über den Verband, z.B. Zielsetzung, Aufgaben.	<input type="checkbox"/>				
Basiswissen (intern) Basiswissen für alle Mitglieder oder bestimmte Mitgliedergruppen, z.B. Allgemeine Entwicklungen, Jahresbericht, Rahmenverträge	<input type="checkbox"/>				
Risikorelevantes Wissen (intern) Wissen für alle Mitglieder, bestimmte Mitgliedergruppen oder einzelne Träger, z.B. politische Entscheidungen, wichtige Fristen, finanzrelevante Ausschreibungen	<input type="checkbox"/>				
Konzepte und Innovationen (intern) Wissen für alle Mitglieder oder einzelne Mitgliedergruppen.	<input type="checkbox"/>				
<b>Erfahrungswissen</b>					
Erfahrungswissen (intern) Wissen für alle Mitglieder oder einzelne Mitgliedergruppen, z.B. Erfahrungen im Umgang mit Klienten	<input type="checkbox"/>				

### 3.2.3.1 Weitere Wissenstypen?

### 3.2.4 Wie wichtig ist die Beteiligung des Trägers an der Zielsetzung und Arbeit des Verbandes?

Wichtigkeit von Beteiligung?	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	trifft nicht zu
Beteiligung an der strategischen Zielsetzung des Verbandes Strategische Ausrichtung des Verbandes.	<input type="checkbox"/>				
Beteiligung an der operativen Zielsetzung des Verbandes Festlegung von Themen, Projekten, usw.	<input type="checkbox"/>				
Beteiligung an der operativen Arbeit des Verbandes Begleitung und Durchführung von Projekten.	<input type="checkbox"/>				
Beteiligung an der operativen Gestaltung von Methoden und Instrumenten Gestaltung der Kommunikationsinstrumente, usw.	<input type="checkbox"/>				

### 3.2.4.1 Weitere Möglichkeiten der Beteiligung?

### 3.2.5 Wie beurteilen Sie die Eignung der Beteiligungsinstrumente und -methoden?

Eignung von Beteiligungsinstrumenten und -methoden?	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	nicht wichtig	trifft nicht zu
Schriftliche Bedarfserhebung (z.B. Fragebogen)	<input type="checkbox"/>				
Bedarfserhebung im Rahmen von Gremien	<input type="checkbox"/>				

### 3.2.5.1 Anmerkungen zu den Beteiligungsinstrumenten und -methoden?

### 3.3 Wissensentwicklung im Verband

#### 3.3.1 Welches Wissen soll der Verband als Dienstleistung entwickeln?

#### 3.3.2 Welches Wissen sollen die Mitglieder gemeinsam mit dem Verband entwickeln?

#### 3.3.3 Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband gemeinsam Wissen zu entwickeln? Im fachlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)?

- Im betriebswirtschaftlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)?
- Im juristischen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)?
- Im politischen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)?

#### 3.3.4 Wie beurteilen Sie die Eignung, Nutzung und Aufbereitung der Methoden und Instrumente die zur gemeinsamen Wissensentwicklung im Verband eingesetzt werden?

Bitte beurteilen Sie die Methoden und Instrumente im Hinblick

- auf deren Eignung zur Entwicklung von Wissen
- wie intensiv Sie das Instrument/die Methode für Ihre Arbeit tatsächlich nutzen (falls angeboten)
- wie das Wissen aufbereitet ist

Bitte verwenden Sie zur Bewertung eine Skala von 0-4:

„0“ bedeutet „eignet sich nicht“/„wird nicht genutzt“/„ist schlecht aufbereitet“

„4“ bedeutet „eignet sich sehr gut“/„wird sehr intensiv genutzt“/„ist sehr gut aufbereitet“

„X“ bedeutet „kann nicht beurteilt werden“

Wissenstyp	Eignung (0-4)	Nutzung (0-4)	Aufbereitung (0-4)
<b>Wissensentwicklung</b> Eignung und Nutzen von Methoden und Instrumenten zur gemeinsamen <b>Wissensentwicklung</b> im Verband: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gremien/Untergruppen von Gremien</li> <li>• in Projekten (z.B. AG Entbürokratisierung)</li> <li>• Workshops mit Experteneinführung</li> <li>• Entwicklung in der Praxis (mit Mitglied)</li> <li>• Entwicklung mit wissenschaftlicher Begleitung</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

#### 3.3.4.1 Welche Methoden und Instrumente fehlen?

#### 3.3.4.2 Verbesserungsvorschläge?

### 3.4 Wissensvermittlung (unaufgeforderte Aufbereitung und Kommunikation) durch den Verband

#### 3.4.1 Welches Wissen soll durch den Verband vermittelt werden?

- Fachliches Wissen (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Betriebswirtschaftliche Wissen (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Juristisches Wissen (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Politisches Wissen (Handlungsfeld Jugendhilfe)

#### 3.4.2 Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband Wissen unaufgefordert zu vermitteln?

- Im fachlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Im betriebswirtschaftlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Im juristischen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Im politischen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)

#### 3.4.3 Wie beurteilen Sie die Eignung, Nutzung und Aufbereitung der Methoden und Instrumente die zur unaufgeforderten Wissensvermittlung durch den Verband eingesetzt werden?

Wissenstyp		Eignung (0-4)	Nutzung (0-4)	Aufbereitung (0-4)
Wissensvermittlung (Aufbereitung und Kommunikation)	<b>Allgemeines Wissen (öffentlich)</b> Allgemeines Wissen über den Verband, z.B. Zielsetzung, Aufgaben.			
	• per Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Verbandsorgan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Prospekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• auf Messen und Kongressen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Presse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Basiswissen (intern)</b> Basiswissen für alle Mitglieder oder bestimmte Mitgliedergruppen, z.B. Allgemeine Entwicklungen, Jahresbericht, Rahmenverträge			
	• per Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Post	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Intranet (closed area)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Gremium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Fachtagung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Seminar, Fortbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Wissenstyp

**Eignung**  
(0-4)

**Nutzung**  
(0-4)

**Aufbereitung**  
(0-4)

Wissensvermittlung (Aufbereitung und Kommunikation)

### Risikorelevante Wissen (intern)

Wissen für alle Mitglieder, bestimmte Mitgliedergruppen oder einzelne Träger, z.B. politische Entscheidungen, wichtige Fristen, finanzrelevante Ausschreibungen

- per persönlichen Telefonanruf (unaufgefordert)
- per Mail (unaufgefordert)
- per Post (unaufgefordert)
- per Intranet (closed area)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Konzepte und Innovationen (intern)

Informationen für alle Mitglieder, bestimmte Mitgliedergruppen oder einzelne Träger

- per Mail
- per Post
- per Intranet (closed area)
- per Printmedium (z.B. Handbuch)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.4.3.1 Welche Methoden und Instrumente fehlen?

#### 3.4.3.2 Verbesserungsvorschläge?

### 3.5 Wissensvermittlung durch Beratung des Verbandes

#### 3.5.1 Welches Wissen soll durch Beratung vermittelt werden?

- Fachliches Wissen (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Betriebswirtschaftliche Wissen (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Juristisches Wissen (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Politisches Wissen (Handlungsfeld Jugendhilfe)

#### 3.5.2 Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband Wissen durch angefragte Beratung zu vermitteln?

- Im fachlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Im betriebswirtschaftlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Im juristischen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Im politischen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)

#### 3.5.3 Wie beurteilen Sie die Eignung, Nutzung und Aufbereitung der Methoden und Instrumente die zur Wissensvermittlung durch Beratung im Verband eingesetzt werden?

Wissenstyp		Eignung (0-4)	Nutzung (0-4)	Aufbereitung (0-4)
<b>Beratung</b>	Eignung und Nutzung von Instrumenten und Methoden im Rahmen von Beratung durch den Verband:			
	• Telefonische Beratung durch Referenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Schriftliche Beratung (Mail, Post) durch Referenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Vor-Ort-Beratung durch Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Vor-Ort-Beratung durch Abteilungen (interdisziplinär)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• Beratung im Gremium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.5.3.1 Welche Methoden und Instrumente fehlen?

#### 3.5.3.2 Verbesserungsvorschläge?

### 3.6 Wissensaustausch im Verband

**3.6.1** Welches Wissen soll mit anderen Mitgliedern im Verband (Handlungsfeld Jugendhilfe) ausgetauscht werden?

**3.6.2** Über welches Wissen fehlt Ihnen der Austausch mit anderen Mitgliedern?

**3.6.3** Welche Methoden und Instrumente sind besonders geeignet, um im Verband Wissen zwischen den Mitgliedern auszutauschen?

- Im fachlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Im betriebswirtschaftlichen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Im juristischen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)
- Im politischen Wissensfeld (Handlungsfeld Jugendhilfe)

**3.6.4** Wie beurteilen Sie die Eignung, Nutzung und Aufbereitung von Methoden und Instrumenten die zum Wissensaustausch zwischen den Mitgliedern im Verband eingesetzt werden?

Wissenstyp		Eignung (0-4)	Nutzung (0-4)	Aufbereitung (0-4)
Wissensaustausch	Austausch von Wissen zwischen den Mitgliedern.			
	• persönlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Gremien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Fachtagungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• per Hospitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.6.4.1** Welche Methoden und Instrumente fehlen?

**3.6.4.2** Verbesserungsvorschläge?

**3.6.5 Wie beurteilen Sie den interdisziplinären Austausch zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Handlungsfelder?**

Einen handlungsfeld-übergreifenden Austausch halte ich für sinnvoll

Einen handlungsfeld-übergreifenden Austausch halte ich nicht für sinnvoll

**3.6.6 Welches Wissen sollte interdisziplinär ausgetauscht werden?**

**4 Sonstige Anmerkungen?**

**Anhang 6:  
Indikatorenbestimmung**

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Indikatoren	Ankerbeispiel
Rahmenbedingungen (151 Codes)			Mittel- und längerfristige, u.a. gesellschaftliche, politische, gesetzliche und fachliche Rahmenbedingungen, die sich auf die Arbeit der Mitglieder und die Funktionen des Verbandes auswirken	„Also dieser gesetzliche Bereich ist für uns sehr wichtig, weil es halt die Rahmenbedingungen schafft (...) Also da haben wir noch mal eine viel, viel höhere Notwendigkeit möglichst zügig mitzubekommen, wenn neue Entwicklungen sich abzeichnen (...)“ (MG DPWV, I 8: 18)
Wissen und Nichtwissen (670 Codes)	Relevantes Wissen		Für die Arbeit der Mitglieder relevantes Wissen in expliziter und impliziter Form, sowie Formen von Nichtwissen	„Also praxisnahe Informationen, das habe ich ihnen schon ein paar Mal gesagt. Vorgaben, gezielte Fachinformationen (...)“ (MG DPWV, I 9: 227)
	Wissensfelder (übergreifend und bezogen auf die Kernprozesse/Funktionen „Information“, „Beratung“, „Austausch“, „Entwicklung“, „politische Vertretung“)	fachlich	Relevantes, vorhandenes und fehlendes Wissen, in impliziter und expliziter Form, dass sich auf benannte und noch zu benennende Wissensfelder, getrennt nach Funktionen, bezieht.	„(...) wo gibt es Gerichtsurteile die ein in irgendwelche Falle tappen lassen.“ (MG DPWV, I 9: 198).
		betriebswirtschaftlich		
		juristisch		
politisch				
weitere Wissensfelder				

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Indikatoren	Ankerbeispiel
Wissen und Nichtwissen (Fortsetzung)	Wissenstypen	öffentliches Wissen	Relevantes, vorhandenes und fehlendes Wissen, in impliziter und expliziter Form, dass sich auf benannte und noch zu benennende Wissenstypen bezieht.	„Das Risiko (...) ist eigentlich das Wissen, wenn man mal den laufenden Betrieb hat am höchsten ist, wie erkenne ich Risikoteile schneller.“ (MG DPWV, I 10: 168)
		Basiswissen		
		risikorelevantes Wissen		
		Konzepte, Innovationen		
		Nichtwissen		
		weitere Wissenstypen		
Wissensquellen (158 Codes)			Verbandsinterne und -externe personelle (individuelle, kollektive und materielle) Wissensquellen	Als Wissensquelle (...) die Lehrtätigkeit an verschiedensten Stellen jetzt er in der Berufsakademie, ich in Neckarsulm bei den Heilpädagogen, das transportieren wir schon rein (...)“ (MG DWW, I 13: 46)
Kultur (67 Codes)			Für die Arbeit und Funktionen des Verbandes relevante kulturelle Ausprägungen, wie Haltungen, Normen und persönliche Handlungsweisen	„Da meine (ich) braucht es eine Kultur und auch eine Struktur, dass es möglich ist, dass man hier offen die Dinge auf den Tisch legt (...). Das ist ein Relikt ist nur für mich ein Symptom, das es da eine ja nur nicht sich in die Karten schauen lassen“ (MG DWW, I 15: 41)

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Indikatoren	Ankerbeispiel
Struktur (415 Codes)	Mitgliederstruktur		Für die Arbeit und Funktionen des Verbandes relevante Aussagen bezogen auf die Aufbaustrukturen des Verbandes und der Mitglieder, u.a. die Mitgliedergröße, örtliche Aspekte, personelle Ressourcen, inhaltliche Strukturierung	„dass dieses Abgekoppelte von der Kreisstruktur zur Landesstruktur wieder in Bewegung kommt (vgl. MG DPWV, I 8: 132).“
	Verbandsstruktur			
Prozesse	Kernprozesse/ Funktionen (843 Codes, inkl. funktionsbezogene Methoden und Instrumente)	Information	Hinweise und Einschätzung auf die Bedeutung der Kernprozesse (Funktionen) des Verbandes	„(...) an vielen Dingen merke ich, dass da doch das Wohl und Wehe des Verbandes daran hängt, wie die Informationen, wie die Informationspolitik für die Mitglieder läuft“ (vgl. GM DPWV, I 2: 176).
		Beratung		
		Austausch		
		Entwicklung		
		Politische Vertretung		
	Kontrollfunktion			
	Unterstützende Prozesse (364 Codes, inkl. prozessbezogene Methoden und Instrumente)	Zielsetzung und Beteiligung	Für die Arbeit und Funktionen des Verbandes relevante Aussagen bezogen auf die unterstützenden Prozesse des Verbandes, mit dem Fokus auf den Zielsetzungsprozess und die Beteiligungsaspekte	Ein Mitglied formuliert im Hinblick auf die Beteiligung an der Zielsetzung des Verbandes: „Wichtig ist es, aber es ist nicht umsetzbar. Das finde ich eine Unterscheidung. Mir wäre es total wichtig, aber ich wüsste gar nicht, wie ich es zeitlich hinbekommen soll.“ (MG DPWV, I 8: 54).
		Identifikation		
		Nutzung		
		Speicherung		
Evaluation				

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Indikatoren	Ankerbeispiel
Methoden, Instrumente, Anwendungen, bezogen auf ...	... Kernprozesse/ Funktionen (Codes siehe Funktionen)		Hinweise und Einschätzungen auf für die Arbeit des Verbandes geeignete und fehlende Methoden, Instrumente, Anwendung bezogen auf die Funktionen und Prozesse	„Die wertvollsten Austauschrunden sind die, bei denen der Verband seine Finger nicht im Spiel hat.“ (MG DWW, I 11: 44).
	... unterstützende Prozesse (Codes siehe unterstützende Prozesse)			
Motivation (85 Codes)	Mitgliedschaft		Hinweise auf Motivatoren, u.a. bestimmte Leistungen, Vorteile, intrinsische Faktoren	„Ja ich denke mal so die christliche Soziallehre lässt uns schon auch in der Diakonie eine gute Heimat finden. (MG DWW, I 13: 62)“.
	Mitarbeit im Verband			

neu entstandener Indikator:

personelle Wissens-träger (53 Codes)	Aufgabe		Hinweise und Einschätzungen zur Rolle, Aufgabenstellung, Qualifikation der Referentinnen und Referenten.	„Na ja, das Wissen wird in den Köpfen einiger Spezialisten auf Landesverbandsebene konzentriert“ (GM DPWV, I 11: 83)
	Qualifikation			

## **Anhang 7**

### **Notationsregeln**

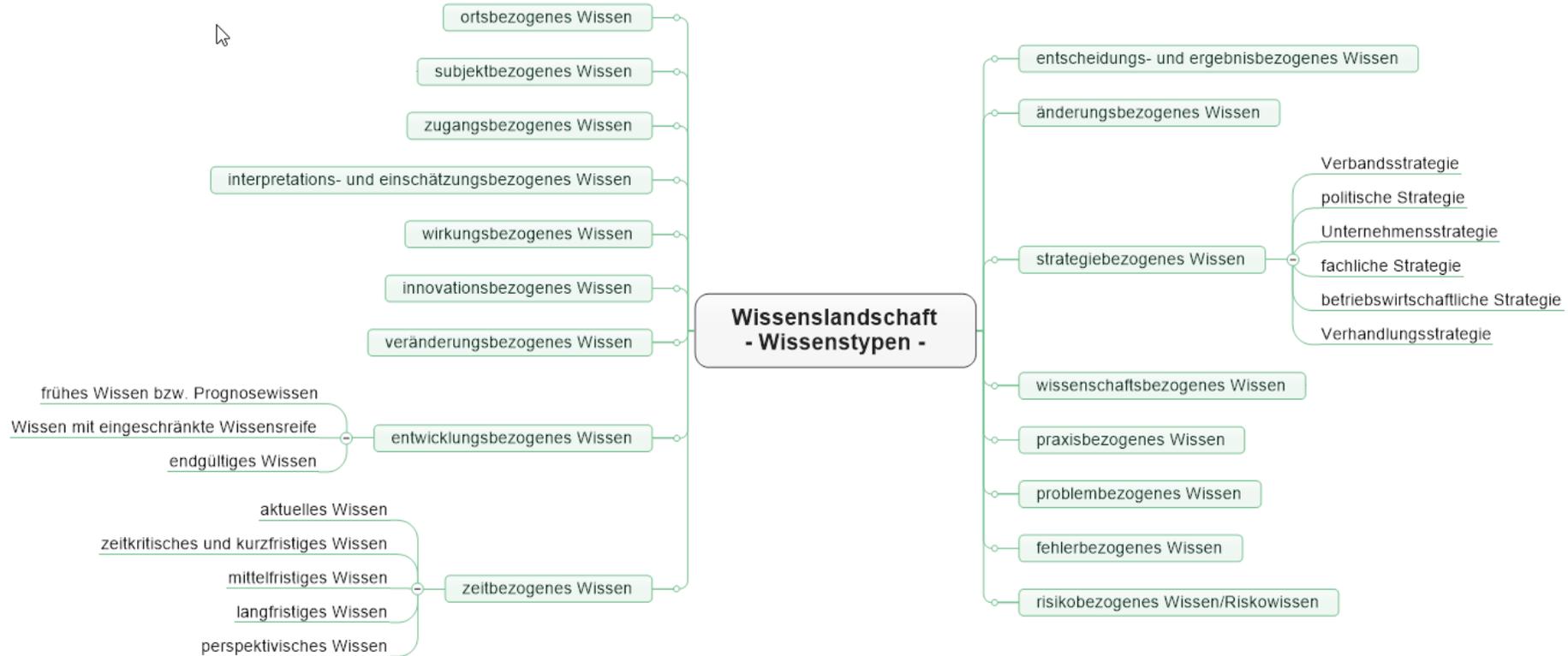
Für diese Arbeit gelten folgende Notationsregeln:

- Es wurde wörtlich transkribiert.
- Vorhandene Dialekte wurden geglättet. Die Sprache wurde an das Schriftdeutsch angenähert.
- Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, wurden anonymisiert.
- Zustimmung bzw. bestätigende Lautäußerungen des Interviewers wurden nicht mit transkribiert.
- Völlig unverständliche Äußerungen wurden mit einer einfachen Klammer und einem Fragezeichen „(?)“, teilweise unverständliche Äußerungen mit einer einfachen Klammer, dem vermuteten Wort und einem Fragezeichen „(Vermutung?)“ notiert.
- Die befragte Person wird als „Experte/Expertin“, die befragende Person als „Interviewer“ gekennzeichnet.
- Jeder Sprecherwechsel wird durch einen neuen Absatz deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.
- in Bedeutungseinheiten durch die Bildung von entsprechend nummerierten Zeileneinheiten fixiert.

# Anhang 8.1 Wissenslandschaft: Wissensformen



**Anhang 8.2**  
**Wissenslandschaft: Wissenstypen**



**Anhang 8.3**  
**Wissenslandschaft: Wissensfelder**



**Anhang 9**  
**Zusammenfassung theoretische und empirische Befunde**  
**Kompetenzen personeller Wissensträger**  
 (eigene Darstellung)

Kompetenzart	Theoretische Befunde	Empirische Befunde	
<b>Fachliche Kompetenz</b>	<b>Wissen</b>	Handlungswissen und Erfahrungswissen	explizites Handlungswissen und Erfahrungswissen
			explizites Informationswissen
			wissensfeldbezogenes Wissen
			wissenstypbezogenes Wissen (risikobezogenes Wissen, praxisbezogenes Wissen, innovationsbezogenes Wissen, Vergleichswissen, usw.)
		Metawissen (Strukturen, Kooperationen, Methoden)	Metawissen (Strategien, Strukturen, Wissensquellen, Kompetenzen, Instrumente)
		Übersetzungswissen	Interpretationswissen
		Ergänzungswissen	
		Kontrollwissen	
		Korrekturwissen	
			Kompetenzen im Umgang und der Anwendung von Nichtwissen
		Strukturkompetenz (Strukturen gestalten)	

Kompetenzart	Theoretische Befunde	Empirische Befunde
--------------	----------------------	--------------------

<b>Methodenkompetenz</b>	Zielsetzungs-, Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollkompetenz	Zielsetzungsfähigkeit
	Organisationsfähigkeit (organisieren, planen, einsetzen)	Organisationsfähigkeit
		Identifikationskompetenz
	Mobilisierungskompetenz (Wissen, Kompetenzen, Erfahrungen)	
	Beschaffungskompetenz (Umwelt-Ressourcen)	
		Filterungs- und Strukturierungs-kompetenz
	Gestaltungskompetenz	Aufbereitungs- und Interpretationskompetenz
	Übertragungskompetenz (Leistungen nach Außen abgeben)	Vermittlungskompetenz
		Instrumentenkompetenz (Auswahl, Einsatz, Bereitstellung, Beratung)
	Vernetzungskompetenz (Zusammenarbeit gewährleisten und koordinieren)	Vernetzungskompetenz

Kompetenzart	Theoretische Befunde	Empirische Befunde
<b>Persönliche und soziale Kompetenz</b>		Offenheit
		Dienstleistungs-orientierung
		Kontakt- und Beziehungsfähigkeit
	Kommunikationsfähigkeit (Organisation der Kommunikation)	Kommunikationsfähigkeit
	Kooperationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit
	Delegationsfähigkeit (Aufgaben und Kompetenzen verteilen)	Beteiligungsfähigkeit
		Selbständigkeit und Autonomie
	Selbstsicherheit	
		Entscheidungsfähigkeit
	Motivation	
	Initiative	
	Willenskraft	
		Verbindlichkeit
	Kreativität	
schöpferische Intuition		
	Abgrenzungsfähigkeit	
<b>Ethische Kompetenzen</b>		Ethische Kompetenzen (christliche und humanistische Grundhaltung)

**Anhang 10**  
**Übersicht ausgewertete Interviews**

<b>Interview-Nr.</b>	<b>Experte/Expertin</b>	<b>Verband</b>	<b>Kennzeichnung</b>
Interview 1	GeschäftsstellenrepräsentantIn	DPWV	GR DPWV, I 1
Interview 2	GeschäftsstellenrepräsentantIn	DPWV	GR DPWV, I 2
Interview 3	GeschäftsstellenrepräsentantIn	DPWV	GR DPWV, I 3
Interview 4	GeschäftsstellenrepräsentantIn	DWW	GR DWW, I 4
Interview 5	GeschäftsstellenrepräsentantIn	DWW	GR DWW, I 5
Interview 6	GeschäftsstellenrepräsentantIn	DWW	GR DWW, I 6
Interview 7	GeschäftsstellenrepräsentantIn	DWW	GR DWW, I 7
Interview 8	MitgliedsrepräsentantIn	DPWV	MR DPWV, I 8
Interview 9	MitgliedsrepräsentantIn	DPWV	MR DPWV, I 9
Interview 10	MitgliedsrepräsentantIn	DPWV	MR DPWV, I 10
Interview 11	MitgliedsrepräsentantIn	DPWV	MR DPWV, I 11
Interview 12	MitgliedsrepräsentantIn	DWW	MR DWW, I 12
Interview 13	MitgliedsrepräsentantIn	DWW	MR DWW, I 13
Interview 14	MitgliedsrepräsentantIn	DWW	MR DWW, I 14
Interview 15	MitgliedsrepräsentantIn	DWW	MR DWW, I 15
Interview 16	MitgliedsrepräsentantIn	DWW	MR DWW, I 16