

**Institut für Sportökonomie und Sportmanagement  
der Deutschen Sporthochschule Köln**

Geschäftsführender Leiter: Univ.-Prof. Dr. H.-D. Horch

---

**Zum Umgang mit Wissen und Informationen in Nonprofit-Organisationen**

–

**Eine organisationstheoretische Betrachtung von Sportverbänden**

von der Deutschen Sporthochschule Köln  
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Philosophie

genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Martin Forst

aus

Köln

Köln 2010

Erster Referent: Prof. Dr. Christoph Breuer

Zweiter Referent: Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch

Vorsitzende des Promotionsausschusses: Prof. Dr. Ilse Hartmann-Tews

Tag der mündlichen Prüfung: 04.07.2011

### Eidesstattliche Versicherung

„Hierdurch versichere ich: Ich habe diese Arbeit selbständig und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen und technischen Hilfen angefertigt; sie hat noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen. Wörtlich übernommene Textstellen, auch Einzelsätze oder Teile davon, sind als Zitate kenntlich gemacht worden.“

---

Martin Forst

### Erklärung

„Hierdurch erkläre ich, dass ich die `Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis´ der Deutschen Sporthochschule Köln in der aktuellen Fassung eingehalten habe.“

---

Martin Forst

## Vorwort

Wer sich mit dem Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen befasst und mit wissenschaftlichen Methoden neue Erkenntnisse zu gewinnen versucht, der sieht sich schnell einem sehr großen und teilweise auch unüberschaubaren Forschungsfeld gegenüber.

Aufgrund dieses Sachverhalts galt es im Rahmen der Anfertigung dieser Arbeit viele verschiedene Positionen und Perspektiven durcharbeiten, bevor man zu so etwas wie einer eigenen Sicht der Dinge vordringen konnte. Eines ist mir in diesem Prozess klar geworden, dass das Sich-Aneignen bzw. das Entwickeln einer eigenen Position kein punktueller Vorgang ist, sondern mehr als eine längere Zeitspanne gedacht werden muss. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass es für die Entwicklung einer eigenen Position nicht ausreicht eine bestimmte Interpretation lediglich zu bejahen, stattdessen muss man sie sich selbst erarbeiten. Unter Erarbeiten ist in dem hier gemeinten Sinne jedoch eher ein 'einverleiben' oder ein 'zu eigen machen' zu verstehen. Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass man sich in diesem Prozess, der einen Zwischenraum zwischen Eigenem und Fremdem schafft, selber fremd wird. Doch gibt gerade ein solcher Zwischenraum auch die Möglichkeit, neue Gedanken zu denken und neue Erfahrungen zu machen.

Unter anderem aufgrund dieses Erarbeitungsprozesses hat sich die Anfertigung meiner Dissertation auch über einen längeren Zeitraum erstreckt. Und in einer Rückschau stellt sich dann hin und wieder die Frage: „Welchen Nutzen hatte dieses Vorhaben, unabhängig vom Erwerb eines akademischen Titels und einem zu löschenden Wissensdurst auf spezifische Fragen hin?“ Beim Grübeln über diese Frage bin ich auf die Zeilen von Andreas Dörpinghaus (2009) gestoßen, der mit Bezug auf Theodor W. Adorno Bildung als ein Wartenkönnen bestimmt. Der Begriff des Wartens leitet sich vom Verb *videre* her und impliziert ein Schauen sowie die Aufmerksamkeit auf etwas richten. Motive, die mit dem Bildungsgedanken eng verwoben sind. Wartenkönnen, im Sinne eines Modus der Verzögerung, um neue Erfahrungen machen zu können und diese zu reflektieren, ist eine anstrengende Tätigkeit, wie ich selber feststellen musste.

Abschließend möchte ich noch einigen Personen danken, die diesen Prozess der „Verzögerung“ begleitet haben. Dazu gehören sowohl mein Doktorvater Prof. Breuer als auch Prof. Horch, der sich freundlicherweise bereit erklärt hat das Zweitgutachten zu übernehmen. Weiterhin möchte ich meiner Freundin Inger danken, die mich immer ermuntert hat und sich nicht selten unzusammenhängende Gedankenketten bei abendlichen Spaziergängen anhören musste. Besonderer Dank gilt jedoch meinen Eltern, die mich bei meinem gesamten (Aus)Bildungsprozess vorbehaltlos unterstützt haben.

Martin Forst

Köln, im Dezember 2010

## **Inhaltsübersicht**

### **A Einleitung**

### **B Wissen und Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven**

### **C Wissens- und Informationsprozesse in Verbänden**

### **D Zum Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden**

### **E Zusammenfassung der Ergebnisse**

### **F Schlussbetrachtung**

**Inhaltsverzeichnis**

	Seite
<b>A Einleitung.....</b>	<b>1</b>
I Forschungsstand .....	5
II Zielsetzung der Arbeit .....	12
III Wissenschaftsverständnis der Arbeit.....	14
IV Aufbau der Arbeit.....	16
<b>B Wissen und Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven .....</b>	<b>19</b>
I Die Entwicklung von Wissen und Informationen .....	19
II Der Wissensbegriff.....	21
III Systematisierungsmöglichkeiten von Wissen .....	24
1 Implizites vs. explizites Wissen .....	30
IV Wissen und Informationen in Organisationen.....	32
1 Handlungstheoretische Überlegungen .....	32
2 Gestaltung von Wissens- und Informationsprozessen .....	36
a Grenzen, Möglichkeiten und Probleme der Intervention in Wissens- und Informationsprozesse.....	43
3 Wissen und Informationen auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation.....	48
a Wissen und Informationen auf der individuellen Ebene .....	48
b Wissen und Informationen auf der kollektiven Ebene .....	49
c Wissen und Informationen auf der Ebene der Gesamtorganisation.....	54
4 Wissen und Informationen in Lernprozessen.....	62
a Lernprozesse auf individueller Ebene .....	63
b Lernprozesse auf kollektiver Ebene .....	66
c Lernprozesse auf der Ebene der Gesamtorganisation .....	69
V Ausgewählte Ansätze zum Umgang mit Wissen und Informationen.....	75
1 Wissensmanagement als betriebliche Netzwerkfunktion nach Roßkopf.....	76
2 Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt .....	78
3 Spirale der organisationalen Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi.....	79
4 Kritische Würdigung der beschriebenen Ansätze .....	82

VI	Entwicklung eines organisationalen Ansatzes zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen .....	86
1	Analyse des Umgangs mit Wissen und Informationen in Organisationen .....	87
2	Empirische Validierung der Bestandteile des Analyseinstruments .....	90
3	Einordnung des Analyseinstruments in den Kontext betrieblicher Prozesse.....	91
<b>C</b>	<b>Wissens- und Informationsprozesse in Verbänden .....</b>	<b>95</b>
I	Verbände – eine Form von NPO .....	95
1	Der Organisationstyp Verband.....	99
2	Ökonomische Eigenarten von Verbänden.....	101
a	Finanzierung von Verbänden .....	101
b	Ziele von Verbänden .....	104
c	Leistungserbringung von Verbänden .....	108
II	Gründe für die Integration eines bewussten Umgangs mit Wissen und Informationen in Verbänden.....	111
1	Faktoren aus dem Außennetz von Verbänden .....	112
a	Wertewandel in der Gesellschaft.....	112
b	Informations- und Kommunikationstechnologien .....	115
c	Wettbewerb .....	118
d	Europäisierung und Globalisierung.....	119
2	Faktoren aus dem Binnennetz von Verbänden .....	122
a	Kommunikation zwischen Mitgliedern und Verbandsmitarbeitern .....	122
b	Fluktuation und Bindung von Mitarbeitern.....	124
c	Wissens- und Informationsverteilung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern .....	129
d	Integration von ehrenamtlichen Mitarbeitern in betriebliche Prozesse.....	132
III	Steuerungstheoretische Überlegungen zum Betriebstyp des Verbandes.....	133
IV	Wissen und Informationen in Verbänden.....	135
<b>D</b>	<b>Zum Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden..</b>	<b>139</b>
I	Darstellung des empirischen Untersuchungsvorhabens .....	139
1	Formulierung des Forschungsproblems .....	139
2	Theoriebildung, Konzeptspezifikation und Operationalisierung .....	141
3	Forschungsdesign.....	142
4	Qualitative Untersuchungsphase.....	142
5	Quantitative Untersuchungsphase.....	152

---

II	Ergebnisse der quantitativen Untersuchung .....	158
1	Auswertungsmethodik .....	158
2	Beschreibung der Stichprobe .....	161
3	Überprüfung der einzelnen Hypothesen.....	164
4	Analyse weiterer Zusammenhänge beim Umgang mit Wissen und Informationen	197
5	Unterschiede im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter .....	205
a	Unterschiede im Informationsverhalten der Mitarbeiter verschiedener Verbandsarten .....	205
b	Unterschiede im Informationsverhalten von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern .....	213
c	Unterschiede im Informationsverhalten von Verbandsmitarbeitern verschiedener Funktionen .....	216
III	Reflexion des methodischen Vorgehens .....	221
IV	Diskussion der Ergebnisse.....	227
<b>E</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>254</b>
<b>F</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>278</b>
	Literaturverzeichnis .....	290
	Anhang A.....	314
	Anhang B .....	317
	Kurzzusammenfassung .....	332
	Abstract.....	333
	Lebenslauf.....	334



**Abbildungsverzeichnis**

	Seite
Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen nach Roßkopf, 2004, S. 30 .....	22
Abbildung 2: Wissens- und Informationsbedarf bei der Dienstleistungserstellung in Anlehnung an Mühlbradt, 2004b, S.117.....	37
Abbildung 3: Wertequadrat in Anlehnung an Helwig, 1965, S. 65 .....	44
Abbildung 4: Modell der Interventionsquadranten nach Romhardt, 1998, S. 63 .....	45
Abbildung 5: Konstruktion eines Interventionsquadranten in Anlehnung an Romhardt, 1998, S. 64 .....	46
Abbildung 6: Informationsverluste durch Kommunikationsdefizite nach Stampfl, 1996, S. 587 .....	51
Abbildung 7: Prozesse und Dimensionen des Lernens in Anlehnung an Illeris, 2006, S. 32 .....	63
Abbildung 8: Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis nach Pautzke, 1989, S. 79 .....	70
Abbildung 9: Wissens- und Lernbarrieren im Überblick nach Schüppel, 1996, S. 122 .....	73
Abbildung 10: Wissensmanagement als betriebliche Netzwerkfunktion nach Roßkopf, 2004, S. 170 .....	77
Abbildung 11: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al., 1999, S. 58 .....	78
Abbildung 12: Formen der Wissensschaffung nach Nonaka, 1994, S. 19 (Übersetzung durch den Verfasser) .....	81
Abbildung 13: Integriertes Modell der Wissensschaffung nach Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 100 .....	82
Abbildung 14: Analyseinstrument zum Umgang mit Wissen und Informationen.....	88
Abbildung 15: Zusammenhänge zwischen dem Analyseinstrument, betrieblichen Funktionen und Prozessen und Handlungsfeldern zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen .....	92
Abbildung 16: Möglichkeiten der Zielsystematisierung in Anlehnung an Freyer, 2003, S. 304 .....	105
Abbildung 17: Matrix von Verbandsleistungen nach Roßkopf, 2004, S. 74 .....	109

---

Abbildung 18: Unterteilung der verbandlichen Beziehungsstrukturen in die Bereiche Binnen- und Außennetz nach Roßkopf, 2004, S. 88 .....	111
Abbildung 19: Wirkungsprinzipien der Organisationssteuerung in Verbänden in Anlehnung an Schwarz, 2001, S. 67.....	130
Abbildung 20: Steuerungsmedien von Verbänden, differenziert nach Entwicklungsphasen in Anlehnung an Breuer, 2005a, S. 47.....	135
Abbildung 21: Funktionen der befragten Verbandsmitarbeiter .....	161
Abbildung 22: Aufteilung der sonstigen Funktionen der befragten Verbandsmitarbeiter nach Kategorien .....	162
Abbildung 23: Verbandszugehörigkeit der befragten Personen .....	163
Abbildung 24: Verbindung zwischen dem Analyseraster und ausgewählten empirischen Ergebnissen.....	279

**Tabellenverzeichnis**

	Seite
Tabelle 1: Übersicht zur Systematisierung der einzelnen Felder im relevanten Forschungsbereich der Arbeit .....	9
Tabelle 2: Synoptische Übersicht über verschiedene Wissenskategorien nach eigener Darstellung .....	26
Tabelle 3: Gefangenendilemma der Wissensweitergabe in Anlehnung an Roßkopf, 2004, S. 185.....	53
Tabelle 4: Besondere Schwierigkeiten der Zielbestimmung bedarfswirtschaftlicher Betriebe in Anlehnung an Schwarz, 2001, S. 72.....	107
Tabelle 5: Hypothesen zum Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden ....	148
Tabelle 6: Übersicht wichtiger Variablen der quantitativen Untersuchungsphase .....	152
Tabelle 7: Zusammenhang zwischen dem Alter der Verbandsmitarbeiter und der Nutzungsintensität verschiedener digitaler Informations- und Kommunikationsmedien .....	165
Tabelle 8: Auswirkungen ehrenamtlicher Verbandsmitarbeiter auf den Informationsfluss ..	166
Tabelle 9: Auswirkungen der Kommunikationswege ehrenamtlicher Mitarbeiter .....	166
Tabelle 10: Fehlende Festlegung der Kommunikationswege der Ehrenamtlichen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	167
Tabelle 11: Veränderung der Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen durch digitale Kommunikationsmöglichkeiten .....	167
Tabelle 12: Anstieg der Informationsmenge durch digitale Information und Kommunikation.....	168
Tabelle 13: Möglichkeit der Bewältigung der stark angestiegenen Informationsmenge (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	168
Tabelle 14: Auswirkungen der Verteilung von Aufgabengebieten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen auf den Informationsfluss .....	169
Tabelle 15: Veränderung der Informationsgeschwindigkeit.....	170
Tabelle 16: Wandel des zeitlichen Drucks der Aufgabenbearbeitung durch die zunehmende Geschwindigkeit des Informationsaustauschs .....	170

---

Tabelle 17: Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und der Anzahl an haupt- bzw. ehrenamtlichen Mitarbeitern.....	171
Tabelle 18: Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und der Anzahl an Verbandsmitgliedern .....	171
Tabelle 19: Nutzung von internen und externen Informationen für zukünftige Handlungen und Strategien (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	172
Tabelle 20: Ordnungsprinzipien für den Umgang mit Wissen und Information .....	173
Tabelle 21: Schriftliche Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu) .....	174
Tabelle 22: Nutzung von Expertenwissen zur Problemlösung .....	174
Tabelle 23: Informationsübermittlung im Falle des Ausscheidens von Mitarbeitern.....	175
Tabelle 24: Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Mitarbeitern.....	176
Tabelle 25: Fehlende Beschaffung und Nutzung von Informationen durch Ehrenamtliche (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	176
Tabelle 26: Nicht ausreichende Nutzung der bei den Mitarbeitern vorliegenden Informationen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	177
Tabelle 27: Informationsaustausch zwischen verschiedenen Sportverbänden .....	178
Tabelle 28: Auswirkungen zu geringer Kommunikation und Abstimmung auf die von Verbänden gemeinsam bearbeiteten Aufgaben (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	178
Tabelle 29: Gründe für zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden .....	178
Tabelle 30: Förderung des Informationsaustauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund .....	179
Tabelle 31: Zusammenhang zwischen der Einschätzung zur Förderung des Informationsaustauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund und der Art der Anstellung bzw. der Mitarbeiterzahl .....	180
Tabelle 32: Überforderung von ehrenamtlichen Mitarbeitern durch die Komplexität von Informationen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	181
Tabelle 33: Bedeutung der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung für die Weitergabe von Informationen zwischen Haupt- und Ehrenamt (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	181

---

Tabelle 34: Persönliche Kontakte der Ehrenamtlichen als Informationsquellen .....	182
Tabelle 35: Aufbereitung von Informationen von Hauptamtlichen für Ehrenamtliche .....	183
Tabelle 36: Zusammenhang zwischen Alter der Mitarbeiter und ihren Fähigkeiten zur digitalen Informationsverarbeitung .....	184
Tabelle 37: Interpretationsleistungen auf dem Weg von gewonnen Informationen zu Handlungsoptionen.....	184
Tabelle 38: Nutzungsmöglichkeiten von Informationen aus digitalen Medien .....	185
Tabelle 39: Informationsselektion und –zusammenstellung als Verbandsaufgabe (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	186
Tabelle 40: Vorhandensein von Bereichen impliziten Wissens bei den Mitarbeitern .....	186
Tabelle 41: Ausmaß an personengebundenen Informationen in Sportverbänden (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	187
Tabelle 42: Nutzung informeller Kontakte zu anderen Organisation für den Informationsfluss.....	188
Tabelle 43: Verfügbarkeit von externen Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter .	188
Tabelle 44: Nutzung von Weiterbildungsangeboten als Informationsquellen .....	189
Tabelle 45: Systematische Weiterbildung der Verbandsmitarbeiter .....	189
Tabelle 46: Zusammenhang zwischen dem Anstellungsverhältnis und der Nutzungshäufigkeit von Weiterbildungsangeboten bei den Mitarbeitern.....	190
Tabelle 47: Weiterbildung als Motivationsinstrument für Ehrenamtliche (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu).....	190
Tabelle 48: Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen.....	191
Tabelle 49: Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen durch Landessportbünde.....	191
Tabelle 50: Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen durch Spitzenverbände .....	192
Tabelle 51: Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen durch Regionalverbände .....	192
Tabelle 52: Zunahme des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustauschs auf europäischer Ebene .....	193
Tabelle 53: Einzelvergleiche zur Zunahme des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustauschs auf europäischer Ebene.....	194

---

Tabelle 54: Informationsaustausch durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare.....	194
Tabelle 55: Informationsaustausch von Verbandspräsidenten durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare.....	195
Tabelle 56: Informationsaustausch von Geschäftsführern durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare.....	195
Tabelle 57: Informationsaustausch von Referenten durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare.....	196
Tabelle 58: Informationsaustausch von Trainern/Übungsleitern durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare.....	196
Tabelle 59: Nutzung von Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen...	197
Tabelle 60: Zusammenhang zwischen den Nutzungsmöglichkeiten digitaler Informationen und den eigenen Fähigkeiten der digitalen Informationsverarbeitung.....	198
Tabelle 61: Zusammenhang zwischen Regeln der Informationsverwaltung und der Gefahr des Informationsverlusts .....	199
Tabelle 62: Zusammenhang zwischen der persönlichen Erfahrung als Entscheidungsgrundlage und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen bzw. der Interpretationsbedürftigkeit von Informationen zur Gewinnung von Handlungsoptionen.....	200
Tabelle 63: Zusammenhang zwischen der Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und der schriftlichen Fixierung von Informationen .....	201
Tabelle 64: Zusammenhang zwischen der Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen und der Nutzungshäufigkeit informeller Kontakte.....	201
Tabelle 65: Zusammenhang zwischen der Einschätzung von zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden und der Häufigkeit der Orientierung am Verhalten anderer Sportorganisationen bzw. der Nutzungshäufigkeit von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren als Informationsquellen.....	202
Tabelle 66: Zusammenhang zwischen dem Grad der nicht ausreichenden Nutzung von Informationen einzelner Verbandsmitarbeiter und der persönlichen Erfahrung als Grundlage von Entscheidungen bzw. der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen .....	203

---

Tabelle 67: Zusammenhang zwischen der Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene und der Nutzungshäufigkeit direkter Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen .....	204
Tabelle 68: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zum Anstieg der Informationsmenge und den Bewältigungsmöglichkeiten .....	206
Tabelle 69: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten schriftliche Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen .....	206
Tabelle 70: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Informationsfilterung und –zusammenstellung für die Mitglieder als Aufgabe des Verbandes .....	207
Tabelle 71: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Überforderung der Ehrenamtlichen durch Vielfalt und Vernetzung der Informationen.....	207
Tabelle 72: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Informationsaufbereitung der hauptamtlichen Mitarbeiter für die Ehrenamtlichen .....	208
Tabelle 73: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen .....	208
Tabelle 74: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Interpretationsbedürftigkeit gewonnener Informationen .....	209
Tabelle 75: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Nutzung interner Informationen für Handlungen und Strategien.....	209
Tabelle 76: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Nutzung externer Informationen für Handlungen und Strategien.....	210
Tabelle 77: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Förderung des Austauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund .....	211
Tabelle 78: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten in Bezug auf zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden.....	211
Tabelle 79: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Bedeutung des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs .....	212
Tabelle 80: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zum Aspekt der persönlichen Erfahrung als Grundlage von Entscheidungen.....	212
Tabelle 81: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Personengebundenheit von Informationen .....	213
Tabelle 82: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zum Anstieg der Informationsmenge und den vorhandenen Bewältigungsmöglichkeiten.....	217

---

Tabelle 83: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zur Informationsaufbereitung der hauptamtlichen Mitarbeiter für die Ehrenamtlichen .....	218
Tabelle 84: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zur nicht ausreichende Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen .....	218
Tabelle 85: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zur persönlichen Erfahrung als Grundlage von Entscheidungen .....	220
Tabelle 86: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zur Personengebundenheit von Informationen .....	220



**Abkürzungsverzeichnis**

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
et al.	et alii
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
FPO	Forprofit-Organisation
NPO	Nonprofit-Organisation
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## A Einleitung

„Menschliches Wissen und Können fallen in Eins zusammen, weil Unkunde der Ursache uns um den Erfolg bringt.“

*(Francis Bacon, 1974, S. 26)*

Obwohl Francis Bacon in dem angeführten Zitat in Bezug auf das Zusammenfallen von Wissen und Können als etwas zu optimistisch erscheint, sind Wissen und Informationen sowohl in Organisationen als auch auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene von außerordentlich großer Bedeutung, um Handlungen und Entscheidungen richtig koordinieren und mögliche Ziele erreichen zu können. Aus einer solchen Perspektive erscheint der gezielte Umgang mit Wissen und Informationen nicht nur auf bestimmte Wissensbestände abzielen, sondern letztlich auf die Fähigkeit eine bestimmte Praxis aufrechtzuerhalten und sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen zu können (vgl. Neuweg, 2007, S. 400).

Der Stellenwert von Wissen und Informationen ergibt sich aus ihren Eigenschaften als Problemlösungsinstanzen gelten zu können, eine Orientierungsfunktion zu besitzen und damit über eine Potentialität zur Erreichung von gesetzten Zielen zu verfügen (vgl. Mittelstraß, 2000, S. 7). Wohl gerade auch vor dem Hintergrund eines beschleunigten sozialen Wandels, der aufgrund anwachsender Kontingenzen und Alternativen zu einem steigenden Informationsbedarf führt (vgl. Rosa, 2005, S. 129-134 und 411), erscheinen wissens- und informationsbasierte Handlungen und Entscheidungen als zunehmend wichtiger, denn in derartigen Handlungsumfeldern ist es weniger funktional Entscheidungen ausschließlich auf der Grundlage von Erfahrungen zu treffen (vgl. Breuer, 2005a, S. 44-45). Eine derartige Dysfunktionalität liegt sicherlich auch darin begründet, dass der beschleunigte soziale Wandel zu einem Auseinandertreten von Erfahrungsraum und Erwartungshorizont führt. Dieses Phänomen lässt eine Verkürzung jener Zeiträume entstehen, in denen von stabilen Wissensbeständen, Handlungsorientierungen und Praxisformen ausgegangen werden kann (vgl. Rosa, 2006, S. 433). Aus der generellen Bedeutungszunahme von Wissens- und Informationsprozessen und dem erhöhten Bedürfnis einer ständigen Aktualisierung von Wissen und Informationen erwächst damit auch die Notwendigkeit für Organisationen sich mit einer systematischen Handhabung dieser Ressourcen zu beschäftigen. Eine zunehmende Wissensbasierung moderner Organisationen und Gesellschaften hat ihre Ursache damit in den gesteigerten Veränderungsraten, die häufig auch als eine Folge des wachsenden internationalen Wettbewerbsdrucks erklärt werden (vgl. Rosa, 2006, S. 88-89; Willke, 1996, S. 191).

Bei einer näheren Betrachtung der Thematik des Umgangs mit Wissen und Informationen, ist das Management dieser Ressourcen jedoch eigentlich gar nichts Neues. Denn Organisationsinhaber haben seit jeher ihr Wissen und wichtige Informationen an ihre Nachfolger oder an ihre Lehrlinge weitervermittelt. Berufstätige tauschen bei der Arbeit ständig Ideen und Wissen aus. Somit sind Organisationen Ansammlungen von Wissen, die ständig Wissen kreieren,

standardisieren, verknüpfen und an verschiedene Anspruchsgruppen kommunizieren. Daher kann man feststellen, dass erfolgreiche Organisationen es immer schon verstanden haben, ihr Wissen und ihnen zu Verfügung stehende Informationen effektiver und effizienter zu nutzen bzw. Lernprozesse intelligenter zu organisieren, um die von ihnen anvisierten Ziele zu erreichen (vgl. Neumann, 2000, S. 2-3).

Die gewandelte Intensität jedoch, mit der Wissens- und Informationsprozesse heute wirksam werden und daher an Bedeutung gewinnen, lässt sich an verschiedenen gesellschaftlichen Entwicklungen erkennen. So zeigen sich Veränderungen von einer Industrie- hin zu einer Informations- und Wissensgesellschaft. Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft hat sich heute die Ressource Wissen nach Meinung vieler Autoren zum entscheidenden Produktionsfaktor entwickelt. Bis ins 20. Jahrhundert waren in der Agrargesellschaft die Produktionsfaktoren Arbeit und Boden für die Erwirtschaftung eines möglichst hohen Outputs verantwortlich. Ein Wandel erfolgte bereits durch die Industrialisierung. Die industrielle Gesellschaft war geprägt durch den Einfluss des Kapitals. In der gegenwärtig postulierten Wissensgesellschaft sollen Wettbewerbsvorteile überwiegend durch ein Management von Wissen und Informationen erzielt werden. Daher wird die Suche, Sicherung, Bewahrung und Ausschöpfung von Werten, die im Zusammenhang mit dem Produktionsfaktor Wissen stehen, als eine Hauptaufgabe jedes Organisationsmanagements angesehen (vgl. Alex, Becker & Stratmann, 2000, S. 47; Drucker, 1970). Aufgrund dessen, dass das Vorhandensein bzw. das Fehlen von Wissen und relevanten Informationen die Output-Erzeugung eines Produktionssystems maßgeblich beeinflusst, werden Wissen und Informationen zu den zentralen Faktoren der Leistungserstellung hinzugezählt (vgl. Neumann, 2000, S. 19). Der Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren, der sich aus planenden, orientierenden und koordinierenden Tätigkeiten zusammensetzt, erfordert den Einsatz von Wissen, da die im Rahmen des gesamten betriebswirtschaftlichen Produktionsprozesses vorliegende Informationen zweckorientiert vernetzt werden müssen. Demnach stellt der Wertschöpfungsprozess die logistischen Anforderungen, dass richtige Wissen, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge, am richtigen Ort, in der erforderlichen Qualität bereitzustellen (vgl. Rehäuser & Krcmar, 1996a, S. 10).

Weiterhin ist eine steigende Bedeutung von Wissensarbeiten und Wissensprodukten in entwickelten Volkswirtschaften zu erkennen. Als Implikationen für diesen Trend führen Picot & Scheuble (2000, S. 20-21) den steigenden Anteil immaterieller Leistungsbestandteile von Produkten und der zunehmende Grad an Interaktion mit dem Kunden im Leistungserstellungsprozess an. Eine Bedeutungszunahme von wissensbasierten Arbeitsbereichen zeigt sich auch bei einer Betrachtung internationaler volkswirtschaftlicher Zusammenhänge. Es erfolgt eine Spezialisierung der kapitalreichen Hochlohnländer auf die Produktion kapitalintensiver Güter. Diese Spezialisierung vollzieht sich aufgrund der spezifischen Faktorausstattung und der damit zu realisierenden Handelsgewinne (vgl. Sinn, 2005, S. 56-59). Die Unterscheidung

kapital- oder arbeitsintensiver Produktionsprozesse wird auf der Grundlage des Einsatzverhältnisses der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit im Wertschöpfungsprozess vorgenommen. Unter dem Begriff Kapitalintensität wird im volkswirtschaftlichen Sinne nicht nur Sachkapitaleinsatz verstanden, sondern auch der Einsatz von Humankapital. Demnach stellt der Wissensbestand in den Köpfen gut ausgebildeter Mitarbeiter ein großes Maß an Kapitalreichtum dar (vgl. Sinn, 2005, S. 56-59). Die dargelegten Sachverhalte und Entwicklungen machen deutlich, dass eine Zunahme an kapitalintensiven und damit auch an wissensbasierten Tätigkeiten in hochentwickelten Volkswirtschaften eine Folge der internationalen Arbeitsteilung darstellt.

Darüber hinaus verändern sich bei der Betrachtung von Wissen als immaterieller Wert organisationale Leistungsangebote, so dass die bisher getroffene Unterscheidung zwischen Produktionsgütern, Dienstleistungen und Ideen zunehmend an Relevanz verliert. Immer häufiger kaufen Kunden nicht einzelne Produkte oder Dienstleistungen, sondern vollständige Problemlösungen, was zu einer immateriellen und wissensbasierten Wertschöpfung führt (vgl. Neumann, 2000, S. 20). Dieser werterhöhende Zusatznutzen begründet sich auf einer Steigerung des Lösungsgrades des vorliegenden Problems durch das hinzugefügte Wissen innerhalb der hybriden Produkt-Dienstleistungskombination (vgl. Neumann, 2002, S. 20-21). Speziell bei technischen Produktlösungen, die von hoher Komplexität sind, erscheint das mitgelieferte Wissen zu dem materiellen Produkt überaus wichtig, um den potentiellen Nutzwert möglichst umfassend ausschöpfen zu können.

Sichtet man nun die (schwerpunktmäßig) wirtschaftswissenschaftliche Literatur in Bezug auf das vorliegende Thema, so wird insbesondere auf die Entwicklungen der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung verwiesen, die einen erhöhten Druck auf die Entscheidungsträger und eine verstärkte Desillusionierung von Mach- und Beherrschbarkeitsansprüchen von Organisationen und Märkten zur Folge hat. Durch die beschriebenen Verhältnisse wurden die 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts geprägt von einer Vielzahl an Programmen der jeweils unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, die das Ziel hatten, die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen zu erhöhen. So führte dies zu einer Formierung adhocratischer Organisationsformen mit erhöhter Flexibilität, zur Relativierung des hierarchischen Denkens, zu einer vermehrten Dezentralisierung und Verselbständigung strategischer Geschäftseinheiten, zur Einführung von Team- und Projektstrukturen, zum Denken in Wertschöpfungsprozessen und zum verstärkten Interesse an einer Ziel-, Qualitäts-, Kunden- und Ergebnisorientierung (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006, S. 142-146; Neumann, 2000, S. 1). Im Rahmen des Konzepts der lernenden Organisation beispielsweise wurde versucht zu verdeutlichen, dass insbesondere die Institutionalisierung von Lernen über kollektive Reflexions- und Veränderungsprozesse ein erfolgsrelevanter Faktor ist. Nachdem jedoch aus diesen Überlegungen zur lernenden Organisation wenig wirkliche und in der Praxis umsetzbare Lösungen resultierten,

erschien es sinnvoll, verstärkt an dem anzusetzen, was Ausgangspunkt, wie auch Resultat von Lernprozessen ist, nämlich dem Wissen und den Informationen in und von Organisationen, was die Rohstoffe jeglicher Tätigkeit bilden (vgl. Neumann, 2000, S. 2).

Da im weiteren Gang der Arbeit auch Wissens- und Informationsprozesse in Nonprofit-Organisationen (NPO) im Allgemeinen bzw. in Verbänden im Speziellen betrachtet werden sollen, ist zu bedenken, inwieweit NPO von den zuvor skizzierten Veränderungen betroffen sind. Dabei wird deutlich, dass sich die Ausdehnung des Wettbewerbsprinzips als Interaktionsmodus in immer größere Teile des gesellschaftlichen Lebens erstreckt (vgl. Rosa, 2006, S. 85-86), so dass die zuvor beschriebenen Veränderungen auch für Organisationen außerhalb genuin marktlich koordinierter Sphären bemerkbar werden.

Verbände, als eine Form von NPO, sind bedarfswirtschaftliche Betriebe mit demokratischen Strukturen, deren primäre Zielsetzung nicht das Streben nach Gewinn ist. Sie bilden Interessensnetzwerke und vertreten dabei meist sowohl materielle als auch ideelle Interessen von Individuen oder auch Kollektiven. Damit verfolgen sie die ökonomische Funktion der Bedürfnisbefriedigung. Die Leistungen eines Verbandes bestehen z.B. in der Interessensvertretung oder auch der Informationsleistung gegenüber seinen Mitgliedern, den Medien oder der Öffentlichkeit (vgl. Roßkopf, 2004, S. 1-2). Die Zielsysteme einer solchen NPO sind nicht mit dem einer gewinnorientierten Unternehmung zu vergleichen. Dennoch erscheint der gezielte Umgang mit Wissen und Informationen auch für Verbände bzw. NPO entscheidend, da auch sie damit möglicherweise eine verbesserte Umsetzung der Organisationsziele erreichen können.

Bei einer Überprüfung der wissenschaftlichen Literatur erkennt man, dass vielfach Managementdefizite in NPO beschrieben werden, die vielschichtige Gründe zu haben scheinen. Man agiert weniger zielorientiert und reagiert meist langsamer auf äußere Einflüsse aufgrund komplexer Problemstellungen, die mit herkömmlichen Managementmethoden nur schlecht zu bewältigen sind. Auch wird angeführt, dass mangelnde Gestaltungsmöglichkeiten des Managements auf nicht klar definierte und fehlende Kompetenzen zurückzuführen sind. Weiterhin ergibt sich in NPO die Situation, dass aufgrund der nur schwer bestimmbareren Ziele dieses Organisationstyps die Leistungen des Managements auch nur unzureichend gemessen werden können (vgl. Horak & Heimerl-Wagner, 1999, S. 140). Ebenso wird gemahnt, dass die zunehmende Dienstleistungsorientierung der heutigen Gesellschaft nicht vor dem Nonprofit-Sektor halt macht. Daher sehen sich die Verantwortlichen in Verbänden der Aufgabe gegenüber, den Bedürfnissen verschiedener Anspruchsgruppen gerecht zu werden (vgl. Roßkopf, 2004, S. 100). Um die geschilderten Probleme und Aufgaben zu bewältigen, wird auch diesem Organisationstyp ein effektiver und effizienter Umgang mit Wissen und Informationen als unumgänglich angeraten (vgl. Roßkopf, 2004, S. 2). NPO können durch ein verbessertes Erwerben, Speichern, Weitergeben und Nutzen von Wissen und relevanten Informationen ihre

Problembewältigungsfähigkeit weiterentwickeln, um so der zunehmenden Komplexität gewachsen zu sein (vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud & Schauer, 2002, S. 53). Auch die Betrachtung empirischer Forschungsergebnisse verdeutlicht, dass dem Wissensmanagement als konzeptuelle Hilfestellung im Managementprozess von Verbänden eine nicht unwesentliche Bedeutung zukommt (vgl. Schulz-Walz, 2004, S. 18).

Diese Einleitung abschließend bleibt zu konstatieren, dass gerade die interdependente Beziehung zwischen Wissen und Handeln sowie das damit verbundene handlungsermöglichende Potential einen systematischen Umgang mit Wissen und Informationen als funktional für Organisationen erscheinen lässt. Allerdings muss eine postulierte starke und unilineare Verbindung zwischen Wissen und Können mit Skepsis betrachtet werden, da sich aus einer solchen Verhältnisbestimmung zahlreiche Probleme ergeben (vgl. Neuweg, 2000a; 2007).

Die vorangegangenen Ausführungen hatten die Aufgabe, Ansatzpunkte und Relevanzstrukturen des vorliegenden Themas erkennbar zu machen. Im Rahmen der weiteren Untersuchung sollen sowohl die Potentialität des Umgangs mit Wissen und Informationen als auch ihr tatsächlicher Gebrauch in Organisationen in den Blick genommen werden.

## I Forschungsstand

Beschäftigt man sich mit dem Thema Wissen und Informationen in Organisationen und betrachtet dazu den bisherigen Forschungsstand und die damit verbundene einschlägige Literatur, so eröffnet sich ein schier unerschöpflich großes Feld, das an Vielfalt und Undurchsichtigkeit nur schwer zu übertreffen ist. Diese Situation scheint der Tatsache geschuldet zu sein, dass der Umgang mit Wissen und Informationen sehr facettenreich ist, denn es handelt sich um eine genuin menschliche Eigenschaft, die in unterschiedlichsten Kontexten Relevanz besitzt. Aufgrund dieser Situation ist eine klare Systematisierung der bestehenden Fülle und Vielfalt an Forschungsergebnissen nur schwer zu bewältigen.

Eine Analyse der Forschungsliteratur, die das vorliegende Thema tangiert, lässt z.B. die zwei thematisch übergreifenden Bereiche „Wissensmanagement“ und „organisationales Lernen“ zum Vorschein kommen. Diese befassen sich schwerpunktmäßig mit der Wissens- und Informationsbasierung betrieblicher Prozesse. Dabei fällt auf, dass diese beiden Bereiche in den unterschiedlichsten fachwissenschaftlichen Disziplinen behandelt werden.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> So sind als wichtige Disziplinen, die sich mit dem Thema Wissen und Informationen in und um Organisationen befassen, beispielsweise die Betriebswirtschaft (Rehäuser & Krcmar, 1996a; 1996b), die Psychologie (von Rosenstiel, 2000; Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000), die Sozialwissenschaften (Hilse, 2000), die Betriebspädagogik (Falk, 2006) und die Soziologie (Spinner, 1994; Willke, 2004) zu nennen. In der Soziologie lässt sich speziell der Bereich der Wissenssoziologie anführen, der sich mit der Entstehung, Verbreitung, Verwendung und Bewahrung von Wissen in Gruppen, Gemeinschaften und Gesellschaften beschäftigt. Obwohl im Themenbereich

Ein weiteres Kriterium, anhand dessen Konzepte zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen geordnet werden können, spannt sich entlang einem Kontinuum zwischen technik- und humanzentrierten Ansätzen auf. Wobei im Rahmen der technikzentrierten Ansätze der optimale Einsatz und eine intensive Verknüpfung der Informations- und Kommunikationstechnologien in Organisationen im Mittelpunkt stehen. Die humanzentrierten Konzepte hingegen stellen heraus, dass für den Erfolg von Wissen und Informationen in Organisationen die Berücksichtigung des Individuums als zentraler Träger entscheidend ist (vgl. Sollberger, 2004, S. 16-17).

Da die hier zuvor dargestellten Ordnungskriterien jedoch wenig detaillierte thematische Rückschlüsse auf den angestrebten Erkenntnisgewinn der jeweiligen Forschungsarbeiten zulassen, soll nachfolgend die bestehende Forschungsliteratur anhand anderer Unterscheidungsmerkmale aufgearbeitet werden. Die im Folgenden verwandten Ordnungskriterien stellen dabei einzelne Aspekte des Umgangs mit Wissen und Informationen dar und bezeichnen Bereiche, die sich auch teilweise überschneiden können. Die Zuordnung einer Forschungsarbeit zu einem dieser Kriterien, bedeutet jedoch keinesfalls, dass diese Untersuchung damit erschöpfend charakterisiert wäre, sondern vielmehr geht es um eine Einordnung nach thematischen Schwerpunkten. Konnte eine Arbeit nicht eindeutig einem thematischen Schwerpunkt zugeordnet werden, so ist es auch möglich, dass sie in unterschiedlichen Themengebieten erscheint.

In einem ersten Bereich lassen sich Forschungsarbeiten ansiedeln, die Wissen und Information als strategische Ressource für Organisationen ansehen, über die sich Differenzierungs- und Wettbewerbsvorteile gegenüber der Organisationsumwelt ergeben können. Zu diesem Gebiet gehören Arbeiten von Albrecht (1993), Alex, Becker & Stratmann (2000), Al-Laham (2003), Amelingmeyer (2000), Greschner (1996), Hilse (2000), Hunecke (2003), von Krogh & Venzin (1995), Mühlbradt (2004a; 2004b), North (2002), von Oelsnitz & Hahmann (2003), Picot & Scheuble (2000), Probst, Raub & Romhardt (2003), Rehäuser & Krcmar (1996a; 1996b), Rode (2001), Schmitz & Zucker (1996), Stewart (1998), Sveiby (1998) und Willke (2000; 2001; 2004). Um die thematischen Inhalte dieses Themengebietes etwas genauer zu illustrieren, sollen zwei Forschungsarbeiten genauer beschrieben werden. So setzt sich Heisig (2002; 2005) mit der Bedeutung von Wissen und Informationen für Geschäftsprozesse ausei-

---

Wissensmanagement auch immer wieder wissenssoziologische Fragestellungen berührt werden, kommt es bei den meisten Wissensmanagementansätzen durch ihren instrumentellen Charakter zu einer stark verengten Perspektive. Aus wissenssoziologischer Sichtweise wird bei bestimmten auch für das Wissensmanagement relevanten Wissensphänomenen (z.B. implizites Wissen; in wissenssoziologischem Jargon oft auch als Lebenswelt oder Denkstil bezeichnet) gerade ausdrücklich von der Nicht-Instrumentalität ausgegangen (vgl. Knoblauch, 2004; 2005)

ander, um über diesen Ansatzpunkt Verbesserungspotentiale der Organisation zu realisieren. Fischer (2007) betrachtet die Bedeutung des Erfahrungswissens älterer Führungskräfte für Organisationen, dessen Übertragbarkeit und Verwendungsmöglichkeiten.

In einem zweiten Gebiet untersuchen Autoren die Beziehung zwischen Wissen und Handeln. Denn es scheint so zu sein, dass der Bestand bestimmten Wissens oder gewisser Informationen im Einzugsbereich einer Person noch lange nicht bedeutet, dass daraus abgeleitete, evtl. nahe liegende Handlungen realisiert werden. Mit einer derartigen „Kluft“ und weiteren Aspekten zu diesem Thema befassen sich Barth (2005), Gerstenmaier & Mandl (2000), Konrad (2005), Neuweg (2004), Polanyi (1985), von Rosenstiel (2000) und Scholl (1990).

Das dritte Feld analysiert die Beziehungen zwischen Wissen und Informationen und den sich daraus möglicherweise ergebenden Innovationen für Organisationen. Dabei sind spezielle Arten von Wissen von besonderer Bedeutung, da diese in diesem Kontext immer wieder thematisiert werden. So setzen sich Blümm (2002), Nonaka (1992; 1994), Nonaka & Takeuchi (1997) und Polanyi (1985) mit implizitem Wissen auseinander. Das Internationale Institut für Lernende Organisation und Innovation (1997) und Lullies, Bollinger & Weltz (1993) beispielsweise nehmen die Auswirkungen von Wissen und Informationen auf Innovationsprozesse auf einer allgemeineren Ebene in den Blick.

Das vierte Gebiet ist als eine Nische zu bezeichnen, denn hier untersuchen Borchert, Röhling & Heine (2003) die Wissens- und Informationsweitergabe aus einer spieltheoretischen Sicht. Die Modellierung möglicher Probleme der Wissens- und Informationsweitergabe in sozialen Situationen über spieltheoretische Ansätze soll dabei helfen, Lösungsstrategien zu entwickeln. In einem fünften Bereich gehen Bruckner (2001), Lettieri, Borga & Savoldelli (2004), Meyer & Mühlbacher (2001), Roßkopf (2004), Schütt (2005) und Zauner (1999) auf den Umgang mit Wissen und Informationen in NPO ein. In diesem Zusammenhang werden neben allgemeinen Aspekten auch immer wieder Fragestellungen zu den Spezifika von NPO betrachtet und deren Auswirkungen auf die Handhabung von Wissen und Informationen eruiert.

Im Rahmen des sechsten Zweiges dieses Forschungsüberblicks werden Entwicklungen und Perspektiven beim Umgang mit Wissen und Informationen, speziell auch zu den Themenfeldern Wissensmanagement und Organisationales Lernen, analysiert. Hierzu gehören Arbeiten von Bullinger, Wörner & Prieto (1997), Mertins, Heisig & Vorbeck (2001), Pawlowsky (1998; 2000) und Prange (2002). Unter diesen Untersuchungen sind sowohl theoretische als auch empirische Ansätze.

Einen weiteren Fokus haben Forschungsvorhaben des siebten Feldes gewählt, das sich mit der gesellschaftlichen Wissens- und Informationsentwicklung befasst. Als relevante Untersuchungen sind Cleveland (1985), Club of Rome (2002), Mandl & Reinmann-Rothmeier (2000), Shire (2001), Spinner (1994), Stehr (1994; 2000) und Toffler (1995) zu nennen. Auch wenn diese weitere Perspektive nicht unmittelbar auf die in dieser Arbeit betrachteten organi-



sationalen Kontexte abzielt, sind die Auswirkungen der gesellschaftlichen Wissens- und Informationsentwicklung auf Organisationen vielfach aufzeigbar.

Einem achten Teilgebiet dieses Überblicks sind Carley (1986), von Cranach (1995), Politis (2003), Scheibe & Wrede (2007) und Sollberger (2004) zuzuordnen. Sie heben insbesondere die sozialen Aspekte des Wissens- und Informationsaustauschs hervor. Damit soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass das Individuum der zentrale Träger von Wissen und Informationen ist, und dieses nachhaltig durch soziale Konstellationen beeinflusst wird.

Die Personalentwicklung in Organisationen und allgemein das Lernen in und um Organisationen bildet den neunten Bereich der Systematisierung. Sowohl in Bezug auf die Personalpolitik als auch hinsichtlich der Lernprozesse in und um Organisationen kommt demnach der Wissens- und Informationshandhabung eine gesteigerte Bedeutung zu. Als Autoren können hier Falk (2006), Güldenbergs (2003), Lederer (2005), Oberschulte (1994), Pautzke (1989), Probst & Büchel (1998), Reinhardt & Pawlowsky (1997), Roßkopf & Witt (2002) und Wiegand (1996) angeführt werden.

Eine stärkere Wissens- und Informationsbasierung der Arbeitswelt führt zu Veränderungen in den Anforderungen an die Mitarbeiter. Aufgrund dieser Entwicklungen, erscheinen Kompetenzen zur Lösung von wissens- und informationsbasierten Aufgaben zunehmend wichtiger zu werden. Mit dieser Thematik setzen sich Forschungsvorhaben aus dem zehnten Feld auseinander. Dazu gehören Glomb (2003), Klabunde (2003), Malik & Kopp (2002), Probst & Deussen (1997), Reinmann-Rothmeier & Mandl (2000), Schloderer (2005) und Wank (2005).

Eine weitere und damit elfte Facette dieser Forschungsübersicht befasst sich mit den entstehenden Problemen beim Umgang mit Wissen und Informationen. Howaldt, Klatt & Kopp (2004), Schick (2002) und Schüppel (1994; 1996) analysieren Dysfunktionalitäten und mögliche Barrieren in Wissens- und Informationsprozessen, um Lösungsansätze für derartige Situationen zu entwerfen.

Als zwölftes Forschungsfeld konnte die Untersuchung des Umgangs mit Wissen und Informationen in Sportorganisationen identifiziert werden. Die Bemühungen sich innerhalb des Sportsystems und den dazugehörigen Sportorganisationen mit Wissen und Informationen auseinanderzusetzen und dadurch bestehende Probleme zu lösen, lässt sich an den Forschungsprojekten von Breuer & Rittner (2002), Breuer (2005a), Muckenhaupt (2008) und Muckenhaupt, Grehl & Lange (2009) ablesen. Auch im Rahmen des Sportentwicklungsberichtes 2005/2006 (vgl. Breuer, 2007a) zeigt sich der Versuch durch relevante Informationen und Wissen in Organisationen und Organisationsumfeldern anstehende Aufgaben zu bewältigen.<sup>2</sup> Halbwirth &

---

<sup>2</sup> Der Sportentwicklungsbericht ist ein wissensbasiertes Steuerungsinstrument für die Sportentwicklung. Durch eine verbesserte Informationsgewinnung und mehr Wissen sollen sowohl die Sportpolitik als auch die Sportorganisationen an Handlungsfähigkeit gewinnen. Es wird angestrebt über die Gewinnung von Handlungs- und

Toohey (2001) zeigen durch ihre Analyse am Beispiel der Olympischen Spiele die Bedeutung eines systematischen Wissens- und Informationsmanagements für die Durchführung von Sportgroßveranstaltungen. O'Reilly & Knight (2007) arbeiten durch ihre Untersuchung die Tendenzen von Sportorganisationen zu implizitem und individuellem Wissen heraus. Die wachsende Bedeutung dieses Forschungsbereiches lässt sich auch an speziellen Tagungsthemen des Deutschen Olympischen Sportbundes („Wissensmanagement im Leistungssport“) und bestehenden Weiterbildungsangeboten („Wissensmanagement im organisierten Sport“) ablesen (vgl. Führungsakademie, 2007; 2008).

Als letztes und dreizehntes Gebiet sind Ansätze zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen zu nennen, die versuchen sich in umfassenderer Form dieser Thematik anzunehmen. Das bedeutet, dass in den Arbeiten von Hislop (2005), Neumann (2000), Probst, Raub & Romhardt (1999; 2003), Roehl (2000; 2002), Romhardt (1998) und Roßkopf (2004) nicht nur Teilaspekte besonders hervorgehoben sind, sondern verschiedene Facetten des Umgangs mit Wissen und Informationen thematisiert werden. Probst, Raub & Romhardt (1999; 2003) beispielsweise setzen sich mit den unterschiedlichen Stadien des Umgangs mit Wissen und Informationen auseinander, die in Organisationen eine Relevanz besitzen. Die theoretischen Ausführungen von Roßkopf (2004) beschreiben den Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen als eine betriebliche Netzwerkfunktion. Auf der empirischen Ebene ihrer Untersuchung wird der Umgang mit Wissen und Informationen in einem Wirtschaftsverband analysiert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die zuvor dargestellten Forschungsfelder in einem Überblick:

**Tabelle 1: Übersicht zur Systematisierung der einzelnen Felder im relevanten Forschungsbereich der Arbeit**

Beschreibung Forschungsfeld	Autoren
Wissen und Informationen als strategische Ressource für Organisationen	Albrecht (1993), Alex, Becker & Stratmann (2000), Al-Laham (2003), Amelingmeyer (2000), Greschner (1996), Hilse (2000), Hunecke (2003), von Krogh & Venzin (1995), Mühlbradt (2004a; 2004b), North (2002), von Oelsnitz & Hahmann (2003), Picot & Scheuble (2000), Probst, Raub & Romhardt (2003), Rehäuser & Krcmar (1996a; 1996b), Rode (2001), Schmitz & Zucker (1996), Stewart (1998), Sveiby (1998), Willke (2000; 2001; 2004)
Beziehungen zwischen Wissen und Handeln	Barth (2005), Gerstenmaier & Mandl (2000), Konrad (2005), Neuweg (2004), Polanyi (1985), von Rosenstiel

Legitimationswissen den gesellschaftspolitischen Mehrwert der Sportvereinslandschaft zu dokumentieren, um somit die öffentliche Förderung des organisierten Sports zu begründen und weiterhin zu sichern (vgl. Breuer, 2007b, S. 39-41).

Beschreibung Forschungsfeld	Autoren
	(2000), Scholl (1990)
Verbindungen zwischen Wissen und Informationen und den sich daraus möglicherweise ergebenden Innovationen für Organisationen	Blümm (2002), Nonaka (1992; 1994), Nonaka & Takeuchi (1997), Polanyi (1985), Internationale Institut für Lernende Organisation und Innovation (1997), Lullies, Bollinger & Weltz (1993)
Wissens- und Informationsweitergabe in sozialen Situationen aus spieltheoretischer Sicht	Borchert, Röhling & Heine (2003)
Umgang mit Wissen und Informationen in NPO	Bruckner (2001), Lettieri, Borga & Savoldelli (2004), Meyer & Mühlbacher (2001), Roßkopf (2004), Schütt (2005), Zauner (1999)
Entwicklungen und Perspektiven in den Themenfeldern Wissensmanagement und Organisationales Lernen	Bullinger, Wörner & Prieto (1997), Mertins, Heisig & Vorbeck (2001), Pawlowsky (1998; 2000), Prange (2002)
gesellschaftliche Wissens- und Informationsentwicklung	Cleveland (1985), Club of Rome (2002), Mandl & Reinmann-Rothmeier (2000), Shire (2001), Spinner (1994), Stehr (1994; 2000), Toffler (1995)
soziale Aspekte des Wissens- und Informationsaustauschs/Individuum als Träger von Wissen und Informationen	Carley (1986), von Cranach (1995), Politis (2003), Scheibe & Wrede (2007), Sollberger (2004)
Personalentwicklung in Organisationen und das Lernen in und um Organisationen	Falk (2006), Guldenberg (2003), Lederer (2005), Oberschulte (1994), Pautzke (1989), Probst & Büchel (1998), Reinhardt & Pawlowsky (1997), Roßkopf & Witt (2002), Wiegand (1996)
Anforderungen an Mitarbeiter bzw. Kompetenzen zur Lösung von wissens- und informationsbasierten Aufgaben	Glomb (2003), Klabunde (2003), Malik & Kopp (2002), Probst & Deussen (1997), Reinmann-Rothmeier & Mandl (2000), Schloderer (2005), Wank (2005)
Probleme und Dysfunktionalitäten beim Umgang mit Wissen und Informationen	Howaldt, Klatt & Kopp (2004), Schick (2002), Schüppel (1994; 1996)
Umgang mit Wissen und Informationen in Sportorganisationen	Breuer & Rittner (2002), Breuer (2005a), Muckenhaupt (2008), (Breuer, 2007a), Muckenhaupt, Grehl & Lange (2009), Halbwirth & Toohey (2001), O'Reilly & Knight (2007), Führungsakademie (2007; 2008)
umfassende Betrachtung von Wissen und Informationen in Organisationen	Hislop (2005), Neumann (2000), Probst, Raub & Romhardt (1999; 2003), Roehl (2000; 2002), Romhardt (1998), Roßkopf (2004)

Nachdem ein Überblick über verschiedene Bereiche des für diese Untersuchung relevanten Forschungsfeldes gegeben wurde, sollen nachfolgend einige inhaltliche Anmerkungen resümierend erfolgen.

Im Zusammenhang mit dem Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen wird zunehmend diskutiert, inwieweit eine wissens- und informationsbasierte Steuerung von Organisationen funktional ist, denn Veränderungen der Umwelt müssen durch entsprechende Veränderungen innerhalb einer Organisation aufgefangen werden. In einem Zeitalter zunehmender Diskontinuitäten, in denen Wandlungsprozesse alle Organisationen einer Gesellschaft betreffen, angefangen von Unternehmen und Gewerkschaften über den Staat und Parteien bis hin zu Universitäten und Verbänden, werden die Probleme verschiedener Steuerungsmedien deutlich (vgl. Breuer, 2005a, S. 44-60; Breuer & Rittner, 2002, S. 32-55; Willke, 1998, S. 227-247).

Die bisher entwickelten Ansätze zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen weisen einen hohen Abstraktionsgrad auf, der zur Folge hat, dass wenig umsetzbare Neuerungen aus diesen Konzepten resultieren (vgl. dazu Neumann, 2000, S. 2; Romhardt, 1998, S. 8-9). Daher erscheint es für viele Verantwortliche in Organisationen schwierig zu sein, konkrete Maßnahmen bzw. Vorgehensweisen bzgl. des Umgangs mit Wissen und Informationen für ihre jeweilige Situation auszuwählen, wobei der Rückgriff auf Standardlösungen als problematisch anzusehen ist (vgl. Willke, 2004, S. 66-67). Zusätzlich wird im Rahmen einiger Konzepte und Ansätze zum Umgang mit Wissen von einer direkten Steuerbarkeit ausgegangen, was sich nach Ansicht des Autors nicht mit den Beobachtungen aus Organisationen deckt (vgl. hierzu auch Roehl & Romhardt, 2000, S. 52).

An dem dargestellten Forschungsstand ist zu erkennen, dass die Bemühungen, den Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen zu verbessern, vorhanden sind. Eine Vielzahl von Untersuchungen befasst sich mit Teilaspekten der Thematik, so dass dadurch der Zugang zu Wissens- und Informationsprozessen eher selektiv ermöglicht wird. Die Konzepte der Arbeiten, die eine umfassendere Perspektive einnehmen, sind teilweise aufgrund ihres Abstraktionsgrades in der Praxis nur schwer anwendbar bzw. kann durch sie hindurch nur schwer in systematisierender Weise auf die Realität zugegriffen werden. Somit lassen sich derzeit keine Ansätze erkennen, die wichtige Beobachtungskategorien zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen so zusammenfassen, dass der Umgang mit Wissen und Informationen konkret vollzogen bzw. auf systematisierende Weise fokussiert werden könnte, ohne einen vorschnellen Rückgriff auf Standardlösungen zu nutzen.

Die Betrachtung des Untersuchungsfeldes zwölf, in dem der Umgang mit Wissen und Informationen in Sportorganisationen thematisiert wurde, verdeutlicht, dass es Forschungsvorhaben gibt, die sich mit der Bereitstellung von Handlungs- und Legitimationswissen für die Sportvereinslandschaft befassen (vgl. Breuer, 2006). Dieses Wissen bzw. derartige Informationen sind auch für die Sportverbände von großer Wichtigkeit. Allerdings gibt es bis dato keine empirischen Untersuchungen, die den Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden näher betrachten.

## II Zielsetzung der Arbeit

Nachdem die grundsätzliche Relevanz der vorliegenden Thematik begründet und ein Überblick über den derzeitigen Forschungsstand gegeben wurde, soll nun anschließend die Zielsetzung der Arbeit genauer dargestellt werden. Die Zielsetzung des Forschungsvorhabens lässt sich in zwei Bereiche gliedern.

Die erste Zielsetzung der Arbeit besteht in der theoretischen Entwicklung eines konzeptionellen Gerüsts, um Wissens- und Informationsprozesse in Organisationen analytisch erfassen zu können. Verschiedene Beobachtungskategorien, die in der wissenschaftlichen Diskussion für die Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen Relevanz besitzen, sollen zu einem Ansatz verdichtet werden.

Dieser Ansatz soll anhand seiner dargestellten Ebenen und Kontexte helfen, die unterschiedlichen Handlungsformen mit Wissen und Informationen in Organisationen verständlicher zu machen, in dem er Komplexität reduziert. Aus einem besseren Verständnis der organisationalen Wissens- und Informationshandhabung können Interventionen abgeleitet werden, die helfen, Abläufe in Organisationen intentional zu verändern und zu gestalten. Aus diesem ersten Zielsetzungsbereich ergeben sich folgende forschungsleitende Fragen:

- Welche Beobachtungskategorien zur Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen können identifiziert bzw. entwickelt werden?
- Wie können die identifizierten bzw. entwickelten Beobachtungskategorien zu einem integrierten Ansatz verdichtet werden?

Die zweite Zielsetzung, die das Forschungsvorhaben verfolgt, ist die empirische Anwendung des entwickelten Ansatzes im Sportverbandssystem. Anhand der entwickelten Beobachtungskategorien sollen neue Erkenntnisse über Sportverbände und deren Umgang mit Wissen und Informationen gesammelt werden. Um dem empirischen Untersuchungsgegenstand gerecht zu werden, finden Besonderheiten von NPO bzw. von Verbänden – beispielsweise in der Zielsetzung, der Finanzierung oder dem Leistungsprogramm – in der Arbeit besondere Berücksichtigung. Die Anforderungen an Wissens- und Informationsprozesse in Verbänden können speziell aufgrund der andersartigen Personalstruktur im Vergleich zu Unternehmen verschieden sein. Da Unterschiede zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und bedarfswirtschaftlichen Betrieben bestehen, ist eine Art „Übersetzungsarbeit“ bei der Anwendung erwerbswirtschaftlicher Modelle im Nonprofit-Sektor zu leisten (vgl. Roßkopf, 2004, S. 12). Aus dem zweiten Zielsetzungsbereich ergeben sich die nachfolgenden forschungsleitenden Fragen:

- Gibt es in Sportverbänden charakteristische Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen?
  - ❖ Haben strukturelle Eigenschaften des Organisationstyps Verband Auswirkungen auf die Handlungsformen in Wissens- und Informationsprozessen?

- ❖ Welche Probleme bestehen in Bezug auf Wissens- und Informationsprozesse in Sportverbänden?
- ❖ Gibt es Chancen aufgrund der bestehenden Handhabung von Wissen und Information in Sportverbänden?
  - Welche Bedeutung besitzt eine wissens- und informationsbasierte Organisationssteuerung in Sportverbänden?
  - Welche Stärken und Schwächen ergeben sich in Bezug auf den zuvor theoretisch entwickelten Ansatz im Rahmen der empirischen Untersuchung?

Im Hinblick auf die formulierten Forschungsfragen ist deren Beziehung untereinander kurz zu erläutern. Im Rahmen der ersten Forschungsfrage stehen die charakteristischen Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen im Mittelpunkt. Diese zielt auf eine Beschreibung der Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen ab, die für den Organisationstyp des Sportverbandes kennzeichnend sind. Die nächsten drei Fragestellungen sind letztlich als eine Konkretisierung der ersten allgemeineren Forschungsfrage zu betrachten, da die ins Zentrum gerückten Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen gerade auch durch die Auswirkungen von strukturellen Eigenschaften in Sportverbänden sowie die entstehenden Probleme und Chancen näher bestimmt werden können.<sup>3</sup> Vom ersten Fragenblock losgelöst sind die Bedeutung einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung in Sportverbänden und die Stärken und Schwächen des in dieser Arbeit entwickelten theoretischen Ansatzes zu untersuchen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen helfen den Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden auf der Grundlage einer analytischen Herangehensweise besser zu verstehen. Damit wird angestrebt einen besseren Einblick in einen Ausschnitt der Wirklichkeit zu erhalten und eine vielfach durch Autoren eingenommene konnexionistische Perspektive nachzuvollziehen.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> In Bezug auf die Formulierung der ersten Forschungsfrage ist zu beachten, dass der Begriff „charakteristisch“ nicht auf einen idealtypischen Vergleich mit anderen Organisationsformen abzielt, sondern vielmehr im Sinne einer Verallgemeinerbarkeit im Hinblick auf eine bezeichnende Eigenschaft gedacht ist. Das bedeutet, dass aufgrund fehlender Vergleichsuntersuchungen nicht ausgeschlossen werden kann, dass ähnliche Handlungsformen auch in anderen Organisationstypen vorliegen. Die gesuchten Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen wären im vorliegenden Fall charakteristisch, wenn sie ein hohes Maß an Beschreibungs- und Erklärungsleistung gegenüber einer Vielzahl an Sportverbänden aufweisen.

<sup>4</sup> Eine konnexionistische Perspektive lässt sich durch ein Denken in Netzwerken beschreiben. Eine solch netzartige Sichtweise auf die Arbeitswelt und allgemein das soziale Leben ist seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts vermehrt in den Bereichen des Managements, der Mikroökonomie und der Soziologie zu finden. Dabei

Mit Blick auf den Nutzen, der der vorliegenden Untersuchung zugeschrieben werden kann, lässt sich anführen, dass es sich nicht um rein anwendungsbezogene Forschung handelt, sondern vielmehr scheint der Ertrag dieser Arbeit darin zu liegen, dass verschiedene Facetten der Thematik ausgearbeitet und dabei deren mögliche Wechselwirkungen herausgestellt werden. Dennoch kann ein solch tieferes Verständnis eines Sachverhalts und seiner Kontexte dabei eine gute Basis darstellen, um die eigenen Handlungen in einem neuen Licht zu sehen. Damit ist gemeint, dass die differenzierte Ausarbeitung des vorliegenden Themas einen Beitrag zu einer Veränderung des „Denkstils“ (vgl. Neuweg, 2004, S. 329-334) von Personen leisten kann. Denn eine Beeinflussung des Denkstils, im Sinne der Veränderung eines gerichteten Wahrnehmens, mit entsprechendem gedanklichem und sachlichem Verarbeiten des Wahrgenommenen, kann dazu führen, dass der Zugriff auf die Welt durch neue theoretische Konzepte hindurch die Sicht auf die Dinge verändert.

### **III Wissenschaftsverständnis der Arbeit**

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einem Verständnis von Wissenschaft, deren Ziel wissenschaftlichen Arbeitens die reale Praxis ist. Dabei werden wissenschaftliche Erkenntnisse ausgehend von einer theoretischen Basis durch intersubjektiv überprüfbare Aussagen gewonnen (vgl. Friedrichs, 1990, S. 14). Wissenschaft und Forschung muss dabei so transparent und nachvollziehbar organisiert sein, dass die Ergebnisse einer Untersuchung idealerweise von denjenigen, die die gleiche Vorgehensweise wählen, ebenfalls erzielt werden (vgl. Sloane, Twardy & Buschfeld, 1998, S. 292). Oft sind jedoch Forschungsuntersuchungen, insbesondere bei sozialen Prozessen, zu komplex, um in der gleichen Art und Weise wiederholt zu werden. In einem solchen Fall muss die Vorgehensweise zumindest rekonstruierbar und einsichtig sein (vgl. Sloane et al., 1998, S. 292).

Der Theorie wird ein Erklärungsanspruch gegenüber der Praxis zugewiesen. Daher sind der Ausgangspunkt und die Relevanz wissenschaftlicher Fragestellungen in der Praxis zu finden. In diesem Sinne wird von einer dialektischen Verschränkung von Theorie und Praxis ausgegangen, wobei sich beide Elemente gegenseitig implizieren. Da der Forscher Teil der Wirklichkeit ist, die er beschreibt, findet immer auch eine Verzahnung von Theorie und Praxis statt

---

besteht in einer vernetzten Welt das Arbeits- und Sozialleben aus unzähligen Begegnungen und temporären, aber reaktivierbaren Kontakten mit unterschiedlichsten Gruppen, wobei diese Verbindungen eine beträchtliche soziale, berufliche, geographische und kulturelle Distanz überbrücken können. Der Grund für die Knüpfung von Verbindungen ist ein Projekt, wobei ein Projekt dazu führt, dass für eine befristete Zeit unterschiedliche Personen zusammengeführt werden und für eine bestimmte Periode ein Teilbereich des Netzwerkes in hohen Aktivitätsstatus versetzt wird (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006, S. 147-149). Eine konnexionistische Perspektive wird auch im weiteren Verlauf der Arbeit immer wieder von Bedeutung sein.

(vgl. Roßkopf, 2004, S. 15-16). Eine strukturierte Kooperation von Hermeneutik und Empirie ist anzustreben, da jeder der beiden Ansätze den jeweils anderen voraussetzt oder in der Konsequenz der Ergänzung und Kontrolle durch ihn bedarf (vgl. Klafki, 2007, S. 108-109).

Der Begriff der Hermeneutik bezeichnet das Erfassen und Verstehen von Tatbeständen als etwas Menschliches (vgl. Danner, 1989, S. 65). Dem gegenüber steht der Empirismus, der eine Bezeichnung für die unmittelbare gegebene Wahrnehmung von realen Tatbeständen und Ereignissen ist (vgl. Reinhold, Lamnek & Recker, 1992, S. 125).

Menschliches Sein ist geprägt durch eine unablässige Tendenz, die Umwelt durch das Zusammenfügen von Wahrnehmungstatbeständen zu Mustern zu ordnen. Damit ist eine permanente Suche nach Sinnbezügen zu Wirklichkeitsauffassungen und Verhaltensformen verbunden. Unterschiedliche gedankliche Ordnungskonzepte erzeugen verschiedene Realitätsabbilder und lenken die Problemlösungsbemühungen von Individuen auf alternative Fragestellungen und Vorgehensweisen. Die Güte bestimmter Ordnungskonzepte bemisst sich anhand ihrer Stimmigkeit gegenüber der Erlebenswelt, d.h. inwiefern sie zur Erklärung, Vorhersage und Kontrolle von bestimmten Erlebnissen erfolgreich herangezogen werden können (vgl. Perich, 1992, S. 80-81).

Auf einer sehr basalen Ebene lassen sich Theorien als generalisierende Aussagen begreifen (vgl. Joas, 2004, S. 17). Dabei ist jede Theorie, die es mit einem komplexen, facettenreichen Gegenstand zu tun hat, selektiv. Sowohl im Hinblick auf die Fragen, die sie an den Gegenstand richtet, als auch im Hinblick auf die Erklärungsfaktoren, die sie begrifflich in den Vordergrund stellt. Diese theoretisch eklektische Arbeitsweise liegt unvermeidlich im Auge des Betrachters (vgl. Mayntz, 2002, S. 39).<sup>5</sup>

Der Umgang mit Theorie ist sowohl notwendig als auch unvermeidlich, denn ohne sie wäre kein Lernen oder kein konsistentes Handeln möglich. Ohne Generalisierungen und Abstraktionen würde die Welt nur als ein wirrer Flickenteppich unverbundener Erfahrungen und Sineseeindrücke erscheinen. Bei einer Betrachtung des Verhältnisses von Theorie und Empirie wird deutlich, dass diese Ebenen nicht eindeutig voneinander zu trennen sind, da auch unmittelbare empirische Beobachtungen mit methodologischen Annahmen, Gesetzen, Definitionen, Modellen und allgemeinen Annahmen verbunden sind. Vielmehr wird hier von einem Kontinuum zwischen der empirischen Umwelt und der metaphysischen Ebene ausgegangen (vgl. Joas, 2004, S. 18 und 25-26).

---

<sup>5</sup> Unter Eklektizismus wird eine „auswählende“ Arbeitsweise verstanden, die bereits vorhandene Ergebnisse zu einer Frage zusammenfasst, ohne selbst dazu Stellung zu nehmen (vgl. Zugriff am 26.04.2006 unter [http://www.sociologus.de/lexikon/lex\\_so/a\\_e/eklektiz.htm](http://www.sociologus.de/lexikon/lex_so/a_e/eklektiz.htm)).



An dieser Stelle ist noch auf die Bedeutung und den Stellenwert von Wissenschaftswissen im Rahmen dieser Untersuchung hinzuweisen. Betrachtet man sich den Ablauf der Arbeit, so fällt auf, dass insbesondere in den ersten Abschnitten Theorien und theoretische Konzepte in umfangreicher Form dargelegt und analysiert werden. Der aufmerksame Beobachter könnte dagegen einwenden, dass die umfangreichen theoretischen Ausarbeitungen (zumindest auf den ersten Blick) nur mittelbar zur Beantwortung der im Weiteren gestellten Forschungsfragen beitragen. Doch ist aus Sicht des Autors darauf zu insistieren, dass diesen theoretischen Perspektiven eine bedeutende Funktion zukommt, die sich aus folgenden Sachverhalten ergibt. Zieht man nämlich die Wissens- und Erkenntnistheorie Michael Polanyis heran, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit des Öfteren Anwendung findet, so wird deutlich, dass diese auch das Vorgehen des Autors gut beschreibt. Wissenschaftliche Theorien fungieren damit in dieser Arbeit unter anderem auch als hintergrundbewusste bzw. implizite Elemente, wenn sie dazu benutzt werden, Forschungsprobleme zu fokussieren oder Daten zu interpretieren. Die Theorien und die in ihnen aufgehobenen Vorannahmen werden als Instrumente genutzt, mit denen eine Situation aufgeschlüsselt wird, ohne dass die Theorien Gegenstand fokaler Betrachtung dabei sind. Somit wird vor dem Hintergrund einer Theorie, wobei die Theorie als Interpretationsrahmen dient, auf ein mögliches Forschungsproblem bzw. eine Forschungssituation geachtet (vgl. zur Verinnerlichung von Theorien Neuweg, 2004, S. 323-343). Damit sollte deutlich geworden sein, dass die in den ersten Abschnitten der Arbeit fokal betrachteten theoretischen Konzepte den Interpretationsrahmen bilden, von dem aus die Analyse empirischer Ergebnisse erst möglich wird und die Antworten auf die Forschungsfragen ermittelt werden können.

#### **IV Aufbau der Arbeit**

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit lässt sich inhaltlich in drei Bereiche untergliedern.

Der erste inhaltliche Schwerpunkt liegt dabei in der Analyse verschiedener Perspektiven auf Wissen und Informationen und der Entwicklung eines analytischen Konzepts zur Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen. In einem zweiten Schritt wird ein Überblick über die Besonderheiten von NPO und die in ihnen ablaufenden Wissens- und Informationsprozesse gegeben. In einem dritten Teil kommt es zu einer empirischen Anwendung des zuvor entwickelten analytischen Konzepts. Dazu wird das Wissens- und Informationsverhalten von Sportverbänden näher betrachtet.

Kapitel A, welches nun fast an seinem Ende angelangt ist, sollte das zu bearbeitende Thema vorstellen, seine Relevanz begründen und die konkrete Problemstellung erläutern. In einer Darstellung der Zielsetzung des angestrebten Forschungsvorhabens wurde dem Leser ein Ausblick auf den bevorstehenden Weg der Untersuchung gegeben. Weiterhin wurde das Wis-

senschaftsverständnis der Arbeit dargelegt, um nun abschließend einen Überblick über den Aufbau der Arbeit zu geben.

Im Kapitel B werden Wissens- und Informationsprozesse in unterschiedlichen Kontexten untersucht. Dazu findet zu Beginn eine allgemeine Betrachtung der Entwicklung von Wissen und Informationen statt, da diese Veränderungen nicht ohne Folgen für den Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen bleiben. Darüber hinaus befasst sich das Kapitel mit dem Wissensbegriff in verschiedenen Disziplinen und zeigt verschiedene Systematisierungsmöglichkeiten von Wissen auf. Dies erscheint notwendig, da das Wesen von Wissen und die Vielfalt begrifflicher Definitionen zu einem hohen Maß an Diffusität führen. Weiterhin werden Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung von Wissen und Informationen durch ein Management in Organisationen dargestellt. Eine solche Perspektive ist wichtig, da in Organisationen vielfach Steuerungsversuche von Wissen und Informationen, im Sinne intentionaler Beeinflussung, angestrebt werden, deren Grenzen und Möglichkeiten es abzuschätzen gilt. Ferner findet eine Analyse von Wissen und Informationen in betrieblichen Prozessen statt, die auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen ablaufen und in denen Lernprozesse von Bedeutung sind. Eine solche differenzierte Betrachtung ergibt sich aus der Tatsache, dass auf verschiedenen organisationalen Ebenen Wissens- und Informationsprozesse sowie Lernprozesse sehr unterschiedliche Formen annehmen und Auswirkungen haben können. Nachdem verschiedene Ansätze zum Umgang mit Wissen und Informationen dargestellt wurden, geht es abschließend in diesem Kapitel um die Entwicklung eines konzeptionellen Gerüsts zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen. Die Entwicklung eines derartigen konzeptionellen Gerüsts erscheint wichtig für die Strukturierung des weiteren Vorgehens, da eine Vielzahl von Theorieansätzen sehr abstrakt ist und eher fragmentarischen Charakter hat.

In Kapitel C erfolgt eine genauere Betrachtung von Verbänden als ein Betriebstyp von NPO. Dabei wird sowohl auf den Organisationstyp des Verbandes als auch auf die ökonomischen Eigenarten von Verbänden eingegangen. Diese verbandlichen Besonderheiten erscheinen darstellungswürdig, da über sie bestimmte Verhaltensweisen in diesem Organisationstyp erklärt werden können. Nach der Untersuchung des Betriebstyps Verband werden Triebkräfte diskutiert, die auf Verbände einwirken und eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Umgang mit Wissen und Informationen“ notwendig machen. Hierbei geht es um potentielle Gründe, die eine Beschäftigung von Verbänden mit dem Thema Wissen und Informationen rechtfertigen. Anschließend werden steuerungstheoretische Überlegungen zum Betriebstyp des Verbandes erörtert und auf die Besonderheiten von Wissens- und Informationsprozessen in Verbänden eingegangen. Steuerungstheoretische Aspekte werden explizit thematisiert, da sich aus der Betriebsform des Verbandes (im Vergleich zu Forprofit-Organisationen (FPO)) Eigenheiten ergeben, die auch mit Wissens- und Informationsprozessen in Verbindung stehen. Die ab-

schließende Betrachtung der Besonderheiten von Wissens- und Informationsprozessen in Verbänden versucht den Stellenwert dieser Vorgänge näher zu bestimmen.

Kapitel D beinhaltet den empirischen Untersuchungsansatz, der auf der Grundlage des zuvor entwickelten konzeptionellen Gerüsts den Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden näher betrachtet. Die bereits erarbeiteten theoretischen Konzepte und Bezüge werden darüber hinaus dazu genutzt, um die erhobenen Informationen zu diskutieren und zu interpretieren. Dabei ist anzuführen, dass die vorangehenden theoretischen Analysen wichtig sind für die Durchführung des empirischen Abschnittes der Arbeit. Denn sowohl die theoretische Strukturierung durch das entwickelte konzeptionelle Gerüst als auch die Einordnung der gewonnenen Erkenntnisse, die erst durch die vorangegangene Behandlung der verschiedenen theoretischen Konzepte ermöglicht wird, erscheinen bedeutsam für die empirische Erhebung.

Das Kapitel E hat die Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und Ergebnisse der vorangegangenen Ausführungen zum Inhalt, wobei hier der Versuch gemacht wird die verschiedenen Forschungsfragen, die aufgeworfen wurden, strukturiert zu beantworten.

Abschließend erfolgt im Kapitel F eine Schlussbetrachtung, in der aus Autorensicht die wichtigsten Aspekte der gesamten Arbeit hervorgehoben werden sollen. Dabei dient dieses Kapitel auch der erneuten Darstellung der Verzahnung zwischen theoretischen Grundlagen und empirischen Befunden.

## **B Wissen und Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven**

Im folgenden Abschnitt B werden Wissen und Information unter verschiedenen Perspektiven betrachtet, die für den Gang der Untersuchung von Relevanz sind. Dazu gehören ein kurzer Einblick in gesellschaftlichen Entwicklungen bzgl. Wissen und Informationen, die Diskussion begrifflicher Aspekte, deren Systematisierungsmöglichkeiten, die Handhabung von Wissen und Informationen in organisationalen Kontexten, die Betrachtung von vorhandenen Ansätzen zum Umgang mit Wissen und Informationen und die Möglichkeiten der Entwicklung eines eigenen analytischen Ansatzes.

### **I Die Entwicklung von Wissen und Informationen**

Im Rahmen einer wissensintensiven Wertschöpfung gewinnen Wissen und wichtige Informationen für Organisationen als Wertschöpfungsfaktor zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zunehmend an Bedeutung. Allerdings unterliegt Wissen als entscheidende Größe einer immer kürzeren Gültigkeitsdauer und muss daher ständig weiterentwickelt werden. Zusätzlich nimmt der Umfang an Wissen und Informationen innerhalb der Wertschöpfungsprozesse aufgrund der steigenden Komplexität von Produkten und Dienstleistungen sowie einer Globalisierung der Märkte immer stärker zu („Knowledge Overload“). Aus dieser Entwicklung heraus stellt sich für Personen, Organisationen und Institutionen zunehmend die Frage nach der Handlungsrelevanz von Wissen (vgl. Bullinger, Wörner & Prieto, 1997, S. 5).

Durch eine Zunahme von wissensbasierten Produkten und Dienstleistungen verlieren angeblich die herkömmlichen Produktionsfaktoren (Boden, Kapital, Arbeit) gegenüber berufsspezifischer Expertise dramatisch an Bedeutung. Damit verändert sich die moderne kapitalistische Ökonomie schrittweise zu einer post-kapitalistischen, wissensbasierten Produktionsform (vgl. Willke, 1997, S. 5).

Die Umgestaltung der Produktionsformen wird allgemein durch folgende Zusammenhänge erklärt. Die Veränderung des Faktoreinsatzverhältnisses bei der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen lässt sich auf verschiedene Entwicklungen zurückführen. Der Fortschritt von Wissenschaft und Forschung und die zunehmende Spezialisierung innerhalb der Arbeitsteilung haben den Bedarf an Wissen und Informationen ansteigen lassen. Weiterhin entsteht durch die fortschreitende Technisierung der Arbeit eine Nachfrage nach implizitem Wissen und differenziertem Erfahrungswissen. Insbesondere im Dienstleistungsbereich führt der stärkere Wettbewerb zu einer breiteren Anwendung von strategisch kontextuellem Wissen bzw. Wissen über Märkte, Konkurrenz, Kundensegmente, Produkte und Netzwerke. Im Zusammenhang mit dem Dienstleistungssektor und dem damit verbundenen direkten Kundenkontakt erscheint auch der Einsatz von Wissen aus dem Bereich der sozialen Kompetenzen immer wichtiger zu werden (vgl. Shire, 2001, S. 1). So verfügen nach Toffler (1995, S. 60) in einer modernen Volkswirtschaft die Wissensarbeiter selbst über ihre Produktionsmittel, die aus

Wissen, Informationen und Einschätzung bestehen. Diese Art von Arbeiter soll in der gegenwärtigen Gesellschaft bereits die Mehrheit der beschäftigten Bevölkerung bilden.

Doch gibt es auch kritische Anmerkungen zu dem ressourcenorientierten Verständnis von Wissen. So führt Schick (2002, S. 445) an, dass eine Interpretation von Wissen als Ressource zwar plakativ, theoretisch aber unergiebig ist, da Ressourcen nicht nur eine Basis wirtschaftlicher Leistungsprozesse darstellen (notwendige Bedingung), sondern auch quantitativ messbar sein müssen (hinreichende Bedingung). Solange also nicht nachgewiesen werden kann, dass Wissen gleichermaßen quantifizierbar ist wie Arbeit, Boden und Kapital, bleibt die Ressourcenthese des Wissens nach Schick eine bloße Behauptung.

Darüber hinaus sind die immer wieder angeführten uneingeschränkten Wachstumsmöglichkeiten einer auf Wissen und Informationen basierenden Volkswirtschaft als äußerst kritisch zu betrachten. Neben anderen Aspekten würden solche Wachstumsmöglichkeiten die Bereitschaft der Teilung von Wissen und Informationen auf organisationaler und volkswirtschaftlicher Ebene voraussetzen. Unter der Annahme eines wettbewerbsorientierten Paradigmas bleibt jedoch zu konstatieren, dass die Wissens- und Informationsweitergabe in einer konkurrenzorientierten Organisationskultur mit hochgradig spezialisierten Berufsbildern schnell zu einer Preisgabe von Wettbewerbsvorteilen führen kann. Dies gilt für persönliche Aufstiegschancen wie für organisationale Marktvorteile, so dass sich daraus schlussfolgern lässt, dass auf beiden Ebenen die Bereitschaft zur Wissensteilung begrenzt sein wird (vgl. Schick, 2002, S. 436).

Bei einer rein quantitativen Betrachtung von Wissen und Informationen erkennt man die sehr hohe Geschwindigkeit, mit der sich Wissen und Informationen in unserer Gesellschaft vermehren. Laut einer Studie der Stanford University ist die Wissens- und Informationsmenge von 1800 bis 1966 um das Sechzehnfache gestiegen. Eine Verlangsamung dieses Prozesses ist nicht in Sicht (vgl. Nefiodow, 1990, S. 50). Die bisherigen Bemühungen, diese gewonnenen Erkenntnisse rechtzeitig zugänglich zu machen und zu nutzen, haben sich als unbrauchbar erwiesen. Diese Darstellung zeigt deutlich den großen Unterschied bzgl. der Anwendung effektiver Maßnahmen in den Bereichen der Wissens- und Informationsproduktion und der Wissens- und Informationsverwertung. In Zukunft werden die Probleme bei dem Versuch der Schließung dieser Lücke zwischen Wissens- und Informationsproduktion und Wissens- und Informationsverwertung noch stärker zunehmen, da die Wissensvermehrung unvermindert weitergeht. Daraus schließen einige Autoren, dass eine Neuregelung der Prioritäten in Forschung und Entwicklung zwischen Wissensproduktion und Wissensverwertung höchste Dringlichkeit hat (vgl. Nefiodow, 1990, S. 51-53). Auch Howaldt, Klatt & Kopp (2004, S. 23) sehen hinsichtlich der Ressource Wissen das eigentliche Problem einer kaum mehr kontrollierbaren Wissensflut. Wissen erscheint alles andere als eine knappe Ressource und somit ist die eigentliche Aufgabe die effiziente Umsetzung von Wissen in Nutzen.

Nachdem einige gesellschaftliche Entwicklungen von Wissen und Informationen diskutiert wurden, soll nun der Wissensbegriff näher betrachtet werden.

## II Der Wissensbegriff

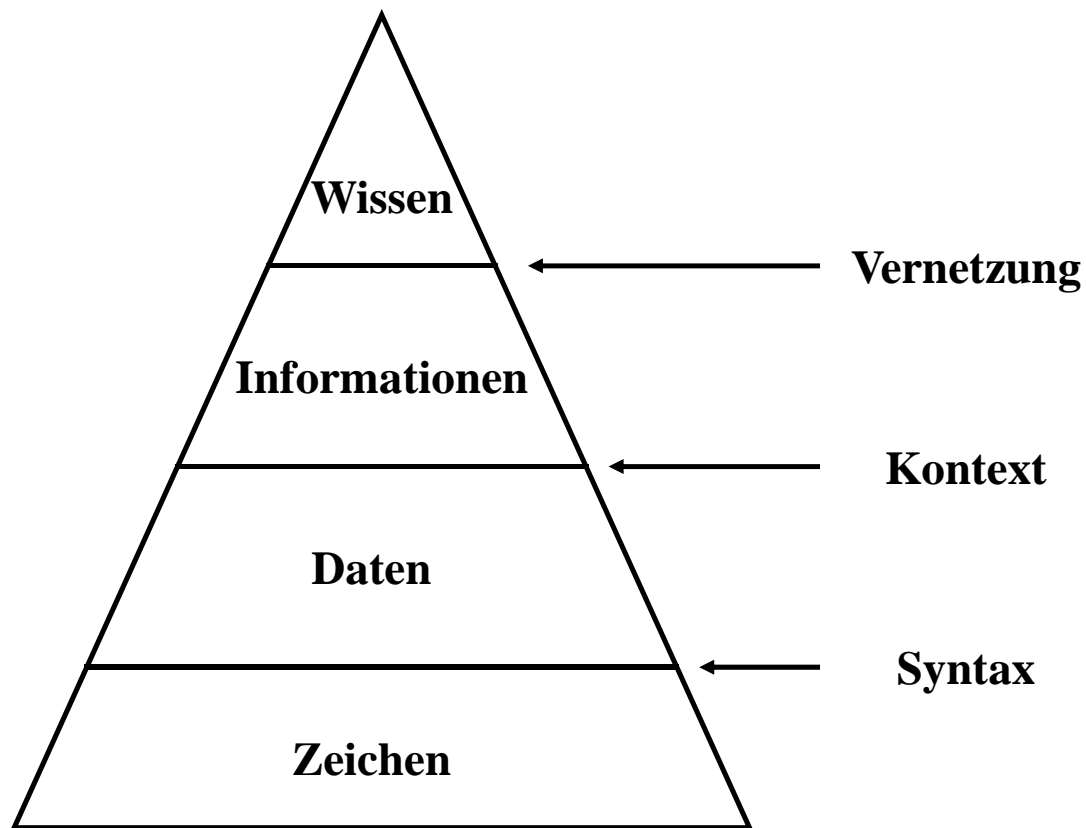
Bei einer Betrachtung der Entwicklung von Wissen erscheint seine Entstehung bzw. Zusammensetzung von Relevanz zu sein. Daher ist eine Abgrenzung von Wissen zu Zeichen, Daten und Informationen nötig. Unter Zeichen, als unterste Ebene auf dem Weg zum Begriff des Wissens, wird der gesamte Zeichenvorrat einer Sprache verstanden. Durch die Anwendung von Syntaxregeln werden Zeichen zu Daten. Demnach sind Daten die symbolische Reproduktion von Zahlen, Quantitäten, Variablen oder Fakten. Allgemein werden Daten als „hart“ angesehen, wenn die Vertrauenswürdigkeit eines Messinstrumentes oder die Gültigkeit der Messung über jeden Zweifel erhaben ist. Als ein Beispiel für Daten können die Zahlen in einer Bilanz angeführt werden (vgl. Roßkopf, 2004, S. 30). Daten werden zu Informationen aufgewertet, wenn ihnen ein Bedeutungsgehalt hinzugefügt wird (vgl. Schindler, 2000, S. 33). Die Transformation von Daten zu Informationen erfolgt dadurch, dass vorhandene Daten in einen Problemzusammenhang gestellt werden und damit z.B. zur Erreichung eines Ziels beitragen. Informationen stellen somit für Organisationen beispielsweise diejenigen Daten dar, die für die Vorbereitung geschäftsorientierter Handlungen nützlich und beschaffbar sind (vgl. Bullinger et al., 1997, S. 7). Während Informationen spezifisch relevante Unterschiede bezeichnen, entsteht Wissen, wenn bestehende Informationen in bestimmte Erfahrungskontexte eingebunden werden (vgl. Willke, 1997, S. 5).<sup>6</sup> Wissen ist die Vernetzung von Informationen, die es dem Träger möglich machen kann, Handlungsvermögen aufzubauen, Aktionen in Gang zu setzen oder einen bestimmten Sachverhalt zu reflektieren. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Unterschied zu diesen jedoch immer an Personen gebunden (vgl. Schindler, 2000, S. 33).

Eine formale Untersuchung des Begriffs Wissen mit weitem Umfang macht deutlich, das Wissen hinsichtlich seiner Erkenntnisquelle, seines Inhalts, seines Ursprungs, seiner Struktur und seiner Funktion stark differieren kann. Daher erscheint es sinnvoll, eine Systematisierung von verschiedenen Arten und Formen von Wissen vorzunehmen (vgl. Bullinger et al., 1997, S. 7).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die geschilderten Zusammenhänge zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen.

---

<sup>6</sup> Bei der Einnahme einer anderen Perspektive lässt sich damit auch sagen, dass Wissen eigentlich gar nicht im Zentrum dieser Überlegungen steht, sondern die Fähigkeit der Einschätzung der Kontexte und Situationen, die ein Wissen erst zu einem Wissen machen (vgl. Baecker, 1998, S. 11).



**Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen nach Roßkopf, 2004, S. 30**

Der Diskussions- und Forschungsstand zeigt ein sehr vielfältiges, wenig übersichtliches und daher inkonsistentes Bild hinsichtlich dessen, was unter Wissen eigentlich verstanden wird.<sup>7</sup> Diese Tatsache erscheint nicht verwunderlich, da die menschliche Erkenntnis und Wissen von jeher eine Frage der Wissenschaften war und immer noch ist. Mittels unterschiedlicher wissenschaftstheoretischer Zugänge wird versucht zu erklären, wie der Mensch zu Wissen gelangt, wie es sich weiterentwickelt, wie es eingesetzt werden kann und welche unterschiedlichen Wissensarten sich dabei unterscheiden lassen. Die Untersuchung des Wissensbegriffs ist ein transdisziplinäres Forschungsfeld, da Wissen beispielsweise sowohl in der Philosophie, der Soziologie, der Psychologie als auch der Betriebswirtschaftslehre große Beachtung findet. Eine definitorische Festlegung des Wissensbegriffs erscheint nur schwer möglich, da disziplinübergreifend wenige Gemeinsamkeiten erkennbar sind. Doch lässt sich sagen, dass Wissen

---

<sup>7</sup> Neumann (2000, S. 53) weist darauf hin, dass viele Autoren im Bereich der Wissensmanagementliteratur eine konkrete Begriffsfassung von „Wissen“ so lange wie möglich meiden, um einerseits nicht zu abstrakt zu wirken, da dies Verwirrung stiftet, und andererseits um nicht zu konkret zu sein, da man sich damit bindet. Doch gibt er auch zu bedenken, dass eine attributstheoretische Begriffsabgrenzung eine Basis schafft und Ausgangspunkt ist für alle weiteren Diskurse rund um die Thematik einer konstruktiven Handhabung von Wissen.

positiv konnotiert ist, denn es ist gut bzw. wichtig es zu besitzen und ein konstruktiver Umgang mit dieser Ressource ist für Mensch und Organisation scheinbar von erheblichem Vorteil (vgl. Neumann, 2000, S. 53-54).

Aufgrund der angesprochenen Vielfältigkeit der inhaltlichen Bedeutung von Wissen wird nachfolgend das Begriffsverständnis der vorliegenden Arbeit näher erläutert.

### ***Das Wissensverständnis der vorliegenden Arbeit***

Betrachtet man die Vielfalt der unterschiedlichen Wissensdefinitionen in der für diese Arbeit gesichteten Literatur (vgl. Albrecht, 1993, S. 45; Al-Laham, 2003, S. 43; Amelingmeyer, 2000, S. 42; Blümm, 2002, S. 10-11; Güldenbergh, 2003, S. 165; Neumann, 2000, S. 69; Pautzke, 1989, S. 66; Romhardt, 1998, S. 40-41; Roßkopf, 2004, S. 31; Schindler, 2000, S. 32-33; Schüppel, 1994, S. 11), so können in einer Systematik drei Zugangswege zum Wissensbegriff identifiziert werden (vgl. Al-Laham, 2003, S. 25):

- Wissen als Gesamtheit des Problemlösungspotentials von Wissensträgern,
- Wissen als Verarbeitung und Anwendung von Informationen und
- Wissen als das Ergebnis von Lernprozessen.

Weiterhin lässt sich festhalten, dass wichtige Funktionen menschlichen Wissens die Durchführung von Handlungen und die Gewinnung von Erkenntnissen sind. Handeln bedeutet das Einwirken auf die Welt und auf sich selber. Erkenntnis ist die Abbildung der Welt, die jedoch nicht wahrheitsgetreu sein muss, sowie die Abbildung der eigenen Person in Form eines Selbstbildes. Beide Vorgänge sind grundsätzlich untrennbar in Kreisprozessen miteinander verbunden, denn Wissen steuert Handlungen und Handeln schafft und verändert Wissen und damit Erkenntnis (vgl. von Cranach, 1995, S. 49).

Angesichts der heterogenen Auffassungen zum Wissensbegriff wird nun im Anschluss aus der Vielzahl der unterschiedlichen Wissensdefinitionen in Anlehnung an Neumann (2000, S. 69) das Wissensverständnis der vorliegenden Arbeit entwickelt.

*Unter Wissen sind individuelle Strukturen zu verstehen, die unter anderem auch die Grundlage von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten darstellen. Wissen beruht auf strukturierten und lebensgeschichtlich kumulierten Erfahrungswerten und Kontextinformationen. Es entsteht in einem reflexiven Prozess der Beobachtung, Deutung, Sinngebung und Anwendung und legt einen Ordnungsrahmen zur Interpretation und Integration neuer Erfahrungen und Informationen fest. Wissen befähigt Individuen zum Handeln, wirkt prägend auf das soziale Umfeld und wird im Gegenzug von diesem geprägt.*

Diese im Vorhinein angeführte Arbeitsdefinition zeigt, dass Wissen etwas sehr Privates ist und aufgrund der vorliegenden Subjektivität der Wissensentstehung und der Kontextgebundenheit des Wissens einen unveräußerlichen und untrennbaren Teil des Wissensträgers darstellt (vgl. Roehl, 2002, S. 35). Wissen als die subjektive und selbstreferentielle Erschaffung



geistiger Konstruktionen (vgl. Rode, 2001, S. 7) im inneren Weltbild des Individuums dient unter anderem der Orientierung in der äußeren Welt (vgl. Blümm, 2002, S. 11). Dabei sollte in Organisationen beachtet werden, dass Wissen kein rein rationales Gebilde darstellt, sondern in hohem Maße mit Werten und Emotionen in Verbindung steht (vgl. Seiler & Reinmann, 2004, S. 22) und gleichzeitig stark abhängig ist von den Beobachtungskompetenzen und Erfahrungswelten des jeweiligen Wissensträgers (vgl. Willke, 2001, S. 18). Die hier beschriebene Kontextualität und Subjektivität erschwert zwar den Umgang mit Wissen, macht es jedoch gleichzeitig auch attraktiv und wertvoll (vgl. Roehl, 2002, S. 35).<sup>8</sup>

Im Rahmen der Definition wird darauf verwiesen, dass Wissen auf strukturierten und lebensgeschichtlich kumulierten Erfahrungswerten und Kontextinformationen beruht. Damit wird deutlich, dass Wissen oft einen Prozesscharakter besitzt, d.h. eigentlich das Ergebnis verschiedener Erkenntnisakte ist, durch die das Individuum sich dieses Wissen erst angeeignet bzw. dieses erschaffen hat. Diese Eigenschaft erschwert die direkte Übertragbarkeit von Wissen, da es sich bei bestimmten Wissensbeständen letztlich um ein versprachlichtes Ergebnis eines Denk- und Deutungsprozesses handelt, den nicht beteiligte Individuen häufig nur schwer nachvollziehen können (vgl. Neuweg, 2004, S. 114).

Im Weiteren Gang der Untersuchung wird mit Blick auf den gerade ausgeführten Wissensbegriff immer von „Wissen und Informationen“ die Rede sein, da Wissen, wie oben angeführt, die Anwendung und Verarbeitung von Informationen ist. Weiterhin sind die Übergänge von Informationen zu Wissen in der Realität fließend, so dass eine genaue Abgrenzung zwischen Informationen und Wissen nicht möglich ist.

Nach der Darstellung des Wissensverständnisses, das der weiteren Untersuchung zugrunde gelegt wird, erfolgt eine Beschreibung von möglichen Wissenssystematisierungen und –kategorisierungen.

### **III Systematisierungsmöglichkeiten von Wissen**

Die uneinheitliche Verwendung des Wissensbegriffs korrespondiert mit der Heterogenität sich teilweise überschneidender Systematisierungsansätze von Wissen (vgl. Al-Laham, 2003, S. 30). Unterschiedliche Beobachtungsperspektiven verschiedener Autoren führen zu jeweils unterschiedlichen Wissensunterscheidungen, um Prozesse der Wissensentstehung, -veränderung und –nutzung beschreiben zu können (vgl. Neumann, 2000, S. 63).

---

<sup>8</sup> Die Darstellung von Wissen als kontextualisiertes und situiertes Wissen sollte als ein Verweis auf einen pragmatischen, moderaten Konstruktivismus verstanden werden. Eine derartige Position schließt sich an die Sozialpsychologie John Deweys an, in der das handelnde Subjekt, d.h. der aktive, selbstgesteuerte und selbstreflexive Lerner im Mittelpunkt steht (vgl. Gerstenmaier & Mandl, 1995, S. 882-883).

In einer synoptischen Übersicht werden die in der Literatur beschriebenen Systematisierungen von Wissen dargestellt, wobei durch den Autor eine Selektion vorgenommen wurde, um entstehende Redundanzen möglichst zu vermeiden und die für die vorliegende Arbeit wenig relevanten Wissenskategorien herauszufiltern. Die folgende Tabelle zeigt verschiedene Wissenskategorien, gibt im Rahmen einer Kurzbeschreibung Auskunft über deren Inhalt und führt beispielhaft Autoren an, die von diesen Wissenskategorien berichten:

**Tabelle 2: Synoptische Übersicht über verschiedene Wissenskategorien nach eigener Darstellung**

Autor(en)	Wissenskategorie	Kurzbeschreibung
Al-Laham (2003); Greschner (1996); Guldenberg (2003); Klabunde (2003); Neumann (2000); Oberschulte (1994); Pautzke (1989); Roßkopf (2004); Willke (2000)	individuelles Wissen	Individuelles Wissen ist an einzelne Personen gebunden und nur diesen zugänglich. Das für die Organisation nutzbare individuelle Wissen umfasst jegliche Kenntnisse einzelner Organisationsmitglieder, die diese der Organisation zur Verfügung stellen.
	kollektives Wissen	Kollektives Wissen ist von mehreren Organisationsmitgliedern geteiltes und zugängliches Wissen.
	organisationales Wissen	Organisationales Wissen ist von allen Organisationsmitgliedern geteiltes Wissen.
Al-Laham (2003); Guldenberg (2003); Klabunde (2003); von Krogh & Venzin (1995); Oberschulte (1994); Pautzke (1989)	Prozesswissen/Know-how/operatives Wissen	Prozesswissen, auch prozedurales Wissen genannt, bezieht sich auf das Wissen über Vorgehensweisen oder Strategien, also auf Wissen über Abläufe und Zusammenhänge. Operatives Wissen bezieht sich auf das Instrumentarium und die Methodologie im Umgang mit Wissen.
	Ereigniswissen/Know-what/strategisches Wissen	Ereigniswissen, auch als deklaratives oder faktisches Wissen bezeichnet, umfasst Kenntnisse über die Realität und beinhaltet feststehende Tatsachen, Gesetzmäßigkeiten und bestimmte Sachverhalte.
	Kausales Wissen/Know-why/normatives Wissen	Kausales Wissen ist Wissen, durch das Beweggründe und Ursachen festgehalten werden und bezieht sich auf Annahmen über Weltbilder, die den Prozess der Wissensgewinnung und -nutzung tragen.
Klabunde (2003); von Krogh & Venzin (1995); Pfiffner & Stadelmann (1998); Roßkopf (2004); Schüppel (1996)	Objektwissen	Objektwissen ist Wissen über ein spezielles Objekt.
	Metawissen	Metawissen ist Wissen über Wissen bzw. über den Umgang mit Wissen.
Klabunde (2003); Roßkopf (2004)	externes Wissen	Externes Wissen besteht außerhalb der Systemgrenzen der Organisation und ist daher für die Organisation nicht ohne weiteres zugänglich.
	internes Wissen	Internes Wissen besteht innerhalb der Systemgrenzen der Organisation und wird durch die organisationale Wissensbasis beschrieben.
Schüppel (1996)	aktuelles Wissen	Aktuelles Wissen bezieht sich auf das für die Organisation gegenwärtig notwendige Wissen.

Autor(en)	Wissenskategorie	Kurzbeschreibung
	zukünftiges Wissen	Zukünftiges Wissen umfasst das in Zukunft zusätzlich oder substitutiv notwendige Wissen.
Al-Laham (2003); Nonaka (1994); Neumann (2000); Neuweg (2004); Pautzke (1989); Polanyi (1985); Roßkopf (2004); Schloderer (2005); Wank (2005); Wiegand (1996); Willke (2004)	implizites Wissen	Implizites Wissen ist verborgenes Wissen, d.h. Wissen, das der Wissensträger hat, aber nicht in Worte fassen kann. Es ist personen- gebunden und basiert auf individuellen Erfahrungen, persönlichen Vorstellungen, Werten und Emotionen.
	explizites Wissen	Explizites Wissen ist (im Vergleich zu implizitem Wissen) weniger kontextgebunden, portionierbar, dokumentationsfähig, automatisierbar und relativ leicht imitierbar.

Die vorangestellte Übersicht zeigt lediglich einen Ausschnitt der Wissenskategorien, die in der Literatur diskutiert werden. Jedoch weist bereits diese Darstellung darauf hin, dass die Kategorisierung in verschiedene Wissensarten dadurch entsteht, dass unterschiedliche Sinngebungsprozesse und unterschiedliche Betrachtungskontexte bei den jeweiligen Beobachtern vorhanden sind.

Die Unterscheidung von individuellem, kollektivem und organisationalem Wissen orientiert sich am Wissensträger und an der Ebene der Wissenserfassung (vgl. Roßkopf, 2004, S. 33). Die einzelnen, sich quantitativ unterscheidenden Wissensträger (Individuum, Gruppe, Organisation) können den verschiedenen Ebenen einer Organisation zugeordnet werden, so dass eine Betrachtung von individuellem, kollektivem und organisationalem Wissen unter Berücksichtigung der zugehörigen Organisationsebene erfolgen kann.

Im Rahmen des Managementprozesses kommen die angeführten Wissenskategorien operatives, strategisches und normatives Wissen auf den dazugehörigen Stufen zum Einsatz, um die Strukturen, die Aktivitäten und das Verhalten von Organisationen zu beeinflussen. Das Management von normativem Wissen befasst sich beispielsweise mit der Ausgestaltung der Organisationsverfassung, mit der Veränderung der Organisationspolitik oder dem Aufbau einer adäquaten Organisationskultur. Strategisches Managementwissen setzt sich mit Organisationsstrukturen, Organisationsprogrammen und auftretendem Problemverhalten auseinander. Den beiden anderen Wissenskategorien untergeordnet ist das operative Managementwissen, das dazu beiträgt konkrete organisationale Prozesse, Aufträge und benötigtes Leistungs- und Kooperationsverhalten zu lenken (vgl. Neumann, 2000, S. 247).

Eine weitere Unterteilung von bewusstem Wissen in die Kategorien Objektwissen und Metawissen findet sich in der wissenschaftlichen Literatur. Hierbei kann Objektwissen als direktes Wissen über das organisationale Objekt definiert werden. Objektwissen steht damit beispielsweise in Form von Wissen über Kunden, Mitglieder oder Produkte zur Verfügung (vgl. Roß-

kopf, 2004, S. 33). Metawissen hingegen ist ein Wissen über ein bestimmtes Objektwissen und deren Wissensträger. Der Aufbau von Metawissen führt also zu Kenntnissen und Fähigkeiten im Umgang mit Wissen selbst (vgl. Klabunde, 2003, S. 91; Pfiffner & Stadelmann, 1998, S. 154-155). Im Hinblick auf die Beschaffenheit von Metawissen erscheint diese Wissens-kategorie von entscheidender Wichtigkeit für die Beeinflussung der Wissensordnung einer Organisation, denn nur mit ausreichenden Kenntnissen und Fähigkeiten im Umgang mit Wissen ist eine sinnvolle Gestaltung dieses Bereichs möglich.

Zwei weitere dichotome Wissenssystematisierungen orientieren sich an räumlichen (externes Wissen vs. internes Wissen) und zeitlichen (aktuelles Wissen vs. zukünftiges Wissen) Ordnungskriterien. Die Unterscheidung zwischen externem und internem Wissen ist für Organisationen von Relevanz, da externes Wissen auf andere Art und Weise verfügbar gemacht werden muss, da es außerhalb der Organisationsgrenzen liegt (vgl. Klabunde, 2003, S. 90). Das Dimensionspaar aktuelles und zukünftiges Wissen reflektiert ein Spannungsfeld, das sich zum einen auf das gegenwärtig notwendige Wissen einer Organisation und zum anderen auf das in Zukunft zusätzlich oder substitutiv erforderliche Wissen bezieht. Das aktuelle Wissen, bzw. das gegenwärtig notwendige Wissen, sichert einer Organisation die Überlebensfähigkeit für einen gewissen Zeitraum. Die Nutzung der aktuellen Wissens- und Informationsbestände bildet demnach die Basis für die Handlungsfähigkeit der Organisation. Unter aktuellem Wissen kann beispielsweise produktbezogenes Wissen verstanden werden, was die Produktion und den Absatz von Produkten einer Organisation insgesamt erst ermöglicht. Bei einer Betrachtung des zukünftigen Wissens wird der Blick nach vorne gerichtet und man versucht den Bedarf an zukünftig erforderlichem Wissen abzuschätzen. Eine valide Vorhersage der zukünftigen Wissenspotentiale durch das Management ist nicht möglich, doch gibt es Instrumente aus der strategischen Organisationsführung, die ein Umfeld nach zukunftsrelevantem Wissen systematisch abtasten. Weiterhin gibt es Autoren, die anmerken, dass die Bedeutung von zukünftig erforderlichem Wissen vor dem Hintergrund der sinkenden Halbwertszeit des Wissens erheblich zunimmt (vgl. Schüppel, 1996, S. 228 und 237-238).

Bei der Kategorie des impliziten Wissens handelt es sich um ein Konstrukt, das erstmals von Polanyi (1985) in die wissenschaftliche Diskussion eingebracht wurde. Implizites Wissen besteht aus schwer formalisierbarem, schwer kommunizierbarem und damit auch schwer teilbarem Wissen, das an einzelne Personen gebunden ist. Das implizite Wissen äußert sich durch die Handlungen und Erfahrungen von Individuen und beinhaltet Ideale, Werte und Empfindungen der betreffenden Person.<sup>9</sup> Polanyi (1985, S. 14) beschreibt den menschlichen Er-

---

<sup>9</sup> An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass im vorangegangenen Abschnitt im Rahmen der Herausarbeitung der allgemeinen Eigenschaften von Wissen die Kontextgebundenheit angeführt wurde. Betrachtet man nun die Kategorie implizites Wissen, so wird in Bezug auf ihre Besonderheit gerade auch auf die Kontextualität

kenntnisprozess in Bezug auf diese Wissenskategorie in dem Sinne, „... dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.“ Die Bezeichnung „implizit“ meint jedoch nicht nur das Gegenteil von „explizit-sprachlich“, sondern vielmehr von „im Fokus des Bewusstseins“ (vgl. Neuweg, 2004, S. 138).

Zur Bedeutung des impliziten Wissens lässt sich nach Neumann (2000, S. 67) anführen, dass es in Organisationen eine zentrale Rolle spielt, da ein Großteil der Entscheidungen auf ihm basiert und somit die organisationale Handlungsfähigkeit nachhaltig von implizitem Wissen abhängig ist. Im Vergleich zu implizitem Wissen lässt sich explizites Wissen systematisch in formalisierte Sprache ausdrücken, ist daher leichter kommunizierbar und kann von verschiedenen Personen geteilt werden. Aufgrund dessen ist es möglich, explizites Wissen in Dokumenten und Datenbanken in kodifizierter Form festzuhalten und damit allen Mitgliedern einer Organisation zur Verfügung zu stellen (vgl. Roßkopf, 2004, S. 32). Aufgrund dieser grundlegenden Unterschiede zwischen implizitem und explizitem Wissen versuchen sowohl Manager in Organisationen als auch Wissenschaftler Wege zu finden einen Transfer zwischen diesen beiden Wissensformen zu ermöglichen, wie dies der Wissensmanagementansatz von Nonaka (1994) andeutet.

Klabunde (2003, S. 89-90) zeigt in einer Übersicht, in welche Beziehung verschiedene Wissensarten zueinander gesetzt werden können, wie z.B. an der Kombination der Dimensionenpaare explizit/implizit und individuell/kollektiv gezeigt wird. Aus der Kombination der verschiedenen Merkmale, wie beispielsweise „individuelles explizites Wissen“ oder „kollektives explizites Wissen“, wird eine noch genauere Beschreibung bestimmter Wissensbestände möglich. Diese Verknüpfung macht deutlich, dass verschiedene Wissenskategorien sich nicht gegenseitig ausschließen müssen, sondern sogar eine sinnvolle Kombination darstellen können.

Die vorangegangenen Systematisierungen von Wissen zeigen die vielschichtigen Facetten des Erkenntnisgegenstandes Wissen und belegen, dass das Wissenskonstrukt auf vielfältige Weise in der Forschung beschrieben und in der Organisationspraxis beobachtet werden kann. Romhardt (1998, S. 27) merkt in diesem Zusammenhang an, dass derartige Sammlungen von Wissenskategorien allenfalls einen ersten Schritt zu einem umfassenderen Verständnis von

---

verwiesen. Aus Sicht des Autors lässt sich diese qualitative Unterscheidung in Bezug auf die Kontextualität mit der Eigenschaft der Nicht-Intentionalität impliziten Wissens erklären (vgl. Haider, 2000, S. 188). Explizites Wissen wäre aufgrund seiner stärkeren intentionalen Komponente besser de- und rekontextualisierbar, wohingegen implizites Wissen sich aufgrund seiner Nicht-Intentionalität eines unmittelbaren Zugriffs teilweise entzieht. Somit ergibt sich die stärkere Kontextgebundenheit eines solchen impliziten Wissens, was grundsätzlich auch vermehrt an ein eigenes Erleben gebunden wäre. Eine nähere Bestimmung und verschiedene Dimensionen impliziten Wissens finden sich bei Neuweg (2004, S. 243-245).

Wissen in organisationalen Zusammenhängen darstellen können. Somit bleibt vorerst offen, welche Kategorien zum Gegenstand des Managements von Wissen werden und wie unterschiedliche Wissenskategorien aufeinander einwirken.

Nach der Darstellung verschiedener Wissenskategorien und deren Systematisierung wird nun näher auf die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen eingegangen, da es sich um eine Differenzierung handelt, die für organisationale Kontexte eine große Bedeutung besitzt.

## 1 Implizites vs. explizites Wissen

Wie bereits weiter oben angedeutet, wird die Entwicklung des Konstrukts impliziten Wissens Michael Polanyi (1985) zugerechnet. Aufgrund des Umfangs und des Facettenreichtums von Polanyis Wissens- und Erkenntnistheorie werden nachfolgend nur einige für die gegenwärtige Betrachtung wesentliche Aspekte herausgestellt (vgl. für eine ausführliche Darstellung Neuweg, 2004).

In Bezug auf die Beziehung zwischen implizitem und explizitem Wissen wird deutlich, dass sich diese beiden Kategorien nicht scharf voneinander trennen lassen. Doch ist gleichzeitig festzustellen, dass alles explizite Wissen auf einem impliziten Fundament wurzelt. Diese Verbindung ist alleine dadurch erklärbar, dass das Verstehen expliziten Wissens letztlich immer ein Verstehen seines Bezuges zur Wirklichkeit ist. Ein solcher Brückenschlag zwischen der Wirklichkeit und ihrer Abbildung muss in einem artikulierten System auf der Grundlage impliziter Operationen erfolgen. Dieser Sachverhalt ist wesentlich die Konsequenz der Unbestimmtheit und Vagheit der Bedeutung von Begriffen, die etwas Wirkliches repräsentieren sollen. Die Bezugnahme auf die Wirklichkeit kann nicht durch explizite Regeln ersetzt werden, denn die Anwendung von Sprache auf Dinge ist zwar kriteriengeleitet, aber notwendig unformalisiert (vgl. Neuweg, 2004, S. 320; 2007, S. 404).<sup>10</sup>

Dem Umstand geschuldet, dass ein großer Teil der Wissensbestände nur in impliziter Form vorhanden ist oder aber implizites Wissen für explizites eine wesentliche Basisfunktion darstellt, wobei explizites Wissen nur durch diese Fundierung nutzbar wird, ist ein vollkommen explizites Wissen nahezu undenkbar. Aufgrund dieser Beziehung kommt beispielsweise Eckert (1998, S. 21-22) zu dem Schluss, dass sich für das Verhältnis vom implizitem und ex-

---

<sup>10</sup> Implizites Wissen beeinflusst damit letztlich die Art und Weise wie uns die Wirklichkeit entgegentritt. Diese Art und Weise des Wirklichkeitsbezuges kann so grundlegend sein, dass eine Reflektierbarkeit oder Veränderbarkeit nur schwer möglich wird. Mai (2009, S. 164) beschreibt diesen grundlegenden Kontakt zur Realität durch implizites Wissen mit dem Terminus „Erschlossenheit von Welt“. Das Bestehen eines Bezuges zur Wirklichkeit durch implizites Wissen kann demnach so fundamental sein, dass sich eine Nicht-Hintergebarkeit der Erschlossenheit von Welt ergibt.

plizitem Wissen die Metapher des Eisbergs anbietet. Dabei steht die (kleine) Spitze des Eisbergs für das explizite Wissen, während der (weitaus größere) Teil des Berges, der sich unter der Wasseroberfläche befindet, das implizite Wissen repräsentiert.

Es wurde zuvor angeführt, dass implizites Wissen sich als Handlungspotential oder vorhandene Erfahrung darstellt, was auch als Können bezeichnet werden kann. Mit Blick auf die Übertragbarkeit von implizitem Wissen ist festzuhalten, dass man Können kategorial nicht in Wissen überführen kann. Eine bestimmte Praxis lässt sich nur ausüben und nicht einfach sprachlich übertragen. Wo Praxisformen beschrieben werden, geschieht dies meist, um das zur Sprache kristallisierte Können später gleichsam wieder aufzutauen und in Können rückzuverwandeln. Es ist jedoch zu beachten, dass dieses sprachlich Gefrorene nicht das Können selbst ist, sondern es sind Sätze über Können, nicht die Fähigkeit, von der sie handeln (vgl. Neuweg, 2007, S. 404). Der Begriff des impliziten Wissens verweist damit auf eine aus der Beobachterperspektive vor dem Hintergrund bestimmter Kriterien gelingenden Praxis, und auf die Könnendispositionen, die diese Praxis ermöglichen (vgl. Neuweg, 2007, S. 403).

Um die Funktionsweise impliziten Wissens genauer darstellen zu können, unterscheidet Polanyi zwischen zwei Bewusstseinssebenen. Zum einen das Fokalbewusstsein, im Sinne des bewussten Erlebens des Subjekts, und zum anderen das Hintergrundbewusstsein, das nicht fokalbewusst ist (vgl. Neuweg, 2004, S. 188). Diese beiden Bewusstseinssebenen schließen sich gegenseitig aus, so dass ein Element nicht gleichzeitig in beiden Bereichen vorkommen kann. Vielmehr ist es so, dass das Fokalbewusstsein immer Wurzeln hat, von denen aus es auf sein Objekt achtet. Das Fokalbewusstsein bedient sich einer stillschweigenden Kenntnis eines gewissen Hintergrundes. Die Elemente des Hintergrundbewusstseins bleiben für eine Person in gewisser Weise unsichtbar, da nicht auf diese Elemente, sondern ausgehend von diesen auf Inhalte des Fokalbewusstseins geachtet wird.<sup>11</sup> Grundsätzlich ist es jedoch denkbar, dass ein und dasselbe Element zu einem bestimmten Zeitpunkt fokal, zu einem anderen subsidiär (im Sinne von hintergrundbewusst) sein kann, je nachdem, ob es im Brennpunkt der Aufmerksamkeit steht (vgl. Neuweg, 2004, S. 196-197).

Versucht man näher zu bestimmen, wie das Hintergrundbewusstsein beschrieben werden kann, so lassen sich folgende Aspekte anführen, die wichtig sind für diese Bewusstseinssebene. Dazu gehören unter anderem Reize unter der Wahrnehmungsschwelle, Indikatoren, auf deren

---

<sup>11</sup> Als Beispiel ließe sich eine komplexe Organisationsentscheidung anführen, bei der die Aspekte des jeweiligen Falles fokussiert werden (und somit in das Fokalbewusstsein treten). Die langjährige Erfahrung wirkt dabei nur hintergrundbewusst und stillschweigend. Werden diese früheren Erfahrungen nun bewusst erinnert, treten sie ins Fokalbewusstsein und die gegenwärtige Entscheidungssituation ist nicht mehr Gegenstand dieser Bewusstseinssebene. Doch ist zu beachten, dass bei der Fokussierung der früheren Erfahrungen andere Elemente hintergrundbewusst wirksam werden.



Grundlage Erwartungen über Kommendes gebildet werden, persönliche Überzeugungen, Theorien bzw. theoretische Konzepte, die als Interpretationsrahmen dienen, und Erfahrungen aus der Vergangenheit. Von diesen vergangenen Erfahrungen beispielsweise können viele vermutlich überhaupt nicht mehr oder nur noch rudimentär erinnert werden, doch haben sie Auswirkungen auf das Formen und Verstehen der gegenwärtigen Erfahrung und schlagen sich in der Art und Weise nieder, wie sich Sachverhalte dem Bewusstsein präsentieren bzw. wie Sachverhalte aktiv erkannt werden (vgl. Neuweg, 2004, S. 192-193). Auf der Ebene des Hintergrundbewusstseins sind die Wissens Elemente zu finden, die als implizit gekennzeichnet werden können.

Aufgrund dieser Bewusstseinsarchitektur besitzt implizites Wissen ein hohes Maß an Kontextualität. Das bedeutet, dass bei der Wahrnehmung von Sachverhalten keine neutralen Merkmale angebar sind, denn die Bedeutung der Details wird von der Wahrnehmung des Ganzen bestimmt. So können Einzelercheinungen ohne den Einbezug von Kontextinformationen häufig entweder gar nicht gedeutet werden oder sie werden fehlinterpretiert. Damit ergibt sich die Situation, dass in Ansehung eines konkreten Falles einer Person gezeigt werden kann, dass ein bestimmtes Merkmal vorliegt und wie dieses Merkmal durch Querverweise im Gesamtkontext erkannt und interpretiert wird. Losgelöst von einem konkreten Fall, d.h. in abstrakter Form, ist eine solche Darlegung oft nicht möglich (vgl. Neuweg, 2004, S. 289-290).

In Organisationen stehen Experten demnach vor dem Problem, dass, auch wenn implizite Wissensbestandteile fokalbewusstseinsfähig sind, die Bedeutung der einzelnen impliziten Elemente nicht kontextfrei elementarisiert werden kann. Daher wird ein Experte auf die Frage, was ein bestimmter Sachverhalt bedeute und welche Handlung sich daraus ergebe, vielfach antworten: „Das kommt ganz darauf an“ (vgl. Neuweg, 2004, S. 245).

#### **IV Wissen und Informationen in Organisationen**

Vor dem Hintergrund einer Betrachtung des Umgangs mit Wissen und Informationen in Organisationen erscheint es notwendig, die handlungstheoretischen Grundlagen dieser Untersuchung detaillierter darzulegen. Im Anschluss daran wird die grundsätzliche Gestaltbarkeit von Wissens- und Informationsprozessen diskutiert, bevor eine nähere Analyse von betrieblichen Prozessen und Lernprozessen auf der Ebene des Individuums, der Ebene von Kollektiven und der Ebene der Gesamtorganisation erfolgt.

##### **1 Handlungstheoretische Überlegungen**

Unterschiedliche sozialwissenschaftliche Disziplinen nutzen als Ausgangspunkt ihrer zugrunde gelegten Handlungstheorie den so genannten Typus rationalen Handelns. In den nachfolgenden Ausführungen soll verdeutlicht werden, dass eine derartige Reduktion der Vielfalt menschlicher Handlungen nicht gerecht wird und auch zur Beschreibung und Erklärung empi-

rischer Phänomene nicht ausreichend erscheint.<sup>12</sup> Bei derartigen Überlegungen soll nicht in Zweifel gezogen werden, dass rationale Handlungsmodelle empirisch nützlich sind, doch geht es vielmehr darum ein Handlungsverständnis herauszuarbeiten, das Raum bietet für unterschiedlichste Handlungstypen.

In diesem Zusammenhang wird das Zweck-Mittel-Schema als ein wesentliches Element des zweckrationalen Handelns betrachtet. Es bestehen sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene erhebliche Zweifel an einer rein teleologischen Deutung menschlichen Handelns. Auch die empirische Organisationssoziologie hat verdeutlicht, dass ein klarer Organisationszweck nicht die entscheidende Grundlage wirklichen Handelns in Organisationen ist (vgl. Joas, 1996, S. 220-222). Vielmehr ist von einer reziproken Beziehung zwischen Handlungszielen und Handlungsmitteln auszugehen. Das bedeutet, dass nicht von klaren Zielen des Handelns als Regelfall ausgegangen werden kann, auf die sich dann nur noch die Mittelwahl auszurichten hat. Vielmehr sind Handlungsziele meist relativ unbestimmt und werden erst durch die Entscheidung über zu verwendende Mittel spezifiziert. Die Reziprozität von Zielen und Mitteln ist als ein Wechselspiel zwischen Mittelwahl und Zielklärung zu verstehen. Die Dimension der Mittel darf damit nicht neutral gegenüber der Dimension der Ziele gedacht werden. Stehen einem Handelnden bestimmte Mittel zur Verfügung, so stößt er erst auf bestimmte Ziele, die ihm vorher gar nicht zu Bewusstsein kamen. Mittel spezifizieren nicht nur Ziele, sondern sie können auch den Spielraum möglicher Zielsetzungen erweitern. Im Rahmen des klassischen Zweck-Mittel-Schemas werden Ziele als extern vorgegeben betrachtet und somit aus den ins Handeln eingebauten Reflexionsprozessen ausgenommen. Auf diese Weise werden die Ziele oberhalb der Handlungsprozesse fixiert und drücken damit die Handlungsmittel erst in den Status reiner Mittel herab (vgl. Joas, 1996, S. 227-228).<sup>13</sup> Im Sinne einer alternativen Deutung tritt an die Stelle des klassischen Zweck-Mittel-Schemas die Betonung des situativen Kontextes. Denn tatsächlich ist es so, dass in der jeweiligen Situation des Handelns, in der Wahrnehmungs- und Erkenntnisprozesse stattfinden, überhaupt erst Plä-

---

<sup>12</sup> Bei der Äußerung dieser Kritik wird davon ausgegangen, dass derartige handlungstheoretische Postulate des rationalen Typs als empirische Aussagen über das tatsächliche Handeln von Akteuren verstanden werden. Auch im Falle einer Deutung eines solchen Vorgehens mit dem Zweck der Ausbildung eines heuristischen Instrumentariums, wie beispielsweise Max Weber dies tat, ist eine Verwendung eines derartigen Rationalitätsbegriffs in einem Modell rechtfertigungsbedürftig. Denn es stellt sich die Frage, warum gerade dieser Handlungstypus in eine privilegierte Position gerückt wird, wohingegen sich alle anderen Handlungstypen nur als Residualkategorien konstituieren können (vgl. Beckert, 1997, S. 27-28).

<sup>13</sup> Eine derartige Kritik an dem klassischen Zweck-Mittel-Schema für die Deutung menschlichen Handelns ist motiviert von einer Weigerung, ein unter Fremd- und Selbstzwang stehendes (Arbeits-)Handeln als Prototyp für eine Handlungstheorie zu akzeptieren (vgl. Joas, 1996, S. 229).

ne und Zwecke entwickelt werden, die dann je nach situativer Deutung zu modifizieren oder sogar neu zu formulieren sind. Welche Handlungsalternative realisiert wird, entscheidet sich dann durch eine reflexive Beziehung auf die in der Situation erlebte Herausforderung. Somit erfordern derartige situative Herausforderungen immer neue und kreative Lösungen und eben nicht eine strikte Verfolgung einmal gefasster Ziele und Pläne. Aus dieser Perspektive sind Motive und Pläne Produkte der Reflexion in Handlungssituationen und nicht (zeitlich vorhergehende) Ursachen des Handelns (vgl. Joas, 2004, S. 712).<sup>14</sup>

In diesem Verständnis erfolgt eine ständige Konfrontation des Handelns mit unerwarteten Ereignissen. Bestimmte Ziele erweisen sich als unerreichbar; gleichzeitig verfolgte Ziele als unvereinbar; erreichbare Ziele werden von anderen Handelnden in Zweifel gezogen. Durch derartige Veränderungen ist es notwendig habituelle Handlungen in Bezug auf die Situation anders und neu zu bestimmen. Dabei geht es um die Bestimmung von Unbestimmtem. Jede Situation enthält einen Horizont von Möglichkeiten, der in der Orientierung des Handelns neu erschlossen werden muss. Hypothesen werden aufgestellt, im Sinne von Vermutungen über neue Brücken zwischen Handlungsimpulsen und Situationsgegebenheiten. Nicht jede dieser Brücken ist tragfähig. Gelingt es jedoch, eine neue Brücke zu schlagen, dann hat sich die Handlungsfähigkeit konkret erweitert. Dieser Prozess selbst ändert die Zielsetzungen des Handelnden. Derart kreative Handlungsvorgänge sind nicht als die Beseitigung von Hindernissen auf vorgeschriebenen Wegen zu betrachten, sondern die Verankerung der Kreativität im Handeln erlaubt es, Kreativität gerade als Freisetzung für neue Handlungen aufzufassen (vgl. Joas, 1996, S. 196). Selbst innerhalb eines als Nutzenverfolgung gedachten Handelns treten weitere Handlungstypen (z.B. kreative, habituelle oder normative Handlungsformen) auf, da die geeigneten Handlungsmittel oft nicht vorhanden sind. Auch zur Konzipierung einer geschickten Strategie sind weitergehende Handlungsformen als nur die des rationalen Typs notwendig (vgl. Joas, 1996, S. 342).

Nachdem eine Untersuchung individueller Handlungen vorgenommen wurde, sind nun die Verflechtungen von Handlungen mehrerer bzw. vieler Individuen zu betrachten. Bei der Analyse der Interaktion mehrerer Individuen wird in den sozialwissenschaftlichen Disziplinen vielfach eine systemtheoretische Perspektive eingenommen. In dieser Sichtweise werden Handlungsverflechtungen nur noch als eine subjektlose Reproduktion immer gleicher Muster begriffen, da beispielsweise bestimmte institutionelle Arrangements es nicht mehr zulassen, dass die intentionalen Handlungen der beteiligten Akteure auf sie zurückgeführt werden. Angeblich sei diese undurchdringliche Mischung intentionaler Handlungen mit ihren unzähligen

---

<sup>14</sup> Auf die tieferliegenden Prämissen und weiterführenden Implikationen einer pragmatistisch orientierten Sichtweise auf menschliche Handlungen kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Näheres zu diesem Thema findet sich in den Veröffentlichungen von Hans Joas (vgl. hierzu Joas, 1996 und Joas, 2004, S. 687-725).

Nebenfolgen nur mehr mit Hilfe des Systembegriffs sinnvoll zu fassen, wie die Vertreter einer funktionalistischen Position konstatieren (vgl. Joas, 2004, S. 412).<sup>15</sup>

Zwar erscheint der Systembegriff in bestimmten Situationen angebracht, da es soziale Phänomene gibt, in denen Akteure immer wieder die gleichen Handlungsmuster generieren. Doch sind gerade die angebliche Funktionalität von so genannten Systemen und die hyperstabilen Zustände in solchen Gebilden aufgrund der immer wieder auftauchenden Nebenfolgen als kritisch anzusehen (vgl. Joas, 2004, S. 412-413). Es können zwar meist Strukturen, im Sinne regelmäßig, wahrnehmbarer Handlungsformen identifiziert werden, doch sind diese ständig im Fluss, d.h. sie werden immer wieder neu und immer wieder modifiziert durch die bewusst handelnden Personen des Systems produziert (vgl. Birle & Wagner, 2001, S. 105; Giddens, 1988, S. 77; Joas, 2004, S. 413). Es ist von einer Dualität der Struktur auszugehen, insofern Strukturen zwar einschränkend wirken, Handlungen aber auch erst ermöglichen, und damit sind sie zwar scheinbar festgefügt und werden durch die Handelnden nur reproduziert, jedoch erfolgt durch die Akteure auch immer wieder eine Transformation (vgl. Joas, 2004, S. 413). Also geht es vielmehr um Strukturmomente, die als raumzeitliche Phänomene nur insofern existieren, in dem sie sich in bestimmten Praktiken realisieren und als Erinnerungsspuren vorhanden sind, an denen sich das Verhalten bewusst handelnder Subjekte orientiert (vgl. Giddens, 1988, S. 69). Aufgrund der beschriebenen Dualität erscheint der Begriff der Strukturierung angemessener zu sein, da somit die Dynamik dieser Prozesse mehr zum Ausdruck kommt. Unter Strukturierung werden die Bedingungen verstanden, die die Kontinuität oder Veränderung von Strukturen bestimmen können (vgl. Giddens, 1988, S. 77; Joas, 2004, S. 403).

In der weiteren Untersuchung wird der Systembegriff weder in analytischer noch in essentialistischer Art und Weise verwendet, sondern vielmehr liegt hier ein empirisches Verständnis von Systemen vor. D.h. der Systembegriff ist nur dann verwendbar, wenn die empirischen Bedingungen dementsprechend sind, dass bei der Betrachtung eines sozialen Phänomens von einem hohen Grad der Systemhaftigkeit auszugehen ist. Eine derartige Systemhaftigkeit liegt vor, wenn man beobachten kann, dass sich aus dem gemeinsamen Handeln Konsequenzen ergeben, die über Rückkopplungsschleifen wieder auf die Anfangsbedingungen des Handelns der Akteure zurückwirken und dann immer wieder die gleichen Handlungsformen auslösen (vgl. Joas, 2004, S. 414). Unter einem System werden demnach die reproduzierten Beziehungen zwischen bewusst handelnden Personen oder Kollektiven, organisiert als regelmäßige

---

<sup>15</sup> Als Funktionalismus wird hier eine Denkweise bezeichnet, die soziale Phänomene dadurch beschreibt und gegebenenfalls erklärt, dass sie auf die Funktion hinweist, die diese Phänomene für eine größere Ganzheit erfüllen. Zu beachten ist im Rahmen einer solchen Denkweise jedoch, dass die Benennung der Funktion eines Phänomens dieses Phänomen in der Regel noch nicht erklärt (vgl. Joas, 2004, S. 90-92).

soziale Praktiken, verstanden (vgl. Giddens, 1988, S. 69; Joas, 1996, S. 325), wobei der Grad der Systemhaftigkeit bei derart reproduzierten Beziehungen zwischen Akteuren und Kollektiven eine große Variationsbreite aufweisen kann (vgl. Joas, 2004, S. 414).

Aus handlungstheoretischer Sicht ist für den weiteren Gang der Arbeit besonders hervorzuheben, dass das Handeln von Individuen und Gruppen von Akteuren jeweils durch die situativen Umweltkontexte beeinflusst und strukturiert wird (vgl. zu dieser Thematik Mertens, 1998). Im Sinne einer human- bzw. sozialökologischen Betrachtungsweise sind hier Mensch-Umwelt-Interaktionen und -Beziehungen von Bedeutung, die durch soziale und technische Prozesse in Organisationen beeinflusst werden können (vgl. Teherani-Krönner, 1992, S. 89-92).

Nachfolgend wird die Gestaltbarkeit von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen betrachtet.

## **2 Gestaltung von Wissens- und Informationsprozessen**

Das nachfolgende Kapitel ist in zwei Bereiche unterteilt. Der erste Abschnitt befasst sich mit der grundsätzlichen Stellung von Wissen und Informationen in betrieblichen Prozessen. In einem zweiten Abschnitt geht es dann um die Gestaltbarkeit von Wissens- und Informationsprozessen. Wissens- und Informationsprozesse sind dabei als eine Teilmenge der gesamten in einer Organisation ablaufenden betrieblichen Prozesse anzusehen.

### ***Wissen und Informationen in betrieblichen Prozessen***

Ein konstitutives Element von Organisationen sind die in ihnen ablaufenden Geschäftsprozesse, die die jeweilige Leistungserbringung sowohl für interne als auch für externe Anspruchsgruppen strukturiert. Speziell in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde der Gestaltung von Abläufen und Prozessen verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet, doch lässt sich bis heute beispielsweise hinter dem Begriff der Geschäftsprozessoptimierung keine einheitliche Konstruktionslehre erkennen (vgl. Heisig, 2002, S. 47). Unter Geschäftsprozessen werden hier Abfolgen von Aktivitäten einer Organisation und deren Vernetzung verstanden, die definierte Leistungen für externe und/oder interne Kunden erstellen und sich über Organisationsgrenzen hinweg vollziehen können (vgl. Heisig, 2005, S. 13). Die Betrachtung betrieblicher Prozesse kann unter verschiedensten Zielsetzungen erfolgen. So können mögliche Ziele z.B. die Verbesserung der organisatorischen, sozialen oder zeitlichen Effizienz der betrieblichen Prozesse sein. Neben dem häufig genannten Ziel der Qualitätsoptimierung von erstellten Leistungen durch eine prozessorientierte Sichtweise, können auch Prozesse darauf ausgerichtet werden, eine Anpassung der Organisation an ihre jeweilige Umwelt und die damit verbundenen Anspruchsgruppen zu erreichen (vgl. Schwarzer & Krcmar, 1995, S. 38-41). Im Rahmen eines Prozessmanagements werden die in Organisationen ablaufenden Prozesse geplant, gesteuert und überwacht (vgl. Schmidt, 2002, S. 3).

Die Abgrenzung betrieblicher Prozesse ist ein Entscheidungsproblem und entwickelt sich häufig aus der Problemsicht des Betrachters. Dabei erscheint es für eine Analyse wichtig, zum einen die für den Betrachter relevanten Prozesse gegenüber anderen Prozessen abzugrenzen, und zum anderen die Zerlegung der betrachteten Prozesse in sinnvolle Teilprozesse vorzunehmen (vgl. Schwarzer & Krcmar, 1995, S. 11-12). Eine Gliederung von Organisationsprozessen kann auf unterschiedliche Weise vorgenommen werden. Dabei können sich verschiedene Formen der strukturellen Gliederung von Organisationen auf den Ablauf von Prozessen und deren zweckmäßige Gestaltung auswirken (vgl. Daft, 2004, S. 84-126). Innerhalb betrieblicher Prozesse, die zwischen Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und/oder Mitgliedern stattfinden, werden tagtäglich Wissen und Informationen genutzt und ausgetauscht. Daher erscheint es gut möglich, die Geschäftsprozesse als zentralen Ansatzpunkt zu betrachten, um den Umgang mit Wissen und Informationen bewusster und systematischer zu vollziehen (vgl. Heisig, 2002, S. 49). Durch eine Betrachtung und Analyse konkreter Aktivitäten ist es möglich, den Umgang mit Wissen und Informationen im jeweiligen Prozess zu ermitteln. Des Weiteren stellt ein Geschäftsprozess eine Analyse- und Gestaltungseinheit dar, die ein mittleres Komplexitätsniveau aufweist und es daher eher erlaubt zielgerichtete Maßnahmen zur Veränderung des Umgangs mit Wissen und Informationen zu identifizieren (vgl. Mühlbradt, 2004a, S. 32-33; Pawlowsky, 2000, S. 118-119).

Nachfolgend wird beispielhaft ein Dienstleistungserstellungsprozess dargestellt, ergänzt um den möglichen Wissens- und Informationsbedarf, der innerhalb der einzelnen Aktivitäten von Bedeutung ist:

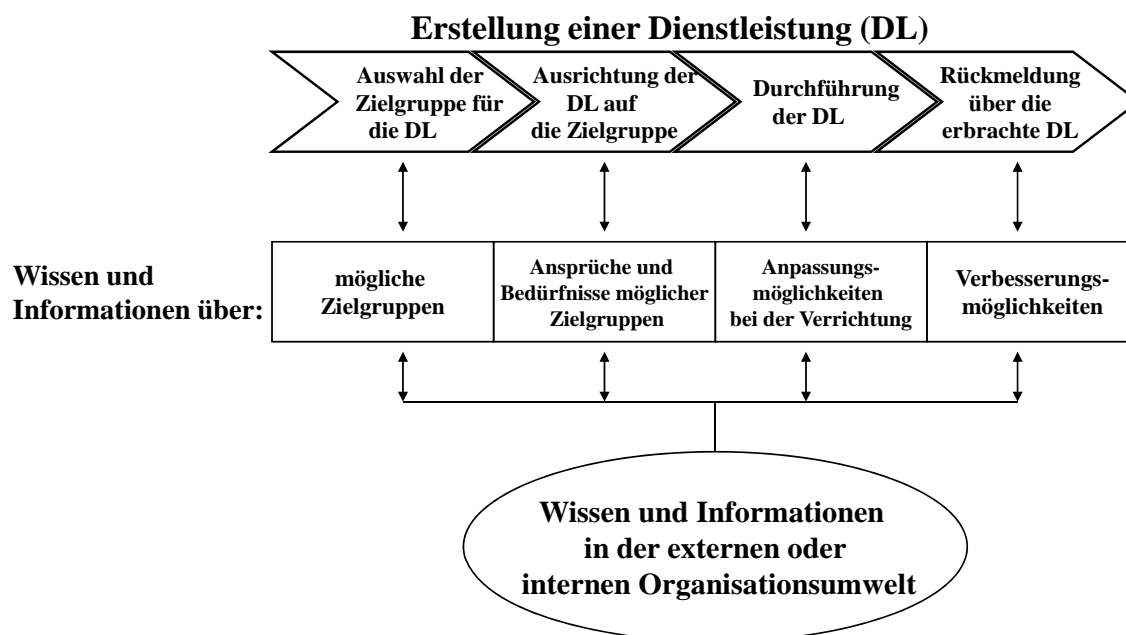


Abbildung 2: Wissens- und Informationsbedarf bei der Dienstleistungserstellung in Anlehnung an Mühlbradt, 2004b, S.117

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass das Verständnis von Prozessen bei verschiedenen Mitarbeitern sehr unterschiedlich sein kann. Dabei werden in der Praxis Prozesse häufig nicht als sequentiell angeordnete Teilaktivitäten gesehen, sondern als ein komplexes Geflecht von Aktivitäten (vgl. Schwarz & Krcmar, 1995, S. 88-89). Neben dem Prozessverständnis ist auch die Wahrnehmung von betrieblichen Prozessen, im Sinne eines Denkens in übergreifenden Zusammenhängen, für den problemlosen Ablauf und die Verbesserung von Prozessen von Bedeutung (vgl. Schwarz & Krcmar, 1995, S. 91).

Beachtet man die Wichtigkeit der Prozesswahrnehmung und des Prozessverständnisses in Organisationen, so erscheint es bedeutsam, bei Mitarbeitern, deren Tätigkeiten in Zusammenhang stehen, einen überlappenden Wissensraum, und damit einhergehend überlappende mentale Modelle, zu schaffen.<sup>16</sup> Diese unter den Mitarbeitern geteilten mentalen Modelle und Wissens- und Informationsbestände können die Zusammenarbeit innerhalb von betrieblichen Prozessen deutlich verbessern (vgl. Wolber, 2004, S. 85-87).

### ***Gestaltbarkeit von Wissens- und Informationsprozessen***

Um die mögliche Gestaltbarkeit von Wissens- und Informationsprozessen näher zu analysieren, erfolgt anschließend eine Betrachtung des Forschungs- und Praxisfeldes zum Thema Wissensmanagement, da im Rahmen des Wissensmanagements der Versuch gemacht wurde Wissen und Informationen in Organisationen intentional zu organisieren, Gestaltungsprobleme von Wissen als Ganzes wahrzunehmen und Wissen auf der personalen und organisationalen Ebene interventiv anzugehen (vgl. Roehl, 2000, S. 78).

Bei der Untersuchung des Begriffs Wissensmanagement zeigt sich, dass – ähnlich wie beim Wissensbegriff – viele Definitionen und Aufgaben, die dem Bereich Wissensmanagement zugeordnet werden, in der Literatur vorhanden sind.

Wissensmanagement als Begriff ist die deutsche Übersetzung vom englischen „knowledge management“. Konzepte und Ideen zum Wissensmanagement werden im angloamerikanischen Sprachraum seit Ende der 60er Jahre diskutiert. Das Aufgreifen des Themas Wissensmanagement durch die Beratungsbranche führte letztendlich zur näheren Beschäftigung mit diesem Forschungsfeld und zur Übersetzung des Begriffs in die deutsche Sprache. Inzwischen haben sich viele unterschiedliche Disziplinen dem Wissensmanagement angenommen (vgl. Roßkopf, 2004, S. 48-49). Der Begriff Wissensmanagement ist dabei sehr uneinheitlich und unklar definiert, obwohl in Theorie und Praxis immer wieder die Bedeutung des Manage-

---

<sup>16</sup> Unter mentalen Modellen werden hier kognitive Strukturen verstanden, auf deren Grundlage Informationen genutzt werden und aus denen handlungsleitende Kenntnisse entstehen. Der Wissensraum bezeichnet alle einem Individuum zur Verfügung stehenden Informationen, Methoden und Verfahren (vgl. Wolber, 2004, S. 73 und 85-87).

ments der Ressource Wissen betont wird. Zu den Hauptproblemen dieses Forschungsfeldes gehören die fehlende Einigung auf eine gemeinsame Fachsprache, die geringe bzw. verteilte organisatorische Verankerung, die unklaren oder wenig integrierten Zielvorgaben in der Organisationspraxis, die diffus definierten Managementrollen, die geringe (aber zunehmende) Akzeptanz als eigenständiges Thema und eine geringe Praxisorientierung bzw. Praxisneigung entwickelter wissenschaftlicher Konzepte (vgl. Romhardt, 1998, S. 5-9).

Darüber hinaus zeigt sich, dass der einschlägige Diskurs zum Thema Wissensmanagement die für Organisationsmoden und –mythen allgemein charakteristischen Merkmale repräsentiert. Dies ergibt sich aus den Gegebenheiten, dass mit Wissen angeblich ein neuer Schlüsselfaktor für den Organisationserfolg gefunden wurde, was bei Nicht-Berücksichtigung dieses Faktors zu erheblichen Problemen führt. Diese Probleme lassen sich meist an einfachen Beispielen illustrieren und verdeutlichen die doch so radikale Veränderung der Perspektive. Das Thema Wissensmanagement untermauert seinen Status als Organisationsmode, indem die entsprechenden Leit-Publikationen mit einer subtilen Mischung aus Einfachheit und Mehrdeutigkeit, Gemeinplätzen und Unverständlichkeiten arbeiten (vgl. Neuweg, 2007, S. 401).

Untersucht man die Zielsetzung eines Konzeptes, wie dem des Wissensmanagements, so kommen beispielsweise Kieser & Walgenbach (2003, S. 35-36) zu dem Schluss, dass es sich hierbei lediglich um eine Übertragung der tayloristischen Prinzipien vom Fertigungsbereich auf das untere und mittlere Management handelt. Denn demnach haben sich zwar die Rhetorik und die angewandten Methoden verändert, doch das Ziel, die Übertragung des Wissens der Mitarbeiter in formale Regelwerke und die Verfügbarmachung für die Organisation, hat sich im Vergleich zur tayloristischen Arbeitsorganisation nicht verändert.

Betrachtet man nun die in der Literatur dargestellten Wissensmanagementaktivitäten, so wird deutlich, dass sie Interventionen sowohl auf der individuellen Ebene, auf der Gruppenebene als auch auf der organisationalen Ebene umfassen. Damit übt Wissensmanagement eine Brückenfunktion zwischen den Elementen Individuum, Gruppe und Organisation aus und vereint außerdem die verschiedensten Funktionsbereiche unter einer gemeinsamen Interventionsstrategie (vgl. Probst et al., 2003, S. 32). Zur Verortung von Wissensmanagement weisen Rehäuser & Krcmar (1996b, S. 17) darauf hin, dass Wissensmanagement eine Querschnittsfunktion darstellt, die untrennbar mit Führungsaufgaben verbunden ist. Somit ließe sich auch sagen, dass Wissensmanagement überall in Organisationen stattfindet und jede Führungskraft ein Wissensmanager ist. North (2002, S. 3-4) beschreibt Wissensmanagement als die optimale Nutzung und Weiterentwicklung vorhandenen Wissens, was eine Umsetzung des Wissens in neue Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder bedeutet.

Darüber hinaus befasst sich Wissensmanagement auch mit Prozessen und Handlungen in Organisationen, die durch den Einsatz von Wissen eine (erhöhte) Wertschöpfung erzielen sollen. Dabei setzt sich Wissensmanagement mit organisationalen Lernprozessen auseinander und



versucht bewährte Handlungsprozesse zu übertragen und intellektuelles Kapital zu verwalten und zu entwickeln (vgl. Grant, 2005, S. 172).

Steinmann & Schreyögg (2005, S. 519) geben bei einer Betrachtung des Themas Wissensmanagement zu bedenken, dass es sich hierbei nicht um ein zusätzliches Managementinstrument oder die Schaffung interessanter Datenbasen handelt, sondern dass im Rahmen des Managements von Wissen die fundamentalen Grundlagen der organisationalen Handlungsprozesse betroffen sind. Die Allgegenwärtigkeit des organisationalen Wissens macht es ausgesprochen schwierig eine griffige Formel für Wissensmanagement zu finden. Steinmann & Schreyögg (2005, S. 519-520) teilen die Ansätze zum Wissensmanagement in zwei Generationen ein. Die erste Generation sah demnach ihre Hauptaufgabe darin, Entscheidungsträger möglichst zeitnah mit den entsprechenden Informationen zu versorgen, um die Qualität von Entscheidungsprozessen zu erhöhen. Bei der zweiten Generation von Wissensmanagementansätzen stehen die sozialen Entstehungs- und Verwendungszusammenhänge von Wissen und die Bedeutung unterschiedlicher Arten von Wissen im Vordergrund. Zentrale Bedeutung erlangt in diesen neueren Ansätzen zum Wissensmanagement die Funktion des Wissenstransfers in und zwischen Organisationen sowie die Schaffung von Bedingungen, die diesen Transfer begünstigen.

Eine Studie des Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation (ILOI) (1997, S. 14-15) (n = 44) hat gezeigt, welche Aufgaben und Ziele Organisationen beim Einsatz von Wissensmanagement verfolgen. Vom Einsatz eines Wissensmanagements erwarten sich die Organisationen die Behauptung bzw. den Ausbau ihrer Marktstellung, die Steigerung ihrer Leistung, die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, eine Übersicht über das in der Organisation vorhandene Wissen, einen erleichterten Zugang zu dokumentiertem Wissen und eine Systematisierung und effizientere Nutzung von Ressourcen und Synergien.<sup>17</sup> Im Rahmen einer weiteren empirischen Untersuchung von Bullinger et al. (1997, S. 17-18) (n = 311) wurden ebenfalls die Erwartungen erhoben, die Organisationen an ein Management von Wissen stellen. Mit einer abnehmenden Erwartungshöhe bzgl. der anschließenden Reihenfolge wurden die Wissensmanagementaufgaben Produktqualität verbessern, Innovationsfähigkeit erhöhen, Kundennähe verbessern, Kosten senken, Produktivität erhöhen, Kreativität fördern, Durchlaufzeiten minimieren und Wachstum steigern von Organisationen genannt.

Howaldt et al. (2004, S. 25 und 85-91) sehen die eigentliche Aufgabe des Wissensmanagements in der Entwicklung von Selektionsmechanismen, die eine Konzentration auf das für die

---

<sup>17</sup> Das ILOI definiert zu Beginn der Studie Wissensmanagement in einer sehr allgemeinen und weit gefassten Form, in dem unter Wissensmanagement all jene Maßnahmen verstanden werden, die eine Organisation betreibt, um Wissen für den Organisationserfolg nutzbar zu machen.

Organisation relevante Wissen ermöglicht und potenzielle Wissensnutzer vor einer unangemessenen Überforderung durch irrelevantes Wissen schützt. Für die Unterstützung der Innovationsfähigkeit von Organisationen durch das Wissensmanagement ist die Ausbildung hochselektiver Wahrnehmungsorgane für Organisationen und Netzwerke notwendig. Damit steht nach Howaldt et al. nicht länger die Sammlung, Aufbereitung und edv-technische Speicherung von Daten und Informationen im Mittelpunkt des Wissensmanagements, sondern die Selektion, Vernetzung von Experten und die Kreation neuen Wissens. In diesem Zusammenhang wird ein „selektives Wissensmanagement“ gefordert. Neben der Mobilisierung impliziten Wissens, dem produktiven Umgang mit Nichtwissen ist die Erhöhung der individuellen und organisationalen Selektionspotenz ein entscheidendes Merkmal des „selektiven Wissensmanagements“.

Malik (Malik & Kopp, 2002, S. 111-112) erläutert in einem Interview zum Thema Wissensmanagement, dass seiner Ansicht nach kein direktes Management von Wissen möglich ist, sondern nur eine Veränderung der Wissensbestände von Individuen erfolgen kann. Daher sollten alle Anstrengungen darauf gelenkt werden, die Menschen zu managen, die mit Wissen arbeiten.

Resümierend ist festzustellen, dass bei allen Differenzierungen zum Wissensmanagementbegriff man in der Literatur und der Organisationspraxis große Übereinstimmung dahingehend findet, dass Wissensmanagement einen bewussten und systematischen Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen zum Inhalt hat. Der bewusste Umgang mit Wissen und Informationen äußert sich in einer Ziel- und Zweckorientierung und bedeutet eine Steuerung organisationaler Prozesse oder zumindest die indirekte Kontextsteuerung durch die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen. Bei allen Auffassungen von Wissensmanagement ist die Zielsetzung der bewussten Beeinflussung von Wissen und kontextrelevanten Informationen in Organisationen zu erkennen. Doch werden die Möglichkeiten der Beeinflussung von Wissen in Organisationen unterschiedlich eingeschätzt, was nicht zuletzt an den verschiedenen Wissensbegriffen liegt, auf denen diese Verständnisse von Wissensmanagement aufbauen.

Somit ist zu konstatieren, dass die Gestaltung eines Wissensmanagements in einer Organisation nachhaltig durch die Reflexion über das, was als Wissen gilt und welche Eigenschaften dieses Wissen hat, beeinflusst wird (vgl. Eckert, 1998, S. 234).

Weiterhin lassen sich insbesondere bei der Zielsetzung des Wissensmanagements Wissen zu explizieren und aus rein individuellen Kontexten herauszulösen große Ähnlichkeiten zum organisationstheoretischen Begriff der Formalisierung erkennen. Denn auch das Konzept der Formalisierung arbeitet mit einer Kodifizierung und Standardisierung bestehenden Wissens und vorhandener Praxis, z.B. in Form von Verfahrensrichtlinien oder Organisationshandbüchern. Dieses Vorgehen dient damit vor allem der Streuung von Wissen, der Programmierung

der Aktivitäten in der Organisation im Sinne der Ausrichtung des Verhaltens der Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele sowie der Verhaltenskoordination ohne persönlichen Kontakt, nicht zuletzt unter Zuhilfenahme technisierter Prozesse. Doch werden im Rahmen von Wissensmanagementdiskursen mögliche Probleme von Wissensexplikationsstrategien nur beiläufig thematisiert (vgl. Neuweg, 2007, S. 406-407).

Betrachtet man darüber hinaus den weiter oben für diese Arbeit definierten Wissensbegriff und die Bedeutung des bereits hervorgehobenen impliziten Wissens, so erscheint z.B. eine direkte Steuerbarkeit von Wissen nicht möglich zu sein. Ferner kann die Zielsetzung eines bewussten Umgangs mit Wissen und Informationen in Organisationen auch nicht sein, einfach immer mehr Wissen zu akkumulieren. Vielmehr ist es wichtig, mehr darüber zu erfahren, in welcher Art Wissen in einer Organisation vorliegt und in welcher Weise gewusst wird. Daraus ergibt sich, dass Wissen, auch aufgrund seiner impliziten Komponenten, häufig nur in nichtsprachlichen Interaktionen und praktischen Handlungszusammenhängen erworben und weitergegeben werden kann. Aufgrund seiner kontextuellen Verwobenheit kann Wissen auch nur begrenzt über Raum und Zeit hinweg dokumentiert werden, da der Versuch der Ablösung eines Wissens von seiner Genese nicht selten zu einer Reduktion auf die Ebene von Informationen oder sogar Daten führt. Diese Darstellungen bedeuten jedoch keinesfalls, dass die Dokumentation kontextrelevanter Informationen nicht sinnvoll und notwendig ist, denn solchen Aufzeichnungen kommt eine unterstützende Funktion zu. Ein reflektierter Umgang mit Wissen und Informationen fokussiert jedoch nicht nur auf den Bestand von Wissen (und dessen Mehrung), sondern im Mittelpunkt stehen mehr die Fragen nach der Struktur des Wissens, nach seiner Zugänglichkeit sowie nach seiner Beschreibbarkeit.

Auf der Grundlage eines solchen Verständnisses eines systematischen Umgangs mit Wissen und Informationen erscheint es wichtig in verschiedenen Bereichen einer Organisation zwischen unterschiedlichen Wissensformen hin und her zu wechseln, um einzelnen Kontexten gerecht werden zu können (vgl. Baumard, 1996, S. 88).

Nach der Betrachtung und Reflexion der Genese, Anwendung und Kommunikation von Wissen und Informationen in einer Organisation lassen sich Veränderungsprozesse letztlich nur über die Gestaltung von Kontexten initiieren. Durch Veränderungen der Kontexte, in denen sich die Mitarbeiter bewegen, kann es zu einer Umgestaltung des Umgangs und der Strukturierung von Wissen und Informationen kommen (vgl. zu dem beschriebenen Wissensmanagementverständnis Eckert, 1998, S. 232-236). Jedoch ist in Bezug auf Interventionen darauf zu verweisen, dass viele Probleme im Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen erst aufgrund nicht adäquater Interventionsmethodiken entstehen (vgl. Roehl, 2000, S. 78).

Abschließend ist zu bedenken, dass eine zu enge und einseitige Auffassung eines Wissensmanagements schnell zu einem Ausschluss von Wissen führt. Denn allgemeine Transformatio-

nen, wie beispielsweise der vermehrte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, lassen die Natur des verwandten Wissens nicht unbehelligt. Daher besteht bei der Nutzung von bestimmten Instrumenten oder Verfahren also immer die Gefahr, dass all das, was an Wissen nicht in bestimmter Art und Weise übersetzt werden kann, vernachlässigt wird (vgl. Lyotard, 1986, S. 23). Daher erscheint es wichtig, dass im Rahmen von Wissensmanagementaktivitäten versucht wird, Denk- und Handlungsmuster im Kontext individueller Sozialisationsgeschichten, kollektiver kultureller Prägungen und situativer Anforderungen arbeitsteilig zu erfüllender Aufgaben besser zu verstehen, um Techniken zu gestalten, die diesen Aspekten gerecht werden (vgl. Schneider, 2004, S. 24).

Die weiteren Ausführungen befassen sich näher mit der zuvor angedeuteten Thematik der Grenzen und Möglichkeiten der Intervention in Wissens- und Informationsprozesse.

#### ***a Grenzen, Möglichkeiten und Probleme der Intervention in Wissens- und Informationsprozesse***

Aufgrund des spezifischen Charakters von Wissens- und Informationsprozessen wird nachfolgend deren Kontextsensitivität anhand des Konstrukts der Interventionsquadranten erläutert.

Interventionen in Wissens- und Informationsprozesse von Organisationen sind nicht per se als gut oder schlecht einzustufen, sondern müssen jeweils vor dem Hintergrund der organisationalen Situation gesehen werden. Die Intervention in Wissens- und Informationsprozesse von Organisationen bewegt sich immer in Spannungsfeldern, was bedeutet, dass pauschale Empfehlungen einer Interventionsrichtung nicht funktional sind. Eine solche Idealtypenbildung von Organisationen berücksichtigt nur einen Pol eines Interventionsspannungsfeldes. Im Rahmen von Spannungsfeldern lassen sich die Möglichkeiten und Grenzen von Interventionen in Wissens- und Informationsprozesse wesentlich besser modellieren als durch einseitige Richtungsempfehlungen (vgl. Romhardt, 1998, S. 61).

Zur Darstellung und Verdeutlichung der Spannungsfelder bei der Intervention in Wissens- und Informationsprozesse von Organisationen bietet sich das Modell der Interventionsquadranten an. Dieses Modell zur Bestimmung eines geeigneten Ansatzpunktes für die Intervention in Wissens- und Informationsprozesse wurde durch Romhardt (1998) in die Diskussion eingebracht. Die Idee der Interventionsquadranten geht auf das von Helwig (1965) konzipierte und von Schulz von Thun (2003) aufgegriffene Werte- und Entwicklungsquadrat aus der Kommunikationspsychologie zurück.

Die allgemeine Struktur eines solchen Werte- und Entwicklungsquadrates beschreibt Schulz von Thun wie folgt:

Um den dialektisch strukturierten Daseinsforderungen zu entsprechen, kann jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer <<Schwestertugend>>, befindet. Statt von ausgehaltener Spannung lässt sich auch von Balance sprechen. Ohne diese ausgehaltene Spannung (Balance) verkommt ein Wert zu seiner <<Entartungsform>> (Helwig) – oder sagen wir lieber: zu seiner entwertenden Übertreibung. (Schulz von Thun, 2003, S. 38)

Um die Idee des Werte- und Entwicklungsquadrates näher darzustellen wird nachfolgend das Spannungsfeld zwischen den beiden Werten „Fehlerfreundlichkeit“ und „Perfektionismus“ dargestellt. Dem positiven Wert „Fehlerfreundlichkeit“ kann die entwertende Übertreibung „Anarchie“ oder „Schlamperei“ entgegengesetzt werden, die einen Zustand kennzeichnet in dem Fehler jeder Art nicht mehr sanktioniert werden. Einem positiven „Perfektionismus“ kann die entwertende Übertreibung der kontraproduktiven „Detailversessenheit“ gegenübergestellt werden (vgl. Helwig, 1967, S. 65). Nimmt man beide Gegensatzpaare und verbindet sie, so erhält man das folgende Wertequadrat, anhand dessen man bestimmte Entwicklungsrichtungen ablesen kann:

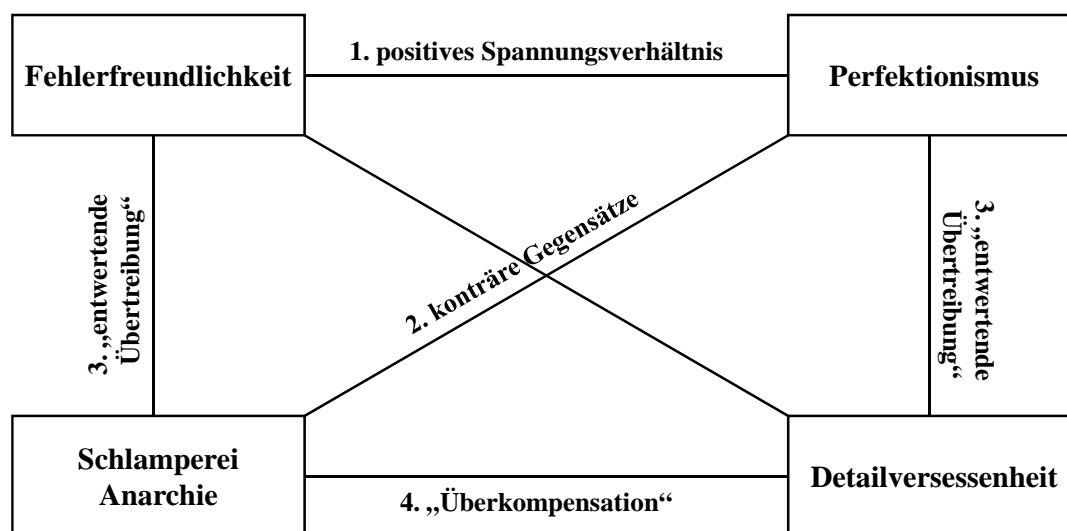


Abbildung 3: Wertequadrat in Anlehnung an Helwig, 1965, S. 65

1. Die obere waagerechte Linie zwischen den beiden positiven Werten bezeichnet ein positives Spannungs- bzw. Ergänzungsverhältnis. Dabei handelt es sich bei diesen beiden Werten um einen dialektischen Gegensatz.

2. Die beiden Diagonalen kennzeichnen die konträren Gegensätze zwischen einem Wert und einem Unwert.
3. Die beiden senkrechten Linien verbinden einen positiven Wert mit seiner entwertenden Übertreibung.
4. Die untere waagerechte Linie verbindet die beiden Unwerte des Quadrates und stellt eine Überkompensation dar. Zu dieser Überkompensation kann es kommen, wenn man dem einen Unwert entfliehen will, aber nicht die Kraft hat, sich die geforderte Spannung der oberen Pluswerte hinaufzuarbeiten (vgl. Schulz von Thun, 2003, S. 39-40).

In Anlehnung an das vorgestellte Werte- und Entwicklungsquadrat hat Romhardt (1998, S. 63-64) das Modell der Interventionsquadranten entworfen, mit dessen Hilfe die Möglichkeiten und Grenzen von Interventionen dargestellt werden können. Die folgende Abbildung zeigt das Modell der Interventionsquadranten:

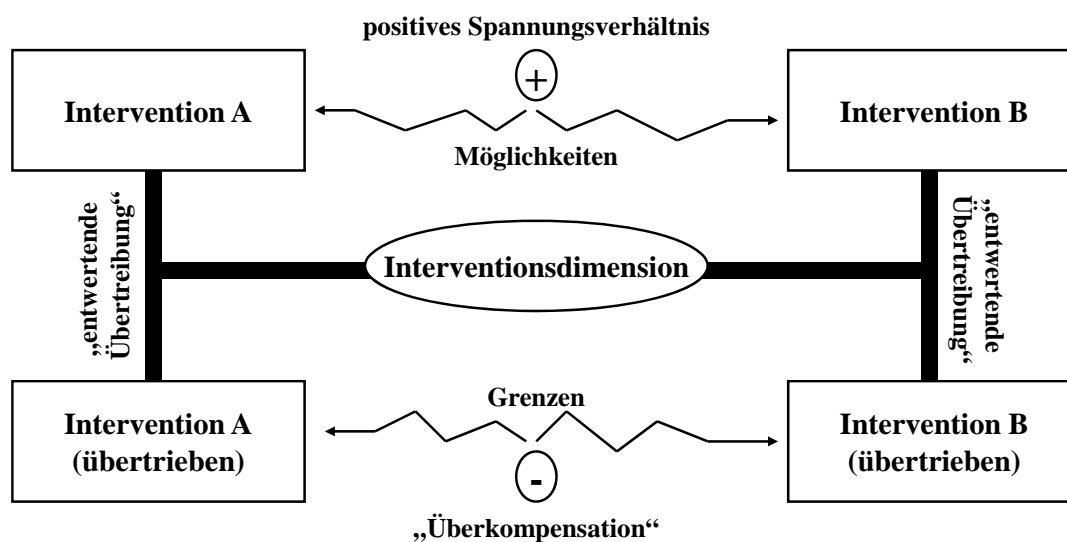


Abbildung 4: Modell der Interventionsquadranten nach Romhardt, 1998, S. 63

Im Rahmen des Modells der Interventionsquadranten werden anstatt dialektischer Werte dialektische Interventionen dargestellt, welche durch eine einheitliche Interventionsdimension miteinander verbunden sind. Durch angemessene Interventionen in Wissens- und Informationsprozesse einer Organisation sollen die Möglichkeiten der positiven Beeinflussung einer Interventionsdimension möglichst so ausgenutzt werden, dass diese Dimension in der Balance bleibt. Durch übertriebene Interventionen zeigen sich jedoch die Grenzen der Interventionsfähigkeit und in diesem Fall muss mit negativen Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen gerechnet werden (vgl. Romhardt, 1998, S. 63). Um das Modell der Interventionsquadranten zu verdeutlichen wird nachfolgend der Konstruktionspro-

zess eines Interventionsquadranten in den Schritten A-D mit einer beispielhaften Interventionsdimension dargestellt:

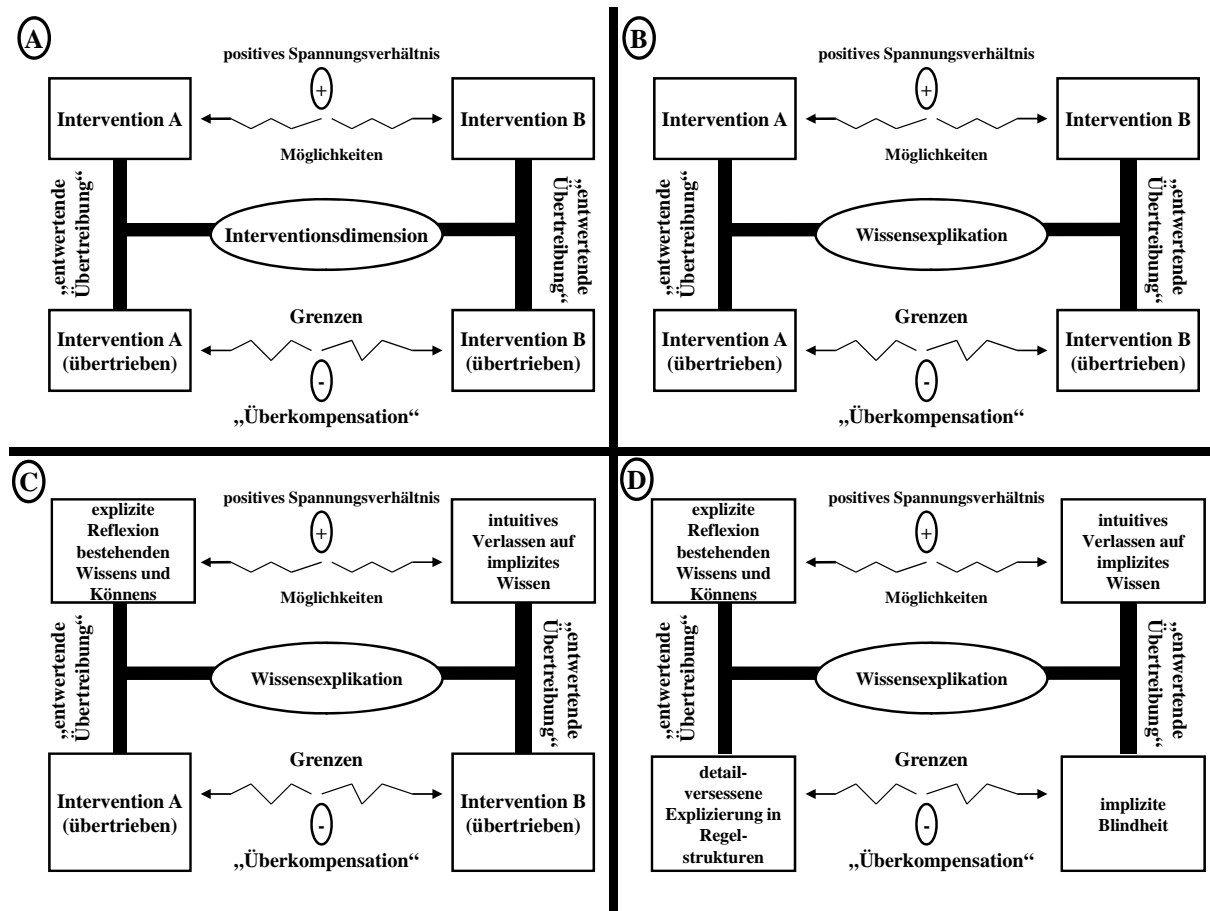


Abbildung 5: Konstruktion eines Interventionsquadranten in Anlehnung an Romhardt, 1998, S. 64

Der hier beispielhaft konstruierte Interventionsquadrant zeigt mögliche Interventionen in der Dimension Wissensexplikation. Dabei wurde Bezug genommen auf die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen. Zum einen können die Mitarbeiter einer Organisation ausgebildet werden bzw. sensibilisiert werden für die explizite Reflexion bestehenden Wissens und Könnens. Zum anderen erscheint es in Organisationen möglich der intuitiven Nutzung impliziten Wissens (z.B. in Form von Erfahrungen oder verinnerlichter theoretischer Konzepte) Raum zu geben. Bei einer Übertreibung der expliziten Reflexion bestehenden Wissens und Könnens verkommt diese Intervention in eine detaillversessene Explizierung in Regelstrukturen, die dem vielschichtigen Entscheiden und Handeln in Organisationen nicht gerecht werden kann. Auf der Gegenseite kann ein übertriebenes intuitives Verlassen auf implizites Wissen zur Missachtung wichtiger Sachverhalte und damit zu einer impliziten Blindheit führen. Der angestrebte Zustand in einer Organisation sollte sich in dem positiven Spannungsverhältnis zwischen Wissensreflexion und dem intuitiven Verlassen auf implizites Wissen bewegen. Welcher Pol dieses Spannungsfeldes nun in einer Organisation hervorgehoben

werden sollte ist jedoch abhängig vom jeweiligen organisationalen Kontext, der auf eine bestimmte Interventionsrichtung hinweist.

Anhand des dargestellten Modells der Interventionsquadranten ist es möglich in einer Dimension, die den Umgang mit Wissen und Informationen in einer Organisation betrifft, durch bestimmte Interventionsrichtungen eine Balance in einem vorhandenen Spannungsfeld herzustellen. Dieses angestrebte Gleichgewicht bzgl. des Umgangs mit Wissen und Informationen in Organisationen erscheint sehr wichtig, da jede Interventionsentscheidung potentielle positive und negative Folgen bereits enthält (vgl. Romhardt, 1998, S. 61).

Der problematische Charakter der Überbetonung einer Richtung eines Spannungsfeldes lässt sich an der oben dargestellten Dimension der Wissensexplikation noch einmal aufzeigen.

Aus dem Versuch einer detailversessenen Explizierung von Wissen in personenunabhängige Regelstrukturen, als die eine Seite der entwertenden Übertreibung des Spannungsfeldes, ergeben sich Explikations- und Subjektivierungsprobleme. Denn zum einen sind der Explizierung von Wissen Grenzen gesetzt, denn auch bei explizitem Wissen muss zur Herstellung eines Bezuges zur Wirklichkeit immer auf implizite Wissensbestandteile zurückgegriffen werden. Zum anderen erscheint auch die Resubjektivierung expliziten Wissens ohne gemeinsam geteilten Erfahrungshintergrund nur schwer möglich (vgl. Neuweg, 2007, S. 412-414). Weiterhin besteht bei einer Überexplizierung die Gefahr, dass überall dort die Handlungs- und Entscheidungsqualität abnimmt, wo es um Situationen geht, die nicht-saliente Bedingungen bieten. Der ausschließliche Rückgriff auf explizite Regeln hat letztlich eine Deflexibilisierung einer Organisation zur Folge und erhöht die Gefahr kontextunangemessenen Handelns. Dies resultiert aus dem Sachverhalt, dass jede Regel Interpretationen und Entscheidungen erfordert, die diese Regel selbst nicht ohne Rest zu steuern vermag (vgl. Neuweg, 2007, S. 420-421).

Aus dem Phänomen der impliziten Blindheit, als die andere Seite der entwertenden Übertreibung des Spannungsfeldes, lassen sich ebenfalls Probleme ableiten. Denn die schnelle und problemlose Bewältigung neuer Anforderungen aufgrund von impliziten Wissensstrukturen, die in langjähriger Praxis erworben wurden, können auch situationsunangemessen sein. Das würde in diesem Fall bedeuten, dass die erlernten und verinnerlichten Kategorien und Schemata der Aufgabenstruktur nicht sinnvoll entsprechen. Somit besteht auch immer die Gefahr, dass der implizite Deutungsrahmen zur „Tunnelperspektive“ wird, der einer bewussten Erweiterung bedarf (vgl. Neuweg, 2004, S. 345-346). Explizitem Wissen und einem reflexiven Modus der Situationsbewertung erscheint damit eine regulatorische Funktion der Kontrolle impliziter Urteile und Entscheidungen zuzukommen, um das vorhandene Spannungsfeld in der Balance zu halten.

Nachdem die Gestaltbarkeit und die damit möglicherweise verbundenen Probleme von Wissens- und Informationsprozessen näher diskutiert wurden, befasst sich der nächste Abschnitt



mit den verschiedenen Ebenen einer Organisation und den dort vollzogenen Handlungsformen in Bezug auf Wissen und Informationen.

### **3 Wissen und Informationen auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation**

Nachfolgend erfolgt eine Analyse der Bedeutung von Wissen und Information auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation. Die nacheinander erfolgende Untersuchung der individuellen, der kollektiven und der Ebene der Gesamtorganisation hinsichtlich des Umgangs mit Wissen und Informationen in Organisationen soll dabei zu einer Reduktion der Komplexität einer solchen Betrachtungsweise führen.

#### ***a Wissen und Informationen auf der individuellen Ebene***

Grundsätzlich lässt sich die Bedeutung von Wissen und Informationen für Organisationen anhand der Verwertbarkeit von Wissen und Informationen durch konkretes Handeln erkennen, das in Kompetenz zum Ausdruck kommt. Wissen steht in engem Zusammenhang mit Handeln, denn es wird durch die Beobachtung und Verfestigung erfolgreicher Handlungen erworben, wobei die Beobachtung selbst wieder Wissen benötigt. Im Handeln ist das Wissen repräsentiert durch abstrakte Konzepte, Theorien, Denk- und Verhaltensmuster, die lenkende und steuernde Funktion haben. Gleichzeitig wird Wissen in der Alltagspraxis durch konkrete Aktivitäten, wie beispielsweise Versuch und Irrtum und die daraus resultierende Vielzahl an Beobachtungen und Schlussfolgerungen, erarbeitet (vgl. Schmitz & Zucker, 1996, S. 57-59).

Zwar sind Wissen und Informationen für die Ausführung von Handlungen relevant, jedoch spielen andere Faktoren ebenfalls eine wichtige Rolle. Bei einer intendierten Beeinflussung von menschlichen Handlungen in Organisationen reicht die ausschließliche Wissensmodifikation meist nicht aus, denn man muss sowohl auf die Motivation und Volition, auf die sozialen Normen als auch auf die Bedingungen der Situation, in denen sich Organisationsmitglieder befinden, einwirken (vgl. von Rosenstiel, 2000, S. 110-112).

Bei der Betrachtung der wechselseitigen Beeinflussung von Wissen und Informationen einerseits und Handeln andererseits trifft man immer wieder auf den Begriff der Handlungskompetenz. Unter beruflicher Handlungskompetenz können alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Denkmethoden und Wissensbestände des Menschen verstanden werden, die ihm bei der Bewältigung konkreter sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben helfen. Diese berufliche Handlungskompetenz äußert sich meist in einer erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsanforderungen (vgl. Selke, 2006, S. 43). Der einfache Besitz von Wissen und Informationen ist demnach noch nicht ausreichend für eine Kompetenzentwicklung, sondern es ist notwendig, dass Anwendungsmöglichkeiten bestehen. Zur Ausbildung einer Handlungskompetenz müssen daher bei den Mitarbeitern neben relevanten Informationen, impliziten Wissensbestandtei-

len und der eigenen Motivation auch ausreichend Befugnisse und genügend Zeit zur Nutzung von Handlungskontexten vorliegen (vgl. Selke, 2006, S. 45).

Für die Verbindung zwischen Wissen und Handeln erscheint auch das Konzept der subjektiven Theorien von Bedeutung zu sein. Wissen und Informationen erhalten demnach nicht unmittelbar nach Einsicht Handlungsrelevanz, sondern der Bereich der subjektiven Theorien besteht aus einer individuellen Modifikation von erlernten Theorien. Subjektive Theorien sind Kognitionen, die die individuelle Selbst- und Weltsicht bestimmen (vgl. Barth, 2005, S. 251; Konrad, 2005, S. 48). Diese subjektiven Theorien sind dann auch maßgeblich dafür verantwortlich, wie theoretische Elemente in praktisches Handeln umgesetzt werden. Subjektive Theorien müssen somit als komplexe Aggregate von Konzepten oder als implizit angereicherte Argumentationsstrukturen gedacht werden. Um Handlungsveränderungen auf der Grundlage neuen Wissens zu initiieren bedarf es der Umformung und Verarbeitung dieser gebündelten und verdichteten Strukturen. Schrittweise müssen bisher handlungsrelevante Elemente außer Kraft gesetzt werden und neue Strukturen, die auf neuem Wissen und neuer Informationen basieren, als handlungsleitend aufgebaut werden (vgl. Konrad, 2005, S. 47-49).

Bei den bisherigen Ausführungen wurde überwiegend davon ausgegangen, dass expliziertes Wissen den Aufbau einer Handlungspotentialität ermöglicht. Doch ist im Zuge derartiger Betrachtungen darauf zu verweisen, dass es gerade auch implizite Wissensbestände sind, die den Umgang mit uneindeutigen Situationen erleichtern können (vgl. Baumard, 1996, S. 88). Diese Erkenntnis lässt sich durch die Hinweise darauf stützen, dass implizites Wissen mit zunehmender Komplexität des Aufgabenfeldes an Bedeutung gewinnt, denn der Informationsreichtum realer Situationen führt nicht selten zu einem Scheitern der Suche nach expliziten Handlungsregeln (vgl. Neuweg, 2004, S. 31-36 und 377). Die Überlegenheit impliziten Wissens ergibt sich dabei aus der hintergrundbewussten Erfassung oder Nutzung von Elementen der Situation oder der Person (z.B. gemachte Erfahrungen), die helfen Handlungsoptionen kontextsensitiv zu entwerfen (vgl. Abschnitt B.III.1).

In Bezug auf das Verhältnis zwischen Wissen und Können bleibt zu konstatieren, dass von einem linearen und eindimensionalen Wirkungszusammenhang abzusehen ist und sich oftmals „Bruchstellen“ zwischen Wissen und Können ergeben (vgl. Neuweg, 2000b, S. 1), die eine bewusste Auseinandersetzung mit explizitem Wissen jedoch nicht hinfällig machen (vgl. Neuweg, 2002, S. 22).

### ***b Wissen und Informationen auf der kollektiven Ebene***

Neben dem individuellen Umgang mit Wissen und Informationen geht es in Organisationen auch immer wieder darum wie bestimmte Kollektive beispielsweise Abteilungen oder ein bestimmter Kollegenkreis Wissen und Informationen handhaben. Dazu werden nachfolgend

Kommunikationsprozesse und das Vorliegen bestimmter individueller Präferenzen bei den Mitgliedern eines Kollektivs untersucht.

### *Wissens- und Informationstransfer durch Kommunikationsprozesse*

Der Wissens- und Informationstransfer und die Wissens- und Informationsverteilung erfolgt hauptsächlich in direktem Austausch zwischen den Organisationsmitgliedern (vgl. Romhardt, 1998, S. 221), so dass Kommunikationsprozessen eine besondere Bedeutung im Umgang mit Wissen und Informationen zukommt.

Bei der Beobachtung der Vorgänge der zwischenmenschlichen Kommunikation findet ein Austausch zwischen Sender und Empfänger statt. Der Sender, der etwas mitteilen möchte, verschlüsselt sein Anliegen in erkennbare Zeichen, was auch als Nachricht bezeichnet wird. Der Empfänger hat die Aufgabe das wahrnehmbare Gebilde zu entschlüsseln. Beide Kommunikationsteilnehmer hoffen, dass eine weitgehende Übereinstimmung von gesendeter und empfangener Nachricht stattgefunden hat. Sender und Empfänger können zur Überprüfung der Güte der Verständigung die Möglichkeit der Rückmeldung nutzen. Dabei meldet der Empfänger an den Sender zurück, wie die Nachricht bei ihm angekommen ist, wie er sie entschlüsselt hat und was sie bei ihm ausgelöst hat (vgl. Schulz von Thun, 2003, S. 25). Die zu übertragende Nachricht kann durch verschiedene Kommunikationskanäle und –medien übermittelt werden. Der Kommunikationskanal beschreibt die Art der Kommunikation (persönlich oder nicht persönlich), während Kommunikationsmedien in nicht technische (z.B. Gestik, Sprache, Zeichen, Bilder) und technische Medien (z.B. Telefon, Brief, Internet, Rundfunk, Fernsehen) unterteilt werden können (vgl. Roßkopf, 2004, S. 37-38). Im Rahmen von zwischenmenschlichen Begegnungen besteht Kommunikation sowohl aus nonverbalen als auch aus verbalen Anteilen. Die nonverbale Kommunikation ist dabei willkürlich kaum beeinflussbar und kommentiert, unterstützt oder konterkariert die verbalen Kommunikationsanteile. Im nonverbalen Bereich herrscht ein immenses Differenzierungsvermögen für die Produktion und das Verständnis unbewusster Kommunikation, die – kaum objektivierbar – Handlungen und Entscheidungen beeinflusst. Diese Kommunikations- und Koordinationsmechanismen befinden sich häufig verborgen unter den offensichtlichen Strukturen von Organisationen (vgl. Roehl, 1998, S. 21).<sup>18</sup>

Im Rahmen von Kommunikationsprozessen erscheint der Vollzug des Verstehensprozesses jedoch problembehaftet, denn es besteht immer eine unüberwindbare Lücke zwischen dem, was durch Kommunikation ausgetauscht wird (disparate Information) und dem, was im Kopf

---

<sup>18</sup> Roehl (1998, S. 16) führt an dieser Stelle den Begriff der zweiten Organisation ein, und meint damit die Phänomene, die eine Organisation ausmachen und über das rein physische, beobachtbare und kommunizierbare hinausgehen.

der denkenden Interaktionspartner vorliegt (kohärentes Wissen) (vgl. Schick, 2002, S. 443). Die angesprochene Problematik lässt sich durch empirische Betrachtungen aus dem Bereich der Gruppenarbeit belegen, wie folgende Abbildung zeigt:

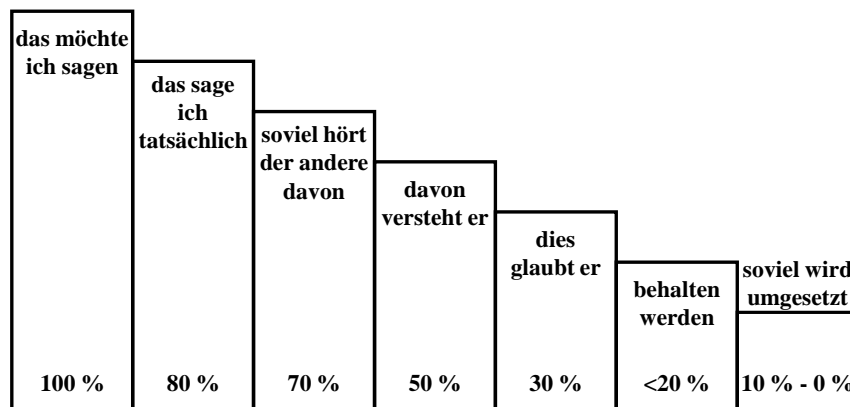


Abbildung 6: Informationsverluste durch Kommunikationsdefizite nach Stampfl, 1996, S. 587

Informationsverluste können zu einem Verlust von Wissen führen, da nach dem Wissensverständnis der vorliegenden Arbeit Wissen auf Informationen und deren Kontextbedingungen beruht. Die Verständigungsprobleme entstehen durch die unterschiedlichen Orientierungssysteme der einzelnen Individuen. Solche Orientierungssysteme bestehen aus Denkstrukturen, Werten, Normen, Erfahrungen, Wissen und Handlungsmustern. Das Verhalten von Kommunikationspartnern kann daher nur vor dem Hintergrund des jeweiligen Orientierungssystems beurteilt werden (vgl. Roßkopf, 2004, S. 41; von Glasersfeld, 1997, S. 231-233). Die gegenseitige Reaktion der Kommunikationspartner wird ebenfalls entscheidend geprägt durch ihre Beziehung. Eine positive zwischenmenschliche Beziehung, die durch ein hohes Maß an Homophilie<sup>19</sup> geprägt ist, kann die Chance der richtigen Bedeutungsvermittlung von Botschaften entscheidend erhöhen (vgl. Schenk, 1995, S. 18). Neben dem Austausch von Wissen und Informationen dienen Kommunikationsprozesse auch zur Schaffung von Vertrauen, Sympathie und Antipathie, was zur Förderung oder Störung einer Beziehung führen kann (vgl. Roßkopf, 2004, S. 41-42).

Die vorangegangenen Darstellungen haben verdeutlicht, dass der Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrung auf Prozessen der Kommunikation basiert, deren Gelingen nicht nur vom persönlichen Gespür, sondern auch von Kenntnissen und Fertigkeiten über Kommunikation abhängt (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000, S. 56). Kommunikationsnetzwerke können als Grundlage für den Wissens- und Informationstransfer angesehen werden.

<sup>19</sup> Der Begriff „Homophilie“ bedeutet, je stärker die Beziehung zwischen zwei Personen ist, die sie verbindet, umso ähnlicher sind sich diese Personen in vielfacher Hinsicht. Dies ist im Rahmen der zwischenmenschlichen Kommunikation wichtig, da sie von einem hohen Maß an wechselseitigem Verständnis abhängig ist (vgl. Schenk, 1995, S. 18).

Jedoch stellen sie nur eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den Austausch von Wissen und Informationen dar, da Wissen und Informationen nicht zwangsläufig transferiert werden muss (vgl. Roßkopf, 2004, S. 42). Daher erscheint es interessant das Vorliegen individueller Präferenzen bei den Kommunikationsteilnehmern und deren Auswirkungen auf soziale Situationen zu betrachten.

### ***Individuelle Präferenzen bei der Weitergabe von Wissen und Informationen***

Bei den weiteren Betrachtung steht das Individuum als Wissensträger im Mittelpunkt, da speziell personale Barrieren ein Grund dafür sein können, dass Wissen und Informationen nur suboptimal weitergegeben werden (vgl. Borchert, Röhling & Heine, 2003, S. 37). Unter Zuhilfenahme der Spieltheorie als einer Theorie sozialer Interaktionen wird im nachfolgenden der problembehaftete Prozess der Wissens- und Informationsweitergabe zwischen Wissensträgern abgebildet und versucht Erklärungsansätze zu finden.

Die Spieltheorie befasst sich mit interdependenten Entscheidungssituationen, in denen sich die Entscheidungen mindestens zweier miteinander agierender Parteien gegenseitig beeinflussen. Dabei wird eine Betrachtung des strategischen Verhaltens der handelnden Akteure vorgenommen, da jede Partei in ihr eigenes Verhalten die Interessen und Zielvorstellungen der anderen Parteien einbeziehen muss. Die spieltheoretische Analyse realer Situationen kann dazu beitragen Klassen von Konflikten zu erkennen, Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und Fragen zu klären, die mit Entscheidungen in sozialen Situationen zusammenhängen (vgl. Urspruch, 2004, S. 19; Holler & Illing, 2003, S. 1). Diese spieltheoretische Betrachtung unterstellt eine Situation, in der Individuen vollkommen rational handeln. Dabei wurde bereits weiter oben näher erläutert, dass eine derartige Modellannahme nur einen von mehreren menschlichen Handlungstypen darstellt.

Anhand des Gefangenendilemmas, als wohl bekanntestes Spiel der Spieltheorie, soll nun nachfolgend das Problem der Wissens- und Informationsweitergabe in einem Verband dargestellt werden. In dieser spieltheoretischen Situation wird angenommen, dass der Vorstand (V) und der Geschäftsführer (G) eines Verbandes unregelmäßig ihre Erfahrungen und Erkenntnisse austauschen. Die Kosten (K), die bei der Weitergabe von Wissen und Informationen entstehen, können als (Zeit)aufwand und/oder Machtverlust interpretiert werden. Der entstehende Nutzen aus der Wissens- und Informationsweitergabe des jeweils Anderen ist vielschichtig und manifestiert sich in der Zunahme an eigenem Wissen oder der Zeit- und Kostenersparnis in der Wissens- und Informationsbeschaffung. Bei der gegebenen Situation wird davon ausgegangen, dass sowohl der Vorstand als auch der Geschäftsführer den Nutzen aus dem eigenen Wissen (NEW) höher einschätzen als den Nutzen des fremden Wissens (NFW). Gleichzeitig wird der Nutzen des fremden Wissens (NFW) höher als die Kosten (K) der Wissens- und Informationsweitergabe eingestuft. Unter der Annahme der folgenden Nutzenwerte  $NEW = 5$ ,  $NFW = 3$ ,  $K = 1$  und der Voraussetzung, dass relevantes Wissen vollständig oder gar

nicht transferiert wird, ergibt sich folgende Auszahlungsmatrix (vgl. Roßkopf, 2004, S. 184-185):

Tabelle 3: Gefangenendilemma der Wissensweitergabe in Anlehnung an Roßkopf, 2004, S. 185

		Geschäftsführer (G)	
		Wissen weitergeben	Wissen nicht weitergeben
Vorstand (V)	Wissen weitergeben	7 (=5+3-1) für G 7 (=5+3-1) für V	8 (=5+3) für G 4 (=5-1) für V
	Wissen nicht weitergeben	4 (=5-1) für G 8 (=5+3) für V	5 für G 5 für V

Bei einer Weitergabe des Wissens sowohl durch den Vorstand als auch durch den Geschäftsführer ergibt sich ein Nutzenwert, der aus dem eigenen Wissen und dem fremden Wissen abzüglich der Kosten der Wissensweitergabe besteht. Für den Fall, dass nur einer der beiden Akteure sein Wissen weitergibt, hat der andere den größtmöglichen Nutzen, da er von dem fremden Wissen profitiert, ohne die Kosten für die eigene Wissensweitergabe in Kauf nehmen zu müssen. Wenn beide Akteure ihr Wissen nicht weitergeben, entspricht ihr Nutzen dem ihres eigenen Wissens. Die beschriebene Situation zeigt, dass Geschäftsführer und Vorstand sich in einem klassischen Gefangenendilemma befinden und sich somit für beide die dominante Strategie der Wissenszurückhaltung ergibt. Das kollektiv beste Ergebnis (Wissen teilen/Wissen teilen) kann nicht erzielt werden, da sich beide Akteure als „Trittbrettfahrer“ verhalten und ihr eigenes Wissen nicht weitergeben wollen. Denn gibt nur einer der beiden sein Wissen weiter, so ist er durch die Wissensweitergabe schlechter gestellt als vorher, da der andere Akteur zwar von seinem Wissen profitiert, er für sich selbst jedoch keinen Nutzen erzielen kann, da der andere sein Wissen nicht weitergegeben hat und dadurch für ihn nicht einmal eine Kompensation der entstehenden Kosten der Wissensweitergabe möglich ist (vgl. Roßkopf, 2004, S. 185). Wenn das verfügbare Wissen in einem Verband bzw. allgemein in einer Organisation nur in suboptimalem Umfang zur Verfügung gestellt und weitergegeben wird, so können Ressourcen ungenutzt bleiben und mögliche Erfolgspotentiale der Organisation sind nur schwer auszuschöpfen. Häufig kommt es zu Fehlschlägen bei der Wissens- und Informationsweitergabe und der Initiierung von Lernprozessen, wenn Individuen aus einem Machtkalkül heraus, aufgrund eines Konkurrenz- und Abteilungsdenkens oder wegen divergierender individueller Präferenzen ihr Wissen bewusst zurückhalten oder manipulieren (vgl. Borchert, et al., 2003, S. 41). Das dargestellte Ergebnis ist pareto-inferior und damit nicht zufriedenstellend, denn wenn beide Akteure anstatt individuell zu handeln, kollektiv rational handeln würden, könnte für alle ein besseres Ergebnis erzielt werden. Die Akteure wählen eine Strategiekombination, bei der sich ein stabiles Nash-Gleichgewicht einstellt (vgl. Holler

& Illing, 2003, S. 9-11), und keiner der Akteure einen Anreiz hat, als einziger von der gewählten Kombination abzuweichen (vgl. Borchert, et al., 2003, S. 44). Als Ausweg aus dieser Situation bieten sich verschiedene Sanktions- und Anreizmechanismen an, die Mitarbeiter dazu bringen sollen Wissen und Informationen weiterzugeben (vgl. Borchert et al., 2003, S. 48-52). Doch erscheint aus Sicht des Autors eine Bewertung des Wissens- und Informationsflusses in Organisation sehr komplex, so dass eine Überprüfung der Angemessenheit der eingesetzten Sanktions- und Anreizmechanismen schwierig ist.

Des Weiteren wäre es möglich auf motivationsorientierte Lösungen zurückzugreifen. Eine Veränderung der Handlungsmotivation könnte bei Individuen dazu führen, dass sie die kooperative Lösung höher bewerten als die individuell vorteilhafteste und damit ihr Eigeninteresse in einem gewissen Maße überwinden sowie das Wohlergehen der anderen auch mitberücksichtigen (vgl. Locher, 1991, S. 61-62). Die experimentelle Forschung hat gezeigt, dass die Größe und die Zusammensetzung einer Gruppe Einfluss hat auf die Bereitschaft von Individuen Wissen und Informationen weiterzugeben. Je größer die Gruppe ist, in der sich der Akteur bewegt, und umso mehr Individuen am Entscheidungsprozess beteiligt sind, desto eher ist der rational handelnde Akteur bereit eine „Trittbrettfahrer-Position“ hinsichtlich der Weitergabe von Wissen und Informationen einzunehmen (vgl. Borchert, et al., 2003, S. 54).

Die spieltheoretische Betrachtung des Problems der Wissens- und Informationsweitergabe hat die Bedeutung der individuellen Strategien beim Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen deutlich gemacht. Im Bereich der NPO kann speziell die Verbindung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern hinsichtlich der Informations- und Wissensweitergabe als problematisch angesehen werden. Denn bei hauptamtlichen Mitarbeitern besteht die Tendenz ihren strukturellen Informations- und Wissensvorsprung durch eine selektive Weitergabepolitik zur Absicherung ihrer Machtposition auszubauen (vgl. Schwarz et al., 2002, S. 250). Grundsätzlich können Ansatzpunkte wie die Organisationskultur, die Personalauswahl oder eine bewusste Gestaltung der Gruppenarbeit dazu genutzt werden, um in Organisationen die Weitergabe von Wissen und Informationen und damit einhergehende Lernprozesse zu unterstützen (vgl. Borchert et al., 2003, S. 54-56).

Nachdem zwei Aspekte näher betrachtet wurden, die sich auf Wissens- und Informationsprozesse in organisationalen Kollektiven auswirken, soll abschließend der Umgang mit Wissen und Informationen auf der Ebene der Gesamtorganisation untersucht werden.

### ***c Wissen und Informationen auf der Ebene der Gesamtorganisation***

Auch auf der Ebene der Gesamtorganisation sind die Handlungsweisen beim Umgang mit Wissen und Informationen von großer Bedeutung, wobei die beiden zuvor betrachteten Ebenen nachhaltigen Einfluss darauf haben, wie die Wissens- und Informationshandhabung auf der gesamtorganisationalen Ebene ablaufen kann. Dies ergibt sich aus dem Sachverhalt, dass

die Leistungsfähigkeit einer Organisation aus einem Verbund von individuellem und sozialem Wissen entsteht. Das soziale Wissen ist dabei eingebettet in die dauerhaften Beziehungen von Individuen in einer Organisation (vgl. Kogut & Zander, 1997, S. 32-33). Die Beschreibung dieses Umstandes wird mitunter auch als Wissens-Beziehungen in Organisationen bezeichnet (vgl. Roßkopf, 2004, S. 169-171).

Anschließend erfolgt eine Betrachtung von Wissen und Informationen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor in Organisationen, den möglicherweise vorhandenen Steuerungsleistungen von Wissen und Informationen und den Auswirkungen von Differenzierungs- und Integrationsprozessen auf Wissen und Informationen in Organisationen.

### ***Wissen und Informationen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor***

In den Organisationen einer Wissensgesellschaft bedeuten Wissen und Informationen einen Mehrwert, wodurch sich Organisationen nach außen differenzieren können. Bereits heute ist der überwiegende Anteil des Mehrwerts in den Wissensökonomien der westlichen Welt auf spezifisches Wissen und kontextrelevante Informationen zurückzuführen, daher werden Wissen und Informationen gegenwärtig als letzter nachhaltiger Wettbewerbsvorteil von Organisationen gesehen (vgl. Roehl, 2002, S. 28).<sup>20</sup> Das in einer Organisation vorhandene Wissen und die bedeutsamen Informationen dienen besonders dann als Grundlage zur Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils, wenn sie in einer schwer imitierbaren und einzigartigen Form vorliegen. Daher erscheint es für eine Organisation von großer Relevanz zu sein, die besten Voraussetzungen zu schaffen, um Wissen und wichtige Informationen zu speichern, zu akkumulieren, zu verbinden und konkret einzusetzen (vgl. Thom & Wenger, 2000, S. 27).

Dem setzen Howaldt et al. (2004, S. 25) jedoch entgegen, dass der behauptete Zusammenhang zwischen möglichst umfassendem Wissen und Innovationsfähigkeit bzw. Kreativität von Menschen und Organisationen nicht haltbar ist. Danach kann eine möglichst umfassende Sammlung, Aufbereitung und Verarbeitung von Wissen und Informationen sogar zu einem Kreativitäts- und Innovationshemmnis werden. Wirklicher Fortschritt entsteht aus ihrer Sicht nicht durch mühevoller Aufbereitung gesammelten Wissens und gehorteter Informationen, sondern vielmehr durch Phantasie und Kreativität. Demnach entstehen Innovationen häufig erst durch den respektlosen Umgang mit bisher als gesichert erscheinenden Erkenntnissen und das Durchbrechen der bisherigen Wissensgrenzen.

---

<sup>20</sup> Roehl (2002, S. 26) sieht die empirisch nachweisbare Abwertung des produktiven Sektors, die Aufwertung des tertiären (Dienstleistungs-)Sektors und die steigende Bedeutung wissensintensiver Wertschöpfung (Forschung und Entwicklung, Beratung, Marketing, etc.) als Kennzeichen für eine Wissensökonomie an. Dabei wird die materielle Produktion zunehmend von Maschinen erledigt oder in Länder mit geringeren Lohnkosten verlagert.



Der bewusste Umgang mit Wissen und Informationen als entscheidender Wettbewerbsfaktor lässt die Anforderungen an die Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter wachsen (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000, S. 23), so dass der Erfolg einer Organisation zunehmend von der Qualität ihrer Mitarbeiter abhängt. Damit werden die Mitarbeiter einer Organisation zum bedeutendsten Wertschöpfungsfaktor, da sie mit dem Wissen, das sie besitzen, Kunden oder andere Anspruchsgruppen an die Organisation binden können (vgl. Quinn, 1992, S. 271). Technologisch-organisatorische Neuerungen, die andersartigen Anforderungen an die Qualifikationen, die veränderten physisch-psychischen Leistungsansprüche (vgl. Thom, 2004, S. 27) und das Ausbalancieren eines Zustandes zwischen Wissens- und Informationsdefiziten und einer Wissens- und Informationsüberflutung (vgl. Roßkopf, 2004, S. 117-118) haben den Stellenwert des Personals in Organisationen erhöht.

Die große Bedeutsamkeit von Wissen und Informationen gilt nach Schwarz et al. (2002, S. 62-63) in hohem Maße auch für Dienstleistungsorganisationen wie die NPO, die durch Leistungserbringung mit ihren und für ihre Mitglieder zu Lern- und Veränderungsprozessen auf allen Ebenen gezwungen sind. Der Erfolg und das Überleben einer NPO können demnach nur durch permanentes Lernen und Weiterentwickeln der Wissens- und Informationsbasis gesichert werden. Aufgrund dieser Voraussetzung darf das Verfügen über Wissen und Informationen und die Möglichkeit zu lernen kein Privileg von Eliten sein. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass alle Mitarbeitenden in Lernprozesse und in das Management von Wissens- und Informationsprozessen einbezogen werden müssen, so dass eine Gewährleistung hoher Qualität hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen der Organisation möglich wird (vgl. Schwarz et al., 2002, S. 62-63).

Al-Laham (2003, S. 197-200) zeigt im Rahmen einer Überprüfung verschiedener empirischer Untersuchungen, dass eine überwiegende Mehrheit der Studien eine positive Korrelation von Wissen und Wettbewerbserfolg aufzeigen. Organisationsspezifisches Wissen führt demzufolge offenbar zu Wettbewerbsvorteilen bzw. zu höheren Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern, wobei dieser Zusammenhang insbesondere in dynamischen Branchen zu erkennen ist. Der Erfolgseinfluss von Wissen erscheint um so größer zu sein, je komplexer, geringer kommunizierbar und organisationsspezifischer das Wissen ist und je stärker der Wissensvorsprung vor Imitationen geschützt werden kann. Bei einer weiteren Präzisierung der Kausalkette sind es sowohl der absolute Wissens- und Informationsbestand einer Organisation als auch ihre Fähigkeit, diesen Wissens- und Informationsbestand organisationsintern zu koordinieren und extern aufzubauen, die zum Erfolg führen.<sup>21</sup> Jedoch betont Al-

---

<sup>21</sup> Trotz der empirischen Belege weist Al-Laham (2003, S. 197-200) auf eine Reihe konzeptioneller und methodologischer Probleme der durchgeführten Studien hin. So sind beispielsweise in methodologischer Hinsicht die Operationalisierungen von Wissen in den betrachteten Studien kritisch zu bewerten. Die Operationalisierung von

Laham (2003, S. 200), dass bei einer Betrachtung einer Organisation unter Wettbewerbsgesichtspunkten nicht nur vom verfügbaren Wissens- und Informationsbestand ausgegangen werden darf, sondern das auch strategische Entscheidungen des Managements zur Veränderung der Wissensbasis von großer Relevanz sind.

Hinsichtlich des Schutzes von Wissens- und Informationsbeständen ist zu erkennen, dass im Rahmen eines erhöhten Wettbewerbs der Druck an der Organisationsgrenze steigt, von außen nicht nur grundsätzlich zugängliche Informationen aufzuspüren, sondern auch an wettbewerbsrelevanten Wissens- und Informationsvorsprüngen anderer Organisationen partizipieren zu wollen. Diese Entwicklung zeigt, dass die Bedeutung eines rechtlichen Schutzes wissensbasierter, innovativer Produkte bedeutend höher ist als die entsprechenden Erfordernisse von Produkten aus dem klassisch-materiellen Wertschöpfungsbereich. Eigentumsfragen bzgl. wichtiger Wissens- und Informationsbestände sind nicht nur mit Blick auf die organisationale Umwelt von Relevanz, sondern auch in organisationsinternen Prozessen ein beachtenswerter Aspekt. Während die mangelnde Ausbildung adäquater Regeln zur Kontrolle des Wissens- und Informationsabflusses in das Organisationsumfeld letztlich den Verlust von Marktanteilen bedingen kann, können entsprechende organisationsinterne Defizite zu erheblichen Dysfunktionalitäten bei Koordinationsversuchen von handlungs- und entscheidungsrelevanten Wissens- und Informationsbeständen führen (vgl. Roehl, 2000, S. 69-70).

Aus einer wettbewerbsorientierten Perspektive können sich jedoch die vielfach verfolgten Wissensexplikationsstrategien und die damit teilweise verbundene Überführung in Regelstrukturen als Nachteil erweisen. Dies ergibt sich daraus, dass die Explikation von Wissen zwar die Kosten des Wissenstransfers senkt und eine Praxisreplikation erleichtert, doch dieser Zusammenhang gilt auch für den ungewollten Transfer und die ungewollte Replikation im Falle der Imitation durch Mitbewerber. Auf der Grundlage dieser Zusammenhänge könnte es sinnvoll sein, bestehendes implizites Wissen, welches durch langjährige Erfahrung aufgebaut wurde, in unformalisiertem Zustand zu belassen, denn gerade implizites Wissen erscheint wenig mobil und für Personen mit fehlendem Erfahrungshintergrund eher intransparent, so dass es Organisationsgrenzen nur schwer überschreiten kann und der Wettbewerbsvorteil für Konkurrenten letztlich nicht präzise zu durchschauen ist (vgl. Neuweg, 2007, S. 408).

Insbesondere bei einer konnexionistischen Perspektive auf Organisationen und deren Umfeld wird der Schutz von Wissens- und Informationsbeständen zu einem erheblichen Problem. Denn die fehlende Verfügungsmacht über die Netzwerke einzelner Personen, die für die Generierung und Verteilung von Wissen und Informationen erhebliche Bedeutung haben, könnte

---

Wissen über Proxy-Variablen, wie es in den meisten Studien erfolgt, macht deutlich, dass die Entwicklung valider Maße zur Messung der organisationalen Wissensbasis seiner Meinung nach eine zentrale Aufgabe in der Zukunft sein muss.

zu einer Verbreitung opportunistischer Verhaltensweisen führen. Die vertragliche Regelung von profitträchtigen Netzkontakten ist jedoch nicht möglich, da Verträge in dieser Beziehung nur unvollständig sein können bzw. sie erfassen lediglich einen Teil der Tauschbeziehungen. So erfolgt der Versuch zwischenmenschliches Vertrauen nutzbar zu machen, um wichtige Netzkontakte zu kontrollieren und vertragliche Unvollständigkeiten wenigstens zu kompensieren (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006, S. 420). Die Gewinnung von Vertrauen hat zum Ziel althergebrachte Kontrollformen, deren Wirkungen ohnehin begrenzt sind, durch eine sich aufbauende Selbstkontrolle abzulösen. Eine derartige Selbstkontrolle der Mitarbeiter erscheint darüber hinaus weniger kostspielig für eine Organisation und beeinträchtigt die Mobilität der Mitarbeiter nicht (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006, S. 433-434).

Abschließend lässt sich zu Wissen und Informationen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor sagen, dass sich die Möglichkeit einer erfolgsträchtigen Organisationsstrategie aus Sicht vieler Autoren vor allem aus einer Ungleichverteilung von Informationen und Wissen zwischen unterschiedlichen Organisationen ergibt. Dabei ermöglicht diese Ungleichverteilung Informations- und Wissensvorsprünge, mit deren Hilfe Chancen frühzeitig erkannt und noch vor anderen Organisationen umgesetzt werden können. Somit scheinen also Informations- und Wissensvorsprünge eine Voraussetzung zu sein, um Wettbewerbsvorteile zu verwirklichen und zu sichern (vgl. Rehäuser & Krcmar, 1996 b, S. 13).

Nachdem die Bedeutung von Wissen und Informationen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor herausgestellt wurde, befasst sich der nachfolgende Abschnitt mit den möglichen Steuerungsleistungen von Wissen und Informationen in Organisationen.

### ***Steuerungsleistungen von Wissen und Informationen***

Wissen und Informationen können in Organisationen beispielsweise als Steuerungsmedien dienen, indem sie einen Wandel der Präferenzen oder Sichtweisen von Personen oder Kollektiven bewirken und damit zu einer Veränderung von Entscheidungen führen.

Dabei zeigen wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, dass der Einsatz von Wissen und Informationen als Steuerungsmedium umso funktioneller und wichtiger ist, je mehr die Möglichkeiten abnehmen sich bei organisationalen Entscheidungen auf bisherige Erfahrungen zu berufen (vgl. Breuer, 2005a, S. 44-45). Dieser Zusammenhang ergibt sich daraus, dass der beschleunigte soziale Wandel zu einem Auseinandertreten von Erfahrungsraum und Erwartungshorizont führt. Dieses Phänomen lässt eine Verkürzung jener Zeiträume entstehen, in denen von stabilen Wissensbeständen, Handlungsorientierungen und Praxisformen ausgegangen werden kann (vgl. Rosa, 2006, S. 433).

Gleichzeitig zeigen Untersuchungen zur organisationalen Entscheidungsfindung, dass sich das menschliche Verhalten in einer relativ komplexen Umwelt abspielt und dass es daher schwer ist, zielgerichtet die beste Handlungsalternative für eine bestimmte Entscheidungssituation herauszufinden (vgl. March, 1990, S. 18). Jedoch soll insbesondere ein veränderter Umgang

mit Wissen und Informationen helfen Entscheidungsunsicherheiten sowie Fehlentscheidungen auf der Steuerungsebene einer Organisation zu reduzieren (vgl. Breuer, 2005a, S. 44). Relevantes Wissen und wichtige Informationen sollen dazu beitragen, im Rahmen eines Auswahlprozesses eine einzelne Möglichkeit aus verschiedenen Handlungsalternativen zu identifizieren, doch läuft dieser Prozess in der Praxis aus Gründen der begrenzten menschlichen Rationalität nur selten idealtypisch ab (vgl. Simon, 1981, S. 112). Dennoch wird dem gezielten Umgang mit Informationen und Wissen eine komplexitätsmindernde Funktion zugeschrieben. Dabei reduzieren Informationen Komplexität, da sie eine Selektion bekannt geben und damit vorhandene Handlungsmöglichkeiten ausschließen (vgl. Breuer, 2005a, S. 44). Doch erscheint hier der Hinweis wichtig, dass eine derartige Selektion nicht als quasi objektiv angesehen werden darf, denn die Auswahl von bestimmten Handlungsmöglichkeiten und der Ausschluss anderer erfolgt vor einem situativen Horizont von Möglichkeiten, der im Rahmen des Handelns neu erschlossen werden muss. Somit bedarf es auch vor dem Hintergrund der Steuerungsleistungen von Wissen und Informationen in Organisationen immer noch der situierten Kreativität der beteiligten Akteure (vgl. Joas, 1996, S. 196-197).

Informationen und Wissen tragen dazu bei, dass im Rahmen des normativen und strategischen Managements eine bestimmte Auswahl von Grundsätzen und Strategien ergriffen wird (vgl. Breuer, 2005a, S. 44). Allerdings reduziert neues Wissen und neue Informationen nicht nur Entscheidungsunsicherheiten, sondern generiert zugleich auch neue Entscheidungsunsicherheiten, denn die durch getroffene Entscheidungen neu entstehenden Situationen bedürfen wiederum entsprechender Informationen. Dies macht deutlich, dass eine wissensorientierte Steuerung in Organisationen immer wieder neue und differenziertere Wissens- und Informationsbestände erfordert. Dieser Prozess der fortwährenden Produktion von Informationen und Wissen ist für Organisationen immer auch mit Kosten verbunden (vgl. Breuer & Rittner, 2002, S. 327).<sup>22</sup>

Handlungsleitende Regeln in Organisationen können als Träger von organisationalem Wissen angesehen werden, denn Organisationen ziehen Schlussfolgerungen aus der Konfrontation mit internen und externen Problemen und überführen diese Erlebnisse in Regeln (vgl. March, Schulz & Zhou, 2000, S. 186). Die Ansprüche an die Qualität und Quantität von Informationen und Wissen steigen in dem Maße, in dem die Komplexität, die die Organisation umgibt, zunimmt (vgl. Breuer, 2005a, S. 44; Scholl, 1990, S. 124). Jedoch wird auch der Aufbau vali-

---

<sup>22</sup> Wie die vorangestellten Ausführungen deutlich gemacht haben, kommt dem bewussten Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen eine paradoxe Funktion zu. Einerseits soll die bewusste Auseinandersetzung mit Wissen und Informationen zu einer Erweiterung der in der Organisation vorhandenen Bestände führen, andererseits möchte man im Sinne einer Verarbeitbarmachung von Komplexität Wissen und Informationen reduzieren (vgl. Breuer, 2005a, S. 200).

den Wissens mit wachsender Umweltkomplexität zunehmend erschwert (vgl. Scholl, 1990, S. 110). Wissen und Informationen werden damit zu einem der wichtigsten Rohstoffe von Organisationen (vgl. Breuer, 2005a, S. 44), denn grundsätzlich ist es das Ziel von Organisationen durch eine entsprechende systematische Koordination von Wissen und Informationen den Bedürfnissen ihrer Kunden und Anspruchsgruppen gerecht zu werden (vgl. Quinn, 1992, S. 72).

Im Hinblick Steuerungsvorhaben in Organisationen, im Sinne der Nutzung von Möglichkeiten zur absichtsvollen Veränderung, erscheint auch der Ressourcen-Dependenz-Ansatz bedeutsam zu sein. Im Rahmen dieser Betrachtungsweise stehen die durch Ressourcen ausgelösten Interdependenzen zwischen Organisationen im Mittelpunkt (vgl. Wojciechowski, 2008, S. 57). Neben den Steuerungsstrategien der Regulierung, der Finanzierung, der Strukturierung, der Etablierung und der Programmierung ist auch die Beeinflussung durch Informierung von Relevanz. Im Zuge der Informierung sollen Akteure durch die Weiterleitung von Informationen zu einem intendierten Handeln bewegt werden. Letztlich geht es bei dieser Strategie darum, andere Akteure durch Wissensvermittlung und Argumentationsdarbietung zu einem angestrebten Verhalten zu veranlassen. Als Probleme bei einer derartigen Informierungsstrategie sind sowohl mangelhafte Informationsverarbeitungskapazitäten, nicht ausreichendes Lernvermögen als auch Desinteresse und Vorurteile der Adressaten zu berücksichtigen (vgl. Wojciechowski, 2008, S. 81-82).

Trotz der zahlreichen Probleme hinsichtlich einer wissens- und informationsbasierten Steuerung in Organisationen, wie beispielsweise die geringe Rationalität und hohe Selektivität beim Umgang mit Wissen und Informationen (vgl. Breuer & Rittner, 2002, S. 326), wird immer wieder darauf hingewiesen, dass der Einsatz von Wissen und Informationen als Steuerungsmedium unter gegebenen Umweltbedingungen sinnvoll ist (vgl. Breuer, 2005a, S. 46).

### ***Differenzierungs- und Integrationsprozesse in Organisationen und deren Auswirkungen auf Wissen und Informationen***

Aufgrund der Vorteilhaftigkeit arbeitsteiliger Prozesse in Organisationen, bedarf es konkreter Regeln zur Ausgestaltung der organisationalen Abläufe. Dabei sind Differenzierung und Integration wesentliche Bestandteile der Organisationsgestaltung. Differenzierung beschreibt den Vorgang, in dem in Organisationen Aufgaben und ganze Arbeitsbereiche aufgeteilt werden (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S. 232-234). Integration hingegen bezeichnet den entgegengesetzten Vorgang. Im Rahmen der Integration werden Aufgaben, Funktionen und Bereiche aufeinander abgestimmt, um damit eine bessere gemeinsame Zielverfolgung zu erreichen (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S. 256).

Diese beiden gegensätzlichen Entwicklungen müssen in Organisationen in eine Balance gebracht werden, da sich mit der Betonung des jeweils einen Pols des Kontinuums zwischen Differenzierung und Integration spezielle Vor- aber auch Nachteile ergeben können. Bei-

spielsweise führt eine zunehmende horizontale Differenzierung zu einer stärkeren Spezialisierung und damit zu einer Steigerung der Produktivität der Organisationsmitglieder in den einzelnen Bereichen. Eine verbesserte Spezialisierung hat jedoch auch Nachteile, sie führt nämlich zu einer Verringerung von Kommunikationsprozessen und der Verständigung zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten. Über derartige Entwicklungen können auch Wissens- und Informationsprozesse zwischen den Organisationsmitgliedern erheblich gestört werden. Letztlich ist es möglich, dass aus solchen spezialisierungsfördernden Differenzierungsvorgängen Schnittstellenprobleme entstehen, bei denen unterschiedliche Arbeitsbereiche oder Abteilungen auf dieselben Ressourcen zurückgreifen wollen. Mittels Integration sollen Kooperation, Koordination und Kommunikation zwischen den verschiedenen Einheiten einer Organisation verbessert und Differenzierungsprobleme ausgeglichen werden (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S. 253-254).

Eine prozessuale Betrachtung der Organisationsabläufe kann helfen die Nachteile der Differenzierung zu reduzieren. Geschäftsprozesse sind Abfolgen von Aktivitäten zur Aufgabenerledigung, wobei hier im Vergleich zu einer funktionalen Gliederung eine stärkere Ergebnis- bzw. Geschäftszielorientierung vorliegt. Derartige Geschäftsprozesse können integrierend wirken, da sie Abteilungen oder Funktionen „durchschneiden“ und helfen die Organisation als Ganzes zu optimieren (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S. 263-265). Vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge erscheint es auch sinnvoll, den Bedarf an Wissen und Informationen aus einer Prozessperspektive zu bestimmen, anstatt dies ausschließlich für einzelne Funktionen vorzunehmen.

Gerade in größeren und stärker arbeitsteilig strukturierten Organisationen lassen sich in diesem Zusammenhang die Vorteile einer Wissensexplikation und der damit verbundenen Ablösung des Wissens von einzelnen Personen erkennen. Durch die Wissensexplikation werden Transfermöglichkeiten des Wissens in unterschiedliche und wenig vernetzte Arbeitsbereiche einer Organisation geschaffen, der Streuraum von Wissen wird enorm vergrößert und die Replikation bestimmter Praxisformen erleichtert. Darüber hinaus können Formen der Wissensexplikation zu einer Komplexitätsreduktion führen, denn es ist möglich bestimmte Vorgänge auf der Grundlage von allgemein geteilten Wissensbeständen in Standardprozeduren zu überführen, die das einzelne Individuum in der Organisation entlasten. Ziel der Schaffung solcher Standardprozeduren ist unter anderem auch die Absicherung einer Mindestrationalität in Bezug auf Entscheidungen in Organisationsprozessen. Doch ist zu beachten, dass die situativen Einflussmöglichkeiten des Individuums durch eine solche Standardisierung abnehmen, denn aus Entscheidern werden letztlich Regelanwender. Ein weiterer Vorzug der Wissensexplikation entsteht daraus, dass explizites Wissen im Vergleich zu implizitem besser reflektierbar ist, was ein tieferes Verständnis von Organisationsprozessen bewirken kann und

somit neue Lernmöglichkeiten und Potentiale für Innovationen schafft (vgl. Neuweg, 2007, S. 408-409).

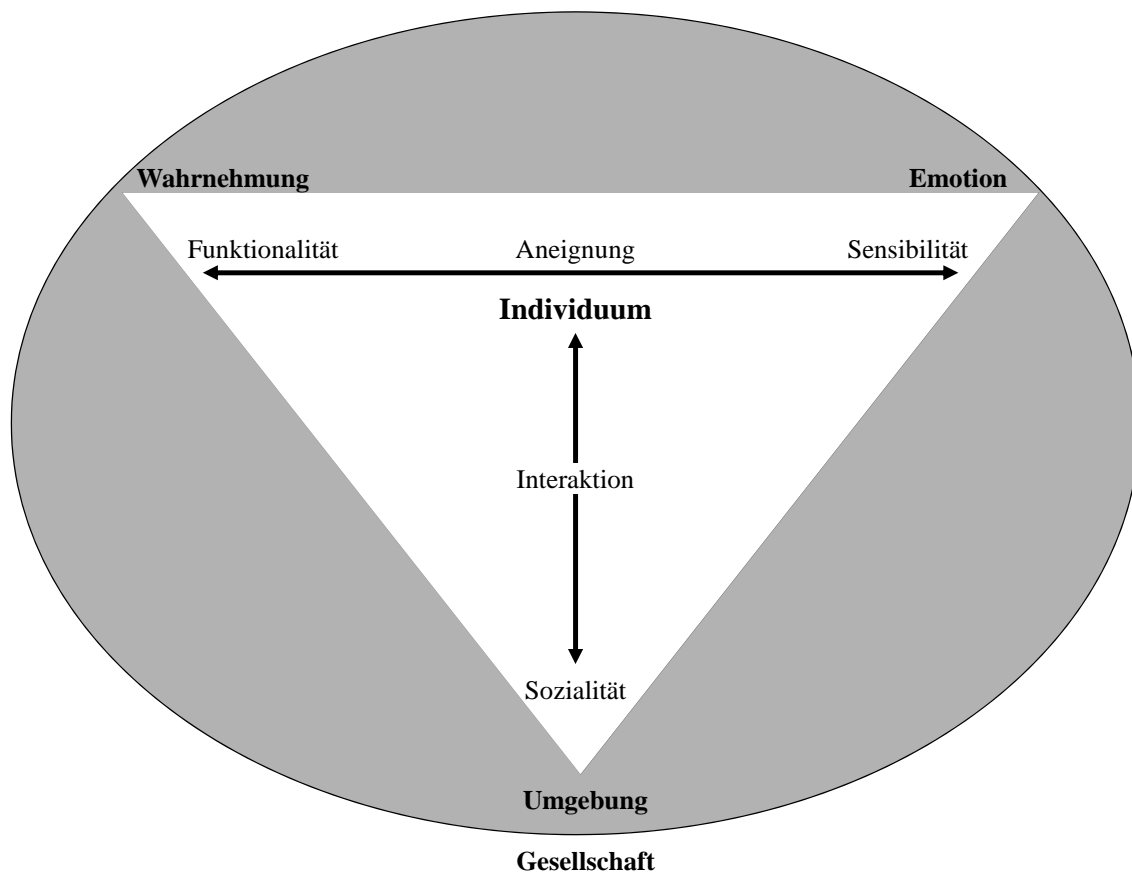
Nachdem die Untersuchung verschiedener Aspekte beim Umgang mit Wissen und Informationen auf den verschiedenen organisationalen Ebenen stattgefunden hat, wird nachfolgend die Relevanz von Wissen und Informationen für Lernprozesse in Organisationen näher analysiert.

#### **4 Wissen und Informationen in Lernprozessen**

Da Wissen Ergebnis und Ausgangspunkt aller Lernprozesse ist (Prange, 2002, S. 35) erscheint es sinnvoll, Lernprozessen eine hinreichende Bedeutung innerhalb des Umgangs mit Wissen und Informationen in Organisationen zuzuschreiben.

Zu Beginn soll hier ein Rahmenkonzept vorgestellt werden, das Prozesse des Lernens von Individuen mit übergeordneten Kontexten verbindet. Der Ausgangspunkt eines solchen Rahmenkonzeptes ist eine breite und offene Definition von Lernen. Demnach werden hier alle Prozesse einbezogen, die nicht auf einem genetisch-biologischen Reifungsprozess beruhen und zu relativ dauerhaften Veränderungen im Bereich der Fähigkeiten führen, seien sie motorischer, kognitiver, psychodynamischer oder sozialer Art. Die große Reichweite der dargelegten Definition liegt darin, dass sie jegliche Trennung von Lernen, Persönlichkeitsentwicklung, Sozialisation, Qualifikation und Ähnlichem vermeidet, indem alle diese Prozesse als Typen von Lernen aus unterschiedlichen Perspektiven oder Positionen betrachtet werden (vgl. Illeris, 2006, S. 30).

Zum einen beinhaltet das Konzept zwei unterschiedliche Prozesse, nämlich einen externen Interaktionsprozess zwischen dem Lernenden und seinem sozialen, kulturellen oder materiellen Umfeld und einen internen psychologischen Prozess der Aneignung und Verarbeitung. Damit werden traditionelle behavioristische und kognitive Lerntheorien mit modernen Theorien des sozialen Lernens verbunden. Zum anderen beschreibt das Konzept drei relevante Dimensionen. Hierbei handelt es sich um die kognitive Dimension, die den Lerninhalt beschreibt, um die emotionale oder psychodynamische Dimension, die die mentale Energie, die Gefühle und die Motivationen darstellt, und die soziale Dimension, die sich mit der externen Interaktion wie Teilnahme, Kommunikation und Kooperation auseinandersetzt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Beziehungen der Prozesse und Dimensionen in Form des Lerndreiecks:



**Abbildung 7: Prozesse und Dimensionen des Lernens in Anlehnung an Illeris, 2006, S. 32**

Das beschriebene Konzept stellt das Spannungsfeld von Lernprozessen dar, das sich zwischen der Herausbildung von Funktionalität, Sensibilität und Sozialität ergibt. Darüber hinaus finden Lernprozesse immer im Kontext einer bestimmten Gesellschaft statt, die die Grundbedingungen für Lernmöglichkeiten vorgibt (vgl. Illeris, 2006, S. 32). Aufgrund der Allgemeingültigkeit der herausgearbeiteten Prozesse und Dimensionen im Rahmenkonzept von Illeris, erscheint es auch möglich, unterschiedliche Lerntheorien in das dargestellte Modell einzuordnen (vgl. Illeris, 2006, S. 38-39).

Um auch im Bereich der Lernprozesse wiederum die Komplexität zu reduzieren, werden nachfolgend Lernprozesse auf den unterschiedlichen organisationalen Ebenen analysiert. Zu den organisationalen Ebenen zählen die individuelle Ebene, die Ebene von Gruppen in Organisationen und die gesamtorganisationale Ebene. Auf diesen drei Ebenen werden anschließend unterschiedliche Dimensionen des Lernens betrachtet.

#### **a Lernprozesse auf individueller Ebene**

Kognitive Lerntheorien betrachten das Individuum als ein selbststeuerndes und reflexives Subjekt, das sich aktiv mit seiner Umwelt auseinandersetzt (vgl. Greschner, 1996, S. 53). Somit erhalten im Kognitivismus die inneren Repräsentationen des Individuums eine große Be-



deutung. Unter dem Begriff Kognition können jene Vorgänge zusammengefasst werden, durch die ein Organismus Kenntnis von seiner Umwelt erlangt. Bei menschlichen Individuen handelt es sich bei diesen Vorgängen um Wahrnehmungen, entstehende Vorstellungen, Denken, Urteilen und sprachliche Fähigkeiten.<sup>23</sup> Durch kognitive Prozesse kann Wissen erworben werden (vgl. Edelman, 1986, S. 7). Das kognitive Wissensverständnis ist gleichzusetzen mit organisierter und strukturierter Erfahrung. In den kognitiven Theorien ist Lernen ein aktiver und reflexiver Prozess, in dem das Individuum im ständigen Austausch mit der Umwelt steht. Bestimmte Verhaltensweisen entstehen auf der Grundlage bereits bestehender kognitiver Strukturen und aktueller Umweltzustände (vgl. Greschner, 1996, S. 53-54). Im Rahmen der sozial-kognitiven Lerntheorie beruht demnach Handeln auf einer ständigen reziproken Interaktion zwischen Determinanten der Person und der Umwelt (vgl. Bandura, 1979, S. 192). Die Tatsache, dass Lernprozesse nicht in eindimensionaler Art und Weise stimuliert durch äußere Reize erfolgen, zeigt, dass individuelle Wissensbestände in mehrdimensionalen Abläufen auf Handlungen und Lernvorgänge einwirken. Bei diesem mehrdimensionalen Wirkungsgefüge sind Rückkoppelungsschleifen von Bedeutung, denn bereits bestehendes Wissen wirkt in reflexiven Schleifen auf sich selbst zurück und stellt gleichzeitig eine wesentliche Bedingung für neues Lernen dar (vgl. Guldenberg, 2003, S. 83).

Neben den rein kognitiven Vorgängen darf die Bedeutung von motivationalen Aspekten und deren Rückwirkung auf kognitive und affektive Prozesse beim Lernen nicht vernachlässigt werden. Bei starkem Interesse an den vorhandenen Lerninhalten entstehen qualitativ höherwertige Lernprozesse. So verbessern sich bei Hochinteressierten beispielsweise die qualitativen Aspekte des Textverstehens. Dabei achten sie stärker auf die zentralen inhaltlichen Aussagen und können eher gedankliche Relationen zwischen einzelnen Bestandteilen des Textes und auch zu anderen Wissens- und Informationsbeständen herstellen. Weitere Verbindungen bestehen zwischen dem inhaltlichen Lerninteresse, der Erlebnisqualität und dem Lernerfolg. Innerhalb der Erlebnisforschung besteht die grundlegende Annahme, dass „optimales Erleben“ dann auftritt, wenn eine Person sich durch die Situation in gleichem Maße herausgefordert fühlt, wie sie sich für ausreichend fähig hält, die Situation erfolgreich zu bewältigen. Die extremste Form der Übereinstimmung des Erlebens von Situationsanforderungen und eigenen Fähigkeiten wird als „Flow“ (Mihaly Csikszentmihalyi) bezeichnet. Dies ist ein Zustand der Selbstvergessenheit, in dem eine Person sich hochkonzentriert mit einer Aufgabe beschäftigt und es im subjektiven Erleben der Person zu einem verschmelzen von Handeln und Bewusstsein kommt. Inhaltliches Interesse stellt eine wichtige Bedingung für das Auftreten von Flow-Erlebnissen dar, umgekehrt ist jedoch auch das Erleben von Flow für die Aufrechterhaltung

---

<sup>23</sup> Zu beachten ist, dass kognitive Prozesse von emotionalen und motivationalen Vorgängen unterschieden werden können (vgl. Edelman, 1986, S. 7).

des Interesses für Lernprozesse von entscheidender Bedeutung. So lässt sich erkennen, dass wichtige Verbindungen zwischen qualitativen Aspekten des Lernens, Lerninteresse und der Erlebnisqualität der Lernsituation bestehen (vgl. Drechsel, 2001, S. 81-85).

Bezugnehmend auf die Kategorien impliziten und expliziten Wissens wird angenommen, dass mit diesen Wissensarten auch spezifische Lernmodi korrespondieren. Demnach würde ein impliziter Lernmodus in implizitem Wissen münden. Ein expliziter Lernmodus wird oft auch als selektiv charakterisiert und lässt sich mit dem beschreiben, was üblicherweise als Problemlösen bezeichnet wird. Mit diesem Lernmodus sind der Aufbau und die Prüfung expliziter Hypothesen verbunden, die Anwendung expliziter Regeln und andere bewusste Prozesse. Aufgrund der relativ kleinen Anzahl an gespeicherten Beziehungen resultiert er in gut berichtbarem Wissen. Beim impliziten Lernen hingegen lernt eine Person etwas über die Struktur einer relativ komplexen Reizumgebung, ohne dies notwendigerweise zu beabsichtigen. Das Ergebnis dieses impliziten Lernmodus ist ein Wissen, das nur schwer auszudrücken ist (vgl. Neuweg, 2004, S. 29-30).

Auch für die Aktivität des impliziten Lernmodus ergibt sich der Anlass aus einem Bedürfnis, eine Situation oder ein Phänomen zu verstehen oder ein Ergebnis hervorzubringen. Davon ausgehend lässt sich implizites Lernen als Gestalt- oder Musterwahrnehmung charakterisieren, bei der von den einzelnen hintergrundbewussten Situationselementen auf die Gestalt der Gesamtsituation geschlossen wird. Menschen besitzen die Fähigkeit, nicht nur auf Elemente, sondern von ihnen auf einen größeren Zusammenhang zu blicken, auch wenn dieser zunächst noch vage und diffus ist. Wird ein Problem oder ein Lernanlass erkannt und auf implizite Weise gelernt, so muss vormals Fokussiertes hintergrundbewusst integriert werden, so dass sich ein Set an Anhaltspunkten ergibt, das auf etwas hindeutet, ohne dass dies der Person zunächst zugänglich wäre. Mit anderen Worten: Wissenszugewinn entsteht im impliziten Modus, wenn vormals fokussierte Elemente in das Hintergrundbewusstsein abtauchen, wenn sie also „einverleibt“ werden, um dann antizipativ-intuitiv und imaginierend von ihnen aus auf etwas Neues zu achten. Diese Denkbewegung nutzt die Andeutungen der hintergrundbewussten Elemente, um zu bisher verborgenen Inhalten und Zusammenhängen zu gelangen (vgl. Neuweg, 2004, 220-222).<sup>24</sup>

Der implizite Lernmodus beinhaltet ein aktives, antizipatives und ein passives, integratives Moment. Das bedeutet, dass sich aus dem Zusammenspiel einer aktiven Gerichtetheit des Bewusstseins und dem intuitiven Integrationsprozess (hintergrundbewusster Elemente) eine Dialektik von Wollen und Geschehenlassen ergibt (vgl. Neuweg, 2004, S. 205-214). Empirische Ergebnisse verweisen darauf, dass ein impliziter Lernmodus einem expliziten im Falle komplexer Bedingungen, bei denen die Problemstruktur wenig Offensichtlichkeit aufweist,

---

<sup>24</sup> Eine ausführliche Beschreibung dieser Denkbewegung findet sich bei Neuweg (2004).

überlegen ist (vgl. Neuweg, 2004, S. 31-38). Wissenserwerb findet demnach in komplexen Situationen in und zwischen Organisationen häufig weniger durch formale Instruktionen als eher durch einen akkulturationsähnlichen Prozess statt (vgl. Neuweg, 2004, S. 248).

Individuelle Lerntheorien betrachten Lernprozesse von einzelnen Personen weitgehend losgelöst von externen Bedingungen. Da Menschen in ihrem Denken, Handeln und Lernen jedoch nicht unbeeinflusst von ihrem sozialen Umfeld agieren, erscheint es sinnvoll, im Rahmen von kollektiven Lerntheorien verstärkt die soziale Umwelt in die Modellbildung mit einzubeziehen.

### ***b Lernprozesse auf kollektiver Ebene***

Bei einer Betrachtung von Kollektiven zeigen sich zwei Funktionen im Kontext des organisationalen Lernens. Zum einen haben Gruppen eine Transferfunktion, in dem individuelles Wissen und individuell vorliegende Informationen über sie in die Organisation eingespeist werden. Zum anderen können über Gruppen kollektive Lernprozesse angestoßen werden. Auf diesem Weg tragen Gruppen dazu bei, über kollektive Lernprozesse Gruppenwissen zu erzeugen (vgl. Wiegand, 1996, S. 389).

Zur Erklärung von kollektiven Lernprozessen liegen sowohl sozialpsychologische als auch gruppensoziologische Theorien vor. Sozialpsychologische Ansätze zeigen beispielsweise individuelle Bedürfnisse hinsichtlich des interaktiven Verhaltens in Gruppen auf (Gesellungsbedürfnis, Bedürfnis nach sozialem Vergleich, etc.), die als Beweggründe für die Entstehung und Aufrechterhaltung von Gruppen verstanden werden können. Durch das vorhandene Interaktions-, Kommunikations- und Beobachtungspotential auf das die Mitglieder in Gruppen zurückgreifen können, wird die Initiierung von kollektiven Lernvorgängen in Form von Erfahrungs- und Beobachtungsprozessen möglich (vgl. Wiegand, 1996, S. 391-392). Weiterhin ist der Kontext einer Gruppe als emotionale Unterstützung individueller Lernprozesse anzusehen, denn diese Umgebung trägt durch eine gemeinsame Gruppensprache und gemeinsame Werte und Normen dazu bei, die durch Lernprozesse entstehenden Angst- und Spannungszustände zu reduzieren. Gruppensoziologische Erklärungsansätze setzen sich mit der Einbettung der Gruppe in ihre soziale Umwelt auseinander (vgl. Al-Laham, 2003, S. 54). In diesem Zusammenhang werden die Funktion von Gruppen zur Befriedigung der Bedürfnisse von Mitgliedern und die Wichtigkeit gegenseitiger Interaktionsprozesse diskutiert. Entscheidend erscheint auch die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen individuellen Entwicklungsprozessen und Gruppenentwicklungsprozessen, um die Potentiale der Gruppe nutzen zu können (vgl. Wiegand, 1996, S. 396-398). Die individuelle Aneignung neuen, sozial geteilten Wissens, in Form von wichtigen Informationen, die in einer Gruppe bekannt sind, muss dabei als ein soziales Phänomen betrachtet werden, bei dem die vorhandene soziale Struktur von entscheidender Bedeutung ist. Dabei ist zu beachten, dass dieses sozial geteilte

Wissen nur langsam und in Abhängigkeit von gemeinsam gemachten Erfahrungen entstehen kann (vgl. Carley, 1986, S. 381 und 383). Lernvorgänge sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene dienen damit zur Erklärung des entstehenden Konstrukts Gruppenwissen (vgl. Al-Laham, 2003, S. 55).

Im Rahmen der sozial-kognitiven Lerntheorie von Bandura wird auf die Möglichkeit des Beobachtungslernens eines Individuums im sozialen Kontext hingewiesen. So erscheint Beobachtungslernen gerade dann sinnvoll, wenn es sich um Situationen handelt über die ein Individuum keine Erfahrungen besitzt oder wenn es sich um Fähigkeiten handelt, die nur durch Beobachtung erlernt werden können. Dieses Lernen am Modell kann dazu führen, dass Fehler im Rahmen von Versuchs- und Irrtumsprozessen umgangen werden (vgl. Bandura, 1979, S. 31-57). In Bezug auf Gruppen besteht die Möglichkeit, dass durch Beobachtungslernen eine spezifische Erfahrung nur einmal gemacht werden muss, da diese Erfahrung als Referenzmodell für alle vergleichbaren Situationen dienen kann (vgl. Al-Laham, 2003, S. 55). Sehr wichtig erscheint bei der Betrachtung kollektiver Lernkontexte der Aspekt der Verkürzung der Lernzeit bzw. die Verringerung der Lernerfahrungen auf dem Weg zu einer angemessenen situativen Lösung. Das Lernen am Modell unterstützt die Institutionalisierung individueller Lernprozesse und schafft durch bestehende Interpretationsmöglichkeiten Raum für die Entstehung sozialer Innovationen (vgl. Al-Laham, 2003, S. 55).

Innerhalb von Kollektiven stellt sich insbesondere auch die Frage, inwieweit wertvolles implizites Wissen in Lernprozessen vermittelt werden kann. Nonaka & Takeuchi (1997) gehen von der grundsätzlichen Möglichkeit aus implizites Wissen in explizites zu transferieren, um so eine Übertragung impliziter Wissensbestände zu ermöglichen. Jedoch gibt es auch Autoren, die diese von Nonaka & Takeuchi dargestellte Vorgehensweise in Zweifel ziehen, da es gerade wesentliche Eigenschaft impliziten Wissens ist, nicht explizierbar zu sein (vgl. Fischer, 2007, S. 308-309; Polanyi, 1985). Wobei es nicht nur um das Faktum geht, dass implizites Wissen sich gegen eine explizite Versprachlichung sperrt, sondern vielmehr ist damit auch die Dimension angesprochen, dass die Bedeutung impliziter Elemente nicht kontextfrei elementarisiert werden kann (vgl. Neuweg, 2004, S. 243-245). Die explizite Vermittlung bzw. sprachliche Kristallisation impliziten Wissens, im Sinne eines Könnens bzw. einer auf Erfahrung basierender Praxisbeherrschung, ist dabei sicherlich wesentlich von der Zufälligkeit der je konkreten Personen abhängig, die miteinander kommunizieren. Denn ob das Explizierte auch nur annähernd die impliziten Wissens Elemente zu beschreiben vermag, wird entscheidend beeinflusst durch das Gesagte sowie durch die Rezeptionskompetenz des Empfängers (vgl. Neuweg, 2007, S. 406). Weiterhin erscheint es problematisch zu sein, dass bei der expliziten Übermittlung von Wissen und Informationen häufig fertige Lernergebnisse mitgeteilt werden, der vollzogene Prozess, der zu diesem Ergebnis geführt hat, jedoch implizit bleibt oder vernachlässigt wird. Die Vernachlässigung der Prozessualität des Lernens verkennt die

eigentliche Natur von Lernvorgängen und erschwert es dem Lerner das gewünschte Ziel zu erreichen (vgl. Neuweg, 2004, S. 111-115).

Legt man dieses Verständnis impliziten Wissens und seine Eigenschaften zugrunde, so erhalten Sozialisationsvorgänge innerhalb einer „Meister-Lehrling-Beziehung“ große Bedeutung für dessen Aneignung. Innerhalb eines Sozialisationsprozesses verlässt das implizite Wissen nicht die individuelle Ebene und bleibt an ein direktes Erleben gebunden – sowohl beim Meister als auch beim Lehrling. Es kommt zu einem Erfahrungsaustausch, bei dem implizites Wissen von einer Person auf eine andere übertragen wird, ohne dass eine Explikation des Wissens erforderlich wird und stattfindet. In diesem Lernarrangement sind Demonstrations- und Imitationsprozesse sowie Übungs- und Feedbackprozesse von besonderer Bedeutung. Hinsichtlich der Steuerung derartiger Lernprozesse geht es darum, den Transferkontext möglichst so zu gestalten, dass die Erfahrungen in einer ihrem ursprünglichen Entstehungskontext nahe kommenden Form vom Lehrling rekonstruiert werden können (vgl. Fischer, 2007, S. 310-311; Neuweg, 2004, S. 247-250; Polanyi, 1962).<sup>25</sup> Die „Meister-Lehrling-Beziehung“ in Organisationen ist damit ein Arrangement, um die berufliche Sozialisation von Personen zu erleichtern. Bei der beruflichen Sozialisation geht es nicht nur um jobspezifische Fertigkeiten, sondern auch um eine Reihe von Werten, Regelstrukturen und bestehenden Sichtweisen (vgl. Geulen, 2001, S. 141).

Die Entwicklungspotentiale von Gruppen hängen auch entscheidend von den Informationsverarbeitungskapazitäten der einzelnen Gruppenmitglieder ab, da aus einer höheren Vielfalt von erfassten Informationen neuere und kreativere auf Anpassung gerichtete Orientierungen hervorgehen. Gleichzeitig führen erhöhte Kapazitäten der Informationsverarbeitung dazu, dass sich Gruppenmitglieder in durch andere Personen vertretene Perspektiven besser hineinversetzen können, und sich damit weniger über die Inhalte und Richtungen ihrer eigenen selbstverständlichen Annahmen definieren müssen. Dies bewirkt bei den Gruppenmitgliedern, dass insbesondere bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten bessere interpersonale Beziehungen vorhanden sind und insgesamt ein höheres strukturelles Niveau der Informationsverarbeitung möglich ist.<sup>26</sup> Weiterhin ist es von Bedeutung, dass Gruppen, die ein hohes Maß an

---

<sup>25</sup> Bei der Darstellung der Bedeutung der „Meister-Lehrling-Beziehung“ für Lernprozesse in Bezug auf implizites Wissen wird meist auf Michael Polanyi (1962) verwiesen. Im weiteren Gang der Arbeit wird jedoch in Bezug auf dieses Lehr- und Lernarrangement immer wieder auf Fischer (2007) und Neuweg (2004) zurückgegriffen, da diese Autoren die Idee der „Meister-Lehrling-Beziehung“ in für diese Arbeit relevanten Zusammenhängen und bezugnehmend auf Michael Polanyi erläutert und ausgearbeitet haben.

<sup>26</sup> Strukturen mit einem hohen Informationsverarbeitungsniveau sind gekennzeichnet durch zahlreiche Verknüpfungen zwischen bestehenden Regeln, d.h. Personen mit dieser Eigenschaft verfügen über mehrere Schemata, um neue Hierarchien zu bilden, die als alternierende Wahrnehmungen oder als zusätzliche Kriterien für den

Diversität der erfassten Informationen zulassen, mehr alternative Perspektiven produzieren, bestehende Normen in diesen Gruppen in einem weniger eingegrenzten Geltungsbereich wirken und die vorhandenen Rollenbeziehungen flexibler sind. Gruppen mit einem höheren Informationsverarbeitungsniveau ist es in der Regel möglich, bessere Leistungen zu erbringen, da sie bereits subtile Veränderungen in ihrer Umwelt wahrnehmen, ihnen die Entwicklung neuer und untereinander im Zusammenhang stehender Verfahren zur Lösung von Problemen leichter fällt, und sie damit eine größere Anzahl an Alternativen und verschiedenartigen Informationen in Entscheidungsprozesse einbeziehen können (vgl. Schroder, Driver & Streufert, 1975, S. 26-29).

Die Entstehung einer Gruppenlernkultur ist für Lernprozesse in Arbeitsgruppen ein wichtiger Faktor, da mit ihr ein förderlicher Lernkontext gestaltet wird, der bei Gruppenmitgliedern zur Bildung einer intrinsischen Lernmotivation führt. Diese Gruppenlernkultur ist gekennzeichnet durch gegenseitige Wertschätzung, Respekt, Toleranz gegenüber unterschiedlichen Standpunkten, gegenseitige Unterstützung bzw. Förderung und das Vorhandensein einer experimentier- und fehlerfreundlichen Grundeinstellung. Doch setzt ein solch förderlicher Lernkontext bei der jeweilige Arbeitsgruppe ein hohes Maß an Selbstverantwortung und die Fähigkeit zum Umgang mit Autonomie voraus (vgl. Lederer, 2005, S. 199-206).

Aufgrund der Tatsache, dass Lernprozesse in Gruppen eine fundamentale Abhängigkeit von zwischenmenschlicher Interaktion und Kommunikation aufweisen, sind die Motivationen und Präferenzen der einzelnen Gruppenmitglieder bei der Weitergabe von eigenem Wissen besonders wichtig.

Abschließend werden Lernprozesse auf der Ebene der Gesamtorganisation betrachtet.

### *c Lernprozesse auf der Ebene der Gesamtorganisation*

Unter organisationalem Lernen soll hier eine dauerhafte Verhaltensveränderung von Organisationen bzw. der Prozess, der dazu führt, verstanden werden. Bei der Überprüfung verschiedener Ansätze zum organisationalen Lernen lässt sich feststellen, dass kein einheitliches Verständnis darüber besteht, welche Rolle Individuen und individuelles Lernen in diesem Prozess spielen und ob es vom Individuum losgelöste Lernprozesse sozialer Systeme gibt (vgl. Hilse, 2000, S. 317). Aufgrund des weiter oben dargelegten handlungstheoretischen Verständnisses der Arbeit wird hier ausschließlich ein Konzept betrachtet, bei dem es um die Veränderung des von allen Organisationsmitgliedern geteilten Wissens geht.

---

Vergleich von Ergebnissen entwickelt werden können. Dabei besitzen Strukturen mit einem hohen Integrationsindex bzgl. aufzunehmender Informationen dementsprechend mehr Freiheitsgrade und unterliegen eher einer Veränderung, wenn sich die komplexen Umweltsituationen ändern (vgl. Schroder, Driver & Streufert, 1975, S. 20-21).

Als ein Vertreter dieses konzeptionellen Bereichs wird nachfolgend das Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis von Pautzke (1989) vorgestellt. Unter dem zentralen Begriff der organisatorischen Wissensbasis versteht Pautzke (1989, S. 76) jenes Wissen und jene Informationen, die den Mitgliedern einer Organisation zur Verfügung stehen, und damit die Chance haben, in organisatorische Entscheidungen und Handlungen einzufließen. Daran anschließend bedeutet organisatorisches Lernen die Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung einer organisatorischen Wissensbasis (vgl. Pautzke, 1989, S. 89). Um das Konstrukt der organisatorischen Wissensbasis näher zu operationalisieren erarbeitet Pautzke (1989, S. 77-78) ein Schichtenmodell, das Wissen nach seiner unterschiedlich hohen Wahrscheinlichkeit der Aktualisierung in organisationalen Entscheidungsprozessen ordnet und beschreibt daran angelehnt verschiedene Möglichkeiten des organisationalen Lernens. Die folgende Abbildung zeigt das Schichtenmodell von Pautzke:

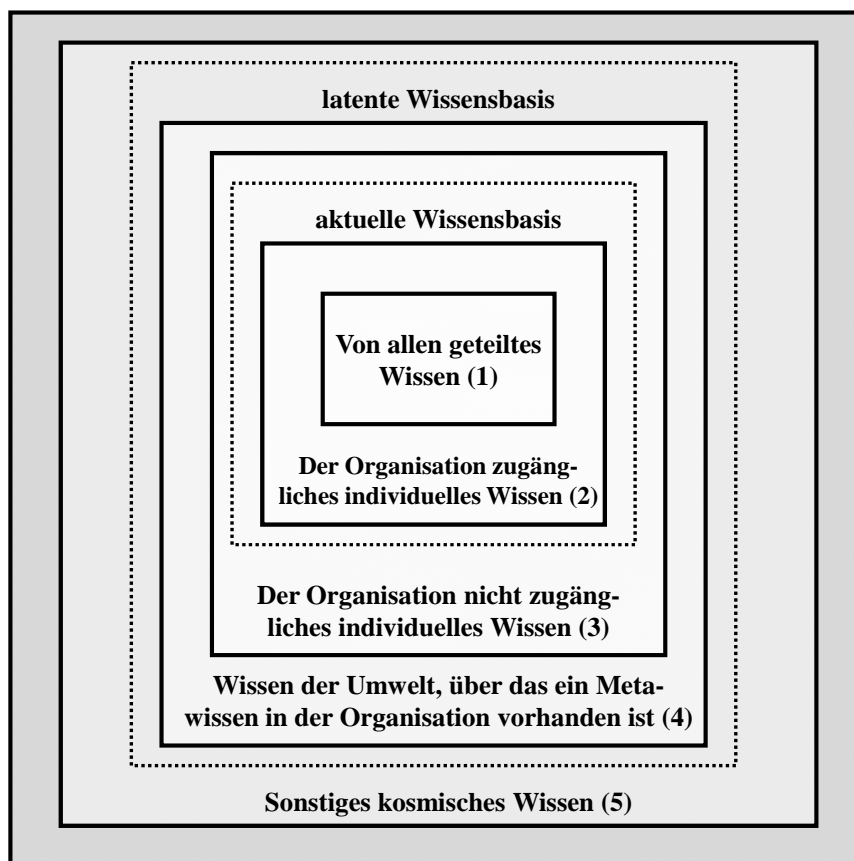


Abbildung 8: Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis nach Pautzke, 1989, S. 79

- Schicht (1): Die innerste Schicht bildet das von allen Organisationsmitgliedern geteilte Wissen, was sich in Form der Organisationskultur, bestimmten Weltbildern oder Sinnmodellen manifestiert. Dieses Wissen liegt in einer kommunizierbaren, konsenten und integrierten Form vor und wird von allen Organisationsmitgliedern geteilt, bzw. ist allen Mitgliedern zugänglich. Organisationale Lernvorgänge auf dieser Ebene erfolgen somit durch

eine Teilung von individuellen Wissensbeständen, die der Organisation jedoch bereits zur Verfügung stehen (vgl. Pautzke, 1989, S. 78-80 und 113-114).

- Schicht (2): Die aktuelle organisationale Wissensbasis besteht aus dem individuellen Wissen, das die Mitglieder der Organisation zur Verfügung stellen. Organisationales Lernen in Schicht zwei bedeutet der Transfer von individuellem Wissen, das der Organisation noch nicht zur Verfügung stand, in ein von allen geteiltes Wissen (vgl. Pautzke, 1989, S. 80 und 114).
- Schicht (3): In dieser Schicht zeigt sich, dass die organisationale Wissensbasis nicht gleich der Summe des individuellen Wissens der Organisationsmitglieder ist. Dabei handelt es sich um individuelles Wissen, das nichts mit der Organisation zu tun hat oder das aufgrund bestehender Barrieren nicht zur Verfügung gestellt wird oder werden kann. Auf dieser Ebene können Organisationen lernen ohne das dies ihre Mitglieder tun, nämlich durch die Übertragung von nicht zugänglichem individuellem Wissen in die aktuelle Wissensbasis (vgl. Pautzke, 1989, S. 80 und 114).
- Schicht (4): Sie bildet die latente Wissensbasis der Organisation und umfasst ein Metawissen über Wissensbestände in der Umwelt, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht Teil der aktuellen Wissensbasis der Organisation oder eines ihrer Mitglieder ist. Durch das bestehende Metawissen über Wissensbestände in der Umwelt fließt dieses mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit jedoch später in organisatorische Entscheidungsprozesse ein und ist damit Teil der latenten Wissensbasis. Organisationale Lernprozesse werden in Schicht vier initiiert, wenn sich an die Aneignung von Wissen aus der Umwelt durch Organisationsmitglieder Lernprozesse der Ebenen (1)-(3) anschließen (vgl. Pautzke, 1989, S. 81 und 114).
- Schicht (5): Diese Schicht umfasst das sonstige kosmische Wissen, was den größten Teil darstellt. In diesem Bereich können Lernprozesse höhere Ordnung ablaufen, in dem es durch Aufnahme neuen Wissens zur Veränderung der Wissensbasis oder der gesamten Organisation kommt. Dies kann zu einem grundlegenden Paradigmenwechsel oder zu einer Modifikation des organisationalen Sinnmodells führen (Pautzke, 1989, S. 81-82 und 114).

Das Schichtenmodell der organisationalen Wissensbasis nach Pautzke verdeutlicht durch seinen hohen Differenzierungsgrad (vgl. Al-Laham, 2003, S. 75) einige Spannungsfelder, die Organisationen im Umgang mit ihren Wissens- und Informationsressourcen beachten müssen und zeigt Ansatzpunkte auf, an denen Lernprozesse ansetzen können, um eine Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis zu erreichen.

Die Explizierung und der Transfer von Wissen und Informationen in zunehmend kollektive Kontexte der Organisation durch Lernprozesse führen letztlich auch zu einer Verschiebung des Machtgleichgewichts zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern. Dies ergibt sich



daraus, dass die zunehmende Teilung von individuellen Wissensbeständen zu einer Entkopplung des Organisationswissens vom individuellen Können führt. Gelingt es, dass explizierte Wissen durch Lernprozesse in organisationale Routinen zu überführen, dann kann die Organisation Mitarbeiterabgänge in Bezug auf die vorhandene Wissensbasis besser verkraften. Über diese protektive Komponente hinaus wird die Explizierung und die Überführung von Wissensbeständen in organisationalen Routinen jedoch auch dazu genutzt, um weniger qualifizierte und damit billigere Arbeitskräfte einzusetzen, da bestimmte organisationale Praxisformen auf Regelanwendungen reduziert werden (vgl. Neuweg, 2007, S. 409-411).

Organisationales Lernen stellt in Organisationen keinen selbstverständlich stattfindenden Prozess dar, da in der Praxis immer wieder Schwierigkeiten bei den gewünschten Lern- und Veränderungsprozessen entstehen. Daher werden nachfolgend exemplarisch Wissens- und Lernbarrieren im organisationalen Kontext betrachtet.

### ***Wissens- und Lernbarrieren im organisationalen Kontext***

Durch Lernprozesse in und von Organisationen werden Veränderungen angestoßen. Bei einer Betrachtung von organisationalen Lernprozessen und Veränderungen ist es wichtig, potentielle Hindernisse und Barrieren zu thematisieren, die diesem Wandel möglicherweise entgegenstehen. Die Organisationsmitglieder als Träger von Lern- und Veränderungsprozessen können mit ihren eingeübten Verhaltensweisen und Eigeninteressen das intendierte Vorgehen hemmen oder blockieren. Je fundamentaler die Eingriffe in das Verhaltensspektrum einer Organisation sind, desto gravierender zeigt sich in aller Regel offener oder latenter Widerstand. Daher erscheint es sinnvoll, sich mit verschiedenen Hindernissen systematisch auseinanderzusetzen (vgl. Schüppel, 1996, S. 34-35). Die bestehenden Wissens- und Lernbarrieren wirken in unterschiedlicher Art und Weise auf den Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen, wobei Ursache und Wirkung der Barrieren nicht immer evident sind. Eine grundlegende Annahme in diesem Zusammenhang besteht jedoch darin, dass jede Organisation grundsätzlich über ein höheres Niveau an Problemlösungs- und Transformationsfähigkeit verfügt, als dies im täglichen Handlungsvollzug zum Vorschein kommt. Bei Schaffung von Transparenz hinsichtlich der dysfunktional wirkenden Restriktionen der Wissens- und Lernbarrieren erhöht sich die Chance, dass eigentliche Organisationspotential tatsächlich auszuschöpfen (vgl. Schüppel, 1996, S. 121).

Nachfolgend sollen verschiedene Wissens- und Lernbarrieren anhand zweier differenzierter Unterscheidungsdimensionen dargestellt werden. Durch eine Kreuztabellierung ergeben diese Dimensionen eine Matrix mit insgesamt vier Barrierenkategorien, wie es die folgende Abbildung zeigt:

		<b>Individuelle</b> Wissens- und Lernbarrieren	<b>Barrierendimension 1</b>	<b>Kollektive</b> Wissens- und Lernbarrieren
<b>Strukturelle</b> Wissens- und Lernbarrieren	<b>Barrierendimension 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität</li> <li>▪ Individualität und Vergangenheitsorientierung</li> <li>▪ Emotional-motivationaler Aktivierungsgrad</li> <li>▪ Intrapsychische Konflikte</li> <li>▪ Verschleierung von Inkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertikale, horizontale, laterale Informationsfilter</li> <li>▪ Spezialisierung und Zentralisierung</li> <li>▪ Machtverteilung und Partizipationsregeln</li> <li>▪ Kooperationskonflikte</li> <li>▪ Defensive Routinen</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rollenzwang</li> <li>▪ Gestörte Verbindung zwischen individuellen und kollektiven Handlungen</li> <li>▪ Lernen aufgrund falscher Ursache-Wirkungs-Beziehung</li> <li>▪ Kulturell bedingte Wahrnehmungsverzerrung, Lernen bei Mehrdeutigkeit, Realitätsdoktrinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überbetonung der Einheitskultur und Binnenorientierung</li> <li>▪ Kulturelle Diversität</li> <li>▪ Mythen, Traditionen und Gruppendenken</li> </ul>	
		<b>Politisch-kulturelle</b> Wissens- und Lernbarrieren		

Abbildung 9: Wissens- und Lernbarrieren im Überblick nach Schüppel, 1996, S. 122

Die eindeutige Zuordnung der verschiedenen Wissens- und Lernbarrieren zu einer Kategorie ist nicht in jedem Fall zwingend, da die meisten Barrieren untereinander vernetzt sind. Die vorgestellte Klassifizierung ist daher als ein heuristisches Ordnungskriterium zu verstehen, mit dem die primäre Wirkungsintensität der Barrieren auf unterschiedliche Formen des Wissenstransfers (Dimension 1) und die Charakteristika der Wissensträger (Dimension 2) erfasst werden kann (vgl. Schüppel, 1996, S. 121-122).

Unter individuellen-strukturellen Wissens- und Lernbarrieren werden psycho-physische Restriktionen verstanden, die sich im Laufe der Entwicklung einzelner Personen als individuelle Strukturmerkmale verfestigt haben. Darunter werden hier die nur begrenzte Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität von Personen verstanden, eine spezielle Individualität und Vergangenheitsorientierung, die dazu führt, dass die Wahrnehmung der Umweltbedingungen bestimmten individuellen Filtern unterliegt, eine starke Rückbindung an bestehendes Wissen und die Abhängigkeit individueller Lernprozesse vom emotional-motivationalen Aktivierungsgrad. Des Weiteren sind intrapsychische Konflikte von Bedeutung, da die fragmentierten Identitäts- und Bedürfnisstrukturen von Individuen zu unvereinbaren und teilweise zu unberechenbaren Handlungstendenzen führen. Zu weiteren Problemen bei der Durchführung von Wissens- und Lernprozessen kann es durch die Verschleierung von Inkompetenzen kommen. Bereits in frühester Kindheit beginnt die Ausbildung von Handlungsstrategien, die durch die Initiierung von Ausweichmanövern helfen, selbst offensichtliche und schwerwiegende Fehler zu überdecken. Mit jeder neuen Anwendung dieser Strategien wird die Eliminie-

rung tatsächlich vorhandener Unfähigkeit immer unwahrscheinlicher (vgl. Schüppel, 123-141).

Kulturelle (sekundäre) Sozialisationsprozesse in Organisationen können spezielle individuell-kulturelle Barrieren erzeugen. In diesem Zusammenhang ist die Entstehung von Wissens- und Lernbarrieren aufgrund eines kollektiven Rollenzwanges möglich, der dafür verantwortlich ist, dass die Anwendung individuell vorhandenen Wissens und verfügbarer Informationen immer dann unterbleibt, wenn der Einsatz zur Verletzung der mit den Rollen verknüpften Regeln führt. Problematisch erscheint auch eine gestörte Verbindung zwischen individuellen und kollektiven Handlungen. Wenn sich einzelne und evtl. divergierende Sichtweisen nicht in kollektive Handlungen implementieren lassen, so können in mehrdeutigen Entscheidungssituationen keine neuen Lösungsansätze gefunden werden. Als eine weitere Barriere sind erfolgte Lernprozesse anzusehen, die aufgrund eines „Aberglaubens“ an bestimmte Ursache-Wirkungs-Beziehungen vollzogen wurden. Individuen interpretieren Umweltreaktionen auf bestimmte Handlungen dann nach diesem gelernten Muster, was die Festsetzung des „Erfolgsmuster“ bewirkt, welches jedoch in der Regel nur die Symptomebene einer Problemstellung erfasst. Eine Wissens- und Lernbarriere mit stark selektiver Wirkung kann sich manifestieren in der Uminterpretation von mehrdeutigen Umweltreaktionen, aufgrund kulturell bedingter Realitätsdoktrinen, die eine Wahrnehmungsverzerrung nach sich ziehen und bestehende Ursache-Wirkungs-Ketten unreflektiert lassen. Somit wird von vorneherein festgelegt, welche Kategorien von Wissen und Informationen grundsätzlich überhaupt als relevant anerkannt werden (vgl. Schüppel, 1996, S. 142-151).

Der Bereich der kollektiv-strukturellen Barrieren bezieht sich auf die organisationalen Rahmenbedingungen, die den personen- und gruppenübergreifenden Wissens- und Informationstransfer behindern können. So sind beispielsweise eine hierarchische Strukturierung und stark funktionale Differenzierung der mögliche Grund für eine organisatorische Distanz, was wiederum Behinderungen bei der vertikalen, horizontalen und lateralen Weitergabe kritischer Informationen zur Folge hat. Bestehende Spezialisierungs- und Zentralisierungsbarrieren in Organisationen führen durch strukturelle und funktionelle Ausdifferenzierung der Organisation zu entsprechend spezialisierten Kontexten, die zum Teil gegeneinander konkurrieren. Interpretationen von Problemstellungen finden dann in der Regel nur aus der eigenen Perspektive statt und eine unzureichende Fundierung kollektiver Handlungen muss befürchtet werden. Des Weiteren können Probleme bei der Machtverteilung und entstehende Kooperationskonflikte den Wissens- und Informationsfluss in Organisationen stark begrenzen, den Verhaltensspielraum einzelner Mitglieder einengen und die Dominanz von Einzelinteressen gegenüber gemeinschaftlichen Zielsetzungen stärken. Ferner ist noch die Barriere der defensiven Routinen zu nennen. Defensive Routinen sind verdeckte Handlungsmuster mit denen ein Kollektiv sich vor der Auseinandersetzung mit unangenehmen Situationen schützt. So werden durch das

Kollektiv externe Einflüsse abgeschottet, die konsequente Verfolgung von Fehlerursachen verhindert und entstehende Widersprüche geglättet (vgl. Schüppel, 1996, S. 151-168).

Unter kollektiv-kulturellen Wissens- und Lernbarrieren wird die Behinderung der Entwicklung der kollektiven Wissensbasis durch die spezifische Weltanschauung und die politischen Konstellationen der Mitglieder in Organisationen verstanden. Dazu gehört die Überbetonung einer Einheitskultur, die die Nutzung individueller und kollektiver Wissenspotentiale deutlich beschränkt. Multiperspektivische Entscheidungsabwägungen werden verhindert, die Bildung einer internen Opposition wird abgelehnt, Reizthemen werden tabuisiert und die Organisation beschäftigt sich zunehmend mit sich selber. Ein weiteres Hindernis kann eine zu starke kulturelle Diversität sein, denn die intensive Ausdifferenzierung von Subkulturen in einer Organisation hemmt den organisationalen Wissens- und Informationsfluss, aufgrund der Unterschiedlichkeit des bestehenden Normgeflechts. Ebenfalls zu den Wissens- und Lernbarriere in diesem Bereich zählen Gruppendenken, Mythen und Traditionen. Prozesse des Gruppendenkens haben zur Folge, dass Individuen und Subgruppen entgegen ihren inneren Zweifeln auf die verantwortungsentlastende Wirkung des Urteils der Gesamtgruppe setzen. Mythen und Traditionen als Wissenssurrogate verselbständigen sich in Organisationen und schränken das eigentlich verfügbare Wissen auf diese Weise ein. Damit wird das Instrument der differenzierten Betrachtung durch die Einfachheit der Tradition ersetzt (vgl. Schüppel, 1996, S. 169-177).

Wie bereits weiter oben angesprochen, bestehen starke Interdependenzen zwischen den einzelnen Wissens- und Lernbarrieren, die zu Nebenwirkungen führen und die bestehenden Kategoriengrenzen teilweise verwischen. Eine Überprüfung organisationaler Kontexte auf bestehende Barrieren erscheint wichtig, da nur so beschlossene Interventionsstrategien zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen entsprechend angepasst werden können, um die veränderten Zusammenhänge zu berücksichtigen (vgl. Schüppel, 1996, S. 122 und 177).

Die Ausführungen der vorangegangenen Abschnitte haben Lernprozesse auf unterschiedlichen Ebenen beleuchtet und deren Bedeutung und Interdependenzen herausgestellt. Weiterhin wurden mögliche Wissens- und Lernbarrieren betrachtet, die beim Auftreten im organisationalen Kontext Berücksichtigung finden sollten. Im Folgenden werden einige Ansätze untersucht, die sich mit dem Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen befassen.

## **V Ausgewählte Ansätze zum Umgang mit Wissen und Informationen**

Im nachfolgenden werden ausgewählte Ansätze zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen dargestellt. An dieser Stelle ist es nicht möglich und nicht beabsichtigt einen vollständigen Überblick über alle Ansätze zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen zu geben, sondern vielmehr werden die Konzepte berücksichtigt, die vor dem Hintergrund des weiteren Verlaufs der Arbeit als relevant beurteilt wurden.

## 1 Wissensmanagement als betriebliche Netzwerkfunktion nach Roßkopf

Roßkopf (2004) stellt im Rahmen ihrer Dissertation den Umgang mit Wissen als eine betriebliche Netzwerkfunktion dar und sucht Lösungsansätze zur Bewirtschaftung der Ressource Wissen in NPO bzw. insbesondere in Verbänden. Dabei befasst sie sich mit bisher formulierten Ansätzen und Erkenntnissen aus dem Bereich des Wissensmanagements und versucht deren Potentiale und Grenzen zu beleuchten. Die vorhandenen strukturellen Unterschiede von Forprofits und Nonprofits macht eine Art der „Übersetzungsarbeit“ bei der Anwendung betriebswirtschaftlicher Wissensmanagementmodelle nötig. Speziell die andersartige Personalstruktur (im Vergleich zu Unternehmen) verändert die Anforderungen an ein Management von Wissen und kontextrelevanten Informationen in Verbänden (vgl. Roßkopf, 2004, S. 12).

Basierend auf den Grundlagen der Netzwerktheorie und der Darstellung von Verbänden als Netzwerke (vgl. Roßkopf, 2004, S. 75-87) wird ein Bezugsrahmen zur Handhabung von Wissen in Verbänden entwickelt (vgl. Roßkopf, 2004, S. 154-172). Denn Roßkopf (2004, S. 154) kommt zu dem Schluss, dass keiner der von ihr untersuchten Ansätze isoliert dazu geeignet erscheint, um bei der Gestaltung von Verbänden als lernende Netzwerke zum Einsatz zu kommen. Der entwickelte Ansatz soll ein integriertes Konzept darstellen, dessen Grundlagen sowohl ein netzwerktheoretisch-interpretatives Organisationsverständnis als auch berücksichtigte lern- und kommunikationstheoretische Inhalte sind.

Bei der Entwicklung des Ansatzes wird die betriebswirtschaftliche Unterscheidung betrieblicher Funktionen in Kreislauf- und Querschnittsfunktionen vorgenommen (vgl. Roßkopf, 2004, S. 155). Wissensmanagement als Netzwerkfunktion durchdringt sämtliche betrieblichen Kreislauf- und Querschnittsaufgaben und hat eine Brückenfunktion zwischen den Elementen Individuum, Gruppe und Organisation (vgl. Roßkopf, 2004, S. 154 und 169).<sup>27</sup> Beim gezielten Umgang mit Wissen in Organisationen sind das eigentliche Managementobjekt die Wissensbeziehungen zwischen Individuen, Gruppen und der Organisation, die von den verbandlichen Strukturen und den Rollenverteilungen im Verband beeinflusst werden (vgl. Roßkopf, 2004, S. 170). Die folgende Abbildung zeigt das Konzept Wissensmanagement als betriebliche Netzwerkfunktion:

---

<sup>27</sup> Roßkopf greift hier auf Formulierungen von Probst et al. (1999, S. 59-60) zurück, kritisiert jedoch die geringe Konkretisierung des Begriffs „Brückenfunktion“ im Rahmen des Wissensmanagementansatzes von Probst et al. (1999).

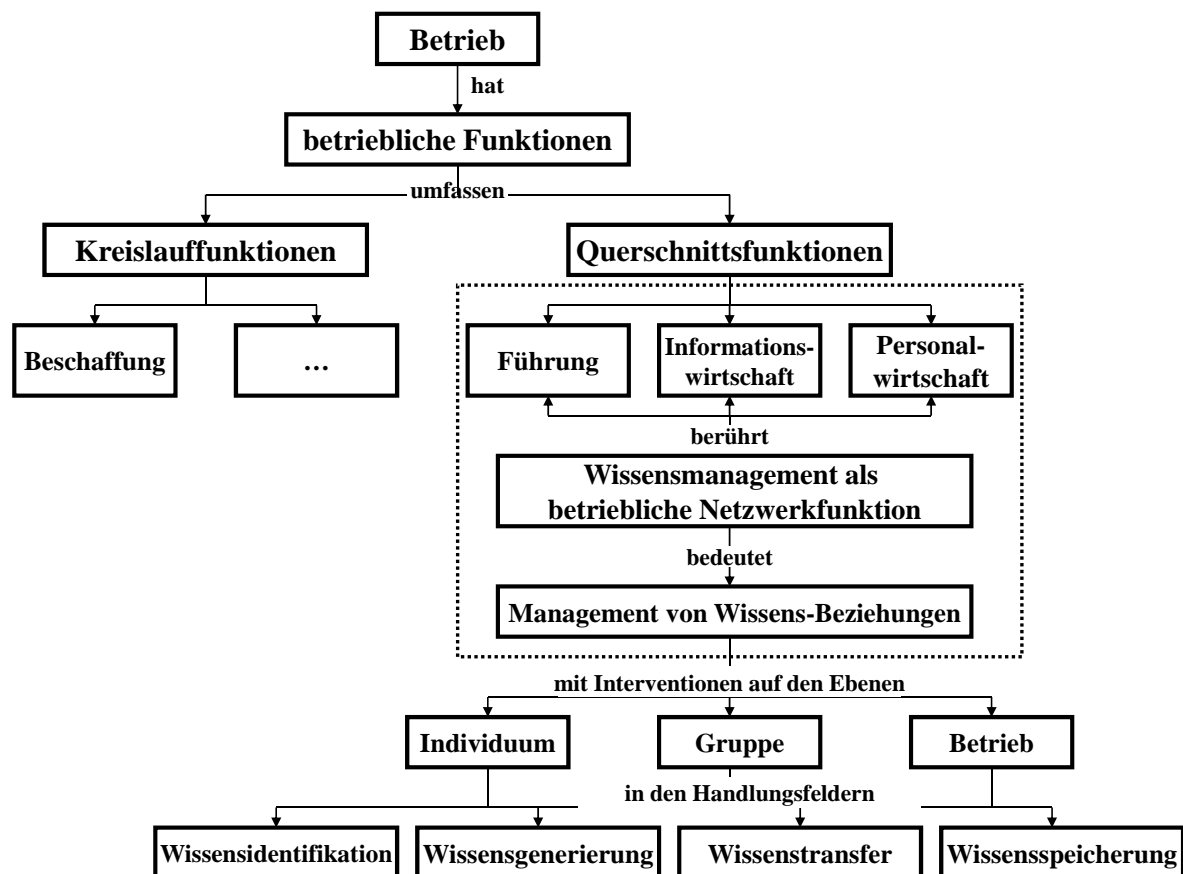


Abbildung 10: Wissensmanagement als betriebliche Netzwerkfunktion nach Roßkopf, 2004, S. 170

Die einzelnen Handlungsfelder in denen Interventionen stattfinden ähneln stark dem Modell von Probst et al. (1999), auf das im nächsten Abschnitt eingegangen wird, wobei Roßkopf die Phasen Wissensnutzung und –(ver)teilung zur Wissensnutzung und die Phasen Wissenserwerb und –entwicklung zur Wissensgenerierung zusammengefasst hat (vgl. Roßkopf, 2004, S. 149 und 172). Im Rahmen der Wissensidentifikation sollen intern vorhandene Wissensbestände und extern verfügbare Wissensquellen gefunden und benannt werden. Die Phase der Wissensgenerierung bezieht sich auf die Entwicklung und Erneuerung des Wissens in einer Organisation. Die Speicherung des Wissens befasst sich mit der Bewahrung der in der Organisation vorhandenen Wissensbestände durch verschiedene Maßnahmen, wie z.B. Nutzung von Speichermedien oder der Kontrolle des Ausscheidens von Mitarbeitern. Im Handlungsfeld der Wissensnutzung geht es um den Transfer und die Kommunikation von Wissen und Informationen, damit diese in Handlungen umgesetzt werden können (vgl. Roßkopf, 2004, S. 172-173). In ihren weiteren Ausführungen ergänzt Roßkopf (2004, S. 174 und 178) die Gestaltungsfelder durch die Elemente „Ziele des Wissensmanagements“ und „Erfolgsmessung“ zu einem Managementkreislauf. Dabei bestimmen Zielsetzungen die Aktivitäten in den einzelnen Handlungsfeldern und eine Erfolgsmessung überprüft die ökonomische Effizienz von durchgeführten Maßnahmen.

Um die Anwendung des entwickelten Modells zu verdeutlichen stellt Roßkopf in ihren Ausführungen verschiedene Methoden und Instrumente in den Gestaltungsfeldern des Wissensmanagements dar.

## 2 Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt

Ein bekanntes Modell zum Umgang mit Wissen ist das Konzept von Probst et al. (1999). Die Struktur des Gesamtkonzepts lehnt sich an den Aufbau eines klassischen Managementkreislaufs mit den Elementen Zielsetzung, Umsetzung und Kontrolle an. Dieser klassische Aufbau sichert die Anschlussfähigkeit an alternative Managementansätze und stellt die Suche nach zielorientierten Steuerungsmöglichkeiten in den Vordergrund (vgl. Probst et al., 1999, S. 60). Dem vorhandenen Konzept liegen reale Problemstellungen zugrunde, da in Zusammenarbeit mit verschiedenen Führungskräften in unterschiedlichen Branchen relevante Fragen identifiziert wurden, die einen eindeutigen Bezug zum Bereich Wissen in Organisationen aufzuweisen hatten. Die vorgefundenen Problemstellungen wurden gruppiert und zu Problemkategorien verdichtet, wodurch sich bestimmte Aktivitäten ergaben, die als Kernprozesse des Wissensmanagements aufzufassen sind. Die nachfolgende Abbildung zeigt die ermittelten Kernprozesse des Wissensmanagements ergänzt durch die Phasen der Wissensziele und der Wissensbewertung, um den Managementregelkreis zu vervollständigen:

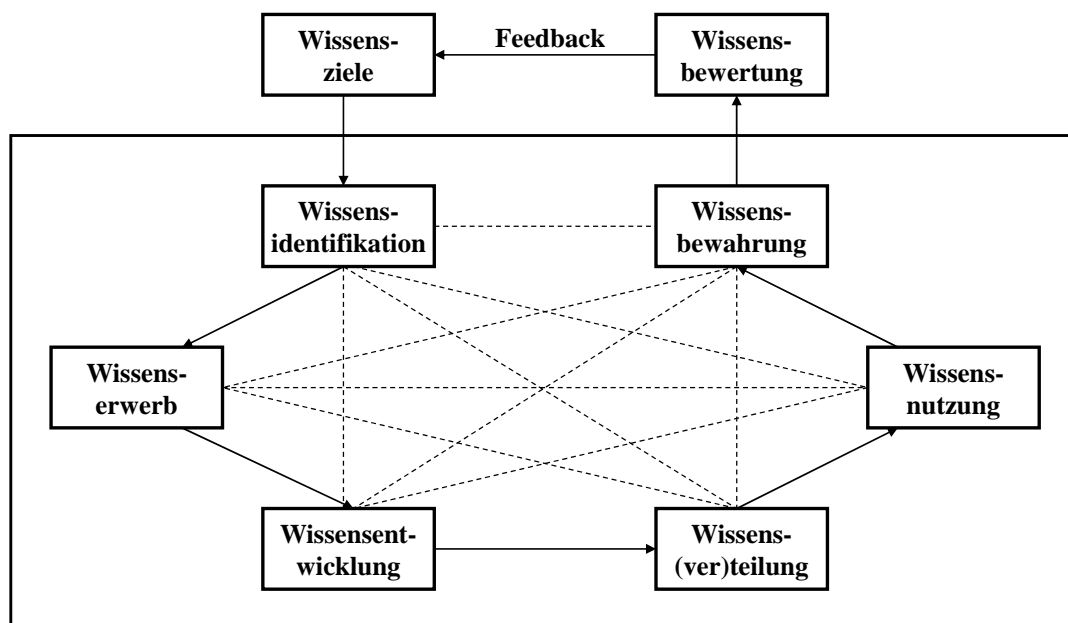


Abbildung 11: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al., 1999, S. 58

Der Baustein der Wissensidentifikation befasst sich mit Maßnahmen, die organisationsintern und –extern Transparenz über vorhandenes Wissen schaffen sollen. In der Phase des Wissenserwerbs werden die Möglichkeiten zur Erschließung externer Wissensquellen geprüft. So können beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartner neues Wissen in eine

Organisation einbringen. Die Wissensentwicklung umfasst alle Managementanstrengungen, mit deren Hilfe Organisationen sich bewusst um die Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder sogar um die Schaffung intern und extern nicht existierender Fähigkeiten bemühen. Dies kann sowohl im Organisationsbereich der Forschung und Entwicklung, der Marktforschung als auch in allen anderen Organisationsbereichen erfolgen. Im Rahmen der Wissens(ver)teilung müssen Wege gefunden werden, um relevantes Wissen an den richtigen Ort zu transferieren. In diesem Zusammenhang erscheint speziell der Übergang von Wissensbeständen von der individuellen auf die Gruppen- und Organisationsebene von besonderer Bedeutung. Die Nutzung von vorhandenem Wissen kann als ein wesentliches Ziel und grundlegender Zweck der gezielten Beeinflussung von Wissen in Organisationen angesehen werden. Da durch die Identifikation und Verteilung von Wissen dessen Nutzung noch lange nicht sichergestellt ist, sind auch fördernde Maßnahmen im Bereich der Wissensnutzung wichtig. Durch Aktivitäten auf dem Gebiet der Wissensbewahrung sollen Organisationen vor Wissensverlusten geschützt werden. Vorab definierte Wissensziele geben jeglichen Aktivitäten zur Beeinflussung von Wissen in Organisationen ihre Richtung, da nur so festgelegt werden kann welche Fähigkeiten auf welchen Ebenen aufgebaut werden müssen. So lassen sich in Anlehnung an verschiedene Interventionsebenen Wissensziele in die Kategorien normativ, strategisch und operativ einteilen. Abschließend wird durch eine Wissensbewertung die Einschätzung des Erfolgs der durchgeführten Maßnahmen möglich. Zu beachten ist jedoch, dass es zur Bewertung von Maßnahmen in Bezug auf die Beeinflussung des Wissens in Organisationen kein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Messverfahren gibt (vgl. Probst et al., 1999, S. 54-58).

Das von Probst et al. entwickelte Konzept stellt die Ressource Wissen als Gliederungsprinzip in den Mittelpunkt und versucht die Übersetzung von bestehenden Managementproblemen in Wissensprobleme zu vollziehen. Dabei wird betont, dass der geschilderte Ansatz hinsichtlich anderer Ansätze und Interventionsprojekte offen ist und daher mühelos integriert werden kann. Die Bausteine des Wissensmanagement nach Probst et al. sollen als ein Leitfaden für Interventionen dienen, der auf verschiedenen organisationalen Ebenen Anwendung finden kann (vgl. Probst et al., 1999, S. 59-60).

### **3 Spirale der organisationalen Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi**

Die japanischen Managementforscher Nonaka und Takeuchi (Nonaka, 1994; Nonaka, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1997) haben einen viel beachtenden Ansatz zur Behandlung von Wissen in Organisationen hervorgebracht. Im Wesentlichen konzentriert sich ihr Konzept auf die Wechselwirkungen zwischen implizitem und explizitem Wissen innerhalb von Organisationen.



Implizites Wissen ist etwas Persönliches und von Natur aus subjektives, was nur in kontextspezifischem Rahmen gilt und daher nur schwer kommunizierbar ist. Implizites Wissen leitet zu konkreten Handlungen und Fertigkeiten an (technisches Element) und zum anderen beinhaltet es mentale Modelle, mit denen sich Individuen durch Erzeugung und Handhabung von Analogien in der Welt zurechtfinden (kognitives Element). Diese Wissensform wird häufig durch Personen in Form von Intuition und Erfahrung erlebt. Explizites Wissen hingegen lässt sich in formaler Sprache systematisch weitergeben und kann daher als objektiv bezeichnet werden. Wissen in expliziter Form besteht kontextunabhängig und beruft sich auf die menschlich verstandesmäßige Rationalität (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 71-73).

Zwischen implizitem und explizitem Wissen laufen Transformationsprozesse ab, die eine Organisation steuern sollte, um den größtmöglichen Nutzen aus ihren Wissensbeständen zu ziehen. Die Spirale der organisationalen Wissensschaffung unterscheidet zwischen vier Arten von Transformationsprozessen. (1) kann im Rahmen von Sozialisationsprozessen wichtiges implizites Wissen von einer Person auf eine andere Person übertragen werden (implizit → implizit). Die Übertragung impliziten Wissens kann nur durch gemeinsam geteilte Erfahrung erfolgen, in dem Personen Handlungen und Verfahren beobachten, imitieren und üben. Im Prozess (2) können durch die Übertragung expliziten Wissens und der Kombination expliziten Wissens verschiedener Personen neue explizite Wissensbestände entstehen (explizit → explizit). Durch soziale Prozesse und Mechanismen wie Konferenzen oder telefonischen Kontakt kann dieser Transfer initiiert werden. Das Verfahren (3) betrifft die Überführung von implizitem in explizites Wissen, wobei dieses Konzept der Externalisierung nicht besonders gut erforscht ist (implizit → explizit). Der letzte Prozess (4) beschäftigt sich mit der Internalisierung von expliziten Wissensbeständen in individuelles implizites Wissen (explizit → implizit). Die Internalisierung kann in Form von Lern- und Anwendungsvorgängen erfolgen (vgl. Nonaka, 1994, S. 18-19). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die vier verschiedenen Formen der Umwandlung und des Transfers von Wissen:

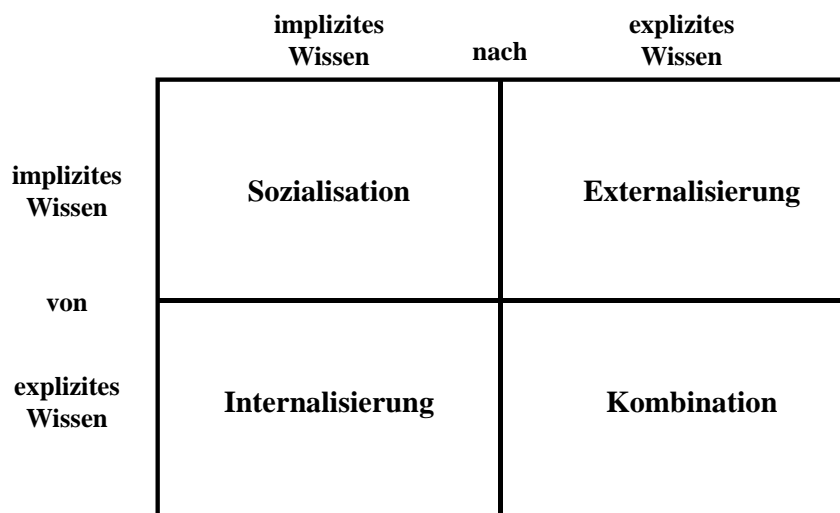


Abbildung 12: Formen der Wissensschaffung nach Nonaka, 1994, S. 19 (Übersetzung durch den Verfasser)

Die Beherrschung dieser Transformationsprozesse des Wissens stellt nach Nonaka & Takeuchi (1997, S. 68-69) den entscheidenden Faktor für die Entwicklung von Innovationen dar. Neben der Unterscheidung zwischen den Wissensformen implizit und explizit werden in die Modellbildung jedoch auch die unterschiedlichen Dimensionen auf der Wissensebene (Individuum, Gruppe, Organisation, Organisationsinteraktionen) miteinbezogen, auf denen sich eine sukzessive Verbreitung des Wissens vollziehen soll. Nonaka & Takeuchi führen den Erfolg von japanischen Unternehmen auf die besondere Wertschätzung von implizitem Wissen in der östlichen Managementphilosophie zurück. Dahingegen steht in der westlichen Managementlehre und –praxis explizites Wissen mit seinen harten Fakten im Vordergrund. Die Berücksichtigung aller Komponenten (Wissensformen und Wissensebenen) der Wissensspirale durch japanische Unternehmen führt demnach zu einem kontinuierlichen Innovationsprozess, der den Aufbau nur schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteile ermöglicht. Die nachfolgende Abbildung zeigt ein integriertes Modell der Wissensschaffung in Organisationen, welches die vier im Vorhinein dargestellten Formen der Wissensumwandlung enthält:

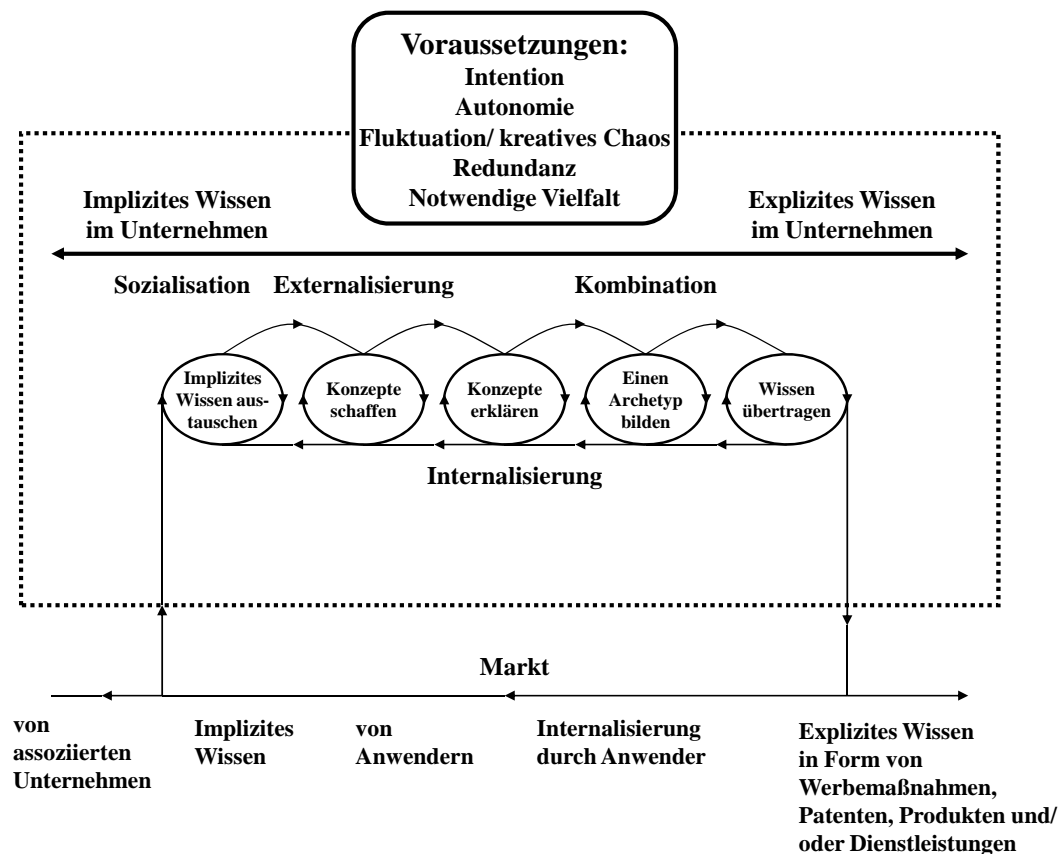


Abbildung 13: Integriertes Modell der Wissensschaffung nach Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 100

Im Rahmen ihres Modells geben Nonaka & Takeuchi einen Überblick über fünf Phasen der Wissensschaffung (1. implizites Wissen austauschen, 2. Konzepte schaffen, 3. Konzepte erklären, 4. einen Archetyp bilden und 5. Wissen übertragen) und stellen entsprechende Voraussetzungen für die Anwendung der Wissensspirale in Unternehmen vor. Innerhalb dieses Modells finden die Formen der Wissensumwandlung auf den unterschiedlichen Ebenen ihre Anwendung (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 100).

#### 4 Kritische Würdigung der beschriebenen Ansätze

Die Darstellungen der verschiedenen Ansätze zum Umgang mit Wissen haben gezeigt, dass unterschiedliche Denkhaltungen bei den Autoren vorhanden sind, die Schwerpunktsetzungen im Rahmen der Erstellung der Konzepte stark variieren und ihr Abstraktionsgrad uneinheitlich ist. Als kleinster gemeinsamer Nenner kann die ökonomische Sichtweise der Verfasser betrachtet werden, die davon ausgeht, dass Wissen eine Ressource ist, deren Nutzen durch geeignete Ausgestaltung von Maßnahmen verbessert werden kann. Nachfolgend sollen durch eine Reflektion der beschriebenen Ansätze die Stärken und Schwächen der jeweiligen Konzepte herausgearbeitet werden.

### *Wissensmanagement als betriebliche Netzwerkfunktion nach Roßkopf*

Das von Roßkopf (2004) entwickelte Modell hatte das Ziel, die Eigenschaften von Verbands-Netzwerken und der Ressource Wissen in adäquater Form zu berücksichtigen. Der dargestellte Ansatz sollte eine betriebspezifische Konfiguration erlauben und bisherige Erkenntnisse aus dem Nonprofit-Bereich stärker einbeziehen. Zwei zentrale Aufgaben eines Managements von Wissen werden dabei von Roßkopf in den Mittelpunkt gestellt, und zwar die Vereinigungs- und die Beziehungsfunktion. Verbände als Netzwerke, bestehend aus formellen und informellen Strukturen, vernetzen dabei alle Individuen und Gruppen, die Wissen kommunizieren.

Das Konzept von Roßkopf zeichnet sich im Vergleich zu anderen Ansätzen durch ein hohes Maß an Konkretheit aus, da eine tatsächliche Verortung von Wissensmanagement in den betrieblichen Funktionen vorgenommen wird. Ebenfalls werden Ebenen und Handlungsfelder benannt, die für Interventionen in Wissens- und Informationsprozesse von Organisationen relevant sind. Passend erscheinen auch die durch Roßkopf dargestellten Vereinigungs- und Beziehungsfunktionen eines Wissensmanagements. Wissensmanagement muss als eine Vereinigungsfunktion aufgefasst werden, da unterschiedlichste Funktionsbereiche durch entsprechende Interventionen betroffen sind und im Rahmen des Managements von Wissen die fundamentalen Grundlagen der organisationalen Handlungsprozesse berührt werden (vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 519). Des Weiteren sind die Beziehungsfunktionen von entscheidender Wichtigkeit für ein Wissensmanagement, da nur so die Beeinflussung von Kommunikation als konstitutives Element von Organisationen praktikabel ist und soziale Prozesse gesteuert werden können.

Bei einer Betrachtung der Konzeption von Roßkopf erscheint jedoch der von ihr immer wieder betonte Anspruch einer betriebspezifischen Ausrichtung ihres Ansatzes im Sinne des grundlegenden Bezugsrahmens nicht eindeutig erkennbar zu sein. Denn betrachtet man ihr Modell und die dazugehörigen Ausführungen so wird zwar immer wieder auf die Besonderheiten von NPO hingewiesen (z.B. ehrenamtliche Mitarbeiter, Zielsetzungen von NPO, etc.), doch schlägt sich dies nicht entsprechend in der Entwicklung ihres Konzeptes nieder. Aus Sicht des Autors lässt sich das Modell des Wissensmanagements als betriebliche Netzwerkfunktion sowohl auf erwerbswirtschaftliche als auch auf bedarfswirtschaftliche Betriebe anwenden. Sicherlich ist es richtig und von entscheidender Wichtigkeit für den Erfolg bei der Anwendung des von Roßkopf entwickelten Modells in Organisationen, die Besonderheiten der Organisationsform zu beachten. Sowohl die betrieblichen Funktionen, das Management von Wissensbeziehungen als auch die Interventionen in die verschiedenen organisationalen Ebenen und Handlungsfelder im Modell von Roßkopf weisen jedoch nicht per se betriebspezifische Besonderheiten einer bestimmten Organisationsform auf.

Das Konzept des Wissensmanagements als betriebliche Netzwerkfunktion kann insgesamt als ein integriertes und im Vergleich zu anderen Ansätzen sich durch ein hohes Maß an konkreten organisationalen Bezügen auszeichnendes Modell gewürdigt werden. Diese Konkretisierung zeigt sich insbesondere an der Einordnung des Umgangs mit Wissen im Hinblick auf unterschiedliche Organisationsfunktionen. Allerdings bleibt zu konstatieren, dass auch in diesem Ansatz keine konkreteren, handlungsstrukturierenden Aspekte zu finden sind, die für die Analyse einzelner Geschäftsprozesse aus der Wissensperspektive dienlich wären.

### ***Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt***

Das Modell von Probst et al. (1999) besteht aus acht Bausteinen, die in Form eines Managementregelkreises angeordnet sind. Zu den Kernprozessen zählen die Wissensidentifikation, der Wissenserwerb, die Wissensentwicklung, die Wissens(ver-)teilung, die Wissensnutzung und die Wissensbewahrung. Diese Kernprozesse werden ergänzt durch die beiden übergeordneten Bausteine der Wissensziele und der Wissensbewertung.

Probst et al. verstehen ihr Modell als ein integriertes Konzept, das alle wissensbezogenen Aktivitäten auf allen Managementebenen einer Organisation (normativ, strategisch, operativ) beinhaltet. Der Umgang mit individuellem, kollektivem und organisationalem Wissen wird dabei gleichermaßen als wichtig erachtet. Die dargestellten acht Bausteine dienen als Bezugsrahmen um Erkenntnisse, Methoden und Instrumente zu sammeln und zu ordnen. Als eine Stärke des Bezugsrahmens der acht Bausteine erweist sich, dass einprägsam aufgezeigt wird wie vielfältig und vielschichtig der Umgang mit Wissen in Organisationen sein kann. Potentielle Nutzer des Konzepts werden dafür sensibilisiert, dass Wissen in Organisationen sehr viele und unterschiedliche Bedeutungen hat (vgl. Aulinger & Fischer, 2000, S. 655). Die sehr allgemein gehaltene Formulierung der Bausteine des Wissensmanagements als ein Managementregelkreislauf macht dieses Modell kompatibel hinsichtlich bereits bestehender Ansätze und Interventionsprojekte (vgl. Probst et al., 1999, S. 60). Doch stellt die gerade beschriebene offene konzeptionelle Ausgestaltung gleichzeitig auch eine Schwäche dar, denn eine zwingende, auf die Beantwortung einer Fragestellung zugespitzte gedankliche Ordnung ergibt sich durch die Bausteine nicht. Die Gewichtung einzelner Aspekte und Bereiche erscheint in den Darstellungen von Probst et al. recht beliebig, so dass kaum nachvollziehbare Prioritäten gesetzt werden und eine Unterscheidung zwischen den einzelnen Funktionen und Zielen eines Wissensmanagements nur schwer möglich ist (vgl. Aulinger & Fischer, 2000, S. 655-656). Im Vergleich zum Konzept von Roßkopf (2004) wirken die Bausteine des Wissensmanagements als isoliert gegenüber anderen betrieblichen Strukturen und Prozessen. Eine solch additive Darstellung eines Wissensmanagements erscheint nicht sinnvoll, da alle Mitarbeiter in organisationalen Ebenen und Strukturen eingebunden sind und daher eine Integration eines gezielten Umgangs mit Wissen in die organisationalen Gegebenheiten notwendig ist (vgl. Roßkopf, 2004, S. 148-149). Des Weiteren soll aus Sicht der Organisationspraxis auf die etwas diffuse

Unterscheidung der beiden Bausteine Wissenserwerb und Wissensentwicklung hingewiesen werden. Diese Unterscheidung zwischen der Entwicklung noch nicht existierendes Wissens und dem Erwerb von extern vorhandenem Wissen erscheint in der Realität nur von geringer Relevanz zu sein, so dass eine Zusammenfassung dieser beiden Bausteine aus pragmatischen Gründen sinnvoll erscheinen könnte (vgl. Roßkopf, 2004, S. 149).

Das Modell von Probst et al. bietet im Rahmen seiner acht Bausteine vielfältige Erkenntnisse, Methoden und Instrumente an, die bei der Beeinflussung von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen wichtig und sinnvoll sind. Doch aufgrund des fehlenden organisationalen Kontextes ist eine alleinige Orientierung an den acht Bausteinen des Wissensmanagements aus Sicht des Autors nicht zweckmäßig.

### ***Spirale der organisationalen Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi***

Der Ansatz von Nonaka & Takeuchi (1997) setzt sich mit der Wechselwirkung zwischen implizitem und explizitem Wissen auseinander und betont darüber hinaus die grundsätzliche Bedeutung impliziten Wissens. Zur Erklärung der Transformationsprozesse zwischen den verschiedenen Wissensarten und um die Schaffung neuer Wissensbestände zu erklären arbeiten Nonaka & Takeuchi unterschiedliche Formen der Wissensumwandlung heraus. Dazu zählen die Sozialisation (implizit → implizit), die Kombination (explizit → explizit), die Externalisierung (implizit → explizit) und die Internalisierung (explizit → implizit). Diese Formen der Wissensumwandlung sollen dabei helfen wichtige Wissensbestände entlang der unterschiedlichen Wissensebenen zu verbreiten. In einem integrierten Ansatz entwickeln Nonaka & Takeuchi ein 5-Phasen-Schema der Wissensschaffung, das die unterschiedlichen Transformationsprozesse beinhaltet.

Den Schwerpunkt setzen die Autoren bei der Entwicklung ihres Konzeptes auf die Wissensgenerierung und den Wissensaustausch. Dies bildet für sie das Kernstück eines Managements von Wissen in Organisationen. Eine Stärke dieses Modells ist die eindeutige Herausstellung der Bedeutung impliziten Wissens im organisationalen Kontext und die Betonung, dass der Umgang mit dieser Wissensform keine technische, sondern eine soziale und kulturelle Herausforderung ist (vgl. Aulinger & Fischer, 2000, S. 649). Des Weiteren erscheint die Einbeziehung verschiedener Wissensebenen auf denen sich die Transformationsprozesse der Wissensarten vollziehen als sinnvoll, da Interaktions- und Wissensprozesse in Organisationen durch diese unterschiedlichen Ebenen entscheidend beeinflusst werden.

Es kann jedoch in Frage gestellt werden, ob eine Übertragung von implizitem zu explizitem Wissen (Externalisierung) überhaupt möglich ist, da es gerade die wesentliche Eigenschaft impliziten Wissens ist, nicht explizierbar zu sein. Anderenfalls würde es sich bei diesem impliziten Wissen lediglich um vorläufig unentdecktes explizites Wissen handeln, das seiner Explikation nur noch nicht zugeführt wurde (vgl. Fischer, 2007, S. 308-309). Weiterhin ist zu beachten, dass Wissensstreuung durch Explikation bedeutet, die Fähigkeit, neues Wissen zu

erschaffen, von der Fähigkeit, geschaffenes Wissen zu nutzen, zu trennen. Dieser Umstand liegt nicht zuletzt darin begründet, dass Wissen bei seiner Explikation zu einem gewissen Grad von seinem Entstehungskontext abgelöst wird. Doch ergibt sich aus diesem Sachverhalt gerade auch ein Problem für die Spirale der organisationalen Wissensschaffung nach Nonaka & Takeuchi, denn die Rückwirkungen der Wissensexplikationsstrategie bleibt unbedacht. Neues Wissen kann nicht aus explizitem Wissen entstehen, warum die einzelnen, oben genannten Phasen der Spirale relevant werden. Doch durch die Artikulation des impliziten Wissens wird potentiell der Weg abgeschnitten, vorhandene Wissensbestände weiterzuentwickeln und anzupassen. Damit kann die Spirale der Wissensschaffung zu einer Spirale der Wissensvernichtung werden (vgl. Neuweg, 2007, S. 423).

Die Spirale der organisationalen Wissensschaffung nach Nonaka & Takeuchi ist als ein interessanter Ansatz zum Management der Ressource Wissen zu sehen, der jedoch nur Teilaspekte des Umgangs mit Wissen und Informationen hervorhebt, und daher als alleinige Grundlage für eine Interventionsstrategie nicht funktional erscheint.

Nachdem drei ausgewählte Ansätze zum Umgang mit Wissen in Organisationen dargestellt und einer kritischen Reflektion unterzogen wurden, soll nun im Anschluss ein eigener Ansatz zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen entwickelt werden. Im Rahmen des Entwicklungsprozesses wird auf unterschiedliche, in dieser Arbeit bereits vorgestellte Inhalte und Erkenntnisse zurückgegriffen.

## **VI Entwicklung eines organisationalen Ansatzes zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen**

Im nächsten Abschnitt werden, mit Blick auf die erste Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, wichtige Beobachtungskategorien zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen dargestellt, um diese im Weiteren dann zu einem Ansatz zu verdichten. Die im Rahmen dieses Ansatzes erarbeiteten Beobachtungskategorien werden unterteilt in Organisationsebenen und für den Umgang mit Wissen und Informationen relevante Kontexte, die die Lern- und Handlungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder maßgeblich prägen. Allgemein erlangen bestimmte Kontexte und Ebenen in Organisationen ihre Bedeutung, da sich durch sie Routinen und Regelsysteme herausbilden können, die in Betrieben bestimmte Handlungsmuster, Formen der Arbeitsteilung und der Kooperation bestimmen (vgl. Willke, 1999, S. 158). Unter Kontexten sollen hier sowohl relevante organisationale Umgebungen als auch organisationale und individuelle Prozesse und Zusammenhänge verstanden werden, die einen Einfluss auf den Umgang mit Wissen und Informationen haben.

Die weiter unten beschriebenen Kontexte sind also relevant, da sie zu einer Strukturierung der regelmäßigen Handlungsformen führen können. In diesem Sinne sind die Kontexte als Bedin-

gungen zu verstehen, die die Kontinuität oder Veränderung von regelmäßigen Handlungsformen beeinflussen (vgl. Giddens, 1988, S. 77).

Die weitere Entwicklung des Ansatzes wird sich in drei Teilbereiche untergliedern. In einem ersten Teil wird ein Analyseinstrument vorgestellt, mit dessen Hilfe der Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen transparenter werden soll. Im zweiten Abschnitt wird die empirische Überprüfung der einzelnen Beobachtungskategorien beschrieben. In einem dritten Teil wird dieses Analyseinstrument in Verbindung zu den betrieblichen Prozessen in Organisationen gebracht.

## **1 Analyse des Umgangs mit Wissen und Informationen in Organisationen**

Wie bereits weiter oben angesprochen orientiert sich der entwickelte Ansatz an Ebenen und Kontexten in Organisationen, die den Umgang mit Wissen und Informationen beeinflussen. Diese Ebenen und Kontexte sind dabei als Beobachtungskategorien zu verstehen, anhand derer Erkenntnisse über die Handhabung von Wissen und Informationen in Organisationen gesammelt werden können.

Die als wesentlich erachteten Ebenen sind die individuelle, die kollektive, die gesamtorganisationale und die supraorganisationale Ebene. Die ersten drei Ebenen wurden bereits weiter oben betrachtet und ihre verschiedenen Bedeutungen für Lernprozesse und den grundsätzlichen Umgang mit Wissen und Informationen erörtert. Durch die Beachtung aller vier Ebenen beinhaltet der Analysefokus sowohl eine mikro-, eine meso-, eine makro- als auch eine supraorganisationale Sichtweise.<sup>28</sup> Diese verschiedenen Sichtweisen lassen sich mehr oder weniger auch in den weiter oben dargestellten Modellen zum Umgang mit Wissen identifizieren (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 68-69; Probst et al., 1999, S. 54-58; Roßkopf, 2004, S. 154 und 169). Die Einbeziehung der supraorganisationalen Ebene bei der Betrachtung des Umgangs mit Wissen und Informationen erscheint bedeutsam, da neben organisationsinternen auch organisationsexterne Gebiete relevante Wissens- und Informationspotentiale enthalten können. In diesem Zusammenhang soll auf die unterschiedlichen Sichtweisen des markt- und ressourcenorientierten Ansatzes aus dem strategischen Management hingewiesen werden. Demnach sind die interne und externe Sichtweise auf Organisationen als komplementär zu verstehen und müssen daher miteinander kombiniert werden, denn die Sicht auf die externe Umwelt einer Organisation und die interne Organisationssicht stellen zwei Seiten einer Medaille dar (vgl. Neumann, 2000, S. 39; Prange, 2002, S. 70).

Die als weiterhin relevant erachteten kontextuellen Beobachtungskategorien sind die „organisatorisch-instrumentelle Infrastruktur“, die „Kompetenzen der Mitarbeiter“, die „Form des vorhandenen Wissens bzw. der vorhandenen Informationen“ und die „Form der Lernprozesse“.

---

<sup>28</sup> In ähnlicher Form sind die Analyseebenen unter anderem auch bei Perich (1992, S. 124-127) zu finden.



se“. Die Gestaltungen bzw. die Inhalte dieser Kontexte haben Auswirkungen auf die organisationalen Strukturen, im Sinne einer Strukturierung organisationaler Handlungsformen. Unter Strukturen werden hier regelmäßig, wahrnehmbare Handlungsformen verstanden (vgl. Birle & Wagner, 2001, S. 105). Auch wenn diese Handlungsformen immer wieder neu und immer wieder modifiziert durch die Individuen einer Organisation produziert werden (Joas, 2004, S. 413), so wird davon ausgegangen, dass bestimmte Kontexte Auswirkungen auf Routinen und Regelsysteme haben, die in Betrieben bestimmte Handlungsmuster, Formen der Arbeitsteilung und der Kooperation nahe legen. Führt man nun sowohl die relevanten organisationalen Ebenen als auch die Kontexte, die Auswirkungen auf die organisationalen Strukturen haben, zusammen, so ergibt sich die nachfolgende Abbildung:

Strukturierung durch die Kontexte Ebenen	organisatorisch-instrumentelle Infrastruktur	Kompetenzen der Mitarbeiter	Form des vorhandenen Wissens bzw. der vorhandenen Informationen	Struktur der Lernprozesse
Individuum	*			
Gruppe/soziales Arbeitsplatzumfeld				
Organisation				
supra-organisationaler Ebene				

\* Betrachtung des Umgangs mit Wissen und Informationen an den Knotenpunkten des Rasters.

**Abbildung 14: Analyseinstrument zum Umgang mit Wissen und Informationen**

Da sowohl die Organisationsebenen als auch die dargestellten Kontexte Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen und Informationen haben, erscheint es sinnvoll diese Elemente in oben dargestellter Form miteinander zu kombinieren, um eine detailliertere Analysemöglichkeit zu erhalten. Somit ist die Betrachtung des Umgangs mit Wissen und Informationen in den verschiedenen Kontexten gegliedert nach den unterschiedlichen Ebenen zu vollziehen. Ein solches Vorgehen ist zweckmäßig, da eine Veränderung der Kontexte in Abhängigkeit von der jeweiligen Ebene denkbar bzw. sogar wahrscheinlich ist. Aufgrund des Zugewinns an Perspektiven mittels der verschiedenen Ebenen erhöht sich der Differenzierungsgrad der Kon-

texte im Hinblick auf die Erfassung von Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen. Im Weiteren werden die einzelnen Kontexte näher dargestellt.

Innerhalb des Kontextes „organisatorisch-instrumentelle Infrastruktur“ finden die informations- und kommunikationstechnologischen Voraussetzungen, die räumlich-organisatorischen Bedingungen und die Arbeits- und Aufgabenstrukturierung beim Umgang mit Wissen und Informationen Beachtung. Die schnelle Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie stellt für Organisationen Infrastruktur bereit, die eine wichtige Rolle im Rahmen von Wissens- und Informationsprozessen besitzt. Die auf den ersten Blick als reine Daten- oder Informationsspeicher geltende Infrastruktur kann in Abhängigkeit des Erfahrungshintergrundes des jeweiligen Nutzers auch eine wichtige Wissensquelle darstellen, der handlungssteuernde Funktion zukommt (vgl. zu dieser Thematik Roehl, 2000, S. 161 und 164). Auch die räumlich-organisatorischen Bedingungen in Organisationen haben wesentlichen Einfluss auf die Wissens- und Informationshandhabung der Mitglieder (vgl. Peters, 1992, S. 413; Roehl, 2000, S. 178), da beispielsweise die intensiven Formen des Wissens- und Informationsaustauschs und der Wissens- und Informationsverteilung hauptsächlich in persönlichen Begegnungen zwischen den Organisationsmitgliedern stattfinden (vgl. Romhardt, 1998, S. 221). Bei der Arbeits- und Aufgabenstrukturierung geht es um die Gestaltung des Inhalts und den Ablauf der Arbeitsprozesse. Dabei ist von Relevanz, dass die Arbeitsgestaltung und der Ablauf von Wissens- und Informationsprozessen aufeinander abgestimmt werden (vgl. Roehl, 2000, S. 182-184).

Weiterhin ist die Untersuchung des Kontextes „Kompetenzen der Mitarbeiter“ für den Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen wichtig, denn die Anforderungen an die Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter wachsen bei einer zunehmenden Wissensintensivierung der Aufgaben (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000, S. 23). In diesem Zusammenhang müssen Mitarbeiter beispielsweise Kompetenzen entwickeln, die es ihnen ermöglichen sich zwischen dem Zustand vorliegender Wissensdefizite und einer unreflektierten Wissensüberflutung auszubalancieren (vgl. Roßkopf, 2004, S. 117-118). Der Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen wird ebenfalls von der Form des vorhandenen Wissens bzw. der vorhandenen Informationen beeinflusst, denn beispielsweise verschiedene Wissensarten und unterschiedliche Formen von Informationen erfordern eine differenzierte Vorgehensweise. Insbesondere der vorgestellte Ansatz von Nonaka & Takeuchi hat verdeutlicht, dass unterschiedliche Wissensformen (implizites Wissen vs. explizites Wissen) einer besonderen Handhabung bedürfen. Die letzte relevante kontextuelle Beobachtungskategorie ist die Form der Lernprozesse in Organisationen. Da Wissen Ergebnis und Ausgangspunkt aller Lernprozesse ist (vgl. Prange, 2002, S. 35), kommt der Art und Weise wie in einer Organisation gelernt wird besondere Bedeutung zu.

Durch eine derartige Analyse des Umgangs mit Wissen und Informationen in verschiedenen Kontexten und Ebenen einer Organisation soll ermöglicht werden, dass sich Interventionsempfehlungen in Spannungsfeldern bewegen und pauschale Empfehlungen einer Interventionsrichtung vermieden werden können. Dieser Zusammenhang wurde weiter oben bereits näher am Beispiel des Modells der Interventionsquadranten dargelegt. Durch die vorherige Analyse des Umgangs mit Wissen und Informationen und durch die auf dieser Grundlage ausgewählte Interventionsrichtung soll eine Balance in einem vorhandenen Spannungsfeld hergestellt werden. Dieses angestrebte Gleichgewicht ist so wichtig, da jede Interventionsentscheidung potentielle positive und negative Folgen bereits enthält.

Das vorab dargestellte Analyseinstrument soll helfen die Wissens- und Informationshandhabung in einer Organisation näher zu untersuchen und möglicherweise eine geeignete Interventionsstrategie zu identifizieren.

## **2 Empirische Validierung der Bestandteile des Analyseinstruments**

Um die empirische Relevanz der aus der Theorie gewonnenen Beobachtungskategorien zu bestimmen, fand eine Überprüfung der oben dargestellten Ebenen und Kontexte an qualitativem Interviewmaterial statt, welches im Rahmen eines Verbandsberatungsprojektes am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement an der Deutschen Sporthochschule Köln erhoben wurde.

Zum Zwecke der empirischen Validierung<sup>29</sup> wurden die qualitativen Interviews auf die Bedeutung der Ebenen und Kontexte für ablaufende Wissens- und Informationsprozesse in der Organisation hin analysiert. Im Zuge einer qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2002, S. 114-121), in der die beschriebenen Ebenen und Kontexte als Kategoriensystem dienten, wurden den verschiedenen Beobachtungskategorien Textstellen zugewiesen, die die Bedeutung der Ebenen und Kontexte für organisationale Wissens- und Informationsprozesse verdeutlichten. Die Festlegung der Definitionen der einzelnen Kategorien zur Zuordnung möglicher Textstellen erfolgte aus der Forschungsliteratur heraus.

Die empirische Überprüfung der Beobachtungskategorien zeigte, dass im genutzten Fall alle Ebenen und Kontexte relevant waren für die verbandlichen Wissens- und Informationsprozesse. Doch wurde bereits an dieser Stelle deutlich, dass verschiedene Handlungsformen nicht immer ganz eindeutig einer einzelnen Beobachtungskategorie zuzuordnen waren, da der situa-

---

<sup>29</sup> Bei der hier angesprochenen empirischen Validierung geht es um die Überprüfung der Gültigkeit des aus der Literatur entwickelten Ansatzes. D.h. es wird analysiert, ob die herausgearbeiteten Beobachtungskategorien auch für die in der Praxis gewonnenen Erfahrungen von Bedeutung sind. Betrachtet man ein solches Vorgehen aus der Perspektive der empirischen Sozialforschung, so beschreibt der Begriff der externen Validität (vgl. Diekmann, 2007, S. 344-345) am ehesten das Ziel eines derartigen Prüfverfahrens.

tive Handlungsvollzug nicht immer einem festen Zweck-Mittel-Schema folgt und daher Handlungen und die Berichte darüber immer wieder unerwartete Umbrüche erfahren (vgl. Abschnitt „Handlungstheoretische Überlegungen“). Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass bei den meisten Handlungen nicht nur ein einzelner Kontext von Bedeutung ist, sondern vielmehr können aufgrund bestehender Interdependenzen verschiedene Kontexte Relevanz erlangen, so dass im Rahmen der Zuordnung der Schwerpunkt der jeweiligen Wissens- und Informationshandhabung bestimmt werden muss. Dennoch wurde der entwickelte Ansatz unverändert beibehalten. Dies geschah aus der Überlegung heraus, dass es sich bei dem Modell um eine idealtypische Ordnungsstruktur handelt, die zwar als „unrealistisch“ bezeichnet werden kann, jedoch für eine Realitätsbeschreibung und die Ermöglichung eines gedanklichen Zuganges zur bestehenden Komplexität nützlich zu sein scheint. Aufgrund dieser Unterscheidung zwischen Idealtypus und Realität ist aus Sicht des Autors die Forderung vollkommener Deckungsgleichheit von generellen deskriptiven Begriffen und subsumierbaren Einzelfallbeschreibungen als fraglich anzusehen (vgl. weitere Ausführungen zu diesem Thema im Abschnitt „Reflexion des methodischen Vorgehens“ in Kapitel D.III).

Im Weiteren wird das entwickelte Analyseinstrument in den Kontext betrieblicher Prozesse eingeordnet.

### **3 Einordnung des Analyseinstruments in den Kontext betrieblicher Prozesse**

Um dieses Analyseinstrument zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen nicht als etwas von den betrieblichen Prozessen und Funktionen isoliertes zu betrachten, erscheint eine Einbettung in den organisationalen Zusammenhang notwendig. Um eine derartige Einbettung zu vollziehen, werden Teile des weiter oben dargestellten Ansatzes von Roßkopf (2004) genutzt und das von ihr dargelegte grundsätzliche Verständnis eines Wissens- und Informationsmanagements in Organisationen übernommen. Die Zusammenführung der verschiedenen Elemente wird in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

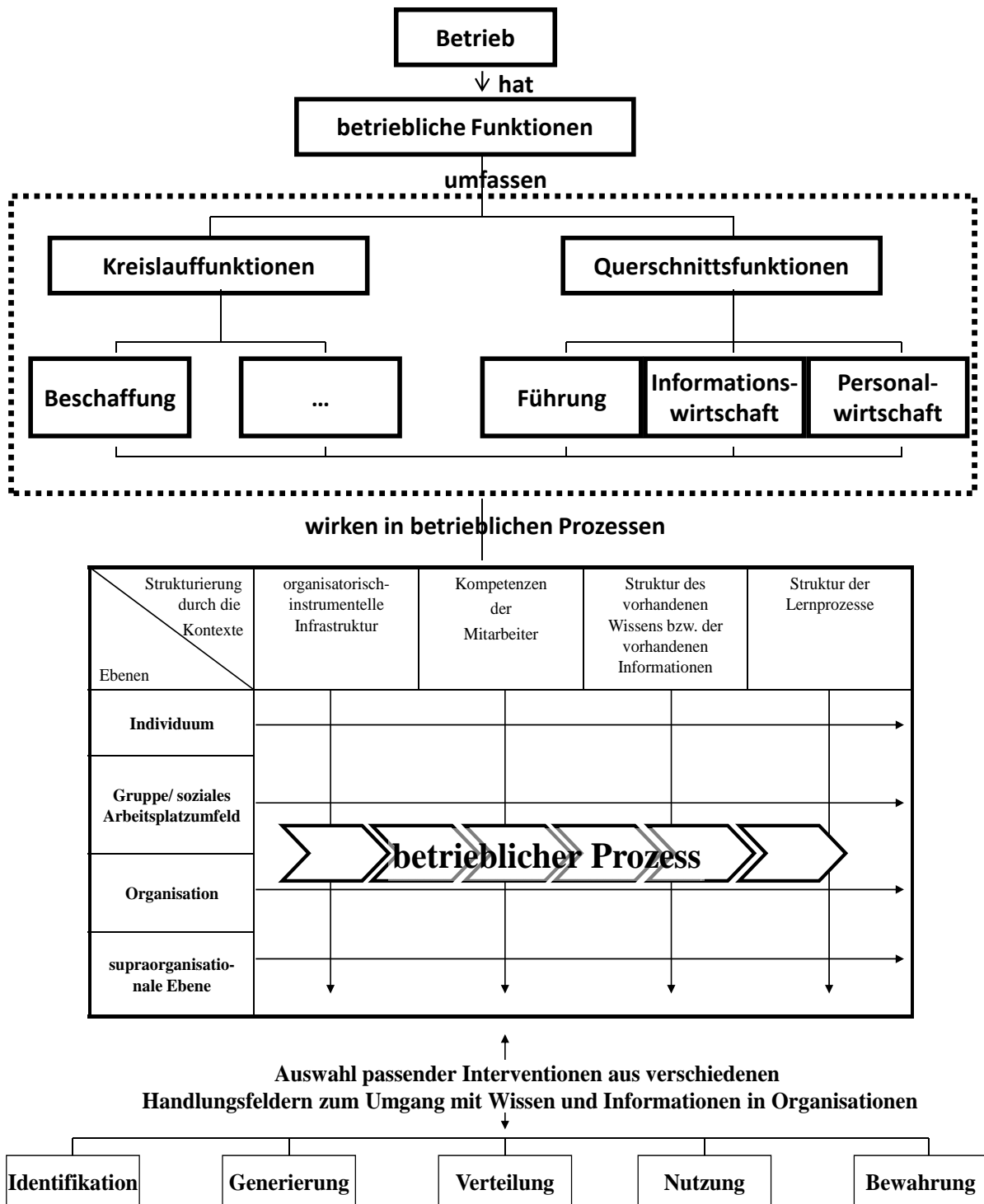


Abbildung 15: Zusammenhänge zwischen dem Analyseinstrument, betrieblichen Funktionen und Prozessen und Handlungsfeldern zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen

In betrieblichen Prozessen, die zwischen Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und/oder Mitgliedern ablaufen, werden tagtäglich Wissen und Informationen genutzt und ausgetauscht. Daher erscheint es sinnvoll, die Geschäftsprozesse als zentralen Ansatzpunkt zu betrachten, um den Umgang mit Wissen und Informationen bewusster und systematischer zu vollziehen (vgl.

Heisig, 2002, S. 49). Die einzelnen betrieblichen Funktionen wirken in diese Geschäftsprozesse hinein. Durch eine Betrachtung und Analyse konkreter Aktivitäten ist es möglich, den Umgang mit bzw. den Bedarf an Wissen und Informationen im jeweiligen Prozess zu ermitteln. Weiterhin stellt ein Geschäftsprozess eine Analyse- und Gestaltungseinheit dar, die ein mittleres Komplexitätsniveau aufweist und es daher eher erlaubt zielgerichtete Maßnahmen zur Veränderung des Umgangs mit Wissen und Informationen zu identifizieren (vgl. Mühlbradt, 2004a, S. 32-33; Pawlowsky, 2000, S. 118-119). Beim gezielten Umgang mit Wissen und Informationen in Geschäftsprozessen erscheint es hilfreich, sowohl die Wissensbeziehungen zwischen Individuen, Gruppen und der Organisation als auch die dazu gehörenden relevanten Informationsbestände planvoll zu organisieren.

Die Abgrenzung betrieblicher Prozesse ist ein Entscheidungsproblem und entwickelt sich häufig aus der Problemsicht des Betrachters (vgl. Schwarzer & Krcmar, 1995, S.11). Nach einer Identifikation von relevanten betrieblichen Prozessen findet eine Untersuchung dieser Abläufe anhand der beschriebenen Beobachtungskategorien, in Form der vorher dargestellten Ebenen und Kontexte, statt. Mit Hilfe des Analyseinstruments kann der Umgang mit Wissen und Informationen im betrachteten betrieblichen Prozess verdeutlicht werden, um somit Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen zu identifizieren. Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsfelder zum Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen kurz dargestellt.

Der Bereich der Wissensidentifikation setzt sich mit der Identifizierung von internen und externen Wissens- und Informationsbeständen auseinander. Im Rahmen der Wissensidentifikation werden relevante Wissensträger und Orte, die wichtiges Wissen und relevante Informationen gespeichert haben, benannt (vgl. Pawlowsky, 2000, S. 115). Dabei können diese internen und externen Wissens- und Informationsquellen z.B. eigene Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer oder Forschungsinstitute sein (vgl. Mertins, Heisig & Vorbeck, 2001, S. 115).

Unter der Phase der Wissens- und Informationsgenerierung wird hier die Schaffung bzw. Entwicklung und Erneuerung von Wissen und Informationen in Organisationen verstanden (vgl. Roßkopf, 2004, S. 172-173). Die Generierung neuen Wissens kann dabei zum einen durch eine entsprechend gezielte Personalpolitik, in Form von Rekrutierung (vgl. Probst et al., 1999, 155-156) und Aus- und Weiterbildung (vgl. Sonntag, 1997, S. 51-53), und zum anderen durch individuelles selbstorganisiertes Lernen (vgl. Götz, 2000, S. 66-70) und die Entwicklung individueller Strategien zur Wissens- und Informationsgenerierung erfolgen (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000, S. 47-54).

Die Wissensverteilung in Organisationen stellt eine schwierige und häufig unterschätzte Aufgabe dar. In dieser Phase soll sichergestellt werden, dass Wissen und relevante Informationen am richtigen Ort und bei den richtigen Mitarbeitern vorhanden sind. Speziell an dieser Stelle

werden die Probleme der Übertragungsmöglichkeiten von Wissen deutlich (vgl. Pawlowsky, 2000, S. 115; Probst et al., 1999, S. 224).

Die Wissensnutzung beschäftigt sich mit der Anwendung der zur Verfügung gestellten Wissens- und Informationsbestände. Der Grad der Wissensnutzung kann auch als ein Erfolgskriterium für die Effektivität von Interventionsstrategien in diesem Bereich dienen (vgl. Probst et al., 1999, S. 271).

Bei der Bewahrung von Wissen und Informationen in Organisationen versucht man Wahrgenommenes, Erlebtes oder Erfahrenes über den Augenblick hinaus zu sichern und zu speichern, um es zu einem späteren Zeitpunkt wieder abrufen zu können. Besonders die Gefahr des Verlustes von wichtigem Wissen und relevanter Informationen droht Organisationen bei der Freisetzung von Mitarbeitern (vgl. Pawlowsky, 2000, S. 115; Probst et al., 1999, S. 291-292).

Der hier dargestellte Ansatz kann einen Beitrag zu einer genaueren Betrachtung des Umgangs mit Wissen und Informationen in Organisationen leisten. Dabei wird ausgehend von einer Analyse des bisherigen Umgangs mit Wissen und Informationen in den verschiedenen Ebenen und Kontexten eine Interpretation der Ergebnisse vorgenommen, um so mögliche Maßnahmen für betriebliche Prozesse auszuwählen, die dann Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen beeinflussen können.

An dieser Stelle endet der Abschnitt B, der neben begrifflichen und systematisierenden Erklärungen einen kurzen Überblick über verschiedene Entwicklungen in der Wissens- und Informationsgesellschaft darstellte, in dem die Betrachtung verschiedener Aspekte der Wissens- und Informationshandhabung in Organisationen stattgefunden hat, in dem darüber hinaus eine Diskussion ausgewählter Ansätze zum Umgang mit Wissen in Organisationen erfolgte und abschließend ein eigener Ansatz zur Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen vorgestellt wurde. Im nun folgenden Abschnitt C werden die Besonderheiten von Verbänden als NPO genauer thematisiert, Faktoren identifiziert, die eine Auseinandersetzung mit Wissen und Informationen in diesem Organisationstyp erforderlich machen und mögliche Maßnahmen zur Unterstützung von Wissens- und Informationsprozessen in Verbänden erläutert.

## C Wissens- und Informationsprozesse in Verbänden

Die bisherigen Ausführungen haben ausführlich die Notwendigkeit der Beschäftigung von Organisationen mit Wissen und Informationen dargestellt und die vorhandenen Möglichkeiten zur Beeinflussung von Wissens- und Informationsprozessen diskutiert. Dabei wurde bislang nicht eingehender Bezug auf einen bestimmten Betriebstyp genommen, obwohl vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Arbeit immer wieder Hinweise auf den Umgang mit Wissen und Informationen in NPO erfolgten. Das nun folgende Kapitel soll nun den Umgang mit Wissen und Informationen in NPO bzw. Verbänden näher betrachten. In diesem Zusammenhang werden die Besonderheiten von NPO herausgearbeitet, Faktoren dargestellt, die Veränderungsprozesse anstoßen, und Interventionsmöglichkeiten dargelegt.

### I Verbände – eine Form von NPO

Verbände gehören aufgrund ihrer Nonprofit-Orientierung zum Bereich der NPO. Der Begriff „Nonprofit“ stammt aus dem Englischen, hat sich jedoch im deutschen Sprachgebrauch als Lehnwort für eine bestimmte Art von Organisationen eingebürgert. Im Deutschen kann für Nonprofit das Synonym „Nicht-Gewinnorientierung“ verwendet werden. Eine solche negative Begriffsfestlegung durch Eigenschaften, die ein Objekt nicht hat, fällt leichter als eine positive Abgrenzung. Dies lässt sich als ein Indiz werten, für die Schwierigkeiten ein allgemeingültiges Merkmal aller NPO zu finden, das für eine Begriffsfestlegung herangezogen werden könnte.<sup>30</sup>

Die nachfolgenden Ausführungen sollen dazu beitragen, eine Abgrenzung verschiedener Zielsetzungen, struktureller Differenzen und Managementbesonderheiten in unterschiedlichen Organisationstypen („nonprofit“ vs. „forprofit“) zu ermöglichen.

Organisationen als kollektive Akteure müssen sich Geld und Arbeit beschaffen, diese Mittel planmäßig und organisiert in arbeitsteiligen Prozessen zu Leistungen kombinieren und die Leistungen an ihre Leistungsadressaten abgeben (vgl. Schwarz et al., 2002, S. 30). Im Hinblick auf die Untersuchung von Verbänden als NPO ist eine Unterscheidung der Zielkonzeptionen von Organisationen sinnvoll (vgl. Schwarz et. al., 2002, S. 30). Hinsichtlich der Abgrenzung des Nonprofit-Sektors zu anderen Bereichen in denen Organisationen tätig sind, ist daher eine Unterscheidung von erwerbswirtschaftlichen und bedarfswirtschaftlichen Zielkonzeptionen von Relevanz. Dabei liegen erwerbswirtschaftliche Zielkonzepte Einzelwirtschaften zugrunde, deren Tätigkeit in Märkten auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. Bedarfswirt-

---

<sup>30</sup> So scheinen nicht nur Schwierigkeiten bei der Festlegung von allgemeingültigen Merkmalen von NPO zu bestehen, sondern es beginnt bereits bei der Schreibweise des Begriffs „Nonprofit-Organisation“, die in der Literatur in unterschiedlicher Form zu finden ist.



schaftliche Zielkonzepte gelten für Organisationen, deren Tätigkeit an der Abdeckung von Bedarf unter Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts orientiert ist (vgl. Scheuch, 1999, S. 86). Um eine differenziertere Darstellung des Organisations- bzw. Betriebsbegriffs zu erreichen, wird im folgenden ein Betrieb (ohne Berücksichtigung der Zielkonzeption) als eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit bezeichnet, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und abgesetzt werden (vgl. Wöhe & Döring, 2002, S. 2). In der betriebswirtschaftlichen Literatur bestehen teilweise unterschiedliche Auffassungen zum Betriebsbegriff (vgl. Eisenführ, 1998, S. 1; Wöhe & Döring, 2002, S. 12; Schierenbeck, 2000, S. 22-25). Um Betriebe bzgl. ihrer verschiedenen Zielkonzeptionen im weiteren Gang der Untersuchung besser unterscheiden zu können, wird eine definitorische Unterteilung in bedarfswirtschaftliche Betriebe und erwerbswirtschaftliche Betriebe vorgenommen. Die Begriffe „erwerbswirtschaftlicher Betrieb“ und „Unternehmen“ werden im nachfolgenden synonym verwendet. Weiterhin wird der Begriff NPO gleichgesetzt mit dem des bedarfswirtschaftlichen Betriebs (vgl. Witt, Seufert & Emberger, 1996, S. 419).

In der wissenschaftlichen Literatur zu NPO findet sich immer wieder die Forderung nach einer speziellen Betriebswirtschaftslehre für NPO, denn die Adaptierung des Objektbereichs der Betriebswirtschaftslehre auf die Spezifika von NPO wird vielfach noch als unbefriedigend angesehen (vgl. Scheuch, 1999, S. 87-89; Schwarz et al., 2002, S. 32; Thiel & Mayer, 2009, S. 95; Wex, 2003, S. 61-62). Horch (1995, S. 293-294) beispielsweise weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass im Rahmen von Professionalisierungsprozessen die Besonderheiten von NPO Managern bekannt sein müssen. Denn eine unreflektierte Übertragung von Strukturen und Rezepten aus der erwerbswirtschaftlich geprägten Betriebswirtschafts- und Verwaltungslehre stellt demnach einen sicheren Weg zur Selbsterstörung von NPO dar.

Zu den strukturellen Besonderheiten von NPO gehört ihre Orientierung an den Interessen der Mitglieder (vgl. Heinemann & Horch, 1988, S. 110 und 115), die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft (vgl. Heinemann, 1988, S. 125; Heinemann & Horch, 1981, S. 124), die Unabhängigkeit von Dritten<sup>31</sup> (vgl. Heinemann & Horch, 1988, S. 110), die ehrenamtliche Mitarbeit (vgl. Heinemann, 1988, S. 124; Heinemann, 1995, S. 66, 70 und 74; Horch, 1992, S. 44-45) und die demokratische Entscheidungsstruktur (vgl. Horch, 1992, S. 45).

Neben den strukturellen Unterschieden können jedoch auch Gemeinsamkeiten zwischen erwerbswirtschaftlichen und bedarfswirtschaftlichen Betrieben identifiziert werden, die dazu führen, dass ähnliche Managementprobleme vorhanden sind. Sowohl bedarfswirtschaftliche

---

<sup>31</sup> Dies bedeutet, dass NPO als autonom zu betrachten sind, da sie unabhängig von Dritten ihre Ziele (und damit hoffentlich auch die Ziele der Mitglieder) eigenverantwortlich verfolgen können. NPO werden eigentlich durch die finanziellen und sonstigen Leistungen der Mitglieder getragen, woraus sich auch die Grenzen der Leistungsfähigkeit ergeben.

als auch erwerbswirtschaftliche Betriebe sind (zumindest partiell) zielgerichtete, produktive, soziale und umfeldabhängige Gebilde. Daraus resultiert, dass unabhängig von der Art des Betriebs möglichst eine effektive und effiziente Erfüllung von Managementfunktionen erfolgen sollte (vgl. Schwarz, 2002, S. 30-31).

Bei einer Betrachtung der Gemeinsamkeiten von erwerbs- und bedarfswirtschaftlichen Betrieben ist auf zwei Aspekte hinzuweisen.

Hinsichtlich der Eigenschaft von NPO als umfeldabhängige Einheiten zeigt sich, dass der vielfach geringe Druck von außen dazu führt, dass der Zwang zur Anpassung an Umweltveränderungen oder an die Bedürfnisse der Leistungsadressaten stark verringert ist (vgl. Witt, Seufert & Emberger, 1996, S. 427). Thiel, Meier & Cachay kommen beispielsweise bei einer Untersuchung von Sportvereinen als nonprofit-orientierte Organisationen sogar zu dem Schluss, dass Sportvereine bzgl. ihrer Entscheidungsprozesse im Bereich der Planung eine strukturell bedingte Rigidität und Trägheit aufweisen. Dabei kann die dem Sportverein inhärente Langsamkeit der Anpassung und mitunter regelrechte Innovationsfeindlichkeit nicht einfach beseitigt werden, ohne seine Existenz zu gefährden, denn strukturelle Variabilität würde zu einer Planungskomplexität führen, mit der die Organisation überfordert wäre (vgl. Thiel, Meier & Cachay, 2006, S. 29). Strukturell nachteilig wirkt sich in diesem Fall anscheinend das Fehlen hierarchischer Kompetenzen aufgrund der demokratischen Strukturen der Organisation auf die Planung von Entscheidungen aus (vgl. Thiel, Meier & Cachay, 2006, S. 28).<sup>32</sup> Doch soll hier angemerkt werden, dass je größer eine NPO<sup>33</sup> ist, desto weniger basisdemokratisch wird sie in aller Regel auch geführt, da eine umfassende, demokratische Beteiligung der Mitglieder Entscheidungsprozesse langwierig und damit teuer machen kann (vgl. Witt, Seufert & Emberger, 1996, S. 425). Dabei bleibt offen, ob eine veränderte Einbindung der Mitglieder in organisationale Entscheidungsprozesse und der damit einhergehende Wandel von Entscheidungsprozessen in NPO zur Initiierung von Anpassungsvorgängen an veränderte Umweltzustände genutzt werden.

Des Weiteren zeigt sich eine Effizienzproblematik beim Management von NPO, die sich wie folgt äußert. Das Effizienzkriterium ist zwar auch im Nonprofit-Sektor wichtig, wird jedoch als zweitrangig eingestuft. Im Mittelpunkt steht in NPO eher die Herstellung von Interessensidentität und Effektivität. Dies begründet sich aus der Wichtigkeit immaterieller Bestandteile auf der Input- und Outputseite von NPO, die nicht auf einen preislichen Nenner zu bringen

---

<sup>32</sup> Der durch die demokratischen Strukturen in NPO verankerte „Bottom-up-Mechanismus“ zeichnet sich im Vergleich zu „Top-down-Mechanismen“ in erwerbswirtschaftlichen Betrieben durch schlechtere Steuerungsmöglichkeiten sowie langsamere Entscheidungswege aus (vgl. Breuer & Rittner, 2002, S. 323).

<sup>33</sup> Witt, Seufert & Emberger (1996, S. 425) beziehen sich hier bei ihren Ausführungen auf Verbände.

sind und daher Effizienz nur schwer messbar machen (vgl. Horch, 1992, S. 59).<sup>34</sup> Witt, Seufert & Emberger (1996, S. 426) weisen allerdings darauf hin, dass Effektivität zwar das Nonprofit-Zielsystem dominiert, die Wirtschaftlichkeit jedoch große Berücksichtigung finden muss. Denn zumindest langfristig wird ein bedarfswirtschaftlicher Betrieb seiner Bedarfsdeckungsaufgabe (als Effektivitätskriterium) nur gerecht werden, wenn er es versteht seine Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.

Generelle Probleme hinsichtlich der Überprüfung der Effektivität und Effizienz in NPO ergeben sich insbesondere aufgrund der Multidimensionalität und der Diffusität des organisationalen Zielsystems. Vor diesem Hintergrund erscheint es schwierig ein Urteil über eine erfolgreiche Entwicklung in NPO zu fällen, da bestimmte operative Ziele, wie beispielsweise das Wachstum der Mitgliederzahlen, nicht im Sinne eines Selbstzwecks zu rechtfertigen sind (vgl. Thiel & Mayer, 2009, S. 87).

Im Bereich der privaten NPO lässt sich eine Vielzahl unterschiedlicher Formen von Organisationen identifizieren. Dazu zählen zum Beispiel wirtschaftliche NPO wie Wirtschafts- und Berufsverbände oder Arbeitnehmerorganisationen, die die wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder fördern und vertreten. Unter soziokulturelle NPO fallen z.B. Sport- und Freizeitvereine, Sportverbände und Kirchen, die gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller sowie gesellschaftlicher Interessen und Bedürfnisse ihrer Mitglieder planen, koordinieren und durchführen. Politische NPO, wie politische Parteien oder Natur-, Heimat- und Umweltschutzorganisationen, richten ihre Anstrengungen auf die Bearbeitung und Durchsetzung politischer (bzw. ideeller) Interessen und Wertvorstellungen. Als letzte Ausprägung im privaten Bereich sind soziale NPO zu nennen, die sich mit der Erbringung karitativer oder entgeltlicher Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise beschäftigen. Soziale NPO sind beispielsweise Hilfsorganisationen für Kranke, Behinderte oder Arme, Entwicklungsorganisationen oder Selbsthilfegruppen. Betrachtet man die Realität so fällt auf, dass eine solch präzise Unterteilung der NPO-Arten, wie sie gerade vorgenommen wurde, nicht immer möglich ist. Vielmehr kommt es immer wieder zu Abweichungen, Überlappungen und Transformationen, die dieses bereits heterogene Feld der NPO noch vielfältiger erscheinen lässt (vgl. Schwarz, 2001, S. 13-15).

---

<sup>34</sup> Es gibt in NPO kein dem Gewinn vergleichbares Oberziel, das mit dem Wirtschaftlichkeitskriterium der Effizienz so eindeutig zu messen ist (vgl. Horch, 1992, S. 59). Aber auch bei der Beurteilung der Effektivität nichtmarktorientierter Organisationen bestehen messtechnische Probleme. Denn vor einer Effektivitätsbestimmung muss sowohl eine Auswahl an adäquaten Maßstäben und Indikatoren getroffen werden, als auch eine Einigung auf bestimmte Standards innerhalb dieser Größen erfolgen (vgl. Scott, 1986, S. 429).

Nachdem die Diskussion verschiedener relevanter Aspekte von NPO stattgefunden hat und Verbände als eine Art von NPO gekennzeichnet wurden, soll nachfolgend etwas genauer auf den Organisationstyp des Verbandes eingegangen werden.

## **1 Der Organisationstyp Verband**

Unter einem Verband soll im Folgenden ein bedarfswirtschaftlicher Betrieb verstanden werden, der haushaltsweise geführt und von unbestimmten Mitgliedern getragen wird. Dabei sind bedarfswirtschaftliche Betriebe Organisationen, wie bereits weiter oben dargestellt wurde, die nicht primär nach Gewinn streben. Vielmehr steht bei ihnen die Erstellung einer gewissen Leistung im Vordergrund, mit dem Ziel, bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. Die haushaltsweise Betriebsführung von Verbänden äußert sich darin, dass sie für ihre Leistungen generelle Entgelte wie Mitgliedsbeiträge, Spenden oder Zuschüsse erhalten. Doch bleibt zunächst offen, für welche konkreten Leistungen diese Entgelte verwendet werden, so dass ein direktes Leistungs-Gegenleistungsprinzip weitgehend fehlt. Die Unbestimmtheit der Mitgliedschaft ergibt sich bei Verbänden aus der Tatsache, dass sie fortbestehen prinzipiell unabhängig vom Wechsel einzelner Mitglieder (vgl. Witt, Seufert, Emberger, 1996, S. 416). Des Weiteren gelten für Verbände auch die allgemeinen konstitutiven Merkmale von NPO, die im vorherigen Abschnitt beschrieben wurden.

Betrachtet man den Organisationstyp Verband etwas genauer, so lassen sich drei weitere wichtige Merkmale herausstellen. Das erste Merkmal ist das duale Management, was aus der Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungskräften in Verbänden resultiert. Die zweite Besonderheit ist das vorherrschende Föderalismusprinzip in Verbänden. Dieses Föderalismusprinzip begründet neben der horizontalen Gewaltenteilung, z.B. zwischen Ehrenamt und Hauptamt, auch eine vertikale Gewaltenteilung, beispielsweise zwischen Bundes-, Landes- und Regionalverbänden. Das dritte Merkmal ist die Subsidiarität, die mit dem Föderalismusprinzip eng verbunden ist. Die Subsidiarität als Zuständigkeitsprinzip besagt, dass die Aufgaben, die eine tiefere Verbandsebene in eigener Verantwortlichkeit bewältigen kann, ihr von einer höheren Verbandsebene nicht entzogen werden sollen. Das Ziel dieses Prinzips ist es, anstehende Entscheidungen dort zu treffen, wo sie sachgerecht getroffen werden können (vgl. von Velsen-Zerweck, 1998, S. 27-28). Neben den verschiedenen dargestellten verbandsspezifischen Merkmalen, macht die Bezeichnung der „Interessenvertretung“ für den Organisationstypus Verband dessen Zielsetzung sehr deutlich (vgl. von Velsen-Zerweck, 1998, S. 31). So kann im soziologischen Sinne der Begriff des Verbandes als ein Zusammenschluss einzelner Personen, Personengruppen oder Organisationen zu einer kollektiven Handlungseinheit verstanden werden. Diese Handlungseinheit verfolgt das Ziel bestimmte Interessen durch Einflussnahme oder Unterstützung zu fördern (vgl. Dettling, 1978, S. 5). Es können Verbandsinteressen auf drei unterschiedlichen Ebenen lokalisiert werden. Auf der Individual-

ebene sind die originären individuellen Interessen einzelner Mitglieder zu erkennen. Die Kollektivebene vereint die kollektiven Interessen verschiedener Gruppen. Aus den Individual- und Kollektivinteressen bilden sich auf der Organisationsebene primäre (eigentlicher Verbandszweck) und sekundäre (z.B. die Überlebensfähigkeit des Verbandes) Verbandsinteressen. Hinsichtlich der Verbandsinteressen erhöht sich die Komplexität von der Individual-, über die Kollektiv- bis zur Organisationsebene stetig (vgl. von Velsen-Zerweck, 1998, S. 31-33).<sup>35</sup> So ist es eine der wichtigen Aufgaben des Verbandes mit steigender Interessensvielfalt, die sich ihm bietende Komplexität zu bewältigen, da dies nachhaltige Auswirkungen auf seine Bindungs- und Handlungsfähigkeit hat. Allerdings stellt sich die Durchsetzung aller wesentlicher Interessen in einer Gemeinschaft (oder hier in einem Verband), im Sinne pluralistischer Theorien, zur Gewährleistung eines Machtgleichgewichts und zur Herstellung von Chancengleichheit als äußerst schwierig und komplex dar (vgl. von Velsen-Zerweck, 1998, S. 36).

Bei der Darstellung der Vorteile, die sich aus dem Vergleich von assoziativem Handeln (beispielsweise durch die Interessensvereinigung in Verbänden) zu individuellem Handeln ergeben, lassen sich vier Bereiche erkennen. Der erste Bereich reduziert durch die Überführung unabgestimmten Handelns in assoziatives Handeln kompetitives Verhalten<sup>36</sup> und ermöglicht damit Solidaritätsvorteile. Eine zweite Stärke liegt in der Externalisierung und Bündelung von Aufgaben, die zuvor von den einzelnen Akteuren je für sich selbst bearbeitet wurden. Die nun realisierbare Kontrolle von Interdependenzen macht die Umsetzung von Kostenvorteilen durch günstigere kapazitative Auslastung möglich. Ein weiterer Nutzen zeigt sich in der Selektion, Destillation und Aggregation singulärer Interessen durch eine Organisation. Diese Interessenbündelung erlaubt durch die Reduktion kontingenter Interessenartikulationen und die Verringerung der Diversität der Interessen die Realisierung höherer Repräsentationseffizienz. Damit geht die Erzielung von Machtvorteilen einher, da durch die Zentralisation der Verfügung über Machtressourcen das Risiko reduziert wird, von anderen Akteuren „übermächtig“ zu werden. Der vierte und letzte Vorteil assoziativen Handelns besteht in der Konstituierung von Autorität durch die partizipative Delegation von Kompetenzen und der Übertragung von Kontrollmöglichkeiten in den Binnenbeziehungen der Vereinigung. Damit entsteht das Potential zur Gewinnung von Regierungsfähigkeit, durch die Möglichkeit bindende Entscheidungen zu treffen und eine effiziente, assoziativ getragene Selbstregulation betreiben zu können (vgl. Weber, 1987, S. 31-32).

---

<sup>35</sup> Zusätzlich komplexitätserhöhend können die möglichen Interessensbeziehungen (komplementär, neutral, konfliktär) innerhalb eines Verbandes wirken (vgl. von Velsen-Zerweck, 1998, S. 31).

<sup>36</sup> Die Reduzierung kompetitiven Verhaltens bietet kooperativen Akteuren eine Verringerung von Risiken, die am Beispiel von marktorientierten Akteuren deutlich werden (vgl. Streeck & Schmitter, 1996, S. 128-129; Weber, 1987, S. 32).

Abgeleitet von ihrem Organisationszweck sind Verbände Produzenten von Kollektivgütern, die dem Mitglieder-Kollektiv zur Verfügung gestellt werden. Die Mitglieder, die organisierte Gruppe oder auch die Allgemeinheit profitieren dann von den Verbandsleistungen. Die kollektiven, oder teils sogar öffentlichen Güter und Leistungen sind unteilbar (z.B. Interessensvertretung oder soziale Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit) und kommen in ihrer Wirkung allen zugute, so dass auch diejenigen davon profitieren, die keinen Beitrag für ihre Produktion leisten. Die inhaltliche Ausgestaltung dieser Güter und Leistungen erfolgt durch den verbandsinternen demokratisch-politischen Willensbildungsprozess. Wobei sich die erfolgsorientierte Messung der Wirkung dieser Güter und Leistungen als problematisch darstellt (vgl. Schwarz, 1996, S. 24).

Abschließend soll noch darauf hingewiesen werden, dass dem Betriebstyp des Verbandes, eine gemeinwohlorientierte Ausrichtung zugeschrieben wird. Unter Gemeinwohlorientierung wird eine über die mitgliederbezogene Nutzenmaximierung hinausgehende Funktionalität von Verbänden verstanden. Über dieses intentionale Handeln mit dem ausdrücklichen Ziel der Nützlichkeit für die Gemeinschaft wird die zugeschriebene soziale Bedeutung und die wirtschaftliche Unterstützungsleistung für Verbände durch Staat und Politik erklärt (vgl. Mayntz, 1992, S. 17; Rittner & Breuer, 2000, S. 1 und 16-17). In Bezug auf die verschiedenen Funktionen eines Verbandes lässt sich anführen, dass diese faktisch auf einem Kontinuum zwischen vorrangig innenzentrierter Aufgabenerfüllung für die Mitglieder und auf das Gemeinwohl hin orientierten öffentlichen Funktionen liegt (vgl. Emrich, 2008, S. 123).

Nachdem die vorherigen Ausführungen den Organisationstypus Verband zum Gegenstand hatten, befasst sich der nächste Abschnitt mit den ökonomischen Eigenarten von Verbänden.

## **2 Ökonomische Eigenarten von Verbänden**

Die ökonomischen Eigenarten von Verbänden beschreiben die Spezifika des Betriebstyps Verband in Abgrenzung zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben. Die im Weiteren beschriebenen Besonderheiten von Verbänden sind vor dem Hintergrund der Betrachtung des Umgangs mit Wissen und Informationen in diesem Betriebstyp von Bedeutung.

### ***a Finanzierung von Verbänden***

Zu den Finanzierungsquellen von Verbänden zählen (Mitglieds)Beiträge, direkte Leistungsentgelte, Gebühren sowie Erträge aus Vermögen und Subventionen. Darüber hinaus können sich Finanzierungswege aus Spenden, staatlichen Zuwendungen und Leistungsentgelten sowie

aus Einnahmen durch Sponsoringvereinbarungen ergeben (vgl. Littich, 2002, S. 368-378; Vilain, 2006, S. 68-73).<sup>37</sup>

Die erhobenen Beiträge haben dabei einen generellen Charakter und spiegeln den monetären Wert einer Leistung nicht wieder, so dass in diesem Fall zwischen Leistung und Gegenleistung nur ein mittelbarer Zusammenhang besteht (vgl. Roßkopf, 2004, S. 67). Im Gegensatz zu Verbänden als bedarfswirtschaftliche Betriebe ist in Unternehmen ein direkter Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung gegeben (vgl. Witt, Seufert & Emberger, 1996, S. 416). Doch steht hinter dem Prinzip der Beitragserhebung der Grundgedanke, das Mitglied als Nutznießer von Leistungen für die ihm durch die Zugehörigkeit zum Verband entstehenden Vorteile zur Zahlung heranzuziehen (vgl. Müller, 1983, S. 87). Verbände als bedarfswirtschaftliche Betriebe streben nicht in erster Linie nach Gewinn, sondern im Vordergrund steht die Befriedigung eines bestimmten Bedarfs. Durch den Anspruch der haushaltsweisen Führung an Verbände, sind sie, genauso wie öffentliche und private Haushalte, dazu angehalten, mit den gegebenen Mitteln die Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu befriedigen (vgl. Roßkopf, 2004, S. 67; Witt, Seufert & Emberger, 1996, S. 416).

Eine weitere Finanzierungsmöglichkeit neben Beiträgen ist die Erhebung direkter Leistungsentgelte für beispielsweise bestimmte Dienstleistungen. Bei einem Angebot einer verbandlichen Dienstleistung als Individualgut auf einem Markt werden häufig kostendeckende bis gewinnbringende Preise angesetzt. Entstehende Gewinne aus dem Dienstleistungsverkauf können dann dazu genutzt werden, um die sonst für die Mitglieder zur Verfügung gestellten Kollektivgüter quer zu subventionieren (vgl. Schwarz, 2001, S. 35). Ebenfalls ist die Generierung von Einnahmen durch das Angebot verbandlicher Koordinations- und Normierungsleistungen möglich, für die dann entsprechende Gebühren angesetzt werden können (vgl. Schwarz, 2005, S. 30-31).<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Die Finanzierungsquellen von Sportverbänden teilen Winkler & Karhausen (1985, S. 49) in Einnahmen aus Eigen- und Fremdmitteln ein. Unter den Eigenmitteln werden demnach Mitgliedsbeiträge, Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit in der Vermögensverwaltung, Spenden, Zuwendungen von Sponsoren und Bußgelder, Einnahmen aus dem Sportbetrieb, Lizenzgebühren, Werbeeinnahmen, Einnahmen aus Industriepools, Einnahmen aus Fernsehverträgen und Anteile am Zweckertrag aus dem Bereich Glücksspiel subsumiert. Zu den Einnahmen aus Fremdmitteln werden insbesondere institutionelle Zuwendungen des Bundes oder der Länder bzw. projektgebundene Zuwendungen des Bundes oder der Länder gezählt.

<sup>38</sup> Ein Beispiel für eine Normierungsleistung aus dem Sportbereich ist die Vergabe des Gütesiegels „Profis-Schule“ des Deutschen Skilehrerverbandes. Durch Aus- und Weiterbildung kann das Gütesiegel durch die Mitgliedsskischulen erworben werden. Auf diese Art und Weise versucht der Deutsche Skilehrerverband bestimmte Grundsätze und Standards im Unterricht und Auftreten seiner Skischulen zu normieren und zu implementieren (vgl. <http://www.skilehrerverband.de/standard.xml?vpID=11>).

Des Weiteren greifen Verbände bei ihrer Finanzierung auf Spenden der eigenen Organisationsmitglieder zurück. Unter Spenden sind jedoch in diesem Fall nicht nur monetäre Leistungen zu verstehen, sondern auch Sachunterstützungen oder ehrenamtlich geleistete Arbeit. Doch deutet sich in diesem Bereich an, dass, bedingt durch einen gesellschaftlichen Wertewandel, die Spendenbereitschaft und der Wille zu ehrenamtlichem Arbeitseinsatz abnehmen (vgl. Horak & Heimerl-Wagner, 1999, S. 142).

Als eine weitere wichtige Finanzierungsquelle sind die (meist staatlichen) Subventionen zu nennen. Eine solche Subventionierung ist jedoch stark abhängig davon, ob der Staat der verbandlichen Leistung ein öffentliches Interesse zuerkennt (vgl. Schwarz, 2005, S. 31). Jedoch treten auch in diesem Bereich zunehmend Probleme auf, da sich die öffentlichen Haushalte in einer Finanzierungskrise befinden (vgl. Badelt, 1999, S. 527). Gerade durch die sich verschärfenden Probleme von Interessensvereinigungen hinsichtlich der staatlichen Ressourcengewinnung erscheint es zunehmend wichtiger, die eigenen organisationalen Handlungen durch das Aufzeigen ihrer Gemeinwohlorientierung und ihrer sozialen Bedeutung zu legitimieren. Auf diesem Wege werden die entsprechenden Organisationen im Dritten Sektor verstärkt mit Fragen und Problemen der Steuerung ihrer Außenbeziehungen konfrontiert (vgl. Breuer & Rittner, 2002, S. 26-29; Rittner & Breuer, 2000, S. 16-17).

Neben den dargestellten Möglichkeiten der Finanzierung können Verbände auch auf weitere Quellen zurückgreifen. Dazu zählt das Beschaffen oder Einwerben von Spenden von Außenstehenden. Unter einem Spender wird ein Individuum und/oder eine wirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Sozietät verstanden, die einen als gut wahrgenommenen Zweck per se fördern und unterstützen will, ohne dafür eine direkte Gegenleistung zu erwarten (vgl. Bernhardt, 1999, S. 318). Dabei können die am Spendenmarkt erzielten Ergebnisse als ein Indikator für die gesellschaftliche Akzeptanz der Arbeit und Leistung der jeweiligen Interessensvereinigung gedeutet werden (vgl. Bernhardt, 1999, S. 322).

Als letzte Finanzierungsmöglichkeit ist es Verbänden möglich, durch Sponsoringaktivitäten Ressourcen zu akquirieren. Im Vergleich zu einem Spender erwartet der typische Sponsor für seine Ressourcenüberlassung eine (zumeist immaterielle) wirtschaftlich vorteilhafte Gegenleistung, die in der Regel vertraglich fixiert wird. So sind beispielsweise die Namensnennung zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades des jeweiligen Sponsors oder die Erwähnung des Sponsors in der Öffentlichkeitsarbeit der gesponserten Organisation mögliche Inhalte einer derartigen Vereinbarung. Der Sponsoringbereich ist gegenüber dem Spendenmarkt durch Wachstum gekennzeichnet. Dieser Umstand liegt nicht zuletzt daran, dass die Sponsoringausgaben häufig als Betriebsausgaben steuerlich geltend gemacht werden können und auf Grund ihres investiven Charakters auch gegenüber Shareholder-Value-orientierten Eigentümern gut zu rechtfertigen sind. Verbandsprojekte mit hoher Medienpräsenz und Akzeptanz bei der Bevölkerung, wie z.B. Sportveranstaltungen, haben günstige Aussichten auf den Erhalt von



Sponsoringmitteln. Doch sollte aus Sicht des Verbandes immer darauf geachtet werden, dass unter einer Zusammenarbeit mit ungeeigneten Sponsoren die eigene Glaubwürdigkeit leiden kann (vgl. Littich, 2002, S. 377-378).

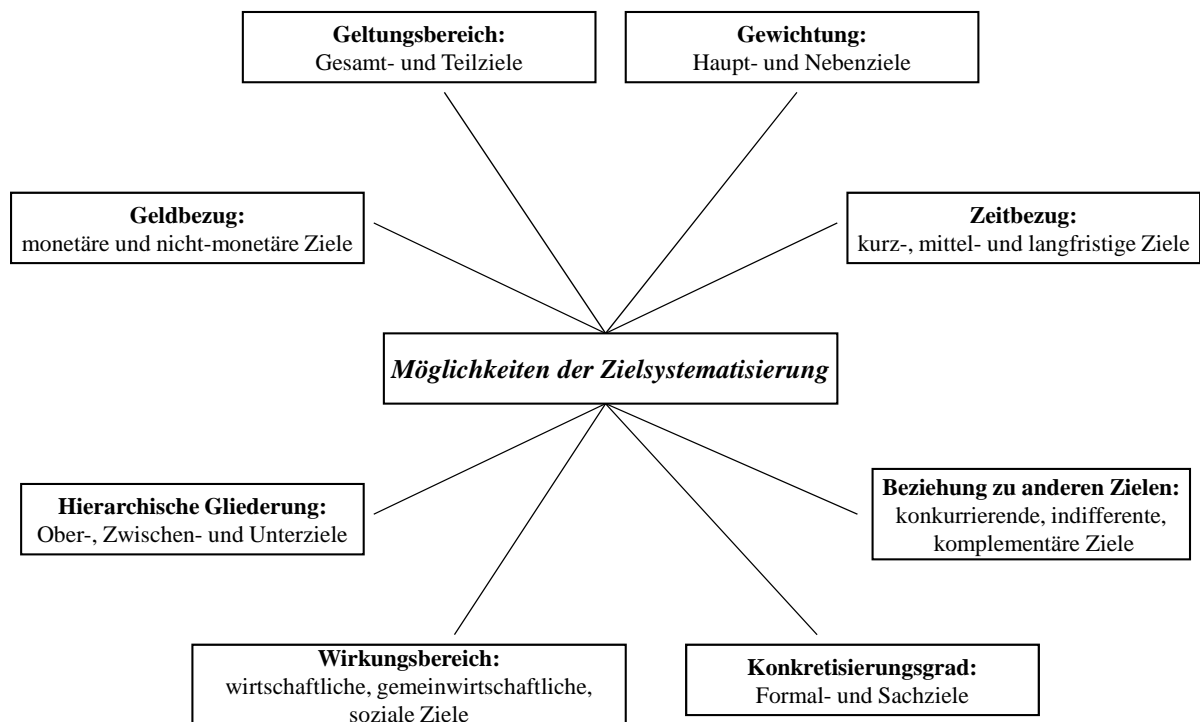
Letztlich stellt sich für jeden einzelnen Verband die Frage der eigenen Finanzierungsstruktur, die sich aus den gegebenen Einnahmemöglichkeiten ergibt. Dabei wurde im Vorhinein aufgezeigt, dass der Nonprofit-Sektor in der Zukunft wahrscheinlich einen wachsenden Teil seiner Einnahmen aus nichtstaatlichen Quellen schöpfen muss und auch bei staatlichen Finanzierungsquellen wird er stärker auf Leistungsentgelte angewiesen sein. Somit werden die Gebührenfinanzierung, das Aufbringen von Spenden und der Abschluss kommerzieller Sponsoringverträge tendenziell an Bedeutung gewinnen. Verantwortliche in Verbänden sollten sich bei einem Wandel der Einnahmestruktur hin zu einer gewissen Kommerzialisierung jedoch ebenso über die Auswirkungen dieser Veränderungen für das Management und für die in einem Verband gelebte Philosophie der Leistungserstellung und -verteilung bewusst sein (vgl. Badelt, 1999, S. 535-536).

### ***b Ziele von Verbänden***

In der Organisationssoziologie stellt das Vorhandensein von Zielen für Verbände ein konstitutives Merkmal dar. Im Rahmen der Unterscheidung von Zielsetzungen lassen sich vier Gruppen identifizieren. So können Organisationsziele als einschränkende Rahmenbedingungen des Handelns oder als ein Teil der Rollenstruktur einer Organisation gesehen werden. Des Weiteren sind Organisationsziele zum einen Ausdruck der Ziele bestimmter Gruppen in Organisationen und zum anderen eine offizielle Selbstdarstellung der Organisation, um damit ihr Handeln zu legitimieren sowie Mitglieder und Ressourcen zu mobilisieren (vgl. Mayntz & Ziegler, 1977, S. 38-39; Winkler & Karhausen, 1985, S. 70).

Unabhängig von der gewählten Sichtweise ist es möglich, Organisationsziele in die Kategorien Formal- und Sachziele zu unterteilen. Formalziele lassen sich als ein gewünschtes Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Ergebnis beschreiben, wohingegen Sachziele verhältnismäßig konkrete Maßnahmen implizieren. Aufgrund des möglichen Freiraums für unterschiedliche Handlungsanweisungen, ist bei Formalzielen ein weitaus höherer Abstraktionsgrad vorzufinden (vgl. Raffee, 1974, S. 123). Organisationale Zielsysteme sind eine Menge von Zielen, die durch Beziehungen unterschiedlicher Art gekennzeichnet sein können (vgl. Raffee, 1974, S. 121). Die Beziehungen zwischen verschiedenen organisationalen Zielen können durch die Eigenschaften Komplementarität, Konkurrenz oder Indifferenz charakterisiert werden (vgl. Raffee, 1974, S. 124-125; Witt, 1978, S. 704-705). Zielkonflikte bei konkurrierenden Zielsetzungen könnten beispielsweise darauf zurückgeführt werden, dass informelle Gruppen in Organisationen ihre eigenen Ziele verfolgen, die nicht übereinstimmen mit den Zielen der gesamten Organisation (vgl. Döring, 1978, S. 713). Durch die Formulierung von

Ober- und Unterzielen werden Zielhierarchien entwickelt, die es möglich machen betriebliche Entscheidungen an dieser Prioritätensetzung auszurichten (vgl. Witt, 1978, S. 704). Die nachfolgende Abbildung zeigt verschiedene Möglichkeiten der Zielsystematisierung in Betrieben:



**Abbildung 16: Möglichkeiten der Zielsystematisierung in Anlehnung an Freyer, 2003, S. 304**

Das Zielsystem eines Verbands ist mit dem eines erwerbswirtschaftlichen Betriebs nur sehr bedingt vergleichbar. Durch den, häufig in der Satzung verankerten, eigentlichen Auftrag des Verbands ist zwar ebenfalls ein Oberziel vorhanden, doch entspricht dies nicht dem Oberziel der Gewinnmaximierung in erwerbswirtschaftlichen Betrieben. Hinter dem eigentlichen Verbandszweck steht meist ein ganzes Bündel von Zielen, das zur Erreichung der „Mission“ optimiert werden muss (vgl. Horak, Matul & Scheuch, 1999, S. 154). In erwerbswirtschaftlichen Betrieben sind die Sachziele dem Formalziel der Gewinnerreichung untergeordnet, wohingegen in Verbänden eine starke Dominanz von Sachzielen zu erkennen ist. In Verbänden ist die Erzielung von Überschüssen kein Oberziel, sondern ein Mittel um eine finanzwirtschaftliche Absicherung zu erreichen (vgl. Horak, Matul & Scheuch, 1999, S. 157; Roßkopf, 2004, S. 69). Da Verbände durch ihre Leistungserstellung eine möglichst effektive Bedarfsdeckung im Hinblick auf bestimmte Zielgruppen als wichtigstes Oberziel erreichen wollen, ist die Nutzung von Wirtschaftlichkeitskriterien im Hinblick auf verbandliches Handeln als ein Unterziel auf dem Weg zur Erreichung des eigentlichen Ziels zu betrachten (vgl. Horak, Matul & Scheuch, 1999, S. 157; Witt, Seufert & Emberger, 1996, S. 426). Die verbandlichen Sachziele ergeben sich aus dem eigentlichen Auftrag des jeweiligen bedarfswirtschaftlichen Betriebs und konkretisieren sich in den Leistungen, die ein Verband für seine Zielgruppen erbringt

(vgl. Roßkopf, 2004, S. 70). So divergieren die jeweiligen Sachziele der Verbände in Abhängigkeit davon, ob sie eine wirtschaftliche, soziokulturelle, politische oder soziale Ausrichtung haben (vgl. Schwarz, 1996, S. 18).

Da das Oberziel Gewinnerreichung bei Verbänden entfällt, erscheint es schwierig ein nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug genau definiertes oberstes Ziel festzulegen. In Verbänden entstehen Probleme bei der Zieloperationalisierung, da qualitative Ziele von größerer Bedeutung sind und in ihrer Sinnhaftigkeit nur unzulänglich mit quantitativen Darstellungsmethoden erfasst werden können. In Bezug auf die Anpassungsfähigkeit von Zielen ist bei bedarfswirtschaftlichen im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben eine gewisse Trägheit zu erkennen. Diese geringere Flexibilität der zielorientierten Organisationssteuerung bei bedarfswirtschaftlichen Betrieben lässt sich oft auf finanzielle bzw. politische Abhängigkeiten und das Vorhandensein einer Vielzahl von Interessengruppen, die im Rahmen eines demokratischen Willensbildungsprozesses in der Organisation mitwirken, zurückführen (vgl. Horak, Matul & Scheuch, 1999, S. 157; Schwarz, 2001, S. 71). Da Verbände und andere bedarfswirtschaftliche Betriebe immer wieder an öffentlichen Aufgaben beteiligt werden, ist es für eine vollständige Erfassung der relevanten Zielinhalte erforderlich auch die Interessen übergeordneter staatlicher und politischer Instanzen zu berücksichtigen. Damit kann sich eine Erweiterung der Zieldimension bedarfswirtschaftlicher Betriebe von der Mikroebene der einzelnen Organisation hin zu einer Ebene makropolitischen Prozesse ergeben (vgl. Horak, Matul & Scheuch, 1999, S. 158).

Die starke Dominanz qualitativer Ziele in Verbänden zeigt sich auch in den Ergebnissen einer Verbändeerhebung aus dem Jahre 1996/97. Als wichtigstes Ziel wurde von Verbänden die Mitgliederzufriedenheit genannt, gefolgt vom Image des Verbandes und der Qualität der angebotenen Leistungen. Erst hinter diesen qualitativ ausgerichteten Zielen folgten quantitative Zielsetzungen, wie Einnahmeerhöhung, Verbesserung der Liquidität und die Wirtschaftlichkeit der verbandlichen Arbeit (vgl. Witt, Lakes, Emberger, von Velsen-Zerweck & Seufert, 1998, S. 115).

Mit Blick auf die Wissens- und Informationsintensität der Leistungserstellung in Verbänden, erscheint es sinnvoll in das Zielsystem einer solchen Organisation auch Wissensziele mit einzubeziehen. Zu formulierende Wissensziele sollten sich dabei an einer prozessorientierten Sichtweise der wichtigsten Geschäftsabläufe des Verbandes orientieren (vgl. Probst & Deussen, 1997, S. 7).

Die Besonderheiten und Probleme, die sich bei der Zielbestimmung in Verbänden im Speziellen und in bedarfswirtschaftlichen Betrieben im Allgemeinen ergeben, werden von Schwarz (2001, S. 72) wie folgt zusammengefasst:

**Tabelle 4: Besondere Schwierigkeiten der Zielbestimmung bedarfswirtschaftlicher Betriebe in Anlehnung an Schwarz, 2001, S. 72**

Schwierigkeiten	Folgen & Kommentar
1. Sachziel Dominanz	- Wegfall des Oberzieles (Gesamtzieles) „Gewinn“; es ist kein Indikator für die Gesamteffizienz der Organisation vorhanden.
2. Leistungs-Wirkungs-Ziele	- Häufig sind nicht die Organisationsleistungen selber das Ziel, sondern der von den Leistungen bewirkte Nutzen bei den Mitgliedern, bzw. die Verhaltensbeeinflussung bestimmter Zielgruppen. - Der „außerhalb“ der Organisation anfallende Nutzen kann nicht „innerhalb“ mittels Kosten und Erträgen gemessen werden.
3. Zieloperationalisierung	- Das anvisierte Nutzenziel ist meist qualitativer Art (kein finanzieller Ertrag). - Die Zielerreichung muss oft durch „stellvertretende“ Indikatoren indirekt gemessen werden.
4. Interessenvielfalt	- Konflikte bei der Zielfindung, mit der Tendenz zur Vermeidung des Setzens klarer, eindeutiger Ziele. - Zielfestlegung erfolgt auf dem „kleinsten gemeinsamen Nenner“.
5. Prioritätensetzung, Mittelumverteilung	- Widerstände gegen Leistungsabbau. - Schwierigkeiten bei der Prioritätengewichtung von Aufgaben.
6. Komplexität der Probleme	- Oft ist die Wirkung bestimmter Maßnahmen unbekannt bzw. ungewiss. - Schwieriges Zurechnungsproblem: Auf welche Ursache (Maßnahme) ist eine Wirkung (Nutzen) zurückzuführen?
7. Einschränkung der Zielfestlegung	- Zweckbindung durch Gesetz und Satzung, dies verhindert z.B. Diversifikations- und Leistungsabbauprozesse.
8. Gewaltentrennung	- Bewirkt „diskontinuierliche“ Planungsprozesse. - Schränkt die Organisationssteuerung durch die formal übergeordneten Organe ein. - Es kommt zur Verzögerung wichtiger Problemlösungen.

Der vorangegangene Abschnitt hat die verschiedenen Probleme und Besonderheiten des Zielfindungs- und Zielausgestaltungsprozesses in Verbänden als bedarfswirtschaftliche Betriebe aufgezeigt. Doch erscheint es, trotz aller Schwierigkeiten, äußerst wichtig, möglichst klare und verbindliche Ziele für einen Verband herauszuarbeiten, um sich einer effektiven und effizienten Steuerung der Organisation anzunähern. Denn nur anhand von festgelegten Zielen, die sich aus dem eigentlichen Verbandszweck und den sich daraus ableitenden Aufgaben ergeben, kann eine sinnvolle Festlegung und Strukturierung verbandlicher Leistungen erfolgen.

### *c Leistungserbringung von Verbänden*

Die Grundlage für Strukturen und Beziehungen in Verbänden ergeben sich aus der Abstimmung gemeinsamer Mitgliederinteressen. Diese Abstimmung erfolgt mit dem Ziel der Bedarfsdeckung der an diesem Prozess beteiligten Akteure, wobei die Erbringung spezifischer Güter zur Erreichung dieses Ziels hier im Mittelpunkt steht. Die zur Bedarfsdeckung produzierten und verteilten Güter können als kategorische (Gruppen-)Güter bezeichnet werden (vgl. Roßkopf, 2004, S. 72; Streeck & Schmitter, 1996, S. 136-137). Aus dem assoziativen verbandlichen Handeln ergeben sich ökonomische Vorteile, da kontingentes, kompetitives Verhalten verringert wird und solidarische Prozesse wirken können (vgl. Weber, 1987, S. 32). Damit können Verbände als Kooperationen angesehen werden, die ihre spezifischen Leistungen nur erbringen können, wenn die mit unterschiedlichen Aufgaben betrauten Akteure zusammenarbeiten und ihre individuellen Beiträge in Ausrichtung auf den Organisationszweck koordinieren (vgl. Abraham & Büschges, 2004, S. 40). Das Ziel der verbandlichen Güterproduktion ist abhängig vom entsprechenden Betätigungsfeld des Verbandes und kommt durch den in der Satzung festgelegten Verbandszweck zum Ausdruck (vgl. Roßkopf, 2004, S. 72; Witt, Seufert & Emberger, 1996, S. 420-421).

So sind beispielsweise im § 3 der Satzung des Deutschen Skilehrerverbandes der verbandliche Zweck und die entsprechenden Aufgaben festgelegt, die wie folgt definiert sind.

1. Der Verband vertritt die Interessen seiner Mitglieder sowie generelle Belange der Berufsskilehrer in der Öffentlichkeit sowie gegenüber Gesetzgeber, Behörden, anderen Verbänden und Organisationen.
2. Der Verband fördert die Schneesportschulen und [die Sportarten] Ski Alpin, Skilanglauf, Telemark, Snowboard sowie artverwandte Sportarten.
3. Der Verband fördert und berät alle Skilehrer und Snowboardlehrer in Fragen der Berufsausübung und der Aus-, Fort-, Weiterbildung.
4. Der Verband kann Mitglied in internationalen und nationalen Verbänden sein. Näheres regelt die Ordnung für Vereins- und Verbandsmitgliedschaften.
5. Der Verband kann Lizenzen vergeben.

(Deutscher Skilehrerverband, Zugriff am 13.04.2010 unter <http://www.skilehrerverband.de/cms/images/stories/pdf/satzung%20ab%202009-04-19.pdf>)

Eine denkbare Gliederung der Leistungen von Verbänden lässt sich z.B. anhand der kategorialen Unterteilung von Individual- und Kollektivgütern oder nach der Unterscheidung Sach- und Dienstleistungen vornehmen (vgl. Freyer, 2003, S. 92-98; Schwarz, 1996, S. 24;

Schwarz, 2001, S.35). Verbände erstellen zu einem großen Teil Kollektivgüter. Diese Kollektivgüter können im Vergleich zu Individualgütern nicht einem einzelnen Nutzer zugerechnet werden. Problematisch erscheint bei Kollektivgütern das auftretende Trittbrettfahrerproblem, das durch die Möglichkeit der Leistungsanspruchnahme eines Individuums ohne die Erbringung einer Gegenleistung entsteht. Diesem Problem versuchen Verbände durch eine Individualisierung ihres Leistungsangebots entgegenzuwirken, um somit Trittbrettfahrern selektive Anreize für einen Verbandsbeitritt zu bieten (vgl. Lakes, 1999, S. 28; Olson, 1992; Weber, 1987, S. 145; Witt, Seufert & Emberger, 1996, S. 425).

Die spezifischen Charakteristika von Dienstleistungen in Abgrenzung zu Sachleistungen sind unter anderem ihre Immaterialität, ihre Individualität, ihre Standortgebundenheit und die zwingende Integration des Dienstleistungsinanspruchnehmers (externer Faktor) (vgl. Bruhn, 1997, S. 11). Aufgrund der speziellen Besonderheiten von Dienstleistungen treten bei Ihnen bedeutend häufiger im Vergleich zu Sachleistungen Probleme bei der Standardisierung auf (vgl. Heinemann, 1995, S. 41; Lakes, 1999, S. 28-29). Sachleistungen hingegen sind materieller, gegenständlicher Natur (vgl. Daft, 2004, S. 256). Betrachtet man die im Sport organisierten Verbände, so fällt auf, dass die von ihnen erstellten Leistungen zu einem überwiegenden Teil dem Bereich der Dienstleistungen zugeordnet werden können (vgl. Woratschek, 1998, S. 348).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die vier beschriebenen Arten von Verbandsleistungen in einer Matrix:

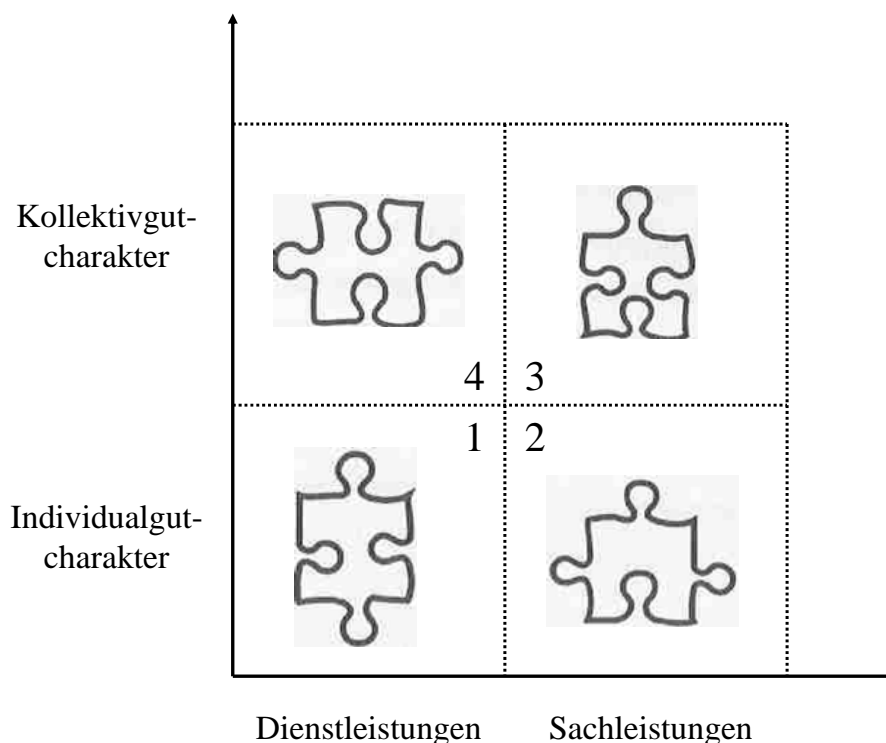


Abbildung 17: Matrix von Verbandsleistungen nach Roßkopf, 2004, S. 74

Aus den im Vorhinein unterschiedenen Sach- und Dienstleistungen mit ihrem Individual- oder Kollektivgutcharakter ergibt sich das Leistungsportfolio eines Verbandes. Die unterschiedlichen Bausteine aus diesem Portfolio sind durch die Puzzleteile in der oben stehenden Abbildung angedeutet. Die Zusammensetzung und die Schwerpunkte innerhalb des verbandlichen Leistungsportfolios können von Organisation zu Organisation sehr stark variieren. Die nachfolgenden Punkte geben Beispiele für Leistungen aus den vier angedeuteten Bereichen eines verbandlichen Leistungsportfolios (vgl. Roßkopf, 2004, S. 74).

1. Beratung von Mitgliedern, Aus- und Weiterbildungsleistungen, Fachkonferenzen
2. Verbandszeitschriften, Verkauf von Produkten
3. Errichtung und Instandhaltung eines Klettersteigs durch einen Verband, der der Öffentlichkeit frei zugänglich ist
4. (politische) Interessenvertretung und Interessenförderung<sup>39</sup>, Öffentlichkeitsarbeit, Gemeinschaftswerbung, Imageförderung, Rahmentarifvertrag für Organisationen einer Branche

Mit den Fähigkeiten eines Verbandes Individualgüter, Kollektivgüter oder auch Monopolgüter zu erstellen, erhöhen sich seine Möglichkeiten die Umwelt zu differenzieren und über positive und negative Anreize unterschiedlich behandeln zu können. Somit erlaubt eine Diversifikation von Leistungsarten auch eine Diversifikation der Behandlung von unterschiedlichen Umweltakteuren. Durch die Möglichkeiten der Diversifikation von Leistungen und der Differenzierung von Leistungsempfängern ist der Verband in der Lage, Leistungen tauschförmig zu organisieren. Dabei kann der Verband Ressourcen, die einem Umweltsegment entnommen werden (z.B. Informationen), aufbereiten und in Leistungen für andere Akteure transformieren (vgl. Weber, 1987, S. 147).

Abschließend soll noch angemerkt werden, dass die verschiedenen Leistungen aus dem Leistungsportfolio eines Verbandes von unterschiedlicher Wissensintensität sind (vgl. Roßkopf, 2004, S. 75). So bedarf es für den Verkauf von verbandseigenen Produkten eines deutlich geringeren Maßes an Expertise bei den Verbandsmitarbeitern als im Rahmen der politischen Interessenvertretung, der Beratung von Verbandsmitgliedern oder der Versorgung mit anderen umfassenden Informationsleistungen.

---

<sup>39</sup> Hiermit ist Lobbying gemeint, im Sinne eines Versuchs der Beeinflussung von Entscheidungsträgern durch Dritte (vgl. Fischer, 1997, S. 35).

## II Gründe für die Integration eines bewussten Umgangs mit Wissen und Informationen in Verbänden

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln eine Betrachtung von NPO bzw. Verbänden vorgenommen wurde, befassen sich die folgenden Ausführungen mit den Gründen, die Verbände dazu veranlassen könnten, eine eingehendere systematische Wissens- und Informationshandhabung zu betreiben. Im Rahmen der Darstellungen dieser Gründe wird eine Einteilung der verschiedenen Beziehungsstrukturen von Verbänden in die Bereiche Binnennetz und Außen-netz vorgenommen. Der Bereich des verbandlichen Binnennetzes, zu dem die Mitglieder und Mitarbeiter gehören, wird geprägt durch organisatorische Traditionen, weltanschauliche Grundlagen und die Art der Zusammensetzung der Mitgliederbasis. Zum verbandlichen Außen-netz gehören weitere gesellschaftliche Ziel- und Anspruchsgruppen, die nicht durch eine Mitgliedschaft mit dem Verband verbunden sind, wie beispielsweise politische Institutionen, bestimmte Gesellschaftsgruppen oder auch die Medien (vgl. Reutter, 2001, S. 80-81; Roßkopf, 2004, S. 87). Die nachfolgende Abbildung zeigt die beschriebene Untergliederung von Verbänden in Binnen- und Außen-netz:

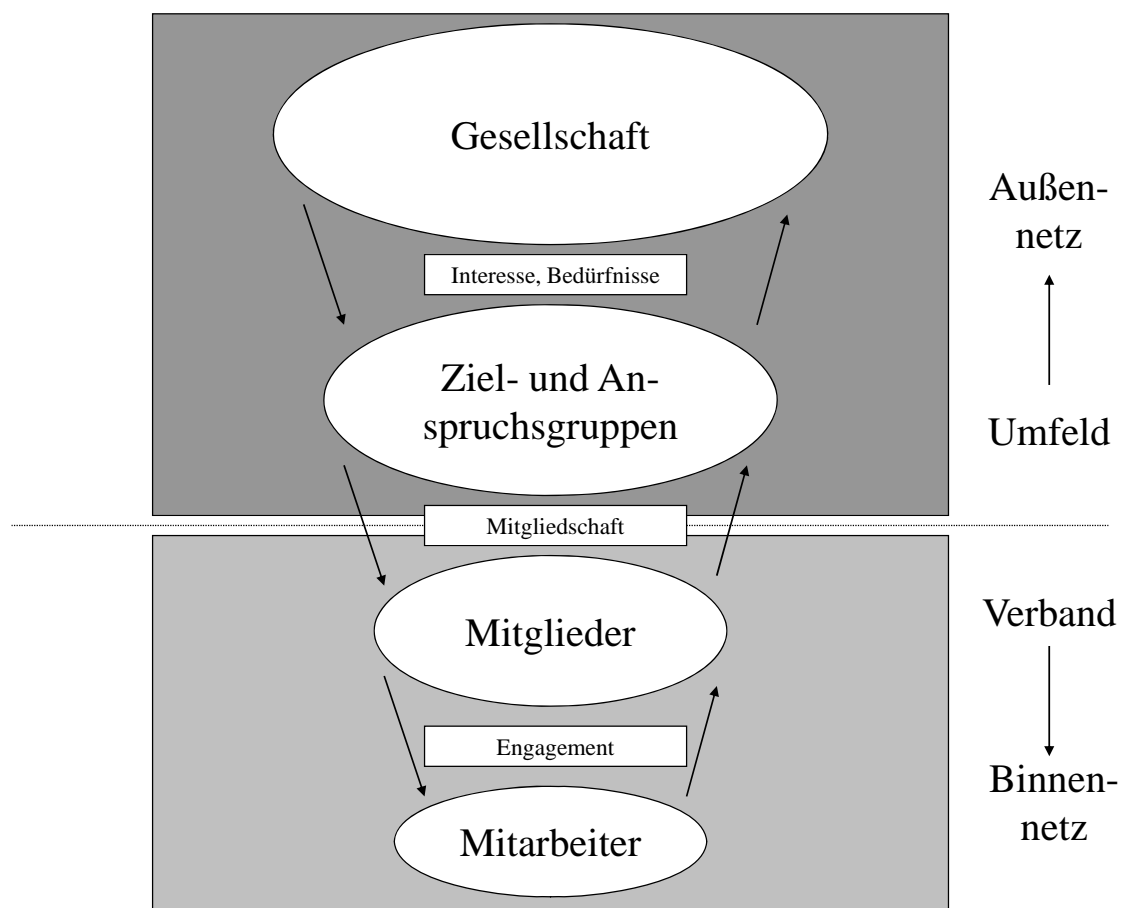


Abbildung 18: Unterteilung der verbandlichen Beziehungsstrukturen in die Bereiche Binnennetz und Außen-netz nach Roßkopf, 2004, S. 88



Im Weiteren findet eine Diskussion von Faktoren aus dem verbandlichen Außennetz statt, die den bewussten Umgang mit Wissen und Informationen als wichtig erscheinen lassen.

## **1 Faktoren aus dem Außennetz von Verbänden**

In eine Analyse von Faktoren aus dem Außennetz von Verbänden, die Einfluss auf den Umgang mit Wissen und Informationen haben können, werden sowohl gesellschaftliche, politische und rechtliche Entwicklungen als auch technische Veränderungen mit einbezogen.

### *a Wertewandel in der Gesellschaft*

Organisationen wie Verbände müssen sich mit gesellschaftlichen Veränderungen, wie beispielsweise dem Wertewandel, auseinandersetzen, da sie als in der Gesellschaft handelnde Akteure mittelbar oder unmittelbar von diesen Wandlungsprozessen betroffen sind.

Unter dem Begriff der Werte werden hier relativ generelle gesellschaftliche Erwartungsäußerungen verstanden. Gesellschaftliche Werte sind Vorstellungen von wünschenswerten Handlungen oder Zuständen, die als Orientierungslinien sowohl für einzelne als auch für ganze Gruppen gelten. Sie bieten somit auch eine Orientierungsfunktion im Rahmen der Einstellungsbildung und helfen bei der Selektion von Handlungsalternativen (vgl. Maag, 1991, S. 22-23). Der Wertewandel stellt eine Veränderung des Wertehaushaltes von Individuen dar, bei dem sowohl der Verlust alter als auch der Gewinn neuer Wertorientierungen von Bedeutung ist (vgl. Greifenhagen & Greifenhagen, 1997, S. 211).

Als Folge gesellschaftlicher Veränderungen lässt sich ein Entwicklungstrend hin zu einer Individualisierung erkennen. Als Herauslösung aus traditionellen Vergemeinschaftungs- und Solidarisierungszusammenhängen sind Individualisierungsprozesse jedoch kein neues Phänomen, sondern sie sind ein konstitutiver Bestandteil der Entfaltung der Moderne (vgl. Beck, 1986, S. 206). Die Individualisierungsprozesse sind damit nichts anderes als eine konsequente Fortsetzung und gleichzeitige Zuspitzung der vorangegangenen Entwicklungen, wobei sich im Zuge dieser Prozesse sowohl deutliche Chancen als auch Risiken erkennen lassen. Die gesellschaftlichen Individualisierungstendenzen machen sich in einem Prozess der Restrukturierung sozialer Beziehungen bemerkbar, in der Form, dass aus Zwangsvergemeinschaftungen Wahlvergemeinschaftungen werden und die einzelnen Individuen in höherem Maße die Verantwortung für ihren Lebenslauf übernehmen müssen. Eine grundsätzlich zu beobachtende Vervielfachung der Möglichkeiten hat zur Folge, dass einzelne Individuen weniger als früher auf bestimmte Pfade festgelegt sind. Dies führt schließlich zu einer Pluralisierung von Le-

bensstilen bei gleichzeitiger Verzeitlichung sozialer Beziehungsmuster (vgl. Bonß, 2000, S. 357-359).<sup>40</sup>

Verbände sind besonders im Rahmen des von ihnen benötigten ehrenamtlichen Engagements von den zuvor beschriebenen Tendenzen betroffen. Denn der Wertewandel hat Auswirkungen auf die Bereitschaft einzelner Individuen ehrenamtliche Tätigkeiten zu übernehmen. Im Vergleich zu früheren Generationen lässt sich eine Verlagerung der Wertigkeit vom Kollektiv – und somit auch von Institutionen – hin zum Individuum erkennen. Die Veränderungen der Wertvorstellungen zeigen sich für Verbände sowohl in den Gründen, welche die Ehrenamtlichen zur Übernahme ihrer Aufgaben motivieren, in der gewählten Form ihres Engagements als auch in der Loyalität gegenüber der jeweiligen Organisation (vgl. Weng, 2001, S. 51). Greifenhagen & Greifenhagen (1997, S. 216) begründen die zunehmende Bindungsunfähigkeit von Individuen an Verbände wie folgt. Der Wertewandel führt demnach dazu, dass erstens immer mehr Menschen die formalisierten Verfahren in großen Organisationen als bürokratisch und undemokratisch ablehnen, zweitens die Kritikbereitschaft der Bürger ansteigt und damit zugleich das Vertrauen in die Führung von Organisationen abnimmt und drittens die weit gespannten Ziele und Aufgabenfelder großer Organisationen immer weniger den zunehmend differenzierten Interessen einzelner Personen entsprechen (vgl. zu dieser Thematik auch Klages, 1993, S. 49-51).

Es zeigt sich, dass für Personen bei einem Verbandsbeitritt oder bei einer ehrenamtlichen Tätigkeit in einem Verband zunehmend Nutzwertgesichtspunkte von Bedeutung sind und die Wertigkeit der erhaltenen Leistung verstärkt hinterfragt wird (vgl. Lakes, 1999, S. 48; Roßkopf, 2004, S. 95; Weng, 2001, S. 53). Unter Einbeziehung derartiger Erkenntnisse erscheint die kollektive Leistungserstellung von Verbänden, wie sie weiter oben dargestellt wurde, als problematisch, da hier Kosten und Nutzen nicht mehr dem Einzelnen zugerechnet werden können. Durch die Erstellung von Einheitsleistungen für alle Mitglieder entstehen Trittbrettfahrerprobleme, in dem Sinne, dass einzelne Individuen Leistungen in Anspruch nehmen, ohne jedoch eine Gegenleistung zu erbringen.

---

<sup>40</sup> Die vielfach in gesellschaftlichen Kontexten und Wissenschaft geführten Diskussionen in Bezug auf den in diesem Absatz beschriebenen Entwicklungstrend der Individualisierung hatten zur Folge, dass es zu einer Dekonstruktion der Vorstellung von sozialen Klassen kam und die mannigfaltigen Singularitäten von Lebensentwürfen stärker ins Bewusstsein gerückt sind. An dieser Stelle soll nur darauf hingewiesen werden, dass eine oftmals schematische und dadurch leicht zu kritisierende Vorstellung einer sozialen Welt, die in Gruppen oder homogene Klassen zerfällt, ebenso unangebracht erscheint, wie die nicht minder verkürzende Sichtweise, der zufolge die Welt zersplittert und parzelliert sei und ausschließlich aus nebeneinander verlaufenden individuellen Lebenswegen bestehe (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006, S. 357).

Mit dieser Trittbrettfahrerproblematik befasst sich die Theorie des kollektiven Handelns von Olson (1992, S. 49-50), nach der für die Mitglieder einer Organisation nur wenig Anreize bestehen sich an der Kollektivgutproduktion zu beteiligen oder auf irgendeine andere Weise die Kosten des notwendigen gemeinsamen Handelns mitzutragen, gleichgültig wie wertvoll das Kollektivgut für die Gruppe als Ganzes sein mag. Ein Lösungsweg für dieses Problem besteht in der Schaffung von besonderen und selektiven Anreizen, um damit ein rational handelndes Verbandsmitglied dazu zu bewegen, gruppenorientiert zu handeln. Die verwandten Anreize müssen in der Form selektiv sein, dass jene Verbandsmitglieder, die in keiner Weise einen Beitrag zur Erlangung des Gruppenziels leisten, anders behandelt werden können als jene, die dies tun. Es bleibt offen, ob diese selektiven Anreize positiver oder negativer Art sind, in dem jene bestraft werden, die ihren Anteil an der Gruppentätigkeit nicht leisten, oder in dem jene, die im Interesse der Gruppe handeln, eine Belohnung erhalten.

Diesem Kollektivgutproblem können Verbände durch eine Individualisierung ihres Leistungsangebots versuchen entgegenzuwirken, um somit Trittbrettfahrern selektive Anreize für einen Verbandsbeitritt oder eine entsprechende Leistungserbringung zu bieten (vgl. Weber, 1987, S. 145; Witt, Seufert & Emberger, 1996, S. 425).

Vor dem Hintergrund der Veränderung des Werteraumes empfiehlt Weng (2001, S. 52-53), dass Verbände speziell beim ersten Kontakt mit Ehrenamtlichen auf die angepasste Zusammenstellung der jeweiligen Aufgabenstruktur<sup>41</sup> achten sollten, in dem sie den ehrenamtlich Engagierten Wissensanreize, im Sinne von persönlichen Neuerfahrungen, und eine Erholung bzw. Abgrenzung vom beruflichen Alltag bieten. Auf diese Art und Weise soll es möglich werden, auch eine individualistischere Generation von einem ersten freiwilligen Einsatz zu überzeugen. Im Weiteren ist demnach eine konsequente Pflege der Beziehungen zu den Ehrenamtlichen wichtig, um infolgedessen ein Vertrauens- und Loyalitätsverhältnis aufzubauen, das dann eine längerfristige Bindung und evtl. auch eine höhere Arbeitsbelastung ermöglicht (vgl. Weng, 2001, S. 52-53).

Die große Bedeutung ehrenamtlicher Leistungsträger für Verbände lässt sich beispielsweise im Sportbereich sehr deutlich erkennen. Aufgrund dieser Situation kommt der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) zu dem Schluss, dass der verbandlich organisierte Sport den Ehrenamtlichen seinen hohen gesellschaftspolitischen Rang und seine Unabhängigkeit verdankt. Dem Rückgang des ehrenamtlichen Engagements im Sport versucht der DOSB bei-

---

<sup>41</sup> Die Veränderungen von Aufgabenstrukturen, z.B. durch eine verstärkte Aufgliederung von ehrenamtlichen Arbeiten, muss gut an die jeweilige Organisationssituation angepasst werden, da an dieser Stelle Spannungen zwischen Differenzierungs- und Integrationstendenzen von Organisationsfunktionen entstehen können, die möglicherweise Auswirkungen auf die organisationale Leistungsfähigkeit haben (vgl. zu dieser Thematik Lawrence & Lorsch, 1969, S. 233).

spielsweise durch Maßnahmenpakete mit dem Motto „Danke ... den Ehrenamtlichen im Sport“ und „Sport braucht Dein Ehrenamt“ entgegenzuwirken. Des Weiteren bietet der DOSB mit dem Portal [www.ehrenamt-im-sport.de](http://www.ehrenamt-im-sport.de) den ehrenamtlichen Funktionsträgern eine Kommunikationsmöglichkeit an, durch die Tipps, Anregungen und wichtige Meldungen transportiert werden sollen (vgl. DOSB, 2007).

Abschließend lässt sich resümieren, dass der sich vollziehende Wertewandel für Verbände von Bedeutung ist, da sich Auswirkungen auf das ehrenamtliche Engagement ergeben. Die Veränderung der Beteiligung ehrenamtlicher Funktionsträger beeinflusst die verfügbaren Wissens- und Informationsbestände in Verbänden und damit die verbandsspezifische Aufgabenerfüllung. Somit zeigt sich, dass auch wenn der dargestellte Wertewandel sich im Außen-Netz von Verbänden vollzieht, dies jedoch ebenfalls bedeutsame Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen und Informationen in deren Binnennetz hat.

### ***b Informations- und Kommunikationstechnologien***

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien haben sich entwickelt auf der Grundlage der digitalen Schalttechnik und der neuen Möglichkeiten in der Mikroelektronik (vgl. Zerdick, Picot, Schrape, Artopé, Goldhammer, Heger, Lange, Vierkant, Lopéz-Escobar & Silverstone, 2001, S. 111). Der Begriff der Digitalisierung steht damit für eine Reihe von technischen Innovationen, die jedoch nicht nur technisch, sondern auch sozial und kulturell relevant sind (vgl. Bonß, 2000, S. 350-351). Dem durch die Digitalisierung entstandene Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in Wirtschaftsabläufen folgten eine Steigerung im Preis-Leistungsverhältnis, eine Miniaturisierung, im Sinne einer kontinuierlichen Reduktion des Material- und Energieeinsatzes, und eine Standardisierung von Prozessen und Systemen (vgl. Zerdick et al., 2001, S. 150-151). Die Durchsetzung des Computers und der digitalen Informationsverarbeitung hat weitreichende Veränderungen für die ablaufenden Arbeits- und Modernisierungsprozesse erbracht. Speziell der Computer als Ikone der beschriebenen Digitalisierungsvorgänge führte und führt heute immer noch zu einem deutlichen Wandel der organisationalen Produktions-, Distributions- und Kommunikationsstrukturen. Betrachtet man die durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien erzeugten Effekte in unterschiedlichen Bereichen und Ebenen, so zeigen sich in Organisationen und organisationalen Umfeldern zunehmende Flexibilisierungs-, Virtualisierungs- und Rationalisierungstendenzen (vgl. Bonß, 2000, S. 350-351). Neben den produktionsbezogenen Folgen sind die Auswirkungen der Digitalisierung für Kommunikation und Kultur mindestens ebenso

gravierend und wichtig, jedoch werden diese sozialen Veränderungen im Kontext ökonomischer Thematisierungen nach wie vor kaum behandelt (vgl. Bonß, 2000, S. 354).<sup>42</sup>

Die Wandlungsprozesse und Entwicklungstrends im Nonprofit-Sektor und damit auch im Bereich der Verbände weisen auf eine wachsende strategische Bedeutung von Informationstechnologien bzw. einer umfassenden Kommunikationsstruktur und globalen Vernetzung hin. Durch den gezielten Einsatz neuer Technologien sollen Kostenersparnisse, Produktivitätssteigerungen und qualitativ höhere Leistungen, die einem größeren Personenkreis zu Gute kommen können, zu erwarten sein (vgl. Sporn, 2002, S. 410). Doch ist darauf zu verweisen, dass der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien bei fehlenden oder mangelnden Anwendungskenntnissen schnell zu einem Missmanagement führen kann (vgl. Zerdick et al., 2001, S. 139).

Die Anwendungsmöglichkeiten von Informations- und Kommunikationstechnologien in Verbänden sind vielfältig. Primär bestehen Möglichkeiten Prozesse und Transaktionen zu unterstützen. Die Prozess- oder Transaktionsunterstützung reicht dabei von der unmittelbaren Leistungserbringung in Form von Beratung oder Betreuung, der Finanzverwaltung, der Materialwirtschaft bis hin zu Bereichen des Marketings. Speziell im Hinblick auf die Außenwirkung einer Organisation hat die Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologie eine besondere Bedeutung. Durch die Verbreitung und Nutzung des Internets und organisationsspezifischer Intranets können Nachrichten systematisch an Zielgruppen und Mitarbeiter adressiert werden. Dies kann beispielsweise zum Zweck der Kommunikation, der Koordination, der Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeiter oder des Fundraisings erfolgen (vgl. Lenz, 2001, S. 85-106; Sporn, 2002, S. 410). Dem Internet, als weltweiter Rechnerverbund, kommt aufgrund des sich aus ihm ergebenden Zusatznutzens im Vergleich zu anderen Informations- und Kommunikationstechnologien eine besondere Stellung zu. Diese Zusatznutzen sind die Interaktivität, die eine Individualisierung von Inhalten ermöglicht, die Unmittelbarkeit des Zugriffs, d.h. die gewünschten Informationen können unabhängig von Zeit und Raum in Echtzeit abgerufen werden, die Senkung der Transaktionskosten und die multimedialen Angebotsformen (vgl. Zerdick et al., 2001, S. 153-154).

---

<sup>42</sup> Bonß (2000, S. 355) weist darauf hin, dass diese steigenden Kommunikationsmöglichkeiten nicht per se ein Gewinn sein müssen. Solange sich diese Kommunikationsmöglichkeiten nicht strukturieren lassen, entsteht eine Art Informationsgewitter, das weder durchschaubar noch überprüfbar ist. Dabei geht es letztlich um die Herkunft, das Zustandekommen und den Realitätscharakter von Informationen. In einer voll digitalisierten und massenmedial vermittelten Welt, in der jedes Bild durch Animationscomputer hergestellt und verändert werden kann, werden die Grenzen zwischen Fiktion und Realität unscharf, so dass es keineswegs mehr selbstverständlich ist, dass das, was man mit eigenen Augen sieht, auch tatsächlich wirklich ist.

Als Beispiel für die Internetnutzung eines Sportverbandes ist der Deutsche Skilehrerverband zu nennen, der durch seine Internetpräsenz seinen Mitgliedern unterschiedliche Kommunikationsmöglichkeiten bietet. Die Internetseite des Deutschen Skilehrerverbandes dient als zentrale Mitglieder-Informationsplattform, über die jedes Mitglied zu den aktuellen Verbandsangeboten Informationen einholen kann. Neben dem öffentlich zugänglichen Internetauftritt bietet der Deutsche Skilehrerverband seinen Mitgliedern auch einen internen Bereich an, in dem sie sowohl bereitstehende Nachrichten, Kalender- und Suchfunktionen als auch Foren nutzen können. Dieser interne Bereich wurde eingerichtet, um den Informationsaustausch unter den Mitgliedern anzuregen (vgl. Verbändereport, 2002, S. 34-35).

Im Rahmen einer Verbändebefragung (n = 111) zeigte sich, dass der Großteil, nämlich 108 Verbände, über einen Internetauftritt verfügen. Durch das Internet und andere Informations- und Kommunikationstechnologien nimmt die Menge an verfügbaren Informationen zu, was zu Problemen bei der Selektion der wichtigen und relevanten Inhalte führt. Dies macht auch die Einschätzung der befragten Verbände deutlich, denn 42 % von ihnen sehen eine Verbesserung im Informationsmanagement als sehr dringend oder dringend an (vgl. Roßkopf & Sturm, 2003, S. 50-51).

Die Erstellung einer qualitativ hochwertigen Internetpräsenz und der Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bedeutet erst einmal anspruchsvolle Mehrarbeit und zusätzliche Kosten für die Verbandsleitung, denn bisherige Kommunikationswege und Dienstleistungen müssen in einer Übergangszeit aufrecht erhalten werden (vgl. Silberschmidt, 2000, S. 37). Doch ist diese Phase bewältigt kann das Resultat eine messbare Image-Verbesserung, eine erhöhte Informations- und Kommunikationsqualität, eine effizientere Vernetzung aller Beteiligten und eine spürbare Entlastung des Verbandspersonals sein (vgl. Melter & Singler, 2001, S. 53; Silberschmidt, 2000, S. 38).

Verbände arbeiten oft mit Experten zusammen oder verfügen über versteckte Informationen, die in Bücherregalen oder Aktenschränken lagern, so dass das Auffinden und die Nutzung der relevanten Inhalte mit hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden sein können. Bei in derartiger Form vorliegenden Informationen besteht keine Möglichkeit zur digitalen Weiterverarbeitung, was dazu führt, dass sie schnell ihre Aktualität verlieren. Da die Zirkulation von Wissen und Informationen in Verbänden meist nur informell und unsystematisch stattfindet, bietet die angemessene Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien eine Chance, den gezielten Austausch von Wissen und Informationen zu verbessern (vgl. Sporn, 2002, S. 410-411). Es erscheint jedoch Vorsicht geboten bei Annahmen zum Umgang mit Informationen in Organisationen, wie beispielsweise, dass mehr Informationen immer besser seien als weniger. Denn es stellt sich die Frage, ob organisationale Effizienz nicht eher durch eine differenzierende Analyse dessen, wer was wissen muss, erreicht werden kann, um einzelne Personen vor einem zu viel an Informationen zu schützen (vgl. Schein, 1993, S. 44).

### *c Wettbewerb*

Bei der Betrachtung von Organisationen und organisationalen Umfeldern wird vielfach ein steigender internationaler Wettbewerbsdruck konstatiert (vgl. Willke, 1996, S. 191), wobei die Ursache des entstehenden Wettbewerbs in der Verteilung von materiellen und immateriellen Ressourcen liegt (vgl. Roßkopf, 2004, S. 99). Wie bereits weiter oben dargestellt gehört besonders die öffentliche Aufmerksamkeit und die politische Interessenförderung und –vertretung zu den elementaren verbandlichen Leistungen bzw. zu den bedeutenden immateriellen Ressourcen eines Verbandes.

Im Verbandesystem ist ebenfalls eine Veränderung hin zu einer höheren Wettbewerbsintensität zu erkennen, wie eine Umfrage der Organisation PLATO darstellt. Danach stimmen mehr als 90 % der befragten Verbände (n = 101) der These zu „Der Wettbewerb der Verbände um öffentliche Aufmerksamkeit hat zugenommen“. Die mediale Präsenz und öffentliche Aufmerksamkeit wird als ein knappes Gut eingeschätzt, denn im Wettbewerb um Wahrnehmung konkurrieren Verbände nicht nur untereinander, sondern auch mit einer Vielzahl anderer Interessengruppen (vgl. PLATO, 2002, S. 4). Auch zwei Studien des Seminars für Vereins- und Verbandforschung (1996/97 und 2005) machen deutlich, dass sich die Wettbewerbssituation für Verbände sowohl national als auch international verschärft hat. Unter den befragten Verbänden sahen sich 1996/97 63 % in einem Wettbewerb mit anderen Institutionen oder Organisationen und sogar 23 % der Verbände fühlten sich einem starken Wettbewerb ausgesetzt (vgl. Witt et al., 1998, S. 121). Im Jahre 2005 gaben gut 40 % der Verbände an, einer hohen oder sehr hohen Herausforderung hinsichtlich der Wettbewerbssituation gegenüber zu stehen (vgl. Witt, D., von Velsen-Zerweck, B., Thiess, M. & Heilmair, A., 2006, S. 71-72). Es zeigte sich in der Studie des Jahres 2005, dass der wichtigste Gegenstand, um den konkurriert wird, die Mitglieder sind (vgl. Witt et al., 2006, S. 74). Als Hauptkonkurrenten wurden andere Verbände, gefolgt von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Institutionen genannt (vgl. Witt et al., 1998, S. 126-128), wobei Organisationen auf gleicher Ebene als intensivste Konkurrenz empfunden wurden (vgl. Witt et al., 2006, S. 72). Bei der Frage nach dem Umgang mit den Konkurrenten stellte sich heraus, dass der überwiegende Teil der befragten Verbände (69 %) eine Kooperationsstrategie bevorzugt. Im Rahmen der verfolgten Kooperationsstrategie kommt dem Austausch von Informationen und Erfahrungen die größte Bedeutung zu (vgl. Witt et al., 1998, S. 126-128), was die Wichtigkeit einer bewussten Handhabung von Wissen und Informationen in Verbänden verdeutlicht.

Besonders anfällig für einen erhöhten Konkurrenzdruck erscheinen Verbände, die Individualleistungen an Dritte veräußern, denn gerade sie werden häufig mit privatwirtschaftlichen Anbietern verglichen. Dieser erhöhte Konkurrenzdruck in Verbindung mit einem generellen Anstieg des gesellschaftlichen Anspruchsniveaus führt zu gestiegenen Qualitätsansprüchen an die Leistungen von Verbänden (vgl. von Eckardstein & Zauner, 2002, S. 549).

Um die Existenz eines Verbandes zu sichern, gilt es, erfolgreich heutige und zukünftige Mitglieder für sich zu begeistern, so dass die Angebote des eigenen Verbandes bevorzugt gegenüber anderen Organisationen behandelt werden. Zur Erreichung einer erfolgssichernden und erfolgssteigernden Profilierung gegenüber möglichen Wettbewerbern erscheint die Reputation einer Organisation von entscheidender Bedeutung. Für Verbände als Dienstleistungsorganisationen erscheint es sinnvoll, adäquate Inhalte und ein den verschiedenen Ziel- und Interessengruppen entsprechendes Leistungsspektrum anzubieten, um damit bei den bestehenden und potenziellen Mitgliedern ein möglichst hohes Identifikationsniveau zu erreichen. Zur Realisierung einer derartigen Profilierung ist es aus Verbandesicht wichtig, speziell in Zeiten der Informationsüberflutung durch Medien und Internet, sich die Aufmerksamkeit, Akzeptanz und Unterstützung all jener Gruppen zu sichern, die auf ihre Existenz und ihren Erfolg entscheidenden Einfluss nehmen können. Damit stehen Verbände vor der Herausforderung, diese Zielgruppen und die Beziehungen zu ihnen ganzheitlich zu erfassen und zu gestalten. Um dies umzusetzen, bietet es sich an, ein systematisches Leistungs- und Beziehungsmanagement für bestehende und potentielle Zielgruppen des Verbandes zu etablieren. Im Rahmen eines integrierten Beziehungsmanagements werden die einzelnen Zielgruppen nach deren Relevanz für den Erfolg der Organisation gewichtet und deren Verbindungen untereinander explizit berücksichtigt. Eine Differenzierung von anderen Organisationen schärft das für die Zielgruppen erkennbare Nutzenprofil des Verbandes, was eine Gewinnung und Erhaltung von Mitgliedern erleichtert (vgl. Gielkens, 2002, S. 9-11).

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen bleibt abzuwarten, ob in Zukunft auch im Verbandesystem Innovationen an Bedeutung gewinnen, denn der von einigen Autoren beschriebene Konkurrenzdruck als Umweltfaktor könnte dazu führen, dass die jeweils besseren Lösungen selektiert und weitergegeben werden (vgl. Zimmermann, 2000, S. 32 und 36).

Geht man davon aus, dass der systematische Umgang mit Wissen und Informationen zu einer höheren Leistungsfähigkeit, im Sinne einer verbesserten Aufgabenerfüllung, von Organisationen führt, so wird eine derartige Kompetenz in einem stärker wettbewerbsorientierten Umfeld vermutlich an Bedeutung gewinnen.

#### ***d Europäisierung und Globalisierung***

Die Tendenzen der Europäisierung und Globalisierung lassen sich an unterschiedlichen ökonomischen, industriellen und politischen Veränderungen ablesen. Unter dem Globalisierungsprozess soll nachfolgend eine Intensivierung weltweiter sozioökonomischer Beziehungen verstanden werden. Wobei es wichtig erscheint zu betonen, dass die Globalisierung nicht nur ökonomische, sondern auch Beziehungsmuster politischer, sozialer und kultureller Art betrifft (vgl. Bonß, 2000, S. 342-343). Im Weiteren wird näher auf den Trend der Europäisierung



eingegangen, da sich hierdurch sehr deutliche Auswirkungen für Verbände und den dortigen Umgang mit Wissen und Informationen herausarbeiten lassen.

Die seit den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts fortschreitende europäische Integration hat ein supranationales politisches System entstehen lassen. Damit einher geht die Verschiebung vieler bedeutender politischer Entscheidungsebenen nach Brüssel, was eine eindeutige Europäisierung verbandlicher Arbeit zur Folge hat (vgl. Sebaldt & Straßner, 2004, S. 254), denn die entsprechenden Verbände müssen ihre Interessensvertretung dem europäischen Ablauf anpassen.

Seit dem Vertrag von Maastricht 1993 steht die Architektur der Europäischen Union auf drei Säulen. Die erste Säule besteht aus den traditionellen europäischen Gemeinschaften und den ihnen zugeordneten gemeinschaftlichen Politikfeldern. Den Säulen zwei und drei sind die gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik und die Zusammenarbeit in der Innen- und Justizpolitik zugeordnet. Je nach Säulenzugehörigkeit des jeweiligen Politikfeldes, bedeutet dies für die Interessenvertretungen also zunächst die angewandte Entscheidungslogik zu erkennen und diese bei der Schwerpunktsetzung der eigenen Arbeit umzusetzen. Wobei beachtet werden muss, dass auf vielen Feldern die Europäische Union nur eine ergänzende Zuständigkeit hat, welche ihr seit dem Maastrichter Vertrag Kompetenzen gemäß dem Subsidiaritätsprinzip verschafft (vgl. Sebaldt & Straßner, 2004, S. 254-256). Aus dieser Zuständigkeitsverteilung ergibt sich der unangenehme Sachverhalt, dass die Interessenvertretungen zwar grundsätzlich mit der Regelungskompetenz der Europäischen Union konfrontiert sind, jedoch erst im konkreten Fall abschätzen müssen, ob die jeweilige Auslegung bzw. Respektierung des Subsidiaritätsgrundsatzes zu einem Tätigwerden der Gemeinschaft führt oder die einzelnen nationalen Regierungen weiterhin eigenständig Recht setzen. Eine derart ergebnisoffene Entscheidungssituation ist folglich die zentrale Ursache für die Entwicklung lobbyistischer Mehrebenensysteme (vgl. Sebaldt & Straßner, 2004, S. 258), in denen der Umgang mit Wissens- und Informationsquellen von hoher Bedeutung ist, um Einfluss ausüben zu können.

Auch die PLATO-Umfrage (n = 101) zeigt, dass der Einfluss der von der Europäischen Union getroffenen Verfügungen deutlich zugenommen hat, denn über zwei Drittel aller befragten Verbände gaben an, dass im Jahr 2002 mindestens 40 % der für ihren Verband und ihre Mitglieder relevanten Entscheidungen in Brüssel getroffen wurden (vgl. PLATO, 2002, S. 10). Dieser Entwicklungstrend scheint jedoch keine Überraschung zu sein, denn bereits 1997 erwarteten über 50 % der soziokulturellen Verbände (n = 87), die im Rahmen einer Studie des Seminars für Vereins- und Verbandforschung befragt wurden, eine Internationalisierung ihrer zukünftigen Arbeit (vgl. Witt et al., 1998, S. 132).

Als ein Beispiel für eine Interessensvertretung durch einen Sportverband auf europäischer Ebene soll der Deutsche Skilehrerverband angeführt werden. Der Deutsche Skilehrerverband vertritt die berufsständischen Interessen seiner Mitglieder im In- und Ausland. Zu den Mit-

gliedern zählen Skilehrer, Snowboardlehrer, Skilanglauflehrer, Telemarker und Schulen aus den Bereichen Ski Alpin, Snowboard und Skilanglauf. Im Jahr 2004 hat der Deutsche Skilehrerverband eine Beschwerde bei der Europäischen Kommission eingereicht, in der er die Benachteiligung seiner Mitglieder durch das österreichische Skischulgesetz und die Nicht-Anerkennung deutscher, staatlich geprüfter Snowboardlehrer in Frankreich darstellt. Es wurde eine Beschwerde auf europäischer Ebene eingereicht, da es sich nach Ansicht des Deutschen Skilehrerverbandes bei den Vorgehensweisen in Österreich und Frankreich um eine Verletzung der europäischen Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheiten handelt (vgl. Deutscher Skilehrerverband, 2005, S. 5). Dies zeigt beispielhaft, dass auch für Sportverbände das europäische Gemeinschaftsrecht und die verbandlichen Interventionen in europäischen Entscheidungsebenen Bedeutung besitzt.

Bei einer Betrachtung der konkreten Arbeit der Europäischen Kommission zeigt sich der hohe Stellenwert einer zeitlich und örtlich abgestimmten Wissens- und Informationsübertragung. Denn die Kommission betreibt eine Politik des offenen Hauses für die Vertretung von Interessen. Dies erscheint auch notwendig, da die europäischen Beamten nicht über das Detailwissen verfügen, das für sachgemäße Entscheidungen in den verschiedenen Bereichen und Branchen erforderlich ist. Daher sollen zusätzlicher Sachverstand und das Wissen, was beispielsweise über Verbände in die Kommission eingebracht wird, dabei helfen adäquate Regelungen zu treffen und deren Folgen abzuschätzen. Als bedeutende Möglichkeit für Verbände gezielt Einfluss zu nehmen, sind die von der Kommission durchgeführten Konsultationsverfahren und Informationsveranstaltungen zu nennen. So werden regelmäßig Expertengremien und Anhörungen einberufen, in denen Interessensvertretungen ihre Anliegen vorbringen können (vgl. Martell, 2002, S. 19-20). Das Beispiel der Abgeordneten des Parlaments der Europäischen Union macht deutlich, dass die Auswahl der richtigen Form des Wissens- und Informationseinsatzes besondere Beachtung finden sollte, denn ein Parlamentarier erhält im Schnitt täglich 80 e-Mails und 50 Faxe (vgl. Martell, 2002, S. 21). Dieses Maß an Informationsüberflutung zeigt die Wichtigkeit individueller Ansprachen an Abgeordnete, durch die eine effektivere Interessensvertretung möglich erscheint (vgl. Kohler-Koch & Quittkat, 1999, S. 9-10; Martell, 2002, S. 21).

Die Europäisierung hat eine Verschiebung bzw. eine neue Gewichtung der Aufgabengebiete der Verbandsarbeit zur Folge. Denn es ergibt sich ein erhöhter verbandlicher Bedarf an Spezialisten, die sich in den europäischen Zusammenhängen auskennen, eine notwendige Verbesserung des verbandsinternen Informationsdienstes zu europäischen Themen bzw. des Informationswesens allgemein und eine erforderliche Ausdehnung von Verbandskontakten zu bedeutenden Personen und Stellen auf europäischer Ebene (vgl. Schloz, 1994, S. 200).

Letztlich sieht Sebaldt neben dem Vorhandensein von profundem Wissen über Geschäftsverteilungspläne und die zu beachtenden Zuständigkeiten in den europäischen Ebenen das Agie-

ren in Netzwerken als einen erfolgsentscheidenden Faktor an. Denn demnach ist eine Integration der jeweils betroffenen Interessensvertretung in die organübergreifenden Netzwerke europäischer Institutionen erforderlich, um einen angemessenen Wirkungsgrad von lobbyistischen Interventionen und eine dauerhafte Einbindung in die relevanten Willensbildungs- und Entscheidungsgefüge zu erreichen (vgl. Sebaldt, 2002, S. 21). Viele Interessensvertretungen haben jedoch anscheinend noch Schwierigkeiten beim Aufbau einer effizienten Verbandsorganisation auf der Ebene der Europäischen Union. Dabei sind geringe Personalausstattung, nicht ausreichende Finanzmittel oder fehlende geographische Nähe zu Brüssel einige der Hauptprobleme, denen diese Organisationen sich gegenüber sehen (vgl. Helmes, 2000, S. 25).

Abschließend lässt sich festhalten, dass Europäisierung und Globalisierung große Herausforderungen für die bundesdeutschen Verbände darstellen (vgl. Reutter, 2001, S. 97), wobei der gezielte Umgang mit Wissen und Informationen einen Beitrag zur Bewältigung dieser Aufgaben leisten kann.

In den vorangehenden Abschnitten wurde verdeutlicht, dass der Wertewandel in der Gesellschaft, die Veränderungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien, der zunehmende Wettbewerb sowie die Europäisierung und Globalisierung Entwicklungen im Außennetz von Verbänden sind, die eine systematische Auseinandersetzung mit Wissen und Informationen in diesem Organisationstyp als sinnvoll erscheinen lassen. Nachfolgend werden die für den Umgang mit Wissen und Informationen in Verbänden nicht weniger bedeutsamen Faktoren aus dem Binnennetz eingehender diskutiert.

## **2 Faktoren aus dem Binnennetz von Verbänden**

Nachdem im Rahmen der Einflüsse aus dem Außennetz von Verbänden auf den Umgang mit Wissen und Informationen in ihnen sowohl gesellschaftliche, politische und rechtliche Entwicklungen als auch technische Veränderungen betrachtet wurden, befassen sich die Faktoren aus dem Binnennetz mit dem Handeln von Verbandsmitarbeitern und Verbandsmitgliedern und den daraus resultierenden Auswirkungen auf verbandliche Wissens- und Informationsprozesse.

### ***a Kommunikation zwischen Mitgliedern und Verbandsmitarbeitern***

Die Kommunikation, und damit auch der Austausch von Wissen und Informationen, zwischen den Verbandsmitgliedern und den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern ist ein Kernfeld der verbandlichen Aktivität, wie dies im Abschnitt zur Leistungserbringung von Verbänden weiter oben bereits dargestellt wurde.

Um die Bedeutung der Kommunikation zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern in Verbänden zu verdeutlichen, werden nachfolgend einige empirische Ergebnisse aus den Verbändebefragungen „1. Mitgliederfocus Deutschland“ und „2. Mitgliederfocus Deutschland“ vorgestellt (vgl. Becker & Edrissi, 2002; Eser, 2003). Demnach zeigt sich, dass die Mitgliederzufriedenheit vor dem Hintergrund des wachsenden Wettbewerbs auf den „Mitgliedermärkten“ und der Tendenz zur Individualisierung zunehmend wichtiger wird und eine konsequente Mitgliederorientierung eine zentrale Herausforderung für Verbände in Deutschland darstellt (vgl. Becker & Edrissi, 2002, S. 14; Eser, 2003, S. 26). Dabei stufen Funktionsträger neben den Themen Mitgliederbeziehungs-Management und Kommunikationspolitik auch die Kommunikation zu den Mitarbeitern und Mitgliedern als hoch aktuelle Aufgabe ein (vgl. Becker & Edrissi, 2002, S. 16). Betrachtet man die Anforderungen der Mitglieder an Verbände, so wird deutlich, dass der überwiegende Teil der mit der höchsten Priorität eingestuften Verbandsleistungen, wie beispielsweise das Bedürfnis nach Informationen, die Verbandspolitik oder die Fort- und Weiterbildung, im Bereich der Kommunikation zwischen Verbandsmitgliedern und –mitarbeitern liegt (vgl. Eser, 2003, S. 28). Bei einer Analyse des Gesamteinflusses der einzelnen verbandlichen Leistungen auf die Globalzufriedenheit der Mitglieder stellte sich heraus, dass den an die Mitglieder kommunizierten Informationsleistungen die höchste Wichtigkeit zukommt (vgl. Eser, 2003, S. 32).

Weitere empirische Ergebnisse, wie z.B. eine Untersuchung des Niedersächsischen Landfrauenverbandes, weisen darauf hin, dass Defizite bei der Kommunikation zwischen Verband und Mitgliedern deutlich wahrgenommen werden. Eine Verbesserung der Kommunikationsstrukturen und –möglichkeiten und damit ein verstärkter Dialog zwischen Basis und Verband kann dabei helfen bestehende Mitgliederwünsche besser aufzuarbeiten. Darüber hinaus bringt sich der Verband mit solchen Kommunikationsaktivitäten in das Bewusstsein seiner Mitglieder ein, was gleichzeitig zu einer höheren Mitgliederbindung und einer gesteigerten Identifikation des Mitgliedes mit der Organisation führen kann (vgl. Witt & Wendl, 2003, S. 56-57).

Die vorangegangenen Ausführungen haben den Zusammenhang zwischen dem Faktor Mitgliederzufriedenheit und der Kommunikation zwischen Verbandsmitgliedern und –mitarbeitern dargestellt. Ein systematischer Umgang mit Wissen und Informationen im Verband und die dazu gehörende Kommunikation zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern kann helfen, die Wertigkeit der Verbandsmitgliedschaft zu erhöhen (vgl. Schütt, 2005, S. 44). Bestehende Probleme bei der Kommunikation zwischen dem Verband und seinen Mitgliedern beeinflussen nicht nur die Mitgliederzufriedenheit negativ, sondern führen auch unter Umständen dazu, dass ein Transfer von Wissen und relevanten Informationen von den Mitgliedern ausgehend hin zum Verband nicht erfolgen kann (vgl. Roßkopf, 2004, S. 105).

### ***b Fluktuation und Bindung von Mitarbeitern***

Die Fluktuation von Haupt- und Ehrenamtlichen, im Sinne des Ausscheidens und der Gewinnung von Mitarbeitern, und ihre Bindung ist bei der Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen in Verbänden von Bedeutung, da sich hier sowohl Gefahren als auch Chancen für die Wissens- und Informationsbestände in der jeweiligen Organisation ergeben.

Die Wichtigkeit gut ausgebildeten Personals und die damit herausragende Rolle einer soliden personalen Wissensbasis zeigen sich bei der Betrachtung der verbandlichen Leistungen. Produkte von Verbänden bestehen zu einem großen Teil aus professionellen Dienstleistungen, die vom Ersteller meist ein hohes Maß an Kompetenz und Wissen erfordern (vgl. Horch, 2005, S. 81). Daher ist das Ausscheiden von Mitarbeitern immer auch durch die Gefahr des Verlustes bedeutsamen Wissens und relevanter Informationen begleitet, wohingegen die Bindung und Gewinnung neuer Mitarbeiter eine Chance darstellt, neues Wissen und neue Informationen für die Organisation verfügbar zu machen. Da die Anforderungen der zu leistenden Aufgaben an Kompetenzen und Wissen steigen und bestimmte Qualifikationsprofile immer schneller veralten (vgl. Willke, 2005, S. 114-115), erscheint die Notwendigkeit von personalen Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen eines Bindungsmanagements für Mitarbeiter an Bedeutung zu gewinnen, um damit bestehende Wissensbestände zu aktualisieren.

Im Bereich der Hauptamtlichen sind die Gewinnung und das Ausscheiden von Personen sowie die Initiierung von Weiterbildungsmaßnahmen über bestehende Vertragsverhältnisse und die damit verbundene Verfügungsmacht relativ gut zu kontrollieren. Bei den ehrenamtlich Engagierten erscheint dies schwieriger zu sein, da hier in der Regel keine Vertragsverhältnisse vorhanden sind (vgl. Roßkopf, 2004, S. 105). Doch gerade auch die ehrenamtlichen Mitarbeiter und Amtsträger stellen eine wichtige Quelle für Wissen und Informationen dar. Speziell bei Sportverbänden hat sich gezeigt, dass die ehrenamtlichen Funktionsträger über starke Bezüge zur relevanten Umwelt verfügen (vgl. Winkler, 1988, S. 179), wobei diese Beziehungsressource (vgl. Heinemann, 1995, S. 70) für Wissens- und Informationsprozesse bedeutsam ist. Zur besseren Darstellung der Auswirkungen der besonderen Personalstruktur von Verbänden auf ihren Umgang mit Wissen und Informationen werden die Bereiche Gewinnung, Bindung und Ausscheiden von Mitarbeitern anschließend näher betrachtet.

#### ***Gewinnung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern***

Im Rahmen zweier Studien des Seminars für Vereins- und Verbandsforschung (1996/97 und 2005) gaben ca. drei Viertel der befragten Verbände an, mit der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter Probleme zu haben, was deutlich macht, dass in diesem Bereich anscheinend Handlungsbedarf besteht. Die Probleme bei der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter ergeben sich beispielsweise aus den veränderten Anforderungen der Ehrenamtlichen an ihre Tätigkeit. So werden zunehmend das Arbeiten in kleinen Gruppen mit großem Gestaltungsspielraum für den Einzelnen und ein unmittelbar aus der Tätigkeit erfahrbare Sinn zu motivations-

leitenden Aspekten innerhalb des ehrenamtlichen Engagements (vgl. Witt et al., 1998, S. 23-25; Witt et al., 2006, S. 142). Bei der Gewinnung von Mitarbeitern stehen Organisationen grundsätzlich sowohl die interne als auch die externe Personalbeschaffung zur Verfügung (vgl. Wehling, 1993, S. 185-186), wobei es ein zentrales Charakteristikum von NPO ist, dass bei der Vergabe von Ehrenämtern nur eine interne Besetzung erlaubt ist (vgl. Horch, 2005, S. 85). Dies schränkt zwar den Kreis potentieller ehrenamtlicher Mitarbeiter erheblich ein, jedoch haben die dann zur Auswahl stehenden Personen meist schon einen internen Sozialisationsprozess durchlaufen, der eine Anpassung an die Organisation gewährleistet (vgl. Horch, 2005, S. 85-91). Weiterhin ist für die Gewinnung von Ehrenamtlichen das Bild der jeweiligen Organisation bei den Mitgliedern und Interessierten von Bedeutung. Dieses Organisationsbild wird nicht zuletzt durch die spezifische Situation der Organisation, ihre Ziele, die vorliegende Wertestruktur innerhalb der Gesellschaft und die individuelle Sozialisation des potentiellen Kandidaten für ein Ehrenamt in Bezug auf die Freiwilligenarbeit beeinflusst (vgl. Wadsack, 2002, S. 14-15).

Bei der Gewinnung von Mitarbeitern in Verbänden erscheint neben einer „passenden“ Qualifikation auch die Wertorientierung eines Kandidaten wichtig zu sein, da Wechselwirkungen zwischen den verbandlichen Werthaltungen und der Gewinnung und Motivation von Ehrenamtlichen zu vermuten sind. In Verbänden nimmt damit die Wertorientierung von Mitarbeitern eine größere Bedeutung ein als in erwerbswirtschaftlichen Organisationen, da sich aus ihr eine spezifische Organisationskultur ergibt. Diese Organisationskultur führt dazu, dass sich Ehrenamtliche engagieren, da sie durch die in der Verbandskultur repräsentierten Werte einen „höheren“ Sinn in ihrer freiwilligen Tätigkeit erkennen (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 305 und 310).

Bei der Betrachtung der Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern zeigt sich, dass es sich um keinen einseitigen Auswahlprozess handelt. Zwar sucht der Verband eine Person mit spezifischen Merkmalen, jedoch kann er nur aus einem Fundus sich anbietender Kandidaten auswählen. Welche Personen sich dieser Auswahl stellen wird maßgeblich, wie bereits weiter oben beschrieben, durch die entsprechende Aufgabenstruktur und vollzogene Sozialisationsprozesse beeinflusst. Die Untersuchung der Art und Weise wie Organisationen ihre Amtsträger auswählen, macht bei Verbänden deutlich, dass bei ihnen als Organisationen mit einer prinzipiell demokratisch-kollegialen Grundstruktur der Rekrutierungsmodus der Wahl bei der Besetzung vieler ehrenamtlicher Stellen im Vordergrund steht. Da auch Verbände spezifische Positionen besetzen müssen, die spezielle Kompetenzen erfordern, erscheint der Rekrutierungsmodus der Wahl jedoch vielfach als ein unsicheres Instrument, denn hier wirken Entscheidungskriterien wie die Repräsentation von Interessen und Gruppen oder die Integration unterschiedlicher Bereiche. Somit werden in diesem Prozess stärker verbandsinterne Kriterien gegenüber generell positionsbezogenen Kompetenzen der Kandidaten berücksichtigt. Des

Weiteren wird die Wahrnehmung der Merkmale von Personen überlagert durch Proporz, Reputation, integrative Kompetenz und Charisma, so dass sich die Frage stellt, ob unter diesen Bedingungen eine funktionspezifische Rekrutierung durch den Modus der Wahl überhaupt möglich ist (vgl. Winkler, 1988, S. 151-152).

Um eine qualifizierte Auswahl an Bewerbern für eine bestimmte Position zu aktivieren, sollte der Tatsache einer Koexistenz verschiedener Motivationsstrukturen bei (potentiellen) Ehrenamtlichen Rechnung getragen werden, in dem die Schaffung ebenso unterschiedlicher Aufgabenanforderungen in Verbänden erfolgt (vgl. Braun, 2003, S. 262-265).

Die Gewinnung bezahlter hauptamtlicher Mitarbeiter hingegen erscheint vor dem Hintergrund des Überangebotes an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt kein wesentliches Problemfeld in Verbänden zu sein (vgl. Roßkopf, 2004, S. 108). Doch erscheinen auch bei hauptamtlichen Funktionsträgern bereits vorhandene Kenntnisse des Nonprofit-Sektors und evtl. sogar einschlägige Erfahrungen im Arbeitsfeld des jeweiligen Verbandes große Vorteile mit sich zu bringen.

### ***Bindung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern***

Die Bindung von Haupt- und Ehrenamtlichen in Verbänden ist maßgeblich von der motivationalen Einstellung der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Aufgaben abhängig, wobei diese entscheidend von der Qualität der ausgeübten Tätigkeit beeinflusst wird, die sich in unterschiedlichen abstrakten Dimensionen zeigt. So sind hier der Grad der Selbst- und Mitbestimmung, die Möglichkeiten der Wahrnehmung von Qualifizierungsangeboten, die Reichhaltigkeit der anfallenden Aufgaben, der Umfang an erfahrener sozialer Unterstützung, die Möglichkeiten zur Kommunikation und das Maß an Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit der ausgeübten Arbeit zu nennen (vgl. von Rosenstiel, 1991, S. 158-162). Bei einer Betrachtung der Differenzen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen wird jedoch deutlich, dass bei den hauptamtlichen Mitarbeitern der Zufriedenheits- und Belohnungsfaktor der Bezahlung eine wichtige Rolle spielt (vgl. Böhle & Kratzer, 1999, S. 275; von Rosenstiel, 1991, S. 160). Um den Besonderheiten der Personalstruktur von Verbänden gerecht zu werden, wird anschließend näher auf die Bindung von ehrenamtlichen Mitarbeitern eingegangen.

Sich vollziehende interne Sozialisationsprozesse sind bei der Bindung und Motivierung von Ehrenamtlichen von zentraler Bedeutung, denn je mehr der einzelne in seine freiwillige Tätigkeit hineinwächst, desto mehr lernt er sie schätzen, desto größer werden seine Fähigkeiten, desto größer werden aber auch die Ansprüche, die an ihn gestellt werden. Daher erscheint es wesentlich, ein in seinen quantitativen und qualitativen Anforderungen abgestuftes Programm von Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen, um so schrittweise Personen zur Mitarbeit heranzuziehen. In diesem Zusammenhang können speziell Weiterbildungsmaßnahmen den Charakter von Belohnungen erhalten (vgl. Horch, 2005, S. 88). Die Weiterbildung ist damit ein Instrument, dass zum einen zur Motivation und Einbindung von Mitarbeitern und zum anderen zur

Generierung neuen Wissens für den Verband beiträgt (vgl. Roßkopf, 2004, S. 195). Es ist dabei zu beachten, dass Hemmnisse für die Ausübung von ehrenamtlichen Tätigkeiten nicht nur aus mangelnder Bereitschaft, sondern auch aus fehlenden fachlichen oder sozialen Kompetenzen entstehen können, so dass die Möglichkeiten diese auszugleichen entsprechend wichtige Voraussetzungen sind, um die Förderung und Bindung Ehrenamtlicher zu intensivieren (vgl. Böhle & Kratzer, 1999, S. 286).

Empirische Ergebnisse machen deutlich, dass Verbände verschiedene Maßnahmen einsetzen um ihre ehrenamtlichen Mitarbeiter zu motivieren und damit den Bindungsfaktor zu erhöhen. Als Motivationsinstrumente wurden dabei die Sinnhaftigkeit der jeweiligen Aufgabe, der verbandliche Führungsstil, verliehene Ehrungen, der Grad der Eigenverantwortlichkeit der Tätigkeit, die Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung und eine fachkompetente Einweisung genannt (vgl. Witt et al., 1998, S. 26). Im Rahmen der Betreuung und Motivation ehrenamtlicher Mitarbeiter erscheint eine adäquate Einarbeitung und die Bereitstellung eines akzeptierten Ansprechpartners für den Fall von Konflikten oder Überforderungen besonders wichtig zu sein (vgl. Wadsack, 2002, S. 19-20).

Neben den zuvor dargestellten Strategien zur verbesserten Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter an den Verband durch die Erhöhung von Nutzen bzw. Anreizen der Freiwilligenarbeit, bestehen auch die Möglichkeiten, die Kosten bzw. die Beiträge zu senken und somit den Einbindungsprozess zu fördern. Eine Kostensenkung kann beispielsweise durch die zeitliche Begrenzung des ehrenamtlichen Einsatzes oder eine genauere Aufgabenbeschreibung erfolgen (vgl. Horch, 2005, S. 90).

Von hoher Einbindungswirkung für die Mitarbeiter ist auch die vorherrschende Verbandskultur, die sich in einem System von Werten und Normen, das eine Organisation tatsächlich verfolgt, manifestiert, denn sie kann den Sinn einer freiwilligen Tätigkeit deutlich erhöhen (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 310).

Eine langfristige Bindung von ehrenamtlichen Mitarbeitern an eine Organisation ist bei differenzierter Ausgestaltung und dezidierten Umweltbezügen nicht mehr nur allein durch die Identität der Zweckstrukturen der Organisation und der Motivstruktur der Mitglieder und Teilnehmer zu erklären, sondern eine solche Bindung setzt auch ein dauerhaftes Hineinwachsen der jeweiligen Person in den durch die Organisation „betreuten“ Ausschnitt der sozialen Realität voraus (vgl. Winkler, 1988; S. 152). Um ein solches Hineinwachsen, welches in der Regel durch Sozialisationsinstanzen vorgeprägt ist, jedoch aktiv zu fördern und damit die Ehrenamtlichen an den Verband zu binden, wird empfohlen, ein systematisches Bindungs- und Beziehungsmanagement aufzubauen, das die Schaffung eines Vertrauens- und Loyalitätsverhältnisses ermöglichen soll (vgl. Blümle & Stuber, 2001, S. 13-16; Weng, 2001, S. 52-53). Die Effektivität eines Bindungsmanagements ist jedoch maßgeblich davon abhängig, ob sowohl die Verbandsverantwortlichen als auch die ehrenamtlich Engagierten die Erwartungen



der jeweils anderen Seite kennen und berücksichtigen. Erfolgsstrategien in diesem Bereich zeichnen sich dadurch aus, dass sie individuelle Unterschiede in die Planung mit einbeziehen (vgl. Taylor, Darcy, Hoye & Cuskelly, 2006, S. 142-145).

### ***Ausscheiden von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern***

Bei einer Betrachtung des Ausscheidens von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern in Verbänden unter Beachtung von Wissens- und Informationsprozessen wird deutlich, dass Gefahren bestehen wichtige Wissens- und Informationsträger sowie –quellen zu verlieren (vgl. Roßkopf, 2004, S. 133). Auch hier zeigen sich wieder Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, die darauf zurückzuführen sind, dass in Bezug auf das Arbeitsverhältnis bei ehrenamtlichen Mitarbeitern keine Vertragsbeziehungen, sondern Vertrauensbeziehungen vorherrschen (vgl. Roßkopf, 2004, S. 108). Aufgrund des fehlenden Vertragsverhältnisses und der damit nicht vorhandenen Verfügungsmacht erscheint ein Schutz vor Wissens- und Informationsverlusten in ehrenamtlichen Bereichen besonders schwierig zu sein.

In NPO zeigt sich weiterhin die Tendenz, eher auf Vollzeitstellen zu verzichten und stattdessen verstärkt Teilzeitanstellungen bzw. nebenamtliche und vorübergehende Beschäftigungen zu nutzen (vgl. Betzelt & Bauer, 2000, S. 36), so dass diese sich häufiger wandelnde Personalstruktur eine Gefährdung für die in der Organisation benötigten Wissens- und Informationsbestände darstellen kann. Darüber hinaus vermutet Seibel (2002, S. 32), dass Abwanderungen von hauptamtlichen Mitarbeitern in NPO durch eine verminderte Vergütung im Vergleich zum erwerbswirtschaftlichen Bereich begründet ist, wobei die Anforderungen an Führungspersonen in NPO teilweise sogar komplexer zu sein scheinen.

Ein Ausscheiden bzw. ein Wechsel von Personal in Organisationen bietet neben den Gefahren von Wissens- und Informationsverlusten, jedoch auch immer die Chance neue Wissens- und Informationsquellen zu generieren (vgl. Roßkopf, 2004, S. 110). Im Bereich der ehrenamtlichen Arbeit wird in Verbänden das Problem der Personalfreisetzung kaum gesehen, denn erstens stellt sich diese Frage häufig nicht, da die Mitarbeitsbereitschaft bei den Ehrenamtlichen zu gering ist, und zweitens ist es aufgrund der besonderen Einbindungsmechanismen schwierig ehrenamtliche Mitarbeiter zu entlassen (vgl. Horch, 2005, S. 86). Grundsätzlich stehen Verantwortlichen in Verbänden sowohl direkte als auch indirekte Personalfreisetzungstechniken zur Verfügung (vgl. Wehling, 1993, S. 236-238), wobei die Anwendung von Freisetzungstechniken im ehrenamtlichen Bereich im Normalfall allgemein als undankbar empfunden wird und damit auch die Motivation anderer Mitarbeiter beeinträchtigen kann (vgl. Horch, 2005, S. 86). Um vorherrschende Probleme bei der Freisetzung von ehrenamtlichem Personal zu lösen und damit einen Wechsel in bestimmten Positionen zu erreichen, besteht die Möglichkeit das Angebot an ehrenamtlichen Stellen zu erweitern oder eine Begrenzung der möglichen Besetzungsdauer bestimmter Ämter auf der Satzungsebene vorzunehmen (vgl. Horch, 2005, S. 86; Witt & Sturm, 1998, S. 306). Jedoch ist auch bei hauptamtlichen Mitar-

beitern zu erkennen, dass eine Freisetzung mit Problemen verbunden ist, denn solche Maßnahmen widersprechen häufig dem sozialen Anspruch vieler Verbände. Dieses Verhalten beeinträchtigt sowohl die Flexibilität als auch die Innovationsfähigkeit von Verbänden (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 306) und wirkt sich damit auch auf den Umgang mit Wissen und Informationen aus.

Bei einer genaueren Betrachtung ergeben sich jedoch noch weitere Probleme im Rahmen des Ausscheidens von Mitarbeitern in Verbänden. NPO und damit auch Verbände weisen eine Tendenz zu implizitem und individuellem Wissen auf (vgl. Lettieri, Borga & Savoldelli, 2004, S. 27-28; O'Reilly & Knight, 2007, S. 270), so dass sich erhebliche Auswirkungen auf das verfügbare Wissen und die nutzbaren Informationen durch das Ausscheiden von Mitarbeitern ergeben können. Die sich mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern ergebenden Wissensverluste sind demnach generell umso schwerwiegender zu bewerten, je höher die impliziten Anteile des personengebundenen Wissens ausfallen und je relevanter dieses Wissen für die Position und die Geschäftstätigkeit des Verbandes ist (vgl. Al-Laham, 2003, S. 373).

Zur Lösung dieser Problematik erscheint die Schaffung von Vertrauen und eine sich daraus ergebende verbesserte Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern bedeutsam, um somit die Gewinnung und Verteilung von organisationsrelevantem Wissen zu fördern und die entstehenden Verluste im Falle eines Ausscheidens eines Mitarbeiters möglichst gering zu halten (vgl. Politis, 2003, S. 64). Dies macht deutlich, dass der Aufbau einer kooperativen Organisationskultur als einer der wichtigsten Faktoren für den Umgang mit Wissen und Informationen in Verbänden zu bewerten ist (vgl. Roßkopf & Witt, 2002, S. 9). Funktional in diesem Zusammenhang ist auch der Aufbau einer so genannten Wissenskultur<sup>43</sup>, als ein Teil der bestehenden Organisationskultur, in der die Gesamtheit an Werten und Normen, die die Denk- und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder im täglichen Umgang mit Wissen und Informationen prägen, im Mittelpunkt steht (vgl. Sollberger, 2004, S. 31). Neben dem dargestellten Lösungsansatz könnte in Verbänden auch versucht werden, im Rahmen einer Wissens- und Informationsbewahrungsstrategie relevante Inhalte zu dokumentieren, soweit dies bei einer vorherrschenden Tendenz zu implizitem und personengebundenem Wissen möglich ist.

### ***c Wissens- und Informationsverteilung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern***

Ein besonderes Thema der Arbeitsorganisation in Verbänden stellt die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern dar, bei der es sowohl auf der Leitungsebene als auch im operativen Bereich immer wieder zu Reibungsverlusten kommt. Auf verschiedenen Ebe-

---

<sup>43</sup> Zu den Merkmalen einer Wissenskultur zählen Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz und der konstruktive Umgang mit Macht (vgl. Sollberger, 2004, S. 32).

nen ergeben sich Konflikte dadurch, dass sich ehrenamtliche Mitarbeiter durch Hauptamtliche nur unzureichend informiert oder einseitig gelenkt fühlen (vgl. von Eckardstein, 2007, S. 282-283). Die beschriebenen Schwierigkeiten lassen sich auf eine ungleiche Wissens- und Informationsverteilung in Verbänden zurückführen, bei der die Tendenz zu erkennen ist, dass hauptamtliche Mitarbeiter Wissens- und Informationsvorsprünge gegenüber ihren ehrenamtlichen Kollegen aufweisen, meist aufgrund der größeren Arbeitserfahrung des hauptamtlichen Personals (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 301).

Mit Blick auf die Verteilung von Wissen und Informationen in Verbänden zeigt sich, dass die faktischen Betriebsabläufe durch zwei konträre Ordnungen beeinflusst werden. Zum einen bestehen die normalen Abläufe in der schrittweisen Delegation formaler Entscheidungskompetenz von oben (ausgehend von den Mitgliedern) über die Beauftragten und die Leistungsorgane bis hin zu den Geschäftsführern. Zum anderen liegt die eigentliche fachliche Kompetenz in Form von Informationen, Wissen und Erfahrung bei den in der Hierarchie unten stehenden Entscheidungsvorbereitern. Von daher lässt sich feststellen, dass in Verbänden die Hierarchie der Wissensmacht eine gegenläufige Richtung gegenüber der Hierarchie der Positionsmacht aufweist (vgl. Schwarz, 2001, S. 65). Die folgende Abbildung zeigt die beiden konträren Ordnungen:

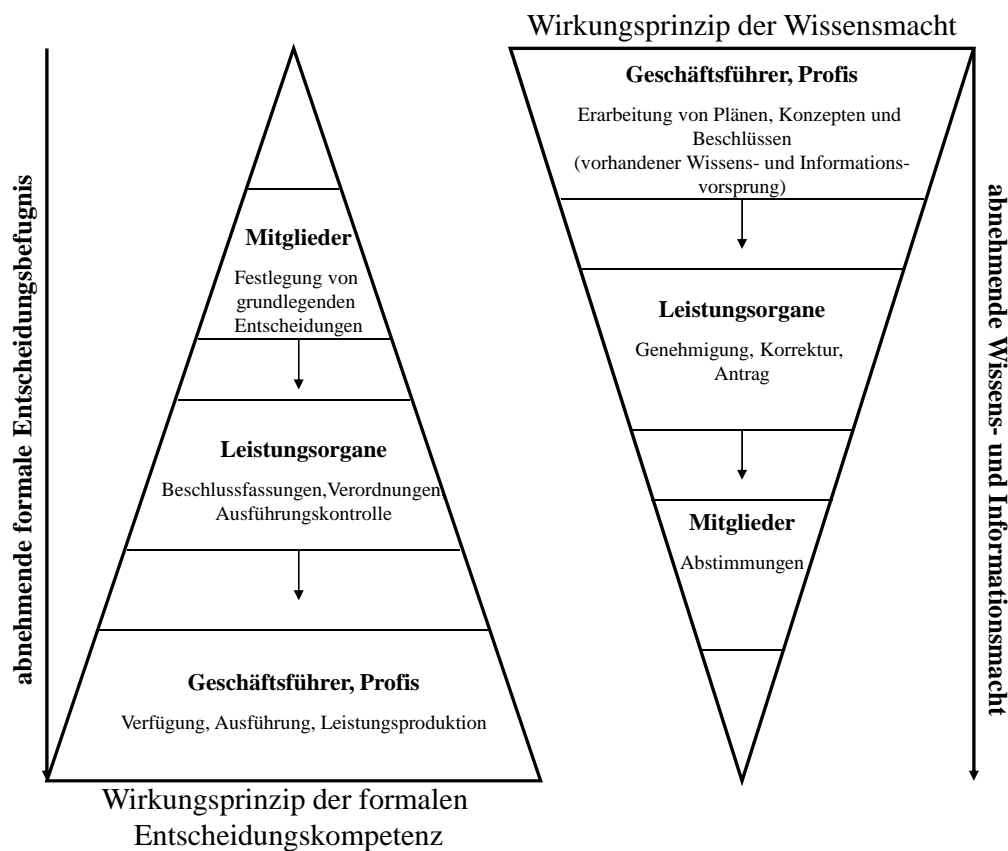


Abbildung 19: Wirkungsprinzipien der Organisationssteuerung in Verbänden in Anlehnung an Schwarz, 2001, S. 67

In den realen Betriebsprozessen eines Verbandes ist zu erkennen, dass dem Wirkungsprinzip der Wissensmacht im Rahmen der Organisationssteuerung eine große Bedeutung zukommt, da mit zunehmender Höhe in der Formalhierarchie (s. linkes Dreieck in der Abbildung) die Chance einer substantiellen Veränderung von Anträgen und Vorlagen abnimmt. Die aufgezeigten Tendenzen in den organisationalen Betriebsabläufen und eine zunehmende Komplexität in den von Verbänden zu bearbeitenden Sachproblemen, lassen den Umgang mit Wissen und Informationen in diesem Organisationstyp wichtiger werden (vgl. Schwarz, 2001, S. 68).

Um einen Ausgleich der vorliegenden Wissens- und Informationsasymmetrien zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu erreichen, bestehen z.B. die Möglichkeiten Qualifizierungsmaßnahmen für ehrenamtliche Mitarbeiter durchzuführen. Jedoch ist hierbei zu beachten, dass diese Maßnahmen einen Teil der meist ohnehin knappen Arbeitszeit des ehrenamtlichen Personals in Anspruch nehmen können (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 309).

Um den Austausch von Wissen und Informationen zwischen haupt- und ehrenamtlichem Personal zu fördern und damit die Unterschiede bei der Wissens- und Informationsverteilung zu verringern, wird auch an dieser Stelle auf den Aufbau einer kooperativen Organisations- und Wissenskultur verwiesen (vgl. Roßkopf & Witt, 2002, S. 9; Sollberger, 2004, S. 31; Witt & Sturm, 1998, S. 310-311). Zur Entwicklung einer solchen Kultur sollte es von Seiten der hauptamtlichen Mitarbeiter vermieden werden ihre Wissens- und Informationsvorsprünge zur Sicherung und zum Ausbau einer Machtposition zu nutzen (vgl. Seibel, 2002, S. 33; Schwarz, 1996, S. 529-530). Zur Förderung eines konfliktärmeren Umgangs zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen müssen hauptamtliche Mitarbeiter über ein hohes Maß an Sozialkompetenz und gute Fähigkeiten im Bereich der Menschenführung verfügen, denn es ist notwendig, dass sie auch in schwierigen Situationen angemessen mit Ehrenamtlichen umgehen können (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 309; Witt & Sturm, 2001, S. 36).

Es ist zu vermuten, dass die Entstehung von Spannungen und Problemen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in NPO letztlich nicht vollkommen vermeidbar ist, da diese Konflikte auf strukturellen Unterschieden basieren. Es existieren jedoch nicht nur Gegensätze und Spannungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern in Verbänden, sondern es lassen sich auch gemeinsame Interessen der beiden Gruppen erkennen. So bieten insbesondere die Ziele einer Organisation ein hohes Maß an Potential zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, da diese „Mission“ nicht selten gegen Widerstände oder Konkurrenz durchgesetzt werden muss und damit der innere organisationale Zusammenhalt gestärkt wird (vgl. Schütte, 2000, S. 136-137).

Wie in den vorangegangenen Ausführungen dargestellt wurde, sind die Förderung eines Wissens- und Informationsaustauschs zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern und deren möglichst konfliktfreie Zusammenarbeit für einen Verband besonders wichtig. Auf dem

Weg zu diesem Ziel gewinnt die Integration von Ehrenamtlichen in verbandliche Arbeitsprozesse an Bedeutung, so dass sich der nachfolgende Abschnitt mit dieser Thematik befasst.

#### *d Integration von ehrenamtlichen Mitarbeitern in betriebliche Prozesse*

Um die Wissens- und Informationsressourcen ehrenamtlicher Mitarbeiter zu nutzen ist es für einen Verband bedeutsam, die Ehrenamtlichen angemessen in die betrieblichen Prozesse der Organisation einzubinden. Aus der Sicht der Hauptamtlichen könnte diese Entwicklung jedoch unter Umständen sehr kritisch betrachtet werden, denn auf einmal ist Personal vorhanden, das dieselbe oder ähnliche Arbeit im gleichen Betrieb unentgeltlich leistet und damit evtl. die Legitimation des eigenen Arbeitsplatzes in Frage stellt (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 301). Um solche Kompetenzkonflikte zu vermeiden, kann es hilfreich sein, die Aufgabenbereiche der ehrenamtlichen Mitarbeiter eindeutig zu bestimmen, so dass die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche von Haupt- und Ehrenamtlichen weitestgehend voneinander abzugrenzen sind und eine klare Rollendefinition auf beiden Seiten möglich ist. Dabei sind die Voraussetzungen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt und für eine angemessene Integration des ehrenamtlichen Personals zum einen die Mitwirkung der hauptamtlichen Mitarbeiter bei der Verteilung der jeweiligen Aufgabenbereiche (vgl. Biedermann, 2000, S. 113) und zum anderen die Berücksichtigung der Bedingungen unter denen eine ehrenamtliche Tätigkeit ausgeführt wird, wobei hier die besonderen Motivstrukturen ehrenamtlichen Handelns in die Überlegungen einbezogen werden sollten (vgl. Heinemann, 2004, S. 212; Scherhorn, 1999, S. 349). Neben der Beachtung der sachlich-funktionalen Aspekte, die für eine angemessene Integration der Ehrenamtlichen notwendig ist, wird eine Förderung der organisationalen Sozialisation und damit der Anpassung der Freiwilligen an die jeweilige Organisationskultur als wichtig angesehen (vgl. Wehling, 1993, S. 241-242). Auf diese Art und Weise besteht die Möglichkeit Arbeitsbeziehungen zu schaffen, in denen Freiwillige und hauptamtliche Mitarbeiter ergänzende und gegenseitig bereichernde Arbeiten leisten können.

Die empirischen Ergebnisse einer Verbändebefragung (1996/97) zeigen jedoch, dass nur knapp 42 % der befragten Organisationen eine exakte Trennung der Aufgaben zwischen Haupt- und Ehrenamt vornehmen.<sup>44</sup> In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, schriftliche Stellenbeschreibungen für ehrenamtliche Tätigkeiten zu formulieren, da beispielsweise ein turnusmäßiger Wechsel von Ehrenamtlichen, wie er in vielen Verbänden durchaus üblich ist, eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt deutlich behindern kann (vgl. Witt et al., 1998, S. 64-65).

---

<sup>44</sup> Allerdings lässt eine Folgebefragung aus dem Jahre 2005 die Abstimmung der verschiedenen Kompetenzen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen als besser erscheinen (vgl. Witt et al., 2006, S. 146-147).

Bereits weiter oben wurde dargestellt, dass NPO allgemein und damit auch Verbände eine Tendenz zu implizitem und individuellem Wissen aufweisen (vgl. Lettieri, Borga & Savoldelli, 2004, S. 27-28; O'Reilly & Knight, 2007, S. 270). Eine Betrachtung der Eigenschaften von implizitem und individuellem Wissen macht deutlich, dass die Nutzung und Übertragung dieser Wissensbestände meist nur über langwierige Interaktionsprozesse möglich ist (vgl. Al-Laham, 2003, S. 411-412). So wird erkennbar, dass einer Integration von ehrenamtlichen Mitarbeitern in die betrieblichen Prozesse besondere Bedeutung zukommt, um deren Wissens- und Informationsbestände, die sich häufig in den vorhandenen Beziehungsressourcen (vgl. Heinemann, 1995, S. 70; Winkler, 1988, S. 179-182) manifestieren, für die Organisation verfügbar zu machen.

Da die Weitergabe von Wissen und Informationen unter den Mitarbeitern in Verbänden nur freiwillig und zu einem großen Teil nur über soziale Interaktion erfolgen kann, ist die Schaffung günstiger Rahmenbedingung für diesen Prozess wichtig. Daher gilt es als positiv auch ehrenamtliche Mitarbeiter in soziale Netzwerke und organisationale Arbeitsgemeinschaften zu integrieren, um so die Diffusion ehrenamtlicher Wissens- und Informationsbestände in die Organisation zu begünstigen (vgl. Scheibe & Wrede, 2007, S. 50-51).

Die vorangegangene Diskussion über wissens- und informationstheoretische Aspekte in Verbänden hat damit verdeutlicht, dass die Integration von ehrenamtlichen Mitarbeitern in betriebliche Prozesse einen hohen Stellenwert einnimmt.

Mit diesen Ausführungen endet der Abschnitt, in dem die Gründe für die bewusste Integration eines Umgangs mit Wissen und Informationen in Verbände diskutiert wurden. Nachfolgend werden steuerungstheoretische Aspekte zum Betriebstyp des Verbandes betrachtet und die Bedeutung von Wissen und Informationen in diesem Kontext aufgezeigt.

### **III Steuerungstheoretische Überlegungen zum Betriebstyp des Verbandes**

Unter dem Begriff der Steuerung wird hier die Möglichkeit einer absichtsvollen Veränderung bzw. eine im Sinne der eigenen Ziele erfolgreichen Intervention verstanden.

Speziell in NPO besitzen Wissen und Informationen eine wichtige Steuerungs- und Gestaltungsfunktion, da Wissen in NPO ein für diesen Organisationstypus kennzeichnendes Steuerungsmedium ist, denn eine Motivation der Mitarbeiter im Nonprofit-Bereich durch Steuerungsgrößen wie Geld und Macht erscheint nur unzureichend oder überhaupt nicht möglich (vgl. Guldenberg & Zauner, 2003, S. 461-462). Dieser Zusammenhang gilt auch für Verbände, denn sie können den brüchigen Beziehungen auf der Mitgliedschaftsebene und der Einflusssebene nicht einfach mit den Steuerungsmedien Intuition und Tradition, aber auch nicht mit Solidarität, Macht oder Geld begegnen. Eine funktionelle Steuerung der Mitgliedschafts- und Einflussbeziehungen durch die Medien Wissen und Information wird in Zeiten dynamischer Veränderungen als sinnvoll angesehen. Denn zum einen benötigen Sportorganisationen

Einflusswissen, um die Beziehungen zu externen Ressourcengebern zu steuern, und zum anderen brauchen Verbände Informationen und Nachfragewissen, um den veränderten Wünschen ihrer Mitglieder zu entsprechen und damit auch deren soziale Integration zu fördern. Das Medium Wissen beinhaltet sogar die Möglichkeiten der Steuerung auf der Metaebene, da es die Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Lenkung der Steuerungsmedien Geld, Macht und teilweise auch Solidarität bietet, denn weder Geld noch Macht enthalten Informationen hinsichtlich ihrer Verwendungsart (vgl. Breuer, 2005a, S. 46).

Neben den Steuerungsmedien Wissen, Geld, Macht und Tradition kommt in Organisationen des Dritten Sektors das Medium Solidarität hinzu (vgl. Breuer, 2005a, S. 46). Doch erscheinen die institutionellen Arrangements im Dritten Sektor nicht in einem festen Aggregationszustand zu verharren, sondern sind erheblichen Veränderungen in ihrem Lebenszyklus in Bezug auf ihre Morphologie und Bedeutung unterworfen (vgl. Seibel, 1994, S. 300). So beschreibt Breuer (2005a, S. 46-49) in Anlehnung an das von Velsen-Zerweck (1998) konzipierte Entwicklungsphasenmodell von Verbänden, dass die Effektivität einzelner Steuerungsmedien abhängig ist von der Entwicklungsphase in der sich die NPO befindet. Die einzelnen Entwicklungsphasen sind die Entstehungs-, die Entfaltungs-, die Etablierungs- und die Erneuerungsphase. In der Entstehungsphase ist das wichtigste Steuerungsmedium die Solidarität, da sich nur so verschiedene Akteure im Rahmen einer Freiwilligen-Organisation zusammenfinden. Die Entfaltungsphase innerhalb des Entwicklungsmodells ist zwar ebenfalls gekennzeichnet durch das Steuerungsmedium Solidarität, doch kommt durch innerorganisatorisches Wachstum und eine damit einhergehende Ausdifferenzierung der Hierarchie das wichtige Steuerungsmedium Macht hinzu. In der Etablierungsphase folgen NPO zunehmend einer erwerbswirtschaftlichen Logik durch die verstärkte Verberuflichung innerorganisatorischer Positionen und Funktionsrollen. In dieser Phase kommt es zu einer sukzessiven Substitution des Steuerungsmediums Solidarität durch das Steuerungsmedium Geld. Bei kleineren Vereinen und Verbänden erscheinen monetäre Steuerungsfunktionen stark begrenzt zu sein, so dass in diesem Fall das Steuerungsmedium Tradition an Einfluss gewinnt, denn mit zunehmendem Alter der Organisation bilden sich spezifische Organisationsnormen und Handlungsroutinen heraus. Hinsichtlich einer wissensbasierten Steuerung in den Phasen zwei und drei wird es als wichtig erachtet, über Wissen und Informationen zur effektiveren und effizienteren Gestaltung der Handlungsmuster auf der Mitgliedschafts- und Einflussebene zu verfügen. Innerhalb der Erneuerungsphase erhält Wissen einen starken Bedeutungszuwachs, da zum Überleben der Organisation zahlreiche Reorganisationsmaßnahmen nötig sind. In einem Umfeld, in dem beschleunigte Prozesse des sozialen Wandels eine relativ langsame Anpassung an veränderte Situationen nicht mehr möglich machen, kann adäquates strategisches Wissen einer Organisation in ihrer Erneuerungsphase das Überleben sichern. In der Erneuerungsphase verliert das Steuerungsmedium Tradition an Bedeutung und gleichzeitig wird strategisches Wissen zum bedeutendsten Gegenstand organisatorischer Lenkungsprozesse. Bei einer Betrachtung des

Entwicklungsphasenmodells zeigt sich, dass beim Übergang von der Etablierungs- in die Erneuerungsphase sich die Beschaffenheit des benötigten Wissens verändert, denn in der Erneuerungsphase ist eine Nutzung von Erfahrungswissen durch die Organisation nur noch wenig funktionell. Die nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht über die einzelnen Phasen des Entwicklungsmodells mit den dazugehörigen Steuerungsmedien:

<b>Entstehung</b>	<b>Entfaltung</b>	<b>Etablierung</b>	<b>Erneuerung</b>
<b>Solidarität</b>	<b>Macht/ Solidarität</b>	<b>Macht Geld Solidarität Tradition Erfahrungswissen</b>	<b>normatives/ strategisches Wissen Macht Geld Solidarität</b>

**Abbildung 20: Steuerungsmedien von Verbänden, differenziert nach Entwicklungsphasen in Anlehnung an Breuer, 2005a, S. 47**

Wie bereits weiter oben dargestellt, ist zu erkennen, dass dem Wirkungsprinzip der Wissens- und Informationsmacht im Rahmen der Organisationssteuerung eine große Bedeutung zukommt, denn mit zunehmender Höhe in der Formalhierarchie und damit einhergehender abnehmender Wissens- und Informationsmacht, nimmt die Chance einer substantiellen Veränderung von Anträgen und Vorlagen ab. Die aufgezeigten Tendenzen in den organisationalen Betriebsabläufen und eine zunehmende Komplexität in den von Verbänden zu bearbeitenden Sachproblemen, können damit zu einer Oligarchisierung der eigentlich demokratisch angelegten Organisationssteuerung führen (vgl. Schwarz, 2001, S. 68).

Dennoch erscheint Wissen für den Organisationstypus des Verbandes ein angemessenes und stimmiges Steuerungsmedium zu sein, da Wissen zum einen Träger brauchbarer Beobachtungen ist und zum anderen aber auch als Medium der Sinnstiftung gilt. Daher bietet sich Wissen an, um mit dessen Hilfe verschiedene kommunikations- und verhaltenssteuernde Anreize für höchst unterschiedliche Zwecke zu setzen (vgl. Zauner, 1999, S. 132-134). Somit können Wissen und relevante Informationen einen Beitrag dazu leisten, Erklärungen und Begründungen zu liefern, die helfen, bestehende Steuerungswiderstände zu beseitigen (vgl. von Eckardstein & Zauner, 2002, S. 555). Denn ohne den Abbau von individuellen Widerständen können organisationsbezogene defensive Routinen dazu führen, dass organisationale Steuerungsvorhaben zu scheitern drohen (vgl. Argyris, 1993, S. 189; Fahrner, 2008, S. 72-75).

#### **IV Wissen und Informationen in Verbänden**

Die bisherigen Ausführungen der vorliegenden Arbeit haben verdeutlicht, dass der Umgang mit Wissen und Informationen in Betrieben außerordentlich facettenreich ist. Dieser Umstand



resultiert daraus, dass Wissen und Informationen in Organisationen die Rohstoffe jeglicher Tätigkeit bilden (vgl. Neumann, 2000, S. 2).

Wie bereits im Abschnitt zuvor diskutiert, stellt Wissen ein wesentliches Steuerungsmedium für Verbände dar, denn es ist Träger brauchbarer Beobachtungen, also relevanter Informationen und gleichzeitig Medium der Sinnstiftung. Auf diese Art und Weise bilden Wissen und Informationen die Basis aller organisationalen Entscheidungen (vgl. Bruckner, 2001, S. 133-134). Getroffene Entscheidungen beruhen auf Unterscheidungen über Relevantes und Irrelevantes, Dazugehöriges und Nichtdazugehöriges, Problematisches und Nichtproblematisches. Dabei sind diese Unterscheidungen nicht zwingend, sondern kontingent, denn sie sind abhängig von der jeweiligen Perspektive (vgl. von Eckardstein & Simsa, 2007, S. 377). Wissen und Informationen erzeugen dabei die geltende Definition von Realität und deren individuelle Bedeutung, wobei Wissen nichts mit Tatsachen im Sinne unverrückbarer, objektiver Richtigkeit oder Wahrheit zu tun hat, sondern es entsteht vielmehr durch die kontextbezogene Interpretation von Beobachtungen. Diese Beobachtung selbst ist jedoch bereits eine spezifische Sichtweise einer Wirklichkeit, die wesentlich vom Sensorium und Instrumentarium des Beobachters beeinflusst wird (vgl. Bruckner, 2001, S. 133-134).<sup>45</sup>

Auch wenn Untersuchungen gezeigt haben, dass beispielsweise bei Sportverbänden ein Fehlen zielgerechter Managementinstrumente nicht unbedingt mit Erfolglosigkeit bestraft wird (vgl. Schütte, 2003, S. 139), können sich jedoch durch eine systematische Herangehensweise an organisationale Handlungen und Entscheidungen zahlreiche Entwicklungschancen ergeben (vgl. Breuer, 2005b, S. 149). Systematische Strategien können für Verbände bei einem sich verschärfenden Wettbewerb, bei einer wachsenden Komplexität hinsichtlich der organisationalen Aktivitäten und Produkte sowie bei einer hohen Anzahl an Mitarbeitern zunehmend an Bedeutung gewinnen (vgl. Schütte, 2003, S. 139). Nach Ansicht verschiedener Autoren werden die allgemeinen gesellschaftlichen Trends zu einer wachsenden Komplexität, zu einem schnelleren Wandel und damit einhergehend zu gestiegenen Flexibilitätsanforderungen auch vor Verbänden nicht Halt machen (vgl. Simsa, 2002, S. 39). Daher scheint es für Verbände sinnvoll zu sein, gezielte Mechanismen und Prozesse zu entwickeln, die geeignet sein könnten, Wissen und Informationen systematisch mit Zielen und Handlungsstrategien in Verbindung zu setzen. Der Umgang mit Wissen und Informationen ist damit in erster Linie die Herstellung einer produktiven Beziehung zwischen externen Ereignissen und internen Strategien,

---

<sup>45</sup> Die in diesem Absatz gemachten Ausführungen verweisen auf einen psychologischen Konstruktivismus, der von großen Personenkreisen in der Wissenschaft als sinnvolle Beschreibung angesehen wird. Hingegen ist mit den zuvor angeführten Darstellungen kein ontologischer Konstruktivismus gemeint. Die Annahme eines ontologischen Konstruktivismus erscheint absurd, da eigentlich alle Personen in ihrem Verhalten fortlaufend zeigen, dass sie an die Existenz einer von ihnen unabhängigen Wirklichkeit glauben.

wobei Wissen und Informationen (nach Möglichkeit) explizit und planvoll in Entscheidungen eingebaut werden sollen (vgl. Bruckner, 2001, S. 134).

Ein zentrales Element verbandlicher Arbeitsprozesse ist der Umgang mit Informationen. Daher erscheint es vorteilhaft, wenn Verbände Informationen über aktuelle Probleme, über ihre mediale Darstellung, über finanzielle Unterstützer, über Empfänger ihrer Leistungen, über generelle gesellschaftliche Entwicklungen und über die eigene Organisation sammeln, aufarbeiten, selektieren und gegebenenfalls nutzen. Somit wird es zu einem bedeutsamen Ziel eines bewussten Umgangs mit Wissen und Informationen in Verbänden, jene Kommunikationsstrukturen systematisch weiterzuentwickeln und zu unterhalten, die in der Lage sind, verschiedenste umwelt- und organisationsbezogene Informationen mit der Zielsetzung der Organisation und dem vorhandenen Erfahrungsschatz so zu verknüpfen, dass diese handlungsrelevant werden. Um ihre Wirkung entfalten zu können, benötigen derartige Kommunikationsstrukturen die Unterstützung durch eine auf sie abgestimmte Informationsinfrastruktur (vgl. Bruckner, 2001, S. 135-137). Darüber hinaus erscheint es wichtig, Wissen und Informationen über den Verband und seine Umwelt bereitzustellen und zu nutzen, um die jeweiligen verbandsspezifischen Risiken identifizieren zu können sowie frühzeitige Interventionen gegen diese Gefahren möglich zu machen (vgl. Heilmair, 2009).

Für eine gezielte Wissens- und Informationshandhabung in Verbänden kann es daher sinnvoll sein, die Daten und Informationen zu dokumentieren auf die eine Entscheidung zurückgegriffen hat und die von dieser Entscheidung produziert wurden. Auf diese Weise generiert jede Entscheidung spezifisches Wissen, das im Rahmen späterer Entscheidungen Anwendung finden kann. Eine solche Dokumentation von Daten und Informationen hilft den möglichen Suchraum für die Zukunft einzugrenzen. Die konsequente Pflege und Orientierung an einem solchen Instrumentarium führt zu einer Steigerung der Transparenz und Verlässlichkeit von Verbandsentscheidungen und erhöht das Potential verbandsspezifischer Verknüpfungsleistungen (vgl. Fahrner, 2008, S. 284-285).

Weiter oben wurde dargestellt, dass Verbände als NPO die Tendenz zu implizitem und individuellem Wissen aufweisen (vgl. Bruckner, 2001, S. 138-139; Lettieri, Borga & Savoldelli, 2004, S. 27-28; O'Reilly & Knight, 2007, S. 270). Vor dem Hintergrund dieser Tendenz, unterstützt von der Neigung Entscheidungsprozesse auf informellen Strukturen aufzubauen und der Wirksamkeit intransparenter Vertrauenskriterien (vgl. von Eckardstein & Simsa, 2007, S. 382; Emrich, 2008, S. 127), könnte die Sensibilisierung für einen bewussten Umgang mit Wissen und Informationen in Verbänden erschwert sein. An dieser Stelle ist zu bedenken, dass im bisherigen Gang der Arbeit immer wieder sowohl die Grenzen der Explizierbarkeit von Wissen hervorgehoben als auch die Bedeutsamkeit eines impliziten Wissens- und Lernmodus betont wurden. Auf der Grundlage der vorangegangenen Ausführungen erscheint es somit einerseits wichtig den Umgang mit Wissen und Informationen in Verbänden als eine

komplexe Prüfoperation zu verstehen, die es ermöglicht, Wissen und Informationen als bedeutsam zu akzeptieren oder als irrelevant abzulehnen und damit aus der Kombination von Informationen zu neuem Wissen zu gelangen (vgl. Bruckner, 2001, S. 139-141). Denn die Etablierung einer derartigen Prüfoperation in Verbänden kann einen Beitrag dazu leisten, bestehende Dysfunktionalitäten innerhalb des Entscheidungsmanagements der Organisation zu verringern (vgl. von Eckardstein & Simsa, 2007). Doch ist es andererseits mindestens ebenso bedeutsam, die Spezifika der Wissens- und Informationshandhabung in Verbänden zu beachten und sich auch die generellen Grenzen der Explizierbarkeit zu vergegenwärtigen. Die Akzeptanz der Grenzen des Zugriffs ermöglicht es, über andere Wissens- und Lernarrangements nachzudenken, die beispielsweise den impliziten und individuellen Charakter von Wissen stärker berücksichtigen.

Resümierend ist anzuführen, dass eine Offenheit für verschiedene Wissens- und Lernformen Verbände vor einer einseitigen Verabsolutierung bewahrt. Beispielsweise lässt die ausschließliche Berücksichtigung expliziter Wissensbestände ungenutzte Potentiale auf einer impliziten Dimension brach liegen. Hingegen birgt die ausschließliche Bezugnahme auf implizites Wissen die Gefahr der impliziten Blindheit (vgl. Neuweg, 2004, S. 344-347). Wie weiter oben angeführt, erscheint es sinnvoll, beim Eingriff in die Wissensorganisation von Verbänden auf der Grundlage der bestehenden Situation Veränderungen mit Blick auf vorhandene Spannungsfelder zu vollziehen, da jede Intervention letztlich positive und negative Folgen bereits enthält (vgl. Abschnitt B.IV.2.a).

Mit diesen Ausführungen endet der Abschnitt C, in dem NPO bzw. Verbände aus wissenschaftlicher Sicht betrachtet wurden, Gründe für einen bewussten Umgang mit Wissen und Informationen in Verbänden identifiziert werden konnten und eine Diskussion sowohl von steuerungstheoretischen Aspekten des Betriebstyps Verband als auch von Wissens- und Informationsprozessen in Verbänden stattgefunden hat. Nachfolgend wird eine empirische Studie dargestellt, die auf der Grundlage des in Kapitel B.IV entwickelten Ansatzes Wissens- und Informationsprozesse in Sportverbänden untersucht.

## **D Zum Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden**

In dem nun folgenden Kapitel erfolgt die Darstellung einer empirischen Untersuchung zum Umgang mit Wissen und Informationen in deutschen Sportverbänden. Die vorangegangenen theoretischen Überlegungen und die Darstellungen empirischer Ergebnisse zu ähnlich gelagerten Fragestellungen dienten dazu, den Ausschnitt der hier betrachteten sozialen Realität vorzustrukturieren. Diese Strukturierung hilft dabei, aufgrund ihrer Orientierungsfunktion, einen einfacheren und systematischeren Zugang zu den nachfolgend empirisch betrachteten Phänomenen zu erhalten. Die zuvor dargelegten theoretischen Ausführungen stellen damit einen Rahmen dar, vor dessen Hintergrund die Erarbeitung und Deutung der nun folgenden empirischen Untersuchung möglich wird.

Mit Blick auf den empirischen Untersuchungsgegenstand zeigt sich, dass Sportverbände ein sportartspezifisches Wettkampf- und Vertretungsmonopol besitzen, satzungsmäßig den Sportbetrieb organisieren und in ihrem außenorientierten Wirken grundsätzlich auf einen Mehrwert für ihre Mitglieder abzielen (vgl. Emrich, 2008, S. 123). Mit Blick auf dieses Aufgabenspektrum soll im Weiteren der Umgang mit Wissen und Informationen dieses Organisationstyps analysiert werden. Handlungs- und wahrnehmungsleitende Funktion kommt bei der Untersuchung der Sportverbände speziell dem in Abschnitt B.IV entwickelten Ansatz zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen zu. Die in diesem Ansatz verdichteten organisationalen Ebenen und Kontexte, die in Bezug auf die Handlungsformen mit Wissen und Informationen in Organisationen von Bedeutung sind, dienen dabei als konkrete Ansatzpunkte einer solchen empirischen Betrachtung.

Anschließend wird die empirische Untersuchungsmethodik näher erläutert.

### **I Darstellung des empirischen Untersuchungsvorhabens**

Um die Darstellung der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung zum Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden möglichst übersichtlich und nachvollziehbar zu gestalten, werden nachfolgend die einzelnen Phasen des Forschungsprozesses eingehender erläutert (vgl. zu dieser Phasengliederung Diekmann, 2007, S. 192-193; Schnell, Hill & Esser, 2008, S. 7-14).

#### **1 Formulierung des Forschungsproblems**

In Kapitel B wurde bereits ausführlich dargelegt, dass eine Auseinandersetzung mit Wissens- und Informationsprozessen auf individueller Ebene sinnvoll erscheint, da damit eine Erweiterung der persönlichen Reflexions- und Handlungsfähigkeiten einhergehen kann. In Bezug auf Organisationen haben allgemein gesellschaftliche Entwicklungsprozesse (vgl. z.B. Rosa, 2006; Willke, 1996) und speziell die Veränderungen von Arbeitsprozessen (vgl. z.B. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000; Simsa, 2002) diese Thematik wichtiger werden lassen.

In Kapitel C wurde die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Wissens- und Informationsprozessen für den Betriebstyp des Verbandes näher erläutert. Als Begründungsfaktoren wurden unter anderem der gesellschaftliche Wertewandel, die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, der gestiegene Wettbewerb (auch im NPO-Sektor), die Europäisierung und Globalisierung, die Bedeutung des verbandsinternen Austauschs von Wissen und Informationen sowie die Auswirkungen der Fluktuation und Bindung von Mitarbeitern angeführt und diskutiert.

Neben der aus der Literatur abgeleiteten Begründungsstruktur ist auch die aktuelle Forschungstätigkeit im Bereich der Sportorganisationen des Dritten Sektors ein Indiz für die wachsende Bedeutung des Themas Umgang mit Wissen und Informationen. So wurden Forschungsprojekte mit den Themen „Berichterstattung und Wissensmanagement im Sportsystem“ (vgl. Breuer & Rittner, 2002), „Steuerbarkeit von Sportregionen“ (vgl. Breuer, 2005a) und „Informationsversorgung von Trainerinnen und Trainern“ (vgl. Muckenhaupt, 2008) durchgeführt. Auch im Rahmen des Sportentwicklungsberichtes 2005/2006 (vgl. Breuer, 2007a) zeigt sich der Versuch, durch relevante Informationen und Wissen in Organisationen und Organisationsumfeldern anstehende Aufgaben zu bewältigen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden Wissens- und Informationsprozesse in Sportverbänden untersucht, wobei sowohl die individuelle Wissens- und Informationshandhabung als auch der Umgang mit Wissen und Informationen in Bezug auf die Gesamtorganisation zu analysieren sind. Aus diesem Vorhaben ergeben sich die folgenden forschungsleitenden Fragestellungen:

- Gibt es in Sportverbänden charakteristische Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen?
  - ❖ Haben strukturelle Eigenschaften des Organisationstyps Verband Auswirkungen auf die Handlungsformen in Wissens- und Informationsprozessen?
  - ❖ Welche Probleme bestehen in Bezug auf Wissens- und Informationsprozesse in Sportverbänden?
  - ❖ Gibt es Chancen aufgrund der bestehenden Handhabung von Wissen und Informationen in Sportverbänden?
- Welche Bedeutung besitzt eine wissens- und informationsbasierte Organisationssteuerung in Sportverbänden?
- Welche Stärken und Schwächen ergeben sich in Bezug auf den zuvor theoretisch entwickelten Ansatz im Rahmen der empirischen Untersuchung?

## 2 Theoriebildung, Konzeptspezifikation und Operationalisierung

Als theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung dient der in B.IV entwickelte Ansatz zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen. Die dort angeführten Beobachtungskategorien weisen jedoch teilweise einen relativ großen Abstraktionsgrad auf, so dass eine weitere Konkretisierung auf das Untersuchungsfeld sinnvoll erscheint. Dieser doch teilweise hohe Abstraktionsgrad der Beobachtungskategorien ist nicht zuletzt der großen Menge an Handlungsformen geschuldet, die sich hinter diesen Kategorien verbergen können.

Um die relevanten Dimensionen innerhalb dieser Beobachtungskategorien für den Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden herauszuarbeiten, wurde zuerst eine qualitative Untersuchung durchgeführt. Diese Untersuchungsphase ermöglichte es, erste Einblicke in das Forschungsfeld zu erlangen, so dass das im theoretischen Teil erarbeitete Modell im Hinblick auf die Forschungsgegenstände spezifiziert werden konnte. Eine derartige Spezifikation im Sinne einer Auswahl relevanter Dimensionen innerhalb der Beobachtungskategorien sollte eine zielgenauere Anwendung quantitativer Untersuchungsinstrumente gestatten.

Bei der Durchführung dieser qualitativen Untersuchung wurde der Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden betrachtet. Da der Umgang mit Wissen sich jedoch einer direkten Beobachtbarkeit entzieht, denn Wissen wurde als etwas personenabhängiges und damit nicht objektiv Erfassbares definiert, erscheint eine Operationalisierung notwendig. Unter Operationalisierung werden hier die Schritte der Zuordnung von empirisch erfassbaren Phänomenen zu einem theoretischen Begriff verstanden (vgl. Atteslander, 2006, S. 40). Der Wissensbegriff als theoretisches Konstrukt wurde weiter oben als kontextabhängig und subjektiv charakterisiert. Weiterhin entsteht Wissen durch die Anwendung und Verarbeitung von Informationen. Da das Vorhandensein von Informationen eine notwendige (allerdings noch nicht hinreichende) Bedingung für die Entstehung von Wissen darstellt, und der Umgang mit Informationen empirisch (besser) zu erfassen ist, wurde der Umgang mit Wissen über eine Analyse des Umgangs mit Informationen operationalisiert.

In den beiden durchgeführten Untersuchungsphasen erfolgte darüber hinaus auch eine Operationalisierung des theoretischen Konstrukts impliziten Wissens. In der qualitativen Untersuchungsphase wurde im Rahmen des konzipierten Interviewleitfadens nicht direkt nach dem Vorhandensein impliziten Wissens gefragt, da davon ausgegangen wurde, dass diese Begrifflichkeit ein zu hohes Maß an Erklärungsbedürftigkeit den Interviewten gegenüber voraussetzt. Daher wurde aufgrund der weiter oben beschriebenen Eigenschaften (Nicht-Intentionalität und starke Kontextgebundenheit) von implizitem Wissen (vgl. Haider, 2000, S. 188) in der entsprechenden Frage auf die intentionalen Zugriffsmöglichkeiten in Bezug auf bestimmte Informationen abgestellt. Somit erfolgte der Schluss auf implizites Wissen wenn

Informationen über Geschäftsabläufe, die in jahrelanger Erfahrung (d.h. also im eigenen Erleben) angeeignet wurden, nur schwer explizierbar waren.

In der quantitativen Untersuchungsphase wurde auf das Vorliegen impliziten Wissens geschlossen, wenn Erfahrungen aus langjähriger Organisationszugehörigkeit als Grundlage von persönlichen Entscheidungen dienten. Auch dieser Operationalisierung liegt die Prämisse zugrunde, dass durch längere Sozialisationsprozesse nicht-intentional organisierte und stark kontextgebundene Wissensbestände bei den Verbandsmitarbeitern entstehen.

### **3 Forschungsdesign**

Im Rahmen der Auswahl des Forschungsdesigns fand eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden Anwendung. Eine sequentielle Verbindung von qualitativen und quantitativen Methoden (Triangulation) in dem hier angewandten Forschungsdesign dient dazu, die Stärken des jeweils anderen Ansatzes zu nutzen und dementsprechend die vorhandenen Schwächen zu reduzieren (vgl. Flick, 2007, 22-28 und 42-46). Dabei kam der qualitative Ansatz zur Exploration des bearbeiteten Forschungsfeldes zum Einsatz, wohingegen der quantitative Ansatz eine verstärkt hypothesentestende Funktion hatte.

Sowohl die qualitative als auch die quantitative Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Sportverbänden entstand in einem Querschnittsdesign, wobei es sich bei den erhobenen Daten ebenfalls um Querschnittsdaten handelte (vgl. Diekmann, 2007, S. 304 und 315).

### **4 Qualitative Untersuchungsphase**

Um die relevanten Dimensionen innerhalb der Beobachtungskategorien des Ansatzes zur Analyse des Umgangs mit Wissen und Informationen in Bezug auf Sportverbände herauszuarbeiten, wurde eine qualitative Befragung von Personen durchgeführt.

#### ***Konzeption des Erhebungsinstruments***

Die qualitativen Interviews waren als Leitfadengespräche konzipiert, d.h. es wurde versucht durch die offene Gesprächsführung und die Erweiterung von Antwortspielräumen ein Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe der Befragten zu gewinnen. Der Leitfaden (vgl. Anhang A) sollte dabei sicher stellen, dass wesentliche Aspekte der erarbeiteten Beobachtungskategorien auch angesprochen wurden und dass eine zumindest rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse gewährleistet werden konnte (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2008, S. 387).

Bei der Formulierung der Fragen für den Leitfaden erfolgte eine Einbeziehung der in der Literatur bereits gesammelten Erkenntnisse über den Umgang mit Wissen und Informationen in NPO bzw. in Verbänden. Um die hier geleistete Verbindung zwischen theoretischen Inhalten und empirischem Untersuchungsansatz zu verdeutlichen, werden nachfolgend die einzelnen

Themen des Interviewleitfadens aufgeführt und deren Bedeutung durch die im theoretischen Teil der Arbeit behandelte Literatur belegt. Hinter dem entworfenen Interviewleitfaden stehen elf thematische Schwerpunkte.

Als erstes Thema wurde die elektronische Datenverarbeitung in den Leitfaden aufgenommen, da bereits andere empirische Untersuchungen verdeutlichen, dass Informations- und Kommunikationstechnologien und das damit verbundene Management von Informationen einen wichtigen Stellenwert in Verbänden einnehmen (vgl. Roßkopf & Sturm, 2003, S. 50-51). Darüber hinaus können sich aus einer situativ angepassten Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien Chancen ergeben, den gezielten Austausch von Wissen und Informationen zu verbessern (vgl. Sporn, 2002, S. 410-411).

Der zweite thematische Gegenstand des Interviewleitfadens greift den aktiven Austausch von Informationen auf. Dies erfolgte aufgrund der hohen Bedeutung, die Verbandsvertreter den Kommunikationsleistungen der Organisation sowohl in Bezug auf die Mitarbeiter als auch hinsichtlich der Mitglieder zuschreiben (vgl. Becker & Edrissi, 2002, S. 16). Bei einer Analyse des Gesamteinflusses der einzelnen verbandlichen Leistungen auf die Globalzufriedenheit der Mitglieder stellte sich sogar heraus, dass den an die Mitglieder kommunizierten Informationsleistungen die höchste Wichtigkeit zukommt (vgl. Eser, 2003, S. 32). Letztlich kann ein bewusster und aktiver Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Gruppen, die Interesse an einem Verband haben, zu einer Steigerung der Identifikation mit der Organisation und zu einer Erhöhung der Wertigkeit der Verbandsmitgliedschaft führen (vgl. Schütt, 2005, S. 44; Witt & Wendl, 2003, S. 56-57). Wobei hinsichtlich des Informationsaustauschs darauf hingewiesen wird, dass auch eine gewisse Selektivität eine Verbesserung der organisationalen Effektivität und Effizienz bewirken kann (vgl. Schein, 1993, S. 44).

Das dritte Thema des Fragebogens ist die Nutzung von Informationen, die im Umfeld des Verbands vorliegen. Zur Begründung dieses Themas lässt sich anführen, dass durch eine systematische wissens- und informationsbasierte Herangehensweise an organisationale Handlungen und Entscheidungen zahlreiche Entwicklungschancen erarbeitet werden können (vgl. Breuer, 2005b, S. 149). Dabei dient die Nutzung von Wissen und Informationen in erster Linie der Herstellung einer produktiven Beziehung zwischen externen Ereignissen und internen Strategien, wobei Wissen und Informationen (nach Möglichkeit) explizit und planvoll in Entscheidungen einzubauen sind (vgl. Bruckner, 2001, S. 134).

Anknüpfend an den vorangegangenen Themenblock befasst sich der vierte Bereich des Interviewleitfadens mit verschiedenen Arten und Kategorien von Wissen und Informationen und deren Relevanz für Sportverbände. Zum einen ist hierbei auf die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten bei verschiedenen Kategorien von Wissen (z.B. implizites vs. explizites Wissen, individuelles vs. kollektives Wissen) zu verweisen (vgl. Al-Laham, 2003; Nonaka, 1994; Polanyi, 1985; Roßkopf, 2004). Zum anderen ist die in der Literatur beschriebene Ten-



denz von Verbänden zu implizitem und individuellem Wissen zu beachten (vgl. Emrich, 2008, S. 127-128; Lettieri, Borga & Savoldelli, 2004, S. 27-28; O'Reilly & Knight, 2007, S. 270).<sup>46</sup> Darüber hinaus wurde die Bedeutung von verschiedenen Informationsarten abgefragt, da anzunehmen ist, dass diese wichtige Elemente innerhalb verbandlicher Geschäftsprozesse sind (vgl. Bruckner, 2001, S. 135-137).

Im Rahmen eines fünften Themas des Interviewleitfadens wird die Bedeutung informeller Kontakte in Sportverbänden untersucht. Die Begründung einer solchen Betrachtungsweise ergibt sich aus der bereits oben angeführten Bedeutung von implizitem und individuellem Wissen in Verbänden und einer Tendenz Entscheidungsprozesse auf informellen Strukturen aufzubauen (vgl. von Eckardstein & Simsa, 2007, S. 382). Die vielfältigen Beziehungsressourcen, die Mitglieder oder Mitarbeiter in Sportverbände mit einbringen (vgl. Heinemann, 1995, S. 70; Winkler, 1988, S. 179-182), könnten dabei zu einer intensiveren Nutzung von informellen Kontakten bei der Informationsbeschaffung führen.

Der bewusste und gezielte Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden lässt nach Ansicht einiger Autoren die Anforderungen an die Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter wachsen (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000, S. 23), so dass der Erfolg einer solchen Strategie zunehmend von der Qualität der Mitarbeiter abhängt. Aus diesem Grund wurden im Zuge eines sechsten Themenblocks die Kompetenzen der Mitarbeiter in den Leitfaden mit aufgenommen. Demnach sind es auch die technologisch-organisatorischen Neuerungen und die veränderten physisch-psychischen Leistungsansprüche, die den Stellenwert von bestimmten Personalkompetenzen begründen (vgl. Thom, 2004, S. 27).

Aufgrund der zuvor dargestellten Bedeutungszunahme von Personalkompetenzen erscheint die Betrachtung von Weiterbildungsaktivitäten, im Sinne der Verbesserung von Kompetenzen, nahe liegend. Daher ist die Untersuchung des Stellenwertes von Weiterbildungen in Sportverbänden das siebte Thema des Interviewleitfadens. Aus- und Weiterbildung kann über die Generierung von Wissen und Informationen zu neuen Kompetenzen führen (vgl. Sonntag, 1997, S. 51-53). Auf einer Metaebene ist auf diese Weise auch die Entwicklung von individu-

---

<sup>46</sup> Im Leitfaden wurde nicht direkt nach dem Vorhandensein impliziten Wissens gefragt, da davon ausgegangen wurde, dass diese Begrifflichkeit ein zu hohes Maß an Erklärungsbedürftigkeit den Interviewten gegenüber voraussetzt. Daher wurde aufgrund der weiter oben beschriebenen Eigenschaften (Nicht-Intentionalität und starke Kontextgebundenheit) von implizitem Wissen (vgl. Haider, 2000, S. 188) in der Frage auf die Zugriffsmöglichkeiten bestimmter Informationen abgestellt. Somit erfolgte der Schluss auf implizites Wissen, wenn Informationen über Geschäftsabläufe, die in jahrelanger Erfahrung (d.h. also im eigenen Erleben) angeeignet wurden, nur schwer explizierbar waren.

ellen Strategien zur Wissens- und Informationsgenerierung denkbar (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000, S. 47-54).

Als achter thematischer Aspekt wurden Probleme und Dysfunktionalitäten beim Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden im Interviewleitfaden aufgeführt, die Geschäftsprozesse in Organisationen hemmen können (vgl. Howaldt, Klatt & Kopp, 2004; Schick, 2002; Schüppel, 1994; 1996). Weiterhin ist zur Rechtfertigung dieses Themas innerhalb des Leitfadens anzuführen, dass durch die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der dysfunktional wirkenden Restriktionen von Wissens- und Lernbarrieren, sich die Chance erhöht, dass eigentliche Organisationspotential tatsächlich auszuschöpfen (vgl. Schüppel, 1996, S. 121).

Die Perspektive auf die Ausübung von Macht durch den Einsatz von Wissen und Informationen ist ein neunter Gesichtspunkt im Interviewleitfaden, der als ein Teilaspekt der zuvor geschilderten Dysfunktionalitäten eingeordnet werden kann. Ein besonderes machttheoretisches Problem stellt in Verbänden dabei die Hierarchie der Wissensmacht dar, die eine gegenläufige Richtung gegenüber der Hierarchie der Positionsmacht aufweist. D.h. zum einen bestehen die normalen Abläufe in der schrittweisen Delegation formaler Entscheidungskompetenz von oben (ausgehend von den Mitgliedern) über die Beauftragten und die Leistungsorgane bis hin zu den Geschäftsführern. Zum anderen liegt die eigentliche fachliche Kompetenz in Form von Informationen, Wissen und Erfahrung bei den in der Hierarchie unten stehenden (hauptamtlichen) Entscheidungsvorbereitern (vgl. Schwarz, 2001, S. 65).

Sich anschließend an die im Vorhinein geschilderte machttheoretische Problemstellung wurde die Frage nach möglichen Chancen und Risiken bei der Einbindung von ehrenamtlichem Personal in Wissens- und Informationsprozesse als zehntes Thema in den Leitfaden aufgenommen. Eine derartige Fragestellung ergibt sich unter anderem aus der Annahme, dass die Entstehung von Spannungen und Problemen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in NPO letztlich nicht vollkommen vermeidbar ist, da diese Konflikte auf strukturellen Unterschieden basieren. Jedoch ist auch zu vermuten, dass nicht nur Gegensätze und Spannungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern in Verbänden bestehen, sondern sicherlich lassen sich auch gemeinsame Interessen der beiden Gruppen erkennen (vgl. Schütte, 2000, S. 136-137). Darüber hinaus erscheint eine solche Schnittstellenbetrachtung vor dem Hintergrund des vorliegenden Themas interessant zu sein, da gerade auch die ehrenamtlichen Mitarbeiter und Amtsträger eine wichtige Quelle für Wissen und Informationen darstellen. Speziell bei Sportverbänden hat sich gezeigt, dass die ehrenamtlichen Funktionsträger über starke Bezüge zur relevanten Umwelt verfügen (vgl. Winkler, 1988, S. 179).

In einem abschließenden elften Themenbereich wurde nach dem gegenwärtigen und zukünftigen Stellenwert einer bewussten Beeinflussung von Wissen und Informationen in Sportverbänden gefragt. Wobei es auch um die Identifikation bereits vorhandener Aktivitäten und

Konzepte in Sportverbände in diesem Bereich ging. Auf diese Weise sollte die Bedeutung der Gesamthematik für Sportverbände besser eingeordnet werden. So hat sich beispielsweise bei anderen Verbandstypen gezeigt, dass dem Konzept Wissensmanagement als Hilfestellung im Managementprozess eine nicht unwesentliche Bedeutung zukommt (vgl. Schulz-Walz, 2004, S. 18).

Die Fragestellungen zu den einzelnen Themenblöcken wurden bewusst sehr offen formuliert, um nicht bereits über Formulierungen des Leitfadens bestimmte Aspekte des Themas systematisch auszuklammern, sondern vorhandene Relevanzstrukturen besser erfassen zu können.

### ***Auswahl der Untersuchungspersonen & Durchführung***

Die für diese Untersuchungsphase ausgewählten Personen arbeiten selber im Sportverbandsystem oder dessen unmittelbarem Umfeld. Die Auswahl der Befragten erfolgte aufgrund ihres Expertenstatus, d.h., dass sie sich in einer bestimmten Art und Weise mit dem Thema Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden befassen bzw. befasst haben. Die Befragung der Experten (n = 12) fand im Zeitraum von Februar bis April 2008 statt. Vier der Interviews wurden als persönliche <<Face-to-face>>-Interviews durchgeführt, die restlichen acht erfolgten als telefonische Interviews (vgl. zu den Vor- und Nachteilen dieser Methoden Diekmann, 2007, S. 437-440; Schnell, Hill & Esser, 2008, S. 363-377 und 387-388).

Durchschnittlich betrug die Dauer der geführten Interviews 41 Minuten, wobei das längste Interview 82 Minuten und das kürzeste 29 Minuten dauerte.

### ***Auswertung***

Die Ergebnisse der Interviews wurden mit einem Tonband aufgenommen und anschließend zum Zwecke der Auswertung transkribiert. Es fand eine qualitativ inhaltsanalytische Untersuchung der transkribierten Interviews statt (vgl. zu dieser Vorgehensweise Mayring, 2002, S. 114-121). Die qualitative Inhaltsanalyse erforscht systematisch Texte, indem sie das Material schrittweise mit einem theoriegeleiteten Kategoriensystem bearbeitet. Als Kategoriensystem dienten dabei die Beobachtungskategorien, die im Ansatz zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen im Abschnitt B.IV entwickelt werden konnten. Es erfolgte das Herauskopieren wichtiger Textstellen und die Erarbeitung bzw. Filterung relevanter Aspekte in Bezug auf die zugrunde gelegten Beobachtungskategorien. Weiterhin fand eine Ableitung von Implikationen bzw. eine Explikation des Materials auf der Grundlage der herauskopierten Textstellen statt. Anschließend wurden die abgeleiteten Implikationen in drei Durchgängen verdichtet, wobei Redundanzen und wenig aussagekräftige Implikationen eliminiert wurden. Darüber hinaus kam es teilweise zu einer neuen Zuordnung von Implikationen zu den Beobachtungskategorien, da sich zwischen den einzelnen Beobachtungskategorien Unschärfeprobleme zeigten. Diesen Analyseprozess abschließend konnte eine Überführung der verdichteten Implikationen in Hypothesen vorgenommen werden. Bei dieser Überführung wurden sprachliche Vereinfachungen bzw. Präzisierungen und eine Selektion anhand der Kri-

terien „eindeutiger Bezug zum betrachteten Gegenstandsbereich“ und „logische Verträglichkeit der Aussagen untereinander“ (vgl. Kromrey, 1998, S. 48-50) vorgenommen. Außerdem wurden Hypothesen herausgefiltert, die zu wenig Aussagegehalt hatten, bei denen in Bezug auf das gezeigte Informationsverhalten höchst wahrscheinlich alle oder keine Befragten zugestimmt hätten. Auch wurden Hypothesen entfernt, die mit Hilfe eines forschungsökonomisch vertretbaren Untersuchungsaufwandes nicht zu überprüfen waren. Zeigten sich in den erarbeiteten Implikationen Zusammenhänge bei denen die Richtung des Zusammenhangs nachvollziehbar war, so fand eine Darstellung anhand von „Wenn-Dann-Aussagen“ bzw. „Je-Desto-Aussagen“ statt. Insgesamt ergab sich ein System von Aussagen, das aus Zusammenhangsaussagen und beschreibenden Aussagen besteht.

Die gewonnenen Hypothesen sind damit das Ergebnis dieser qualitativen Untersuchungsphase. Die nachfolgende Tabelle zeigt die aus den qualitativen Interviews herausgearbeiteten Hypothesen, geordnet nach den einzelnen Beobachtungskategorien:

Tabelle 5: Hypothesen zum Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden

<b>Kontext</b>	<b>Ebene</b>	<b>Hypothesen</b>
<p><b>organisatorisch-instrumentelle Infrastruktur</b>  <i>informations- und kommunikationstechnologischen Voraussetzungen, die räumlich-organisatorischen Bedingungen und die Arbeits- und Aufgabenstrukturierung beim Umgang mit Wissen und Informationen</i></p>	<p>Individuum</p>	<p>(1) Je größer der Anteil jüngerer Mitarbeiter in Sportverbänden ist, desto stärker wird die digitale Wissens- und Informationsverarbeitung genutzt.</p> <p>(2) Die Einbindung von ehrenamtlichen Personal stellt in Sportverbänden in Bezug auf den Informationsfluss für die Hauptamtlichen eine zusätzliche Belastung dar.</p> <p>(3) Durch nicht festgelegte Kommunikationswege des ehrenamtlichen Personals kommt es in Sportverbänden zu Verzögerungen oder Problemen bei den Geschäftsprozessen.</p> <p>(4) Die Nutzung digitaler Kommunikationsmöglichkeiten verbessert die Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportverbänden.</p> <p>(5) Durch die digitale Information und Kommunikation sind die Verbandsmitarbeiter einer starken Informationsüberflutung ausgesetzt, die sie kaum bewältigen können.</p> <p>(6) Die mangelhafte Verteilung von Aufgabengebieten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen führt zu Problemen bei der Beschaffung und beim Austausch von Wissen.</p> <p>(7) Je höher die Geschwindigkeit des Informationsaustauschs in Sportverbänden ist, desto stärker ist der bei den Verbandsmitarbeitern empfundene zeitliche Druck bei der Bearbeitung von Aufgaben.</p>
	<p>Gruppe</p>	<p>(8) Je größer der Sportverband ist, desto schwieriger ist der Austausch von Wissen über Abteilungs- oder Sachgebietsgrenzen hinweg.</p>

Kontext	Ebene	Hypothesen
	Organisation	<p>(9) Wissen und Informationen werden dazu genutzt, um Handlungen und Strategien des Verbandes danach auszurichten.</p> <p>(10) In Sportverbänden fehlen Ordnungsprinzipien für den Umgang mit Wissen und Informationen, was die Nutzung vorhandener Informationen für die Mitarbeiter erschwert.</p> <p>(11) In Sportverbänden werden die Informationen über Geschäftsabläufe schriftlich festgehalten, um Prozesse zu standardisieren.</p> <p>(12) Probleme und Fragestellungen werden in Sportverbänden an externe Experten weiter delegiert, da dort mehr Wissen vorhanden ist.</p> <p>(13) Beim Ausscheiden von Mitarbeitern aus Sportverbänden erfolgt keine systematische Übergabe des Aufgabenfeldes.</p> <p>(14) Durch das Ausscheiden von einzelnen Personen besteht in Sportverbänden die Gefahr des Verlustes von wichtigen Informationen.</p> <p>(15) Durch den Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern besteht keine Kontinuität bei der Beschaffung und Nutzung von Informationen in Sportverbänden.</p> <p>(16) Die bei den Mitarbeitern vorliegenden Informationen werden durch Sportverbände nicht ausreichend genutzt.</p>
	supra-organisatorische Ebene	<p>(17) Die Abstimmung und Kommunikation zwischen Sportverbänden auf verschiedenen Ebenen ist defizitär, so dass es zu unnötiger „Doppelarbeit“ im Sportverbandsystem kommt.</p> <p>(18) Der Austausch von Informationen zwischen den Sportverbänden wird zu wenig durch den Deutschen Olympischen Sportbund gefördert.</p>

Kontext	Ebene	Hypothesen
<b>Kompetenzen der Mitarbeiter</b> <i>Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter beim Umgang mit Wissen und Informationen</i>	<b>Individuum</b>	<p>(19) Die Komplexität anfallender Informationen führt bei ehrenamtlichen Mitarbeitern zu einer Überforderung.</p> <p>(20) Soziale Kompetenzen (Schaffung von Vertrauen, Qualität der Beziehung) sind für die Weitergabe von Informationen zwischen Haupt- und Ehrenamt von besonderer Bedeutung.</p> <p>(21) Ehrenamtliche bringen ihre persönlichen Netzwerke mit in die Arbeit ein, über die Wissen und Informationen für den Sportverband generiert werden kann.</p> <p>(22) Hauptamtliche Verbandsmitarbeiter müssen Informationen aufbereiten, damit Ehrenamtliche die Informationsmengen bewältigen können und eine adäquate Entscheidungsfindung möglich wird.</p> <p>(23) Je älter die Verbandsmitarbeiter sind, desto schlechter sind ihre Fähigkeiten im Umgang mit der digitalen Informationsverarbeitung.</p> <p>(24) Um aus gewonnenen Informationen Handlungsmöglichkeiten zu generieren, bedarf es der Interpretationsleistung der Verbandsmitarbeiter.</p>
	<b>Gruppe</b>	
	<b>Organisation</b>	<p>(25) Sportverbänden fehlen die Verfahren, Informationen aus digitalen Medien (z.B. Newsletter) für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.</p> <p>(26) Sportverbände und ihre Mitarbeiter haben die Aufgabe Informationen für ihre Mitglieder zu selektieren und zusammenzustellen.</p>
	<b>supra-organisatorische Ebene</b>	

Kontext	Ebene	Hypothesen
<b>Form des vorhandenen Wissens bzw. der vorhandenen Informationen</b> unterschiedliche Formen und Arten von Wissen und Informationen	Individuum	(27) Durch einen langen Sozialisationsprozess entstehen bei den Sportverbandsmitarbeitern Bereiche impliziten Wissens, die bei der Entscheidungsfindung genutzt werden. (28) Entscheidungsrelevante Informationen in Sportverbänden sind zu einem großen Teil ausschließlich an einzelne Personen gebunden.
	Gruppe	
	Organisation	
<b>Form der Lernprozesse</b> Art und Weise wie in einer Organisation gelernt wird	supra-organisatorische Ebene	
	Individuum	(29) Informelle Kontakte einzelner Mitarbeiter zu anderen Organisationen haben für die Informationsbeschaffung und den -austausch in Sportverbänden eine sehr große Bedeutung. (30) Zu spezifischen Themen in Sportverbänden fehlen externe Weiterbildungsanmöglichkeiten. (31) Die Weiterbildung von Verbandsmitarbeitern erfolgt nur unregelmäßig und folgt keinem geplanten Konzept der Personalentwicklung. (32) In Sportverbänden nehmen ehrenamtliche Mitarbeiter im Vergleich zu Hauptamtlichen weniger an Fortbildungen teil. (33) Weiterbildung und Qualifizierung ist ein wichtiges Motivationsinstrument für ehrenamtliche Verbandsmitarbeiter.
	Gruppe	
	Organisation	(34) Sportverbände nutzen den Informationsaustausch auf europäischer Ebene wenig. (35) Die Bedeutung des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustauschs auf europäischer Ebene hat für Sportverbände in den letzten Jahren zugenommen.
	supra-organisatorische Ebene	(36) Konferenzen, Kongresse, Tagungen und Seminare haben eine große Bedeutung für Sportverbände in Bezug auf den Austausch von Informationen. (37) Sportverbände nutzen Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen als wichtige Orientierung für ihre eigenen Entscheidungen.



## 5 Quantitative Untersuchungsphase

Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse der hypothesengenerierenden, qualitativen Untersuchungsphase wurde eine quantitative Untersuchung durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe einer Online-Befragung (vgl. zu dieser Methode Diekmann, 2007, S. 520-528).

### *Entwicklung des Erhebungsinstruments*

Auf der Grundlage der in der qualitativen Untersuchung herausgearbeiteten Hypothesen entstand der genutzte Online-Fragebogen (vgl. Anhang B). Bei der Konstruktion des Fragebogens fanden verschiedene methodische Regeln aus der empirischen Sozialforschung ihre Anwendung (vgl. Diekmann, 2007, S. 479-486; Schnell, Hill & Esser, 2008, S. 382-386). Grundsätzlich wurden bei der Erstellung des Fragebogens zwei Typen von Fragen genutzt. Zum einen Fragestellungen, die die Einstellung der befragten Person zu einer Aussage erheben, und zum anderen Frageformen, die konkretes Verhalten des Befragten beim Umgang mit Informationen ermitteln (vgl. Diekmann, 2007, S. 471-474). Um den Grad der Akquieszenz zu verringern wurden die Fragen in unterschiedliche Richtungen gepolt (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2008, S. 354-355). Weiterhin sollte die bewusste Mischung unterschiedlicher Frageformen dazu führen, einer Ermüdung der Befragten durch eine zu monotone Fragenabfolge entgegen zu wirken. Neben den eigentlichen Fragen zum Informationsverhalten der Verbandsmitarbeiter beinhaltete der Fragebogen auch strukturelle Organisationsmerkmale und Eigenschaften zur Person des Befragten.

Die in der qualitativen Untersuchung herausgearbeiteten Hypothesen wurden zum Zwecke der Erstellung des Online-Fragebogens, wenn nötig, weiter operationalisiert. Um mehr Transparenz in Bezug auf die weiter unten vorgenommene Auswertung der Ergebnisse zu schaffen, wird nachfolgend ein Überblick über wichtige Variablen des Online-Fragebogens, deren Operationalisierung und Kodierung gegeben:

**Tabelle 6: Übersicht wichtiger Variablen der quantitativen Untersuchungsphase**

Variable	Operationalisierung/Kodierung	Skalierung
Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationsmedien (Computer, Internet, internes Netzwerk, interne Datenbanken, externe Datenbanken)	Intensität der Nutzung: 1=nie, 2=wenig, 3=intensiv, 4=sehr intensiv	ordinal
Anstieg der Informationsmenge durch digitale Informationen und Kommunikation	1=weniger geworden, 2=gleich geblieben, 3=angestiegen, 4=stark angestiegen	ordinal

Variable	Operationalisierung/Kodierung	Skalierung
Bewältigungsmöglichkeiten von gestiegenen Informationsmengen	starker Anstieg macht Bewältigung nur noch schwer möglich: 1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme weniger zu, 3=teils, teils, 4=stimme zu, 5=stimme stark zu	ordinal/quasi-metrisch
zeitlicher Druck bei der Aufgabebearbeitung durch zunehmende Geschwindigkeit des Informationsaustauschs	1=geringer geworden, 2=gleich geblieben, 3=gewachsen	ordinal
Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg	Intensität: 1=sehr selten, 2=unregelmäßig, 3=sehr intensiv	ordinal
Reichweite von Ordnungsprinzipien für Informationen	Mehrfachnennungen möglich: 1=Geltung für die gesamte Organisation, 1=Geltung für verschiedene Abteilungen oder Sachgebiete, 1=Geltung nur im eigenen Bereich, 1=überhaupt keine vorhanden	ordinal
schriftliche Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Prozessen	1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme weniger zu, 3=teils, teils, 4=stimme zu, 5=stimme stark zu	ordinal/quasi-metrisch
Zusammenstellung von Informationen als Aufgabe des Verbandes	1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme weniger zu, 3=teils, teils, 4=stimme zu, 5=stimme stark zu	ordinal/quasi-metrisch
Funktion der Ehrenamtlichen beim Informationsaustausch für die Hauptamtlichen	1=eine zusätzliche Belastung, 2=von geringer Bedeutung, 3=eine gute Unterstützung	ordinal
Beeinflussung des Informationsaustauschs zwischen Haupt- und Ehrenamt durch digitale Kommunikation	1=verschlechtert, 2=von geringer Bedeutung, 3=verbessert	ordinal
Auswirkungen der Verteilung von Aufgabengebieten zwischen Haupt- und Ehrenamt auf die Wege der Informationsbeschaffung und des -austauschs	1=schlecht funktionieren, 2=nicht immer eindeutig sind, 3=gut funktionieren	ordinal
Auswirkungen der Kommunikationswege der Ehrenamtlichen auf die Geschäftsabläufe	1=große Probleme, 2=Verzögerungen, 3=keine Probleme	ordinal
Festlegung der Kommunikationswege der Ehrenamtlichen		
stetige Beschaffung und Nutzung von Informationen durch Ehrenamtliche	1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme weniger zu, 3=teils, teils, 4=stimme zu, 5=stimme stark zu	ordinal/quasi-metrisch

Variable	Operationalisierung/Kodierung	Skalierung
Vielfalt und Vernetzung von Informationen führt bei Ehrenamtlichen zu Überforderung	1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme weniger zu, 3=teils, teils, 4=stimme zu, 5=stimme stark zu	ordinal/quasi-metrisch
Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehung für die Weitergabe von Informationen zwischen Haupt- und Ehrenamt		
Aufbereitung von Informationen von Hauptamtlichen für Ehrenamtliche		
Nutzung verschiedener Informationsquellen zur Problemlösung (Kontakte zu externen Experten, Verhalten anderer (Sport)Organisationen, Weiterbildungen, informelle Kontakte, persönliche Kontakte Ehrenamtlicher, Kongresse bzw. Tagungen)	Häufigkeit: 1=nie, 2=selten, 3=häufig, 4=sehr häufig	ordinal
Nutzung von Informationen, die bei den Mitarbeitern vorliegen	1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme weniger zu, 3=teils, teils, 4=stimme zu, 5=stimme stark zu	ordinal/quasi-metrisch
Interpretationsbedürftigkeit von Informationen für deren Nutzung		
Nutzung verbandsinterner und – externer Informationen für zukünftige Strategien		
Nutzungsmöglichkeiten eingehender digitaler Informationen	1=überhaupt nicht sinnvoll nutzen, 2=nur teilweise sinnvoll nutzen, 3=sehr gut sinnvoll nutzen	ordinal
Weitergabe von Informationen im Falle des Ausscheidens	1=nie, 2=selten, 3=häufig, 4=immer	ordinal
Gefahr des Informationsverlustes durch Ausscheiden von Mitarbeitern	1=sehr klein, 2=klein, 3=mittel, 4=groß, 5=sehr groß	ordinal/quasi-metrisch
Förderung des Austauschs zwischen den Verbänden durch den Deutschen Olympischen Sportbund	1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme weniger zu, 3=teils, teils, 4=stimme zu, 5=stimme stark zu	ordinal/quasi-metrisch
Bedeutung des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene		
zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden führt zu „Doppelarbeit“		
Entscheidung auf der Grundlage persönlicher, langjähriger Erfahrung		

Variable	Operationalisierung/Kodierung	Skalierung
Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen	1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme weniger zu, 3=teils, teils, 4=stimme zu, 5=stimme stark zu	ordinal/quasi-metrisch
Fähigkeiten in Bezug auf die digitale Informationsverarbeitung	1=stark verbesserungsbedürftig, 2=verbesserungsbedürftig, 3=mittel, 4=gut, 5=sehr gut	ordinal/quasi-metrisch
Verfügbarkeit externer Weiterbildungen	1=nicht vorhanden, 2=schwer zu finden, 3=in ausreichendem Maße verfügbar	ordinal
Weiterbildung als Motivationsinstrument für Ehrenamtliche	1=stimme überhaupt nicht zu, 2=stimme weniger zu, 3=teils, teils, 4=stimme zu, 5=stimme stark zu	ordinal/quasi-metrisch

Nach der Erstellung des Online-Fragebogens wurde dessen Brauchbarkeit im Rahmen eines Pretests überprüft. Die erste Überprüfung fand im Bereich professionell organisierter Vereine (N = 4) statt. Dieses Vorgehen erfolgte, da das zukünftige Untersuchungsfeld nicht bereits innerhalb des Pretests genutzt werden sollte und die befragten, professionellen Sportvereine über die gleichen strukturellen Organisationsmerkmale (z.B. Kombination von Haupt- und Ehrenamtlichkeit, Status eines e.V., etc.), wie die überwiegende Anzahl der später zu befragenden Sportverbände, verfügten. Bei einigen Fragen wurde nach der ersten Pretestphase eine Veränderung der Antwortmöglichkeiten vorgenommen, um eine bessere Verständlichkeit zu gewährleisten. In einer weiteren Phase des Pretests haben Verbandsvertreter (N = 2), die später nicht mit in die Stichprobe einbezogen wurden, den Fragebogen ausgefüllt und eine Rückmeldung zum Erhebungsinstrument abgegeben. Aufgrund dieser Hinweise konnten noch einmal Veränderungen in den Fragebogen eingearbeitet werden. Darüber hinaus wurde der Empfehlung aus der Methodenliteratur gefolgt und innerhalb des Online-Fragebogens vollständig auf eine Antwortpflicht verzichtet (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2005, S. 384). D.h. es war im Rahmen des Antwortvorgangs möglich Fragen auszulassen, ohne dass der Proband dadurch an der weiteren Fragebogenbeantwortung gehindert wurde. Die bestehenden Erfahrungen mit Online-Befragungen berichten vielfach von hohen Abbrecherquoten durch den Versuch vollständige Antworten zu erzwingen.

### ***Auswahl der Untersuchungseinheiten***

Im Rahmen der hypothesengenerierenden, qualitativen Untersuchung wurden zwölf Experten aus Sportverbänden bzw. aus dem Umfeld des Sportverbandssystems befragt.

Bei der quantitativen Untersuchung stellte sich nun die Frage, wie die Grundgesamtheit der angestrebten Analyse aussehen sollte und inwiefern die Ziehung einer Stichprobe oder eine Vollerhebung sinnvoll sein könnte. Eine denkbare Grundgesamtheit hätten alle deutschen Sportverbände und die in ihnen arbeitenden Mitarbeiter bilden können. Doch wurde dieser

Ansatz verworfen und eine andere Definition der Grundgesamtheit vorgenommen, wie der nachfolgende Argumentationsgang darstellt.

Die Auswahl der Verbände begann mit den Mitgliedsverbänden des Deutschen Olympischen Sportbundes, da über diese Organisationen relativ zuverlässige Daten verfügbar waren und viele der Expertenaussagen sich auf diese Organisationen bezogen. Davon ausgehend wurden verschiedene Mitgliedsverbände dieser Sportverbände mit in die Grundgesamtheit aufgenommen. Bei der Entscheidung über die Aufnahme eines Sportverbandes in die Grundgesamtheit waren strukturelle Variablen der Organisation ausschlaggebend. Da die erste, qualitative Untersuchungsphase in Organisationen stattgefunden hatte, die ein relativ hohes Maß an Formalisierung und Spezialisierung aufwies, sollte dies auch im weiteren Gang der Untersuchung aufrechterhalten werden. Über diese Art der Festlegung der Grundgesamtheit wurde versucht eine validere Überprüfung der in der ersten Phase der Untersuchung gewonnenen Hypothesen zu gewährleisten. Dieser Argumentation liegt die Prämisse zugrunde, dass Sportverbände mit einem ähnlichen Formalisierungs- und Spezialisierungsgrad auch zu einer größeren Übereinstimmung hinsichtlich ihres Wissens- und Informationsverhaltens neigen. Eine derartige Prämisse lässt sich durch die Sportvereins- und -verbandsuntersuchung von Horch, Niessen & Schütte (2003) stützen. In dieser Betrachtung zeigt sich, dass die Tätigkeiten von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern Unterschiede in der Formalisierung und Spezialisierung aufweisen. Somit ergeben sich organisationale Formalisierungs- und Spezialisierungsunterschiede in Abhängigkeit von der Zusammensetzung der Verbandsbelegschaft aus haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern. Gleichzeitig verdeutlicht der Vergleich dieser beiden Mitarbeitergruppen, dass die relativen Tätigkeitsschwerpunkte der Hauptamtlichen in sehr informationsintensiven Bereichen liegen (vgl. Horch, Niessen & Schütte, 2003, S. 203-204 und 208).

Unter Formalisierung wird hier das Ausmaß an Explizierung und Standardisierung der organisationalen Abläufe verstanden. Der Grad der Spezialisierung ergibt sich aus dem Ausmaß der Zusammenfassung von ähnlichen organisationalen Tätigkeiten, die ein Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern ausübt (vgl. Papadimitriou, 2002, S. 209). Unter Beachtung der Zusammenhänge, die sich aus der Untersuchung von Horch, Niessen & Schütte (2003) ergeben, wurden als Operationalisierungen für die Konzepte Formalisierung und Spezialisierung die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter, das Vorhandensein eines hauptamtlichen Geschäftsführers und der Grad der Ausdifferenzierung arbeitsteiliger verbandlicher Tätigkeiten genutzt.

Ausgehend von diesem Selektionsprozess ergab sich eine Grundgesamtheit von 260 Sportverbänden, wobei diese Auswahl Landessportbünde, Spitzenverbände, Landesverbände, Regionalverbände und Berufsverbände umfasst.

In der hier beschriebenen Untersuchung sollten die Mitarbeiter der Sportverbände zu ihrem Informationsverhalten befragt werden. Da keine Angaben zur Anzahl und zu den Eigenschaften der in den Sportverbänden arbeitenden haupt- und ehrenamtlichen Personen vorlagen und unter forschungsökonomisch vertretbarem Aufwand auch nicht erhoben werden konnten, war sowohl eine im strengen Sinne zufällige als auch eine quotierte Stichprobenziehung nicht möglich, um den Anforderungen der Repräsentativität gerecht zu werden (vgl. Diekmann, 2007, S. 380-398). Daher wurden die 260 Verbände angeschrieben, mit der Bitte, dass sich alle Mitarbeiter an der Befragung beteiligen sollten. Die Ansprache der Verbände erfolgte auf postalischem und elektronischem Wege.

Man könnte ein solches Vorgehen bei der Auswahl der Untersuchungseinheiten als „Pseudozufallsverfahren“ (vgl. Singer, 2002, S. 64) einstufen, bei dem insbesondere Ehrenamtliche und Mitarbeiter ohne Zugang zum Internet eine schlechtere Chance hatten, in die Stichprobe zu gelangen. Möglichen Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität dieses Auswahlverfahrens lassen sich kritische Argumente in Bezug auf die Gültigkeit des theoretischen Konstrukts Repräsentativität entgegenstellen. So ist auch im Falle einer „echten“ Zufallsauswahl Repräsentativität kein Gütekriterium von sich aus, da das zufällige Ziehen einer repräsentativen Auswahl in dem Sinne, dass Strukturgleichheit zwischen der Grund- und Teilgesamtheit besteht, als ziemlich unwahrscheinlich anzusehen ist (vgl. von der Lippe & Kladobra, 2002, S. 141-144). Demgegenüber erscheinen die Anzahl der Befragten und der damit einhergehende Stichprobenfehler<sup>47</sup> wichtige Faktoren zu sein für die Aussagekraft von Ergebnissen aus Stichproben (vgl. von der Lippe & Kladobra, 2002, S. 142). Somit verleiht der relativ große Stichprobenumfang ( $n = 654$ ) innerhalb dieser Untersuchungsphase den erhobenen Informationen eine höheres Maß an Gültigkeit und verringert damit einhergehend die Gefahr von Fehlern bei der Übertragung der Untersuchungsergebnisse von der Teilgesamtheit auf die Grundgesamtheit.

Neben möglichen Rückschlüssen auf die Parameter in der Grundgesamtheit ist ein wichtiges Element dieser Untersuchungsphase jedoch auch eine Überprüfung der zuvor gewonnenen Hypothesen. Im Sinne einer Popperschen Wissenschaftsphilosophie ist dies ein Test zur potentiellen Falsifikation von Hypothesen (vgl. Popper & Keuth, 2005, S. 3-25). Dabei ist zu beachten, dass beispielsweise Zusammenhangshypothesen durchaus auch an willkürlichen Stichproben überprüft werden können (vgl. Diekmann, 2007, S. 379-380 und 523).<sup>48</sup> Wissen-

---

<sup>47</sup> In der Stichprobentheorie gilt die Regel, dass je größer die Anzahl der Befragten ist, desto kleiner ist der Stichprobenfehler, d.h. der Fehler der möglicherweise auftritt, wenn Rückschlüsse von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit gezogen werden (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 509; von der Lippe & Kladobra, 2002, S. 142).

<sup>48</sup> Ein derartiges Vorgehen ist z.B. in der Psychologie oder Sozialpsychologie gängige Praxis (vgl. Diekmann, 2007, S. 380).

schaftstheoretisch geht es daher bei dieser Herangehensweise um die Suche nach relevanten Widersprüchen, um bisherige Überzeugungen (Hypothesen) dem Risiko des Scheiterns auszusetzen, so dass sie die Gelegenheit haben, sich zu bewähren (vgl. Albert, 1991, S. 50-56; Popper & Keuth, 2005, S. 252-256).

### ***Datenerhebung***

Die eigentliche Datenerhebung fand im Februar und März des Jahres 2009 statt und wurde über die Seite der Deutschen Sporthochschule Köln durchgeführt. Die dabei verwendete Befragungssoftware war egrade 4.2 von der Firma SoUCon.

Zur Vorbereitung der Online-Befragung wurden die Geschäftsführer bzw. Präsidenten der ausgewählten Sportverbände zuerst postalisch angeschrieben, mit der Bitte, dass sich alle Mitarbeiter an der in Kürze beginnenden Befragung beteiligen sollten. Einige Tage später wurden dieselben Personen per e-Mail angeschrieben. Diese e-Mail enthielt den Link zur eigentlichen Online-Befragung. Neben den Geschäftsführern bzw. Präsidenten wurden bei jedem Verband noch weitere Mitarbeiter für die elektronische Ansprache ausgewählt, um somit eine bessere Verteilung des Fragebogenzugangs zu gewährleisten. Mit der breiteren Streuung der elektronischen Ansprache sollte einem größeren Kreis an Mitarbeitern die Möglichkeit der Teilnahme an der Befragung gegeben werden und gleichzeitig war damit die Hoffnung verbunden, den Rücklauf der Befragung zu erhöhen. Sowohl dem postalischen Anschreiben als auch der elektronischen Ansprache wurde ein Begleitschreiben des Deutschen Olympischen Sportbundes beigelegt, um somit den Verbandsmitarbeitern die Bedeutung der Untersuchung zu veranschaulichen und über eine größere Akzeptanz des Vorhabens ebenfalls eine höhere Beteiligung an der Befragung zu erreichen. Zehn Tage nach dem Beginn der Befragung wurden alle per e-Mail angeschriebenen Personen noch einmal elektronisch kontaktiert, mit der Bitte, dass die Personen, die sich noch nicht an der Befragung beteiligt hatten, dies tun sollten. Insgesamt wurde den Verbandsmitarbeitern acht Wochen Zeit gegeben, den Fragebogen auszufüllen. Auf Wunsch konnte der Fragebogen durch die Verbände auch postalisch oder in besonders aufbereiteter digitaler Form (PDF-Dokument) angefordert werden.

## **II Ergebnisse der quantitativen Untersuchung**

Bevor die konkrete Vorstellung der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung erfolgt, soll die Auswertungsmethodik näher erläutert werden.

### **1 Auswertungsmethodik**

Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse wird auf unterschiedlichen Ebenen durchgeführt.

Auf der ersten Ebene geht es um die Falsifikation oder vorläufige Verifikation bzw. Bewährung der in der qualitativen Untersuchungsphase gesammelten Hypothesen. Dabei ist zu be-

achten, dass es sich bei diesen Hypothesen um unspezifische und probabilistische Aussagensysteme handelt. Die Eigenschaft probabilistisch besagt, dass ein vorhergesagter Merkmalswert bzw. ein vorhergesagter Zusammenhang nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auftreten wird (vgl. Diekmann, 2007, S. 124-125). Weiterhin sind die dargestellten Hypothesen als unspezifisch zu bezeichnen, da keine genauen Angaben über die Größe des zu erwartenden Merkmalswertes bzw. des zu erwartenden Zusammenhanges gemacht werden können. Vielmehr wird hier davon ausgegangen, dass hinsichtlich der ermittelten Hypothesen ein Effekt vorliegt, ohne jedoch genauere Effektgrößen anzugeben. Diese Vorgehensweise ist der Tatsache geschuldet, dass über das betrachtete Untersuchungsfeld in Bezug auf die hier zu analysierenden Fragestellungen keine bisherigen Forschungsergebnisse vorhanden sind (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 52). Bei der Überprüfung der gewonnenen Hypothesen wird davon ausgegangen, dass es sich bei jeder Hypothese um ein statistisches Hypothesenpaar handelt, bestehend aus einer so genannten Alternativhypothese (H1) und einer Nullhypothese (H0). Die formulierte Forschungshypothese entspricht der Alternativhypothese, während die Nullhypothese der Alternativhypothese widerspricht. Genauer bedeutet dies, dass bei einer ungerichteten Alternativhypothese die Nullhypothese keinerlei Effekte postuliert, während bei einer gerichteten Alternativhypothese die Nullhypothese von keinem oder einem gegengerichteten Effekt ausgeht (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 24). Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit der dargestellten Ergebnisse wird bei jeder zu prüfenden probabilistischen Hypothese eine Tendenz, die in Richtung Falsifikation oder vorläufige Verifikation bzw. Bewährung der Alternativhypothese weist, dargestellt. Dabei haben folgende Pfeile die entsprechenden Bedeutungen:  $\Downarrow$  = vollständige Falsifikation der Alternativhypothese;  $\searrow$  = hohes Maß an Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese;  $\rightleftarrows$  = mittleres Maß an Bewährungs-/Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese;  $\nearrow$  = hohes Maß an Bewährungspotential in Bezug auf die Alternativhypothese;  $\Uparrow$  = vollständige Bewährung der Alternativhypothese. Allerdings sei bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Darstellung einer solchen hypothesenverwerfenden oder –bestätigenden Tendenz immer auch ein gewisses Maß an Interpretation durch den Autor beinhaltet.

Die zweite Ebene umfasst Auswertungen, die über die reine Hypothesenprüfung hinausgehen. Hierbei wird der Datensatz auf weitere Zusammenhänge in Bezug auf das Informationsverhalten der Verbandsmitarbeiter hin überprüft.

Auf der dritten Ebene werden strukturelle Variablen der Verbände in die Auswertung mit einbezogen, um zu überprüfen, ob sich verbandsspezifische Unterschiede beim Umgang mit Informationen erkennen lassen. Dazu erfolgt eine Nutzung varianzanalytischer Verfahren. Die Varianzanalyse wurde ausgewählt, da es sich bei ihr um ein Verfahren handelt, durch das die Wirkung einer oder mehrerer unabhängiger Variablen (strukturelle Variablen der Verbände)



auf eine oder mehrere abhängige Variablen (Umgang mit Informationen in den Verbänden) untersucht werden kann (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2006, S. 120).

Vielfach wurde die Abfrage der Zustimmung der Verbandsmitarbeiter innerhalb der Online-Befragung über eine 5er-Skala vorgenommen, um die datenanalytischen Vorteile einer fünf-fach-abgestuften Ordinalskala zu nutzen. Diese Vorteile liegen aus datenanalytischer Sicht darin, dass eine ordinal skalierte Variable mit vielen Ausprägungen im Falle gleicher Abstände zwischen den Ausprägungen wie eine metrische Variable behandelt werden kann, falls sie aus einer normalverteilten Grundgesamtheit stammt. Eine solche Variable wird dann als quasi-metrische Variable bezeichnet (vgl. Wittenberg, 1991, S. 64-65). Somit wird im Weiteren davon ausgegangen, dass solchen Merkmalen eine metrische Messung zugrunde liegt und daher auch statistische Verfahren für metrische Daten verwandt werden können.

Die Überprüfung der Daten hinsichtlich möglicher Zusammenhänge wird im Weiteren jedoch, auch bei quasi-metrischen Variablen, mit Hilfe der Rangkorrelation nach Spearman durchgeführt (vgl. Bortz, 2005, S. 232-234).

Vor Beginn der eigentlichen Auswertung der Untersuchungsergebnisse erfolgte eine Datenaufbereitung. Dazu wurden die Daten einer Überprüfung hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit unterzogen und unplausible Angaben als systemdefiniert fehlend gesetzt.

Nachfolgend wird auf die Behandlung fehlender Daten im Rahmen der Untersuchung kurz eingegangen. Im Hinblick auf die Behandlung fehlender Daten gibt es verschiedene Kategorien von Methoden. Hierzu gehören Eliminierungs-, Imputations-, Parameterschätzverfahren, multivariate Analyseverfahren und Sensitivitätsbetrachtungen (vgl. Bankhofer, 1995, S. 89). Nach einer Abwägung der verschiedenen Verfahren und unter Berücksichtigung forschungsökonomischer Gründe, die darauf verweisen, dass die Anwendung derartiger Verfahren nicht aufwendiger sein sollte, als die eigentliche Datenanalyse, wurde ein Eliminierungsverfahren ausgewählt. Bei diesen Verfahren werden Objekte bzw. Merkmale mit fehlenden Werten aus der Untersuchung ausgeschlossen. Die Anwendung dieser Verfahren setzt voraus, dass die fehlenden Werte nur zufällig auftreten und in keiner Beziehung zu den Variablen der Untersuchung stehen (vgl. Bankhofer, 1995, S. 91). Im Rahmen der Eliminierungsverfahren können die Analyse ausschließlich vollständiger Fälle und die Analyse jeweils verfügbarer Fälle in Bezug auf ein Merkmal unterschieden werden. In der sich anschließenden Untersuchungsauswertung wurden die verfügbaren Fälle in Bezug auf ein Merkmal genutzt, was einen geringeren Informationsverlust im Vergleich zur Analyse der ausschließlich vollständigen Fälle bedeutet. Allerdings kann bei der Analyse der verfügbaren Fälle der Stichprobenumfang von Merkmal zu Merkmal variieren, so dass die Fallzahl immer wieder ausgewiesen wird (vgl. Bankhofer, 1995, S. 91-93). Zur besseren Illustration werden im Rahmen der Hypothesenprüfungen und den damit einhergehenden Häufigkeitsdarstellungen fehlende Werte unter der Kategorie „keine Angabe“ dargestellt.

Anschließend wird vor einer detaillierten Ergebnisauswertung die gezogene Stichprobe genauer beschrieben.

## 2 Beschreibung der Stichprobe

An der durchgeführten Online-Befragung haben 654 Personen teilgenommen. 72,5 % der Befragten sind männlich und 24,3 % weiblich. 3,2 % machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht.

Das Durchschnittsalter der befragten Personen liegt bei 45,98 Jahren, wobei die Altersspanne von 17 bis 73 Jahren reicht. 53,5 % des Verbandspersonals arbeiten in einem hauptamtlichen Anstellungsverhältnis und 43,1 % bekleiden eine ehrenamtliche Funktion. 3,4 % der Befragten enthielten sich bei dieser Frage der Antwort.

Hinsichtlich der ausgeübten Funktionen der befragten Personen zeigten sich folgende Ergebnisse:

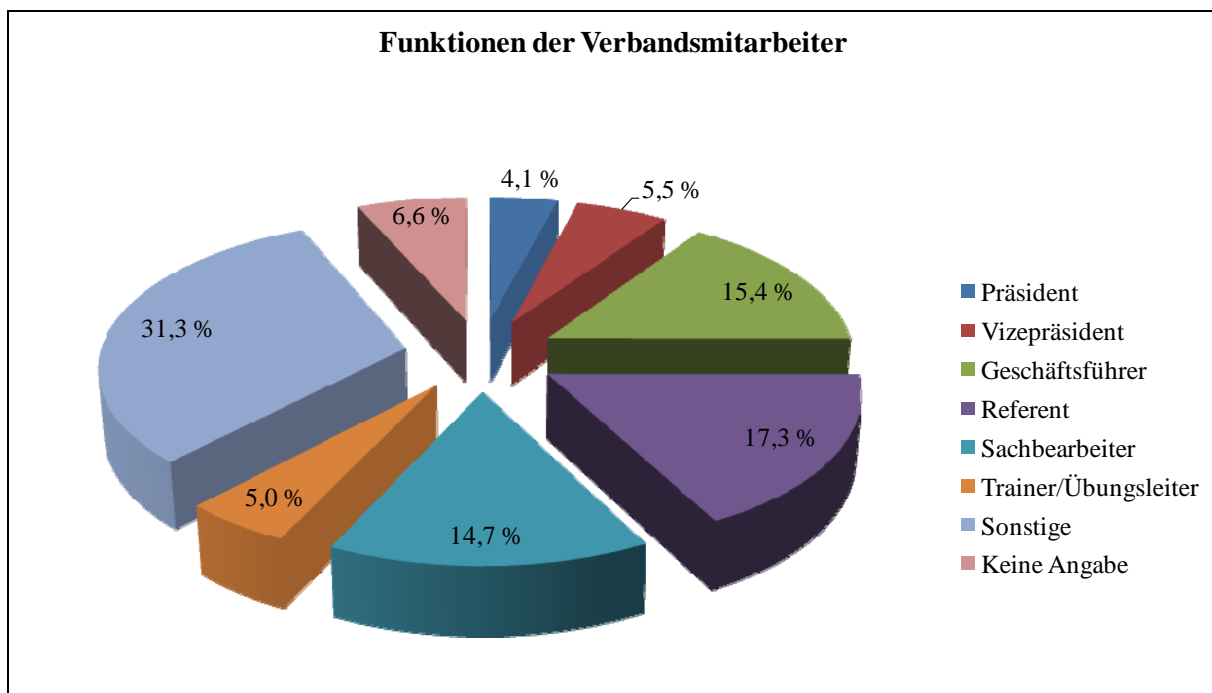
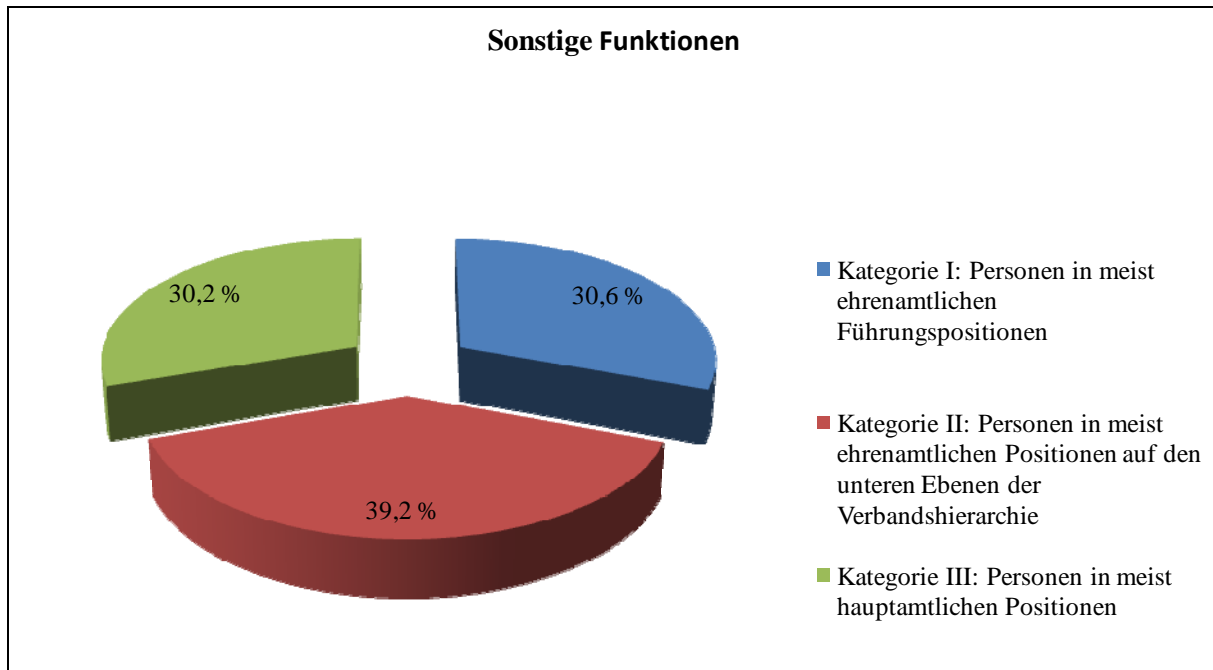


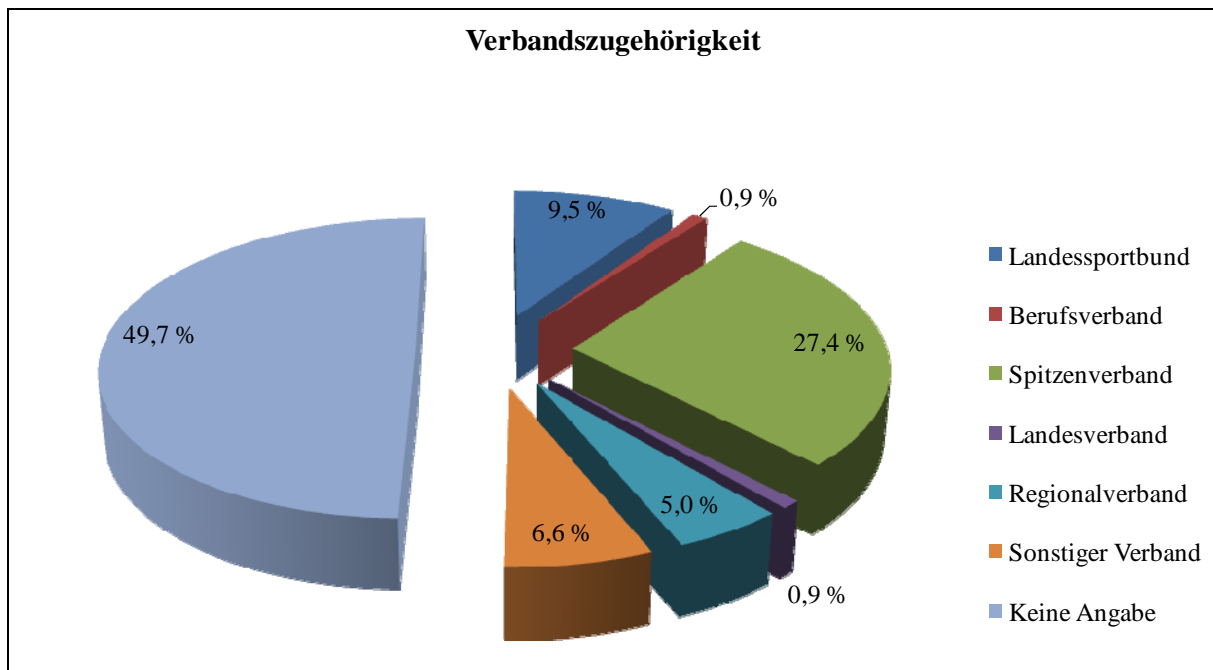
Abbildung 21: Funktionen der befragten Verbandsmitarbeiter

Ca. 4 % der Befragten bekleiden ein Präsidentenamt, fast 6 % sind Vizepräsident, mehr als 15 % haben die Funktion des Geschäftsführers inne und über 17 % sind als Referent tätig. Neben Sachbearbeitern (ca. 15 %) und Trainern bzw. Übungsleitern (5 %) gaben mehr als 31 % der befragten Personen an, eine sonstige Funktion auszuüben. Betrachtet man diese Residualkategorie etwas genauer, so wird deutlich, dass sich dahinter sehr heterogene Funktionen verbergen, wie die folgende Abbildung zeigt:



**Abbildung 22: Aufteilung der sonstigen Funktionen der befragten Verbandsmitarbeiter nach Kategorien**

Um eine Übersicht über diese verschiedenartigen Funktionen zu erlangen, wurden diese in drei Kategorien eingeteilt. Die erste Kategorie umfasst Personen in meist ehrenamtlichen Führungspositionen, wie beispielsweise Kreisvorsitzende, Vorstands- und Präsidiumsmitglieder oder Ehrenpräsidenten. Die zweite Kategorie beinhaltet Personen in meist ehrenamtlichen Positionen auf den unteren Ebenen der Verbandshierarchie. Dazu gehören Kreismitarbeiter, Sport- und Jugendwarte, Kassierer, Schriftführer, Beisitzer und Verantwortliche bzw. Koordinatoren für spezielle Sportbereiche. In der dritten Kategorie wurden Personen zusammengefasst, die ihre Funktion hauptamtlich ausüben. Darunter fallen Abteilungsleiter, Sekretäre, Geschäftsstellenleiter, Pressesprecher bzw. Verantwortliche für die Öffentlichkeitsarbeit, Sportdirektoren und Justitiare. Weiterhin erscheint die Analyse interessant zu sein, aus welchen Verbandsarten die befragten Personen stammen. Darüber gibt die folgende Abbildung Auskunft:



**Abbildung 23: Verbandszugehörigkeit der befragten Personen**

Als erstes fällt die größte Klasse auf, nämlich die der Enthaltungen. Bei dieser Frage haben fast 50 % der Verbandsmitarbeiter keine Angabe gemacht. Von den verbleibenden Befragten entfallen 9,5 % auf Landessportbünde, ca. 1 % auf Berufsverbände, mehr als 27 % auf Spitzenverbände, ungefähr 1 % auf Landesverbände, 5 % auf Regionalverbände und annähernd 7 % auf sonstige Verbandsarten. Die nachfolgende Abbildung enthält die detaillierten Informationen zur Verbandszugehörigkeit der befragten Personen.

In Bezug auf die Größe der Verbände, denen die befragten Personen angehören, kann nach der Anzahl der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter und nach der Anzahl der Mitglieder differenziert werden.

Die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter in den Verbänden beträgt im Mittel 51,67 Personen, wobei der Median bei 10 liegt (N = 512). Hinsichtlich der ehrenamtlichen Mitarbeiter in den Verbänden ergibt sich ein Mittelwert von 151,91 Personen. Der Median liegt hier bei 50 (N = 375).<sup>49</sup>

Bei der Betrachtung der Mitgliederzahlen der Verbände wird nachfolgend unterschieden nach verschiedenen Arten von Mitgliedern, nämlich nach der Anzahl der Vereine, der Verbände und der Einzelpersonen. Der Mittelwert bezüglich der Anzahl an Mitgliedsvereinen ist

<sup>49</sup> Die deutliche Abweichung des Medians nach unten im Vergleich zum Mittelwert verdeutlicht, dass es viele Verbände gibt mit einer geringeren Anzahl an Mitarbeitern und einige wenige Verbände mit sehr vielen Mitarbeitern.

4.243,07. Der Median liegt bei 500 (N = 446). Die Analyse der Sportverbände, die wiederum Verbände als Mitglieder haben, ergab einen Mittelwert von 29,23 und einen Median von 20 (N = 211). Bei den Sportverbänden, die über Einzelpersonen als Mitglieder verfügen, beträgt der Mittelwert 1.405.887,87 und der Median 64.000 (N = 211).<sup>50</sup>

Nachdem die erhobene Stichprobe näher beschrieben wurde, erfolgt anschließend die Überprüfung der einzelnen Hypothesen, die im Rahmen der ersten qualitativen Untersuchungsphase herausgearbeitet werden konnten.

### 3 Überprüfung der einzelnen Hypothesen

Die nachfolgende Überprüfung der einzelnen Hypothesen folgt einem bestimmten Schema. Zu Beginn wird die zu überprüfende Hypothese genannt. Danach folgt eine Beschreibung des konkreten Prüfvorgangs, um dann abschließend das Ergebnis und die daraus entstehenden Tendenzen darzustellen und zu erläutern.

Hypothese 1:


„Je größer der Anteil jüngerer Mitarbeiter in Sportverbänden ist, desto stärker wird die digitale Wissens- und Informationsverarbeitung genutzt.“

Um diese Hypothese zu überprüfen wird der Datensatz hinsichtlich möglicher Korrelationen zwischen dem Alter der Untersuchungsteilnehmer und den verwandten abgefragten digitalen Informations- und Kommunikationsmedien ausgewertet.

---

<sup>50</sup> Auch bei der Anzahl der Mitglieder zeigen sich wieder deutliche Abweichungen zwischen Mittelwert und Median, was auf viele Verbände mit einer geringeren Anzahl an Mitgliedern und wenige Verbände mit sehr vielen Mitgliedern hinweist. Darüber hinaus ist bei den Angaben zu den Mitgliedern im Verband noch auf die teilweise sehr niedrigen gültigen Fallzahlen hinzuweisen. Auf diese Problematik wird weiter unten noch detaillierter eingegangen.

**Tabelle 7: Zusammenhang zwischen dem Alter der Verbandsmitarbeiter und der Nutzungsintensität verschiedener digitaler Informations- und Kommunikationsmedien**

Nutzungsintensität ... (N = 607)	Computer	Internet	internes Netzwerk/Intranet	interne Datenbanken	externe Datenbanken	Tendenz Alternativhypothese
Alter der Verbandsmitarbeiter	$r_s = -0,245^{**}$ <sup>51</sup>	$r_s = -0,259^{**}$	$r_s = -0,137^{**}$	$r_s = -0,034$	$r_s = -0,007$	

Die dargestellten Korrelationen verdeutlichen, dass es einen geringen bzw. sehr geringen negativen Zusammenhang zwischen dem Alter der befragten Verbandsmitarbeiter und der Nutzungsintensität verschiedener digitaler Informations- und Kommunikationsmedien gibt. Am stärksten ist dieser negative Zusammenhang bei der Computer- und Internetnutzung zu erkennen. Die Negativität der Korrelationen weist darauf hin, dass die Nutzungsintensität mit steigendem Alter abnimmt. Allerdings ist zu beachten, dass die berechneten Korrelationen zur Nutzung interner und externer Datenbanken nicht signifikant sind.

Insgesamt zeichnet sich damit ein hohes Maß an Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese ab.

Hypothese 2:


„Die Einbindung von ehrenamtlichem Personal stellt in Sportverbänden in Bezug auf den Informationsfluss für die Hauptamtlichen eine zusätzliche Belastung dar.“

Zur Überprüfung der Hypothese wird die Häufigkeitsverteilung in Bezug auf die entsprechende Fragestellung (N = 654) ausgewertet.

---

<sup>51</sup> Die berechneten Signifikanzwerte werden, falls vorhanden, ausgewiesen. Die Höhe der Fehlerwahrscheinlichkeit, welche für die Signifikanzbestimmung maßgeblich ist, wird mit der gängigen Kennzeichnung veranschaulicht, die wie folgt aussieht: \* = Fehlerwahrscheinlichkeit der Berechnung ist kleiner/gleich 5 %; \*\* = Fehlerwahrscheinlichkeit der Berechnung ist kleiner/gleich 1 %; \*\*\* = Fehlerwahrscheinlichkeit der Berechnung ist kleiner/gleich 0,1 %.

**Tabelle 8: Auswirkungen ehrenamtlicher Verbandsmitarbeiter auf den Informationsfluss**

Antwortmöglichkeiten	%	Tendenz Alternativhypothese
Ehrenamtliche sind für den Informationsfluss eine Belastung	10,4	
Ehrenamtliche sind für den Informationsfluss von geringer Bedeutung	10,1	
Ehrenamtliche sind für den Informationsfluss eine gute Unterstützung	70,9	
keine Angabe	8,6	

Die dargestellten Häufigkeiten verdeutlichen, dass der überwiegende Anteil der befragten Verbandsmitarbeiter (70,9 %) der Meinung ist, dass die Ehrenamtlichen eine gute Unterstützung sind für den Informationsfluss in der Organisation. Lediglich 10,4 % der Mitarbeiter empfinden die Ehrenamtlichen als Belastung hinsichtlich des Informationsflusses in der Organisation.

Damit zeigt sich ein hohes Maß an Falsifikationspotential hinsichtlich der Alternativhypothese.

Hypothese 3:

„Durch nicht festgelegte Kommunikationswege des ehrenamtlichen Personals kommt es in Sportverbänden zu Verzögerungen oder Problemen bei den Geschäftsprozessen.“

Um die dritte Hypothese zu prüfen werden die entsprechenden beiden Fragebogenbereiche (N = 654) analysiert. Die erste Aussage befasst sich mit den Auswirkungen der Kommunikationswege der ehrenamtlichen Mitarbeiter.


**Tabelle 9: Auswirkungen der Kommunikationswege ehrenamtlicher Mitarbeiter**

Antwortmöglichkeiten	%
Kommunikationswege der Ehrenamtlichen führen zu großen Problemen	2,0
Kommunikationswege der Ehrenamtlichen führen zu Verzögerungen	39,6
Kommunikationswege der Ehrenamtlichen führen zu keinen Problemen	50,0
keine Angabe	8,4

Der größte Teil der Verbandsmitarbeiter (50 %) ist der Meinung, dass die Kommunikationswege der Ehrenamtlichen keine Probleme für die Organisation darstellen. Jedoch gaben 39,6 % an, dass es durch die Kommunikationswege des ehrenamtlichen Personals zu Verzögerungen kommt.

Der zweite relevante Bereich im Fragebogen untersucht die Zustimmung zu der Aussage, ob die Kommunikationswege der Ehrenamtlichen nicht festgelegt sind.

**Tabelle 10: Fehlende Festlegung der Kommunikationswege der Ehrenamtlichen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
fehlende Festlegung der Kommunikationswege des ehrenamtlichen Personals	3,03	1,28	

In Bezug auf die fehlende Festlegung der Kommunikationswege der Ehrenamtlichen erkennt man am Mittelwert (3,03), dass viele Befragten der Aussage nur teilweise (30,7 %) zustimmen konnten. Allerdings sind es mehr als ein Drittel der Mitarbeiter (33,2 %), deren Nennung auf die Kategorie „stimme zu“ entfällt. 15,3 % der befragten Verbandsmitarbeiter stimmten dieser Aussage weniger zu.


Fasst man die Ergebnisse der beiden Variablen zusammen, so ergibt sich ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese.

Hypothese 4:

„Die Nutzung digitaler Kommunikationsmöglichkeiten verbessert die Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Sportverbänden.“

Nachfolgend werden die Ergebnisse der entsprechenden Frage (N = 654) zu dieser Hypothese dargestellt:

**Tabelle 11: Veränderung der Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen durch digitale Kommunikationsmöglichkeiten**

Antwortmöglichkeiten	%	Tendenz Alternativhypothese
digitale Kommunikationsmöglichkeiten haben die Kommunikation verschlechtert	1,8	
digitale Kommunikationsmöglichkeiten haben die Kommunikation nicht verändert	13,0	
digitale Kommunikationsmöglichkeiten haben die Kommunikation verbessert	78,0	
keine Angabe	7,2	



Die Ergebnisse zeigen, dass mit 78 % der größte Teil der befragten Mitarbeiter der Ansicht ist, dass sich durch digitale Kommunikationsmöglichkeiten der Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen verbessert hat.

Die Analyse weist damit auf ein hohes Maß an Bewährungspotential in Bezug auf die Alternativhypothese hin.

Hypothese 5:

„Durch die digitale Information und Kommunikation sind die Verbandsmitarbeiter einer starken Informationsüberflutung ausgesetzt, die sie kaum bewältigen können.“


In Bezug auf die Hypothese 5 werden zwei miteinander verknüpfte Fragen ausgewertet. In der ersten Frage (N = 654) sollten die Probanden beantworten, ob die Informationsmenge durch digitale Information und Kommunikation zugenommen hat. Zur zweiten Frage gelangten die Teilnehmenden nur, wenn sie die Option „stark angestiegen“ auswählten. In dieser zweiten Frage ging es dann um die Bewältigung der stark gestiegenen Informationsmenge.

**Tabelle 12: Anstieg der Informationsmenge durch digitale Information und Kommunikation**

Antwortmöglichkeiten	%
Informationsmenge weniger geworden	3,7
Informationsmenge gleich geblieben	9,0
Informationsmenge angestiegen	50,3
Informationsmenge stark angestiegen	35,8
keine Angabe	1,2

Für mehr als 50 % der Befragten ist die Informationsmenge durch digitale Information und Kommunikation angestiegen. Fast 36 % sind sogar der Meinung, dass die Informationsmenge stark zugenommen hat.

**Tabelle 13: Möglichkeit der Bewältigung der stark angestiegenen Informationsmenge (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
durch den Anstieg der Informationsmenge ist diese nur schwer zu bewältigen	3,47	1,04	

Bei den befragten Verbandsmitarbeitern, die die Option „stark angestiegen“ bei der ersten Frage ausgewählt hatten (N = 234), lag der Grad der durchschnittlichen Zustimmung zur Möglichkeit der Bewältigung der stark angestiegenen Informationsmenge etwas oberhalb der

mittleren Kategorie, wie der Mittelwert 3,47 zeigt. Immerhin 17,9 % der befragten Personen stimmten dieser Aussage stark zu. Auf die Kategorie „stimme zu“ entfielen 29,9 % der Nennungen und die Kategorie „teils, teils“ wurde von 37,2 % der Befragten ausgewählt.

Komprimiert man die Ergebnisse dieser beiden Auswertungen und bezieht diese auf die Hypothese 5, so liegt hier ein hohes Maß an Falsifikationspotential hinsichtlich der Alternativhypothese vor.

Hypothese 6:

„Die mangelhafte Verteilung von Aufgabengebieten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen führt zu Problemen bei der Beschaffung und beim Austausch von Wissen.“

Die Analyse des entsprechenden Fragebogenteils (N = 654) zeigt folgende Ergebnisse:

**Tabelle 14: Auswirkungen der Verteilung von Aufgabengebieten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen auf den Informationsfluss**

Antwortmöglichkeiten	%	Tendenz Alternativhypothese
Verteilung von Aufgabengebieten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen führt dazu, dass die Wege der Beschaffung und des Austauschs von Informationen <i>gut funktionieren</i>	46,9	⇒
Verteilung von Aufgabengebieten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen führt dazu, dass die Wege der Beschaffung und des Austauschs von Informationen <i>nicht immer eindeutig sind</i>	42,0	
Verteilung von Aufgabengebieten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen führt dazu, dass die Wege der Beschaffung und des Austauschs von Informationen <i>schlecht funktionieren</i>	2,4	
keine Angabe	8,6	

Fast 47 % der befragten Verbandsmitarbeiter sind der Überzeugung, dass durch die Verteilung der Aufgabengebiete zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen die Wege der Beschaffung und des Austauschs von Informationen gut funktionieren. Dieser Einschätzung gegenüber stehen 42 % der Nennungen, die in der Verteilung der Aufgabengebiete einen Grund sehen, der zu Uneindeutigkeiten im Informationsfluss des Verbandes führen. Lediglich 2,4 % der Befragten bewerten den Informationsfluss aufgrund der Verteilung von Aufgabengebieten als schlecht.

Diese Ergebnisse lassen auf ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential der Alternativhypothese schließen.

Hypothese 7:

„Je höher die Geschwindigkeit des Informationsaustauschs in Sportverbänden ist, desto stärker ist der bei den Verbandsmitarbeitern empfundene zeitliche Druck bei der Bearbeitung von Aufgaben.“


Um diese Hypothese zu prüfen, wurden die Verbandsmitarbeiter (N = 654) zuerst dazu befragt, ob sich die Geschwindigkeit des Informationsaustauschs in den letzten Jahren für sie erhöht hat. Die Personen, die diese Frage bejahten (N = 621), sollten ihre Einschätzung zu dem sich entwickelnden zeitlichen Druck bei der Aufgabenbearbeitung abgeben, der im Zusammenhang mit der wachsenden Informationsgeschwindigkeit steht.

**Tabelle 15: Veränderung der Informationsgeschwindigkeit**

Hat sich die Geschwindigkeit des Informationsaustauschs in den letzten Jahren erhöht?	%
Ja	95,0
Nein	4,1
keine Angabe	0,9

Die allermeisten Verbandsmitarbeiter (95 %) haben das Gefühl, dass sich die Geschwindigkeit des Informationsaustauschs erhöht hat. Nur ca. 4 % verneinen diese Frage.

**Tabelle 16: Wandel des zeitlichen Drucks der Aufgabenbearbeitung durch die zunehmende Geschwindigkeit des Informationsaustauschs**

Mit zunehmender Geschwindigkeit des Informationsaustauschs ist der zeitlich Druck bei der Aufgabenbearbeitung	%	Tendenz Alternativhypothese
gewachsen.	72,8	
gleich geblieben.	20,9	
geringer geworden.	5,6	
keine Angabe	0,6	

Von den befragten Personen die angaben, dass sich die Geschwindigkeit des Informationsaustauschs erhöht hat, waren fast 73 % der Meinung, dass dadurch ein gewachsener zeitlicher Druck bei der Aufgabenbearbeitung entsteht. Ca. 21 % dieser Befragten empfinden keine Veränderung des zeitlichen Drucks bei der Aufgabenbearbeitung.

In Bezug auf die ursprünglich zu prüfende Annahme ergibt sich aufgrund der dargestellten Ergebnisse ein hohes Maß an Bewährungspotential in Bezug auf die Alternativhypothese.

Hypothese 8:

„Je größer der Sportverband ist, desto schwieriger ist der Austausch von Wissen über Abteilungs- oder Sachgebietsgrenzen hinweg.“


Zur Prüfung der dargestellten Hypothese werden die erhobenen Daten auf folgende Korrelationen untersucht. Zum einen zwischen dem Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und der Anzahl an hauptamtlichen bzw. ehrenamtlichen Mitarbeitern und zum anderen zwischen dem Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und der Anzahl an Mitgliedern.

**Tabelle 17: Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und der Anzahl an haupt- bzw. ehrenamtlichen Mitarbeitern**

Anzahl an ...	Intensität des Kommunikationsverhaltens über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg
hauptamtlichen Mitarbeitern	$r_s = -0,054$
ehrenamtlichen Mitarbeitern	$r_s = 0,034$

Sowohl bei den haupt- ( $N = 512$ ) als auch bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern ( $N = 375$ ) zeigt sich nur ein sehr geringer Zusammenhang in Bezug auf die Intensität des Kommunikationsverhaltens über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg. Bei den hauptamtlichen Mitarbeitern ist dieser sehr geringe Zusammenhang negativ, so dass mit steigender Anzahl an Mitarbeitern die Kommunikation seltener wird. Hinsichtlich der ehrenamtlichen Mitarbeiter weist der sehr schwache Zusammenhang jedoch in die entgegengesetzte Richtung. Beide Zusammenhänge sind nicht signifikant.

**Tabelle 18: Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsverhalten über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und der Anzahl an Verbandsmitgliedern**

Anzahl an ...	Intensität des Kommunikationsverhaltens über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg	Tendenz Alternativhypothese
Vereinen	$r_s = -0,014$	
Verbänden	$r_s = -0,081$	
Einzelpersonen	$r_s = 0,071$	

Auch bei der Anzahl an Mitgliedern werden nur sehr schwache Zusammenhänge zur Intensität des Kommunikationsverhaltens sichtbar. Bei Vereinen (N = 446) und Verbänden (N = 211) als Mitglieder handelt es sich um einen negativen Zusammenhang, so dass mit steigender Anzahl an Mitgliedsorganisationen die Kommunikationsintensität über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg abnimmt. Der Zusammenhang zwischen der Anzahl an Einzelpersonen (N = 211) als Mitglieder im Verband und der Kommunikationsintensität zwischen den Abteilungen und Sachgebieten ist positiv. Auch bei dieser Berechnung sind alle drei Korrelationen nicht signifikant.

Die Analyse der Daten weist auf ein hohes Maß an Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese hin.

Hypothese 9:

„Wissen und Informationen werden dazu genutzt, um Handlungen und Strategien des Verbandes danach auszurichten.“

Die beiden auf diese Hypothese bezogenen Fragestellungen (N = 654) zeigen folgenden Grad der Zustimmung bei den befragten Verbandsmitarbeitern:

**Tabelle 19: Nutzung von internen und externen Informationen für zukünftige Handlungen und Strategien (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
<i>interne Informationen (innerhalb des Verbandes liegende Informationen) werden dazu genutzt, um Handlungen und Strategien danach auszurichten</i>	3,45	1,03	➔
<i>externe Informationen (außerhalb des Verbandes liegende Informationen) werden dazu genutzt, um Handlungen und Strategien danach auszurichten</i>	3,16	1,02	

Bei der Beantwortung der entsprechenden Fragen sollten die Untersuchungsteilnehmer zwischen der Verwendung von internen und externen Informationen für die Ausrichtung der eigenen Handlungen und Strategien differenzieren. Es wird am Mittelwert 3,45 deutlich, dass sich die Verbandsmitarbeiter stärker an internen Informationen bei der Ausrichtung ihrer Handlungen und Strategien orientieren. Externe Informationen werden für die Planung von Handlungen und Strategien weniger häufig genutzt (Mittelwert 3,16).

Die Zusammenfassung der beiden Ergebnisse verweist nur auf eine begrenzte Entwicklung einer wissens- und informationsbasierten Steuerung in Sportverbänden, so dass sich ein mitt-


leres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential hinsichtlich der Alternativhypothese ergibt.

Hypothese 10:

„In Sportverbänden fehlen Ordnungsprinzipien für den Umgang mit Wissen und Informationen, was die Nutzung vorhandener Informationen für die Mitarbeiter erschwert.“

Die Auswertung der Daten hinsichtlich dieser Hypothese ergibt die folgenden Ergebnisse:

**Tabelle 20: Ordnungsprinzipien für den Umgang mit Wissen und Information**

Im Verband gibt es Regeln für die Informationsverwaltung ...	% (Mehrfachnennungen möglich)	Tendenz Alternativhypothese
die für die gesamte Organisation gelten.	33,9	
die für verschiedene Abteilungen oder Sachgebiete gelten.	44,3	
die ich nur für mich selber eingeführt habe.	26,3	
Es gibt im Verband überhaupt keine Regeln für die Informationsverwaltung.	21,7	

Ca. ein Drittel der Verbände verfügt über Regeln für die Informationsverwaltung, die organisationsweite Geltung haben. Mehr als 44 % der Verbände nutzen derartige Regeln auf der Abteilungs- oder Sachgebietsebene. Über 26 % der Verbandsmitarbeiter haben für sich selber solche Ordnungsprinzipien eingeführt. Fast 22 % der Nennungen geben an, dass überhaupt keine Regeln für die Informationsverwaltung im Verband vorhanden sind.


Insgesamt erscheint eine größere Zahl an Sportverbänden über Ordnungsprinzipien für den Umgang mit Wissen und Informationen zu verfügen, so dass sich ein hohes Maß an Falsifikationspotential für die Alternativhypothese ergibt.

Hypothese 11:

„In Sportverbänden werden die Informationen über Geschäftsabläufe schriftlich festgehalten, um Prozesse zu standardisieren.“

Im Rahmen der Befragung sollten die Verbandsmitarbeiter zu einer aus der Hypothese entwickelten Aussage ihre Zustimmung oder Ablehnung abgeben, was zu folgenden Ergebnissen führte:

**Tabelle 21: Schriftliche Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
schriftliche Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen	3,19	1,07	

Wie der Mittelwert 3,19 verdeutlicht, liegt der Grad der Zustimmung im mittleren Bereich. Auf die Kategorie „stimme zu“ entfallen dabei 35,5 % der Angaben und die mittlere Kategorie „teils/teils“ erfährt Nennungen in der Höhe von 35,9 %.


Die dargestellten Ergebnisse verweisen so auf ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese.

Hypothese 12:

„Probleme und Fragestellungen werden in Sportverbänden an externe Experten weiter delegiert, da dort mehr Wissen vorhanden ist.“

Um diese Hypothese zu untersuchen, wurden die Verbandsmitarbeiter (N = 654) befragt, wie häufig sie den persönlichen Kontakt zu externen Experten oder nur das Wissen externer Experten zur Problemlösung im Verband nutzen.

**Tabelle 22: Nutzung von Expertenwissen zur Problemlösung**

Problem- lösung im Verband durch...	Häufigkeit (%)					Tendenz Al- ternativhypothese
	sehr häufig	häufig	selten	nie	keine Angabe	
den persönlichen Kontakt zu externen Experten (z.B. aus Wissenschaft oder Wirtschaft)	3,8	32,1	53,4	8,4	2,3	
das Wissen externer Experten (in Form von Büchern und Studien)	5,8	42,2	44,0	5,2	2,8	

Ca. 32 % der Mitarbeiter geben an, dass häufig der persönliche Kontakt zu externen Experten zur Problemlösung gesucht wird. Demgegenüber stehen mehr als 53 % der Befragten, die anführen, diese Quelle selten zu nutzen. Das Wissen externer Experten in Buch- bzw. Studienform wird von über 42 % der Verbandsmitarbeiter häufig verwendet, 44 % der Nennungen entfallen auf die Kategorie „selten“.


Somit ergibt sich für diese Analyse ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese.

Hypothese 13:

„Beim Ausscheiden von Mitarbeitern aus Sportverbänden erfolgt keine systematische Übergabe des Aufgabenfeldes.“

Hinsichtlich dieser Hypothese zeigen sich bei der Datenanalyse (N = 654) die folgenden Ergebnisse:

**Tabelle 23: Informationsübermittlung im Falle des Ausscheidens von Mitarbeitern**

<b>Häufigkeit (%)</b>	<b>immer</b>	<b>häufig</b>	<b>selten</b>	<b>nie</b>	<b>keine Angabe</b>	<b>Tendenz Alternativhypothese</b>
Weitergabe von wichtigen Informationen an den Nachfolger im Falle des Ausscheidens aus dem Verband	22,2	36,7	33,9	2,1	5,0	

Fast 59 % der Befragten führen an, dass immer oder häufig eine Weitergabe von wichtigen Informationen im Falle des Ausscheidens von Personen aus dem Verband erfolgt. Annähernd 34 % sehen diese Funktion als selten erfüllt an.

Doch wird alleine anhand der hohen Prozentzahl, die sich aus der Zusammenfassung der ersten beiden Kategorien ergibt, deutlich, dass die Ergebnisse auf ein hohes Maß an Falsifikationspotential hinsichtlich der Alternativhypothese hinweisen.


Hypothese 14:

„Durch das Ausscheiden von einzelnen Personen besteht in Sportverbänden die Gefahr des Verlustes von wichtigen Informationen.“

Nachfolgend werden die Antworthäufigkeiten der Verbandsmitarbeiter (N = 654) in Bezug auf die getroffene Annahme dargestellt:



**Tabelle 24: Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Mitarbeitern**

Häufigkeit (%)	sehr groß	groß	mittel	klein	sehr klein	keine Angabe	Tendenz Alternativhypothese
Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Verband	10,6	31,8	32,6	19,3	3,5	2,3	

Über 42 % der Verbandsmitglieder schätzen die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von einzelnen Personen aus dem Verband als sehr groß oder groß ein. Fast 33 % sehen eine mittlere Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Mitarbeitern. Es ergibt sich ein Mittelwert von 3,20 (5 = sehr groß; 1 = sehr klein).

Aufgrund dieser Einschätzung zeigt sich ein hohes Maß an Bewährungspotential für die aufgestellte Hypothese.


Darüber hinaus erscheint eine Verknüpfung dieser Ergebnisse mit denen der vorangegangenen Hypothese interessant zu sein. Trotz einer systematischen Übergabe des Aufgabenfeldes an einen Nachfolger, die laut ca. 59 % der Befragten immer oder häufig erfolgt, haben mehr als 42 % der Studienteilnehmer die Meinung, dass die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Verband sehr groß oder groß ist.

Hypothese 15:

„Durch den Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern besteht keine Kontinuität bei der Beschaffung und Nutzung von Informationen in Sportverbänden.“

Die dargestellte Hypothese wird durch die Auswertung der Zustimmung zum entsprechenden Teil (N = 654) im Fragebogen überprüft:

**Tabelle 25: Fehlende Beschaffung und Nutzung von Informationen durch Ehrenamtliche (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
durch Ehrenamtliche erfolgt keine stetige Beschaffung und Nutzung von Informationen	2,50	1,24	

Der durchschnittliche Grad der Einschätzung zu dieser Aussage tendiert bei den Verbandsmitgliedern in geringem Umfang zu einer ablehnenden Beurteilung. Die Betrachtung der verschiedenen Kategorien verdeutlicht, dass 20,6 % der Befragten dieser Aussage zustimmen,

28,6 % sind unentschieden (Kategorie „teils, teils“), 27,2 % stimmen dieser Aussage weniger zu und 13,6 % verweigern ihre Zustimmung vollständig.


Aus der Besetzung der Bewertungsklassen und dem Mittelwert von 2,5 lässt sich ein hohes Maß an Falsifikationspotential hinsichtlich der Alternativhypothese ableiten.

Hypothese 16:

„Die bei den Mitarbeitern vorliegenden Informationen werden durch Sportverbände nicht ausreichend genutzt.“

Die befragten Mitarbeiter (N = 654) gaben folgende Einschätzung hinsichtlich dieser formulierten Hypothese ab:

**Tabelle 26: Nicht ausreichende Nutzung der bei den Mitarbeitern vorliegenden Informationen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
nicht ausreichende Nutzung der bei den Mitarbeitern vorliegenden Informationen	3,14	1,06	

Die höchste Anzahl an Nennungen erhielt die mittlere Kategorie „teils, teils“ mit 35,9 %. 33,2 % der Befragten wählten die Antwortmöglichkeit „stimme zu“, jedoch konnten 19,1 % einer derartigen Einschätzung nur weniger zustimmen. Diese Konzentration in einem mittleren Bereich spiegelt sich auch im Mittelwert 3,14 wider.

Somit zeigt sich ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential der Alternativhypothese.

Hypothese 17:

„Die Abstimmung und Kommunikation zwischen Sportverbänden auf verschiedenen Ebenen ist defizitär, so dass es zu unnötiger „Doppelarbeit“ im Sportverbandssystem kommt.“


Zur Prüfung der vorgestellten Aussage werden mehrere Auswertungen unternommen. Zu Beginn wird eine Filterfrage (N = 654) betrachtet, bei der die Befragten angeben sollten, ob aus ihrer Sicht zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden stattfindet. Die Personen, die diese Frage mit „ja“ beantworteten, wurden hinsichtlich anfallender „Doppelarbeiten“ und den Gründen für die zu geringe Kommunikation und Abstimmung befragt (N = 462).

**Tabelle 27: Informationsaustausch zwischen verschiedenen Sportverbänden**

Findet zu wenig Informationsaustausch zwischen verschiedenen Sportverbänden statt?	%
Ja	70,6
Nein	23,1
keine Angabe	6,3

Mit fast 71 % war der größte Teil der Befragten der Meinung, dass zu wenig Informationsaustausch zwischen den Sportverbänden stattfindet. Etwas mehr als 23 % verneinen diese Frage.

**Tabelle 28: Auswirkungen zu geringer Kommunikation und Abstimmung auf die von Verbänden gemeinsam bearbeiteten Aufgaben (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden verhindert, dass anfallende Aufgaben gemeinsam bearbeitet werden	3,78	0,83	

Der Mittelwert von 3,78 macht deutlich, dass bei den Befragten, die im Rahmen der ersten Filterfrage mit „ja“ geantwortet haben, viele zu der Einschätzung gelangen, dass durch zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden anfallende Aufgaben nicht gemeinsam bearbeitet werden. Dieser Aussage stimmen 59,1 % der Verbandsmitarbeiter zu und 13,6 % empfinden sogar eine starke Zustimmung. 22,1 % der Nennungen entfallen auf die mittlere Kategorie „teils, teils“. Die Konzentrationstendenz im Antwortverhalten der Befragten zeigt sich auch an dem niedrigen Wert der Standardabweichung von 0,83.

Führt man die Ergebnisse dieser beiden Abschnitte zusammen, so ergibt sich ein hohes Maß an Bewährungspotential für die Alternativhypothese.

Weiterhin wurden die Verbandsmitarbeiter zu den Gründen befragt, die einen mangelhaften Informationsaustausch und eine zu geringe Abstimmung entstehen lassen.

**Tabelle 29: Gründe für zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden**

Gründe für zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden	% (Mehrfachnennungen möglich)
fehlende Zeit	53,7
fehlendes Interesse	49,6

<b>Gründe für zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden</b>	<b>% (Mehrfachnennungen möglich)</b>
zu unterschiedlicher Informationsbedarf bei den verschiedenen Verbänden	61,9
Konkurrenz zwischen den Verbänden	39,4


Als Gründe für die nicht ausreichende Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden sehen fast 54 % der Mitarbeiter die fehlende Zeit, ca. 50 % das fehlende Interesse, annähernd 62 % führen den zu unterschiedlichen Informationsbedarf bei verschiedenen Verbänden an und für mehr als 39 % ist die Konkurrenz zwischen den Verbänden ein Hinderungsgrund. Als weitere Gründe für zu wenig Kommunikation und Abstimmung wurden beispielsweise machtpolitische Faktoren, fehlende Ressourcen, unterschiedliche Strukturen der Verbände, Unkenntnis über mögliche Synergieeffekte, zu starke Fokussierung auf eigene Probleme, fehlende Kenntnis gemeinsamer Problemstellungen und fehlende (persönliche) Kontakte angeführt.

Hypothese 18:

„Der Austausch von Informationen zwischen den Sportverbänden wird zu wenig durch den Deutschen Olympischen Sportbund gefördert.“

Um diese Annahme zu analysieren werden nachfolgend die durch die Befragten (N = 654) geäußerten Einschätzungen dargestellt und erläutert:

**Tabelle 30: Förderung des Informationsaustauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund**

<b>Häufigkeit Grad der Zustimmung (%)</b>	<b>stimme stark zu</b>	<b>stimme zu</b>	<b>teils, teils</b>	<b>stimme weniger zu</b>	<b>stimme über- haupt nicht zu</b>	<b>keine Angabe</b>	<b>Tendenz Al- ternativhypot hese</b>
zu wenig Förderung des Informationsaustauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund	8,9	35,3	34,3	13,1	1,2	7,2	

Bei einer Betrachtung der Nennungen zeigt sich, dass mehr als 44 % der befragten Mitarbeiter dieser Hypothese stark zustimmen oder zustimmen können. Ca. ein Drittel der Befragten entfällt auf die mittlere Kategorie und ist damit unentschlossen. Demgegenüber stimmen nur etwas mehr als 14 % der Verbandsmitarbeiter dieser Aussage weniger oder überhaupt nicht

zu. Es ergibt sich ein Mittelwert von 3,16 (5 = stimme stark zu; 1 = stimme überhaupt nicht zu) und eine Standardabweichung von 1,23.

Die Verteilung der Prozentwerte in Bezug auf den Grad der Zustimmung zu der dargestellten Aussage lässt auf ein hohes Maß an Bewährungspotential hinsichtlich der Alternativhypothese schließen.

Über die reine Hypothesenprüfung hinaus soll nachfolgend analysiert werden, ob zwischen dem Grad der Einschätzung der Förderung des Informationsaustauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund und dem Anstellungsverhältnis (haupt- vs. ehrenamtlich) ( $N = 654$ ) bzw. der Verbandsgröße (Anzahl an hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern) ( $N = 512$  bzw.  $N = 375$ ) ein Zusammenhang besteht.

**Tabelle 31: Zusammenhang zwischen der Einschätzung zur Förderung des Informationsaustauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund und der Art der Anstellung bzw. der Mitarbeiterzahl**

Zusammenhang zwischen ...	Grad der Zustimmung zu einer zu geringen Förderung des Informationsaustauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund
Haupt- vs. Ehrenamt	$r_s = 0,143^{**}$
Anzahl an hauptamtlichen Mitarbeitern	$r_s = -0,073^*$
Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern	$r_s = -0,043$

Die Berechnungen verdeutlichen, dass nur ein sehr geringer Zusammenhang zwischen dem Grad der Zustimmung zu einer zu geringen Förderung und der Art der Anstellungsverhältnisse besteht. Somit nehmen ehrenamtliche Verbandsmitarbeiter in geringem Umfang ein stärkeres Förderungsdefizit wahr, als dies bei Hauptamtlichen der Fall ist.


Die Koeffizienten in Bezug auf die Anzahl an haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern zeigen, dass jeweils nur ein sehr geringer negativer Zusammenhang vorliegt. Das bedeutet, dass in beiden Fällen mit steigender Anzahl an Mitarbeitern die Zustimmung zu der Aussage, es liege ein Förderungsdefizit hinsichtlich des Informationsaustauschs zwischen den Sportverbänden durch den Deutschen Olympischen Sportbund vor, abnimmt. Der in der Tabelle zuletzt dargestellte Zusammenhang zwischen der Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern und dem Grad des empfundenen Förderungsdefizits ist nicht signifikant.

Hypothese 19:

„Die Komplexität anfallender Informationen führt bei ehrenamtlichen Mitarbeitern zu einer Überforderung.“

Die Untersuchung des entsprechenden Fragebogenteils in Bezug auf diese Hypothese führt zu folgenden Ergebnissen:

**Tabelle 32: Überforderung von ehrenamtlichen Mitarbeitern durch die Komplexität von Informationen (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
die Vielfalt und Vernetzung von Informationen führt bei ehrenamtlichen Mitarbeitern zu einer Überforderung	2,62	1,25	

Hinsichtlich der oben angeführten Aussage liegt der durchschnittliche Grad der Zustimmung der Verbandsmitarbeiter unterhalb der mittleren Kategorie, wie der Mittelwert 2,62 verdeutlicht. 18,5 % der Befragten stimmen der Hypothese zu, 33,3 % der Nennungen entfallen auf die Kategorie „teils, teils“ und 25,1 % der Mitarbeiter stimmen der Aussage weniger zu.


Auf der Grundlage der erhobenen Ergebnisse zeigt sich ein hohes Maß an Falsifikationspotential für die Alternativhypothese.

Hypothese 20:

„Soziale Kompetenzen (Schaffung von Vertrauen, Qualität der Beziehung) sind für die Weitergabe von Informationen zwischen Haupt- und Ehrenamt von besonderer Bedeutung.“

Eine Auswertung der Zustimmung der Verbandsmitarbeiter (N = 654) zu dieser Aussage ergibt folgende Befunde:

**Tabelle 33: Bedeutung der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung für die Weitergabe von Informationen zwischen Haupt- und Ehrenamt (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung ist für die Weitergabe von Informationen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sehr wichtig	3,80	1,39	

Mehr als ein Drittel (34,9 %) der Befragten stimmen dieser Aussage stark zu, 39,8 % der Verbandsmitarbeiter stimmen ihr zu und 11,3 % der Nennungen entfallen auf die Kategorie

„teils, teils“. Der hohe Grad der Zustimmung wird auch durch den Mittelwert von 3,80 deutlich. Allerdings ergibt sich insbesondere durch die Streuung in den oberen drei Zustimmungsklassen ein relativ hoher Wert der Standardabweichung von 1,39.


Somit lässt sich zusammenfassend ein hohes Maß an Bewährungspotential für die Alternativhypothese erkennen.

Hypothese 21:

„Ehrenamtliche bringen ihre persönlichen Netzwerke mit in die Arbeit ein, über die Wissen und Informationen für den Sportverband generiert werden kann.“

In Bezug auf die Bedeutung der persönlichen Netzwerke ehrenamtlicher Mitarbeiter konnten aus der Fragebogenanalyse (N = 654) folgende Ergebnisse gewonnen werden:

**Tabelle 34: Persönliche Kontakte der Ehrenamtlichen als Informationsquellen**

Häufigkeit (%)	sehr häufig	häufig	selten	nie	keine Angabe	Tendenz Alternativhypothese
als Informationsquellen werden die persönlichen Kontakte der Ehrenamtlichen genutzt	19,9	53,8	21,1	2,1	3,1	

Fast 74 % der Befragten geben an, dass die persönlichen Kontakte der Ehrenamtlichen im Verband als Informationsquellen häufig oder sogar sehr häufig genutzt werden. Dagegen sind es nur ca. 21 %, die eine derartige Informationsquelle nur selten nutzen.


Aufgrund der hohen Frequenz, in der die persönlichen Kontakte der Ehrenamtlichen im Verband als Informationsquelle genutzt werden, kann auf ein hohes Maß an Bewährungspotential hinsichtlich der Alternativhypothese geschlossen werden.

Hypothese 22:

„Hauptamtliche Verbandsmitarbeiter müssen Informationen aufbereiten, damit Ehrenamtliche die Informationsmengen bewältigen können und eine adäquate Entscheidungsfindung möglich wird.“

Die Prüfung der entsprechenden Aussage im Fragebogen führte zu den folgenden Auswertungen (N = 654):

**Tabelle 35: Aufbereitung von Informationen von Hauptamtlichen für Ehrenamtliche**

Häufigkeit Grad der Zustimmung (%)	stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme über- haupt nicht zu	keine Angabe	Tendenz Al- ternativhypot hese
Hauptamtliche müs- sen Informationen aufbereiten, damit für Ehrenamtliche eine Entscheidungs- findung möglich wird	28,6	41,3	16,7	4,9	1,5	7,0	

Fast 70 % der Verbandsmitarbeiter stimmen der dargestellten Hypothese zu oder sogar stark zu. Ca. 17 % können der Informationsaufbereitungsfunktion der Hauptamtlichen gegenüber den ehrenamtlichen Mitarbeitern nur teilweise zustimmen. Es ergibt sich ein Mittelwert von 3,69 (5 = stimme stark zu; 1 = stimme überhaupt nicht zu) und eine Standardabweichung von 1,35.

Die dargestellten Ergebnisse weisen auf ein hohes Maß an Bewährungspotential in Bezug auf die Alternativhypothese hin.

Bezieht man die Ergebnisse von Hypothese 19 mit in diese Analyse ein, dann erscheint es so zu sein, als wäre die anfallende Komplexität der Informationen in Sportverbänden nicht der ausschlaggebende Grund, warum Hauptamtliche ehrenamtlichen Mitarbeitern gegenüber eine Informationsaufbereitungsfunktionen übernehmen müssten. Weitere Begründungen, die für die Übernahme von derartigen Aufgaben durch hauptamtliches Personal in Sportverbänden sprechen, wurden im Rahmen dieser Untersuchung nicht betrachtet.


Hypothese 23:

„Je älter die Verbandsmitarbeiter sind, desto schlechter sind ihre Fähigkeiten im Umgang mit der digitalen Informationsverarbeitung.“

Um diese Aussage zu überprüfen, wird der Zusammenhang zwischen dem Alter der Befragten (N = 654) und der selbst getroffenen Einschätzung hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten bei der digitalen Informationsverarbeitung analysiert.



**Tabelle 36: Zusammenhang zwischen Alter der Mitarbeiter und ihren Fähigkeiten zur digitalen Informationsverarbeitung**

Zusammenhang zwischen ...	Fähigkeiten der Sportverbandsmitarbeiter in Bezug auf die digitale Informationsverarbeitung	Tendenz Alternativhypothese
Alter der Sportverbandsmitarbeiter	$r_s = -0,346^{**}$	

Der dargestellte Korrelationskoeffizient weist nur einen geringen negativen Zusammenhang zwischen dem Alter der Sportverbandsmitarbeiter und ihren Fähigkeiten bei der digitalen Informationsverarbeitung aus. Aufgrund der Negativität der angeführten Maßzahl wird deutlich, dass mit steigendem Lebensalter der Mitarbeiter ihre Fähigkeiten in Bezug auf die digitale Informationsverarbeitung schlechter werden.


Aufgrund des geringen Zusammenhangs zwischen den beiden Variablen ergibt sich ein hohes Maß an Falsifikationspotential für die Alternativhypothese.

Hypothese 24:

„Um aus gewonnen Informationen Handlungsmöglichkeiten zu generieren, bedarf es der Interpretationsleistung der Verbandsmitarbeiter.“

Die Auswertung des entsprechenden Bereichs im Fragebogen (N = 654) zeigt die folgenden Ergebnisse:

**Tabelle 37: Interpretationsleistungen auf dem Weg von gewonnen Informationen zu Handlungsoptionen**

Häufigkeit Grad der Zustimmung (%)	stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu	keine Angabe	Tendenz Alternativhypothese
gewonnene Informationen müssen vom Nutzer erst einmal interpretiert werden, bevor sich daraus Handlungsmöglichkeiten ergeben	7,0	43,1	31,8	12,7	1,8	3,5	

Über 50 % der Befragten stimmen der Aussage, dass es einer Interpretationsleistung auf dem Weg von gewonnenen Informationen zu sich daraus ergebenden Handlungsoptionen bedarf,

entweder zu oder sogar stark zu. Fast 32 % der Verbandsmitarbeiter stimmen dieser Aussage teilweise zu und ca. 13 % sind weniger überzeugt von ihrer Richtigkeit. Es ergibt sich ein Mittelwert von 3,30 (5 = stimme stark zu; 1 = stimme überhaupt nicht zu) und eine Standardabweichung von 1,07.


Sowohl die dargestellten Häufigkeiten als auch der berechnete Mittelwert lassen auf ein hohes Maß an Bewährungspotential hinsichtlich der Alternativhypothese schließen.

Hypothese 25:

„Sportverbänden fehlen die Verfahren, Informationen aus digitalen Medien (z.B. Newsletter) für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.“

Hinsichtlich der Nutzung von Informationen aus digitalen Medien in Sportverbänden konnten anhand der Erhebung (N = 654) die folgenden Befunde gewonnen werden.

**Tabelle 38: Nutzungsmöglichkeiten von Informationen aus digitalen Medien**

Eingehende Informationen aus digitalen Medien können ...	%	Tendenz Alternativhypothese
sehr gut sinnvoll genutzt werden.	38,7	
nur teilweise sinnvoll genutzt werden.	56,6	
überhaupt nicht sinnvoll genutzt werden.	2,0	
keine Angabe	2,8	

Fast 39 % der Sportverbandsmitarbeiter können die Informationen, die durch digitale Medien an sie herangetragen werden, sogar sehr gut sinnvoll nutzen. Allerdings sind es auch annähernd 57 % der Befragten die angeben, dass diese Informationen nur teilweise sinnvoll genutzt werden können. Lediglich für 2 % der Mitarbeiter ist eine sinnvolle Nutzung dieser Informationen überhaupt nicht möglich.


Die präsentierten Ergebnisse weisen auf ein hohes Maß an Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese hin.

Hypothese 26:

„Sportverbände und ihre Mitarbeiter haben die Aufgabe, Informationen für ihre Mitglieder zu selektieren und zusammenzustellen.“

Die abgegebenen Einschätzungen der Befragten (N = 654) zu den Aufgaben der Sportverbände ihren Mitgliedern gegenüber sind wie nachfolgend dargestellt:

**Tabelle 39: Informationsselektion und –zusammenstellung als Verbandsaufgabe (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
die Aufgabe eines Sportverbandes ist es, Informationen für seine Mitglieder zu filtern und zusammenzustellen	3,89	0,95	

Einer solchen Aufgabenbeschreibung eines Sportverbandes stimmen 77,3 % der Befragten zu oder sogar stark zu. 14,4 % der Sportverbandsmitarbeiter sehen eine derartige Aufgabenbeschreibung als nur teilweise richtig an und 4,6 % können ihr lediglich weniger zustimmen. Die beschriebenen Häufigkeiten spiegeln sich auch in dem berechneten Mittelwert von 3,89 wider.


Die oben angeführten Resultate zeigen somit ein hohes Maß an Bewährungspotential hinsichtlich der Alternativhypothese.

Hypothese 27:

„Durch einen langen Sozialisationsprozess entstehen bei den Sportverbandsmitarbeitern Bereiche impliziten Wissens, die bei der Entscheidungsfindung genutzt werden.“

Die Fragebogenauswertung zum Vorhandensein von Bereichen impliziten Wissens bei den Sportverbandsmitarbeitern (N = 654) im Rahmen der Entscheidungsfindung ergaben die sich anschließenden Ergebnisse:

**Tabelle 40: Vorhandensein von Bereichen impliziten Wissens bei den Mitarbeitern**

Häufigkeit Grad der Zustimmung (%)	stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu	keine Angabe	Tendenz Alternativhypothese
in der Tätigkeit wird häufig auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen entschieden, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden	22,6	54,7	14,1	4,7	0,8	3,1	

Fast 23 % stimmen der Aussage, dass sie häufig auf der Grundlage persönlicher Erfahrung entscheiden, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurde, stark zu. An-

nähernd 55 % stimmen diesem beschriebenen Entscheidungsfindungsprozess zu. Ca. 14 % der Nennungen entfallen auf die Kategorie „teils, teils“. Der berechnete Mittelwert beträgt 3,85 (5 = stimme stark zu; 1 = stimme überhaupt nicht zu) und die Standardabweichung erreicht den Wert von 1,05.


Auf der Grundlage dieser Häufigkeitsverteilung kann auf ein hohes Maß an Bewährungspotential geschlossen werden.

Hypothese 28:

„Entscheidungsrelevante Informationen in Sportverbänden sind zu einem großen Teil ausschließlich an einzelne Personen gebunden.“

Die Auswertung des Fragebogens zur Konzentration von personengebundenen Informationen in Sportverbänden ergab die folgenden Befunde (N = 654):

**Tabelle 41: Ausmaß an personengebundenen Informationen in Sportverbänden (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
ein großer Teil der entscheidungsrelevanten Informationen liegt ausschließlich bei einzelnen Mitarbeitern vor	3,36	1,11	

11,3 % der Verbandsmitarbeiter konnten der Aussage stark zustimmen, dass ein großer Teil der entscheidungsrelevanten Informationen in ihrer Organisation personengebunden ist. 41,1 % geben immerhin noch ihre Zustimmung zu einer derartigen Informationskonzentration. 28 % der Nennungen sind der Kategorie „teils, teils“ zuzurechnen und 14,8 % der Befragten stimmen dieser Aussage weniger zu.


Neben den genannten Häufigkeiten weist auch der Mittelwert von 3,36 in Richtung Zustimmung zu dieser Annahme hin, so dass sich damit auch ein hohes Maß an Bewährungspotential in Bezug auf die Alternativhypothese ergibt.

Hypothese 29:

„Informelle Kontakte einzelner Mitarbeiter zu anderen Organisationen haben für die Informationsbeschaffung und den -austausch in Sportverbänden eine sehr große Bedeutung.“

Hinsichtlich der Bedeutung informeller Kontakte gaben die Sportverbandsmitarbeiter (N = 654) die folgenden Einschätzungen ab:

**Tabelle 42: Nutzung informeller Kontakte zu anderen Organisation für den Informationsfluss**

<b>Häufigkeit (%)</b>	<b>sehr häufig</b>	<b>häufig</b>	<b>selten</b>	<b>nie</b>	<b>keine Angabe</b>	<b>Tendenz Alternativhypothese</b>
informelle Kontakte („Kontakte außerhalb des offiziellen Dienstweges) zu anderen Organisationen werden genutzt	7,5	42,0	41,1	6,0	3,4	

Die Nutzung informeller Kontakte zu anderen Organisationen für den Informationsaustausch erscheint sehr unterschiedlich zu sein. Fast 50 % der Befragten geben an, diese informellen Kontakte sehr häufig oder häufig zu nutzen. Hingegen führen mehr als 47 % der Mitarbeiter an, dass sie selten oder nie derartige Kontakte zum Informationsaustausch verwenden.


Aufgrund dieses differenzierten Bildes lässt sich auf ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential hinsichtlich der Alternativhypothese schließen.

Hypothese 30:

„Zu spezifischen Themen in Sportverbänden fehlen externe Weiterbildungsmöglichkeiten.“

Die Auswertung hinsichtlich eines Mangels an Weiterbildungsmöglichkeiten für die Sportverbandsmitarbeiter (N = 654) ergab die nachfolgende Ergebnisse:

**Tabelle 43: Verfügbarkeit von externen Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter**

<b>Externe Weiterbildungen zu wichtigen Themen im eigenen Arbeitsbereich sind...</b>	<b>%</b>	<b>Tendenz Alternativhypothese</b>
in ausreichendem Maße verfügbar.	47,1	
schwer zu finden.	42,4	
nicht vorhanden.	7,2	
keine Angabe	3,4	

Mehr als 47 % der Befragten verfügen über externe Weiterbildungsmöglichkeiten in ausreichendem Umfang. Fast 50 % der Verbandsmitarbeiter gaben jedoch an, dass solche Weiterbildungsmöglichkeiten nur schwer zu finden oder nicht vorhanden sind.

Die unterschiedlichen Bewertungen der Mitarbeiter weisen auf ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese hin.

Hypothese 31:

„Die Weiterbildung von Verbandsmitarbeitern erfolgt nur unregelmäßig und folgt keinem geplanten Konzept der Personalentwicklung.“


Um diese Hypothese zu überprüfen wird zum einen die Häufigkeit der Nutzung von Weiterbildungsangeboten analysiert (N = 654) und zum anderen werden die Angaben zum Vorhandensein eines systematischen Konzepts der Personalentwicklung (N = 654) in der Organisation mit einbezogen.

**Tabelle 44: Nutzung von Weiterbildungsangeboten als Informationsquellen**

<b>Häufigkeit (%)</b>	<b>sehr häufig</b>	<b>häufig</b>	<b>selten</b>	<b>nie</b>	<b>keine Angabe</b>
Nutzung von Weiterbildungsangeboten als Informationsquelle	3,7	36,1	51,8	4,7	3,7

Fast 4 % der Befragten nehmen nach ihrer Aussage sehr häufig an Weiterbildungsangeboten teil. Etwas mehr als 36 % nutzen häufig derartige Angebote. Jedoch sind es fast 57 % der Sportverbandsmitarbeiter, die selten oder nie Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen.

**Tabelle 45: Systematische Weiterbildung der Verbandsmitarbeiter**

<b>Gibt es im Verband ein systematisches Konzept, nachdem die Mitarbeiter weitergebildet werden?</b>	<b>%</b>	<b>Tendenz Alternativhypothese</b>
Ja	24,8	
Nein	71,7	
keine Angabe	3,5	

Mit dem Blick auf das Vorhandensein eines systematischen Konzepts nach dem die Mitarbeiter in der Organisation weitergebildet werden, antworteten fast 72 % der Befragten mit „Nein“. Lediglich ca. 25 % der Verbandsmitarbeiter werden Weiterbildungsangebote gemacht, die einem geplanten Konzept folgen.


Durch die Zusammenfassung der beiden Auswertungen ergibt sich ein hohes Maß Bewährungspotential in Bezug auf die Alternativhypothese.

Hypothese 32:

„In Sportverbänden nehmen ehrenamtliche Mitarbeiter im Vergleich zu Hauptamtlichen weniger an Fortbildungen teil.“

Zur Untersuchung dieser Annahme werden die vorhandenen Daten (N = 654) auf Zusammenhänge zwischen der Häufigkeit der Teilnahme an Weiterbildungsangeboten und der Art des Anstellungsverhältnisses (hauptamtlich vs. ehrenamtlich) geprüft.

**Tabelle 46: Zusammenhang zwischen dem Anstellungsverhältnis und der Nutzungshäufigkeit von Weiterbildungsangeboten bei den Mitarbeitern**

Zusammenhang zwischen ...	Häufigkeit der Nutzung von Weiterbildungsangeboten	Tendenz Alternativhypothese
Anstellungsverhältnis (hauptamtlich vs. ehrenamtlich)	$r_s = 0,089^*$	

Die Berechnungen zeigen, dass nur ein sehr geringer Zusammenhang zwischen dem Anstellungsverhältnis und der Häufigkeit der Nutzung von Weiterbildungsangeboten vorliegt. Diese sehr geringe Korrelation weist in die Richtung, dass ehrenamtliche Mitarbeiter sogar häufiger an Weiterbildungsangeboten teilnehmen als ihre hauptamtlichen Kollegen.


Diese Ergebnisse verweisen auf ein hohes Maß an Falsifikationspotential hinsichtlich der Alternativhypothese.

Hypothese 33:

„Weiterbildung und Qualifizierung ist ein wichtiges Motivationsinstrument für ehrenamtliche Verbandsmitarbeiter.“

In Bezug auf die dargestellte Hypothese konnten die folgenden Ergebnisse durch die Auswertung (N = 654) gewonnen werden:

**Tabelle 47: Weiterbildung als Motivationsinstrument für Ehrenamtliche (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme stark zu)**

Grad der Zustimmung	Mittelwert	Standardabweichung	Tendenz Alternativhypothese
Weiterbildung als Motivationsinstrument für ehrenamtliche Mitarbeiter	2,70	1,17	

Nur 4,9 % der befragten Mitarbeiter stimmen der Aussage, dass Weiterbildung als Motivationsinstrument für Ehrenamtliche genutzt wird, stark zu. 22,3 % der Verbandsmitarbeiter stimmen einer solchen Angabe zu, 28,9 % der Nennungen entfallen auf die Kategorie „teils,

teils“, 28,4 % der Verbandsmitarbeiter können einer solchen Hypothese weniger zustimmen und 12,5 % der Befragten verweigern ihre Zustimmung vollkommen.


Aufgrund der dargelegten Häufigkeitsverteilung und dem sich daraus ergebenden Mittelwert von 2,70 kann auf hohes Maß an Falsifikationspotential geschlossen werden.

Hypothese 34:

„Sportverbände nutzen den Informationsaustausch auf europäischer Ebene wenig.“

Ein Hypothesentest erfolgte über die Analyse der Nutzungshäufigkeit direkter Kontakte zu europäischen Institutionen oder Organisationen durch die Befragten (N = 654).

**Tabelle 48: Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen**

Häufigkeit (%)	sehr häufig	häufig	selten	nie	keine Angabe	Tendenz Alternativhypothese
Nutzung von direkten Kontakten zu europäischen Institutionen und Organisationen	4,0	13,5	47,9	31,8	2,9	

Fast 18 % der Verbandsmitarbeiter nutzen die direkten Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen sehr häufig oder häufig. Annähernd 48 % der Mitarbeiter greifen selten auf solche Verbindungen zurück und sogar ca. 32 % machen nie Gebrauch von ihnen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung verdeutlichen, dass ein hohes Maß an Bewährungspotential in Bezug auf die Alternativhypothese vorhanden ist.

Zusätzlich zur reinen Hypothesenprüfung wird anschließend betrachtet, wie häufig die Mitarbeiter einzelner Verbandsarten den direkten Kontakt zu europäischen Institutionen und Organisationen nutzen.

Landessportbünde (N = 60)

**Tabelle 49: Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen durch Landessportbünde**

Häufigkeit (%)	sehr häufig	häufig	selten	nie	keine Angabe
Nutzung von direkten Kontakten zu europäischen Institutionen und Organisationen	0	3,3	53,3	41,7	1,7



Es zeigt sich, dass auf der Ebene der Landessportbünde die befragten Mitarbeiter weniger direkte Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen nutzen als in der Gesamtstichprobe. So nimmt kein Mitarbeiter diese Kontakte sehr häufig und nur 3,3 % nehmen diese Verbindungen häufig in Anspruch.

Spitzenverbände (N = 179)

**Tabelle 50: Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen durch Spitzenverbände**

<b>Häufigkeit (%)</b>	<b>sehr häufig</b>	<b>häufig</b>	<b>selten</b>	<b>nie</b>	<b>keine Angabe</b>
Nutzung von direkten Kontakten zu europäischen Institutionen und Organisationen	14,0	31,8	44,7	8,9	0,6

Diese Zusatzauswertung ergibt, dass Spitzenverbände im Vergleich zur Gesamtstichprobe überdurchschnittlich stark Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen nutzen. 14 % der befragten Spitzenverbandsmitarbeiter verwenden solche Kontakte sehr häufig und fast 32 % machen häufig von Kontakten auf europäischer Ebene Gebrauch.

Regionalverbände (N = 33)

**Tabelle 51: Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen durch Regionalverbände**

<b>Häufigkeit (%)</b>	<b>sehr häufig</b>	<b>häufig</b>	<b>selten</b>	<b>nie</b>	<b>keine Angabe</b>
Nutzung von direkten Kontakten zu europäischen Institutionen und Organisationen	0	3,0	36,4	57,6	3,0

Auf der Stufe der Regionalverbände wird ersichtlich, dass die befragten Mitarbeiter die Kontakte auf europäischer Ebene sowohl im Vergleich zur Gesamtstichprobe als auch in der Gegenüberstellung zu den Landessportbundmitarbeitern weniger nutzen. Es sind nur 3 % der Befragten bei denen die Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen häufig zur Anwendung kommen.

Auf eine detaillierte Darstellung der Kontakthäufigkeiten auf der europäischen Ebene von Berufs- und Landesverbänden wurde aufgrund der geringen gültigen Fallzahlen in der Stichprobe zu dieser Frage verzichtet.

Hypothese 35:

„Die Bedeutung des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustauschs auf europäischer Ebene hat für Sportverbände in den letzten Jahren zugenommen.“

Die Befragung der Sportverbandsmitarbeiter (N = 654) zu dieser Annahme führte zu den nachfolgenden Ergebnissen:

**Tabelle 52: Zunahme des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustauschs auf europäischer Ebene**

Häufigkeit Grad der Zustimmung (%)	stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu	keine Angabe	Tendenz Alternativhypothese
zunehmende Bedeutung des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustauschs auf europäischer Ebene für Sportverbände	3,7	37,5	29,1	18,5	3,1	8,3	⇒

Bei der Bewertung dieser Hypothese sind insbesondere die mittleren Bewertungsklassen stark besetzt. So stimmen fast 38 % der Befragten der Bedeutungszunahme des Wissens- und Informationsaustauschs auf europäischer Ebene zu. Etwas mehr als 29 % unterstützen die Aussage teilweise und ca. 19 % der Verbandsmitarbeiter können einer solchen Angabe weniger zustimmen. Demgegenüber sind es nur ungefähr 4 % der Mitarbeiter, die einer solchen Hypothese stark zustimmen, und lediglich ca. 3 % der Befragten, die ihre Zustimmung vollkommen verweigern. Der entsprechende Mittelwert ist 2,95 (5 = stimme stark zu; 1 = stimme überhaupt nicht zu) und die dazugehörige Standardabweichung beträgt 1,25.

Daher ergibt sich ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential hinsichtlich der Alternativhypothese.

Führt man über die reine Hypothesenprüfung hinaus eine varianzanalytische Untersuchung<sup>52</sup> der Beurteilung der Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Wissens- und Informati-

<sup>52</sup> Nähere Informationen zu dieser Vorgehensweise findet man in Abschnitt D.II.5.a) Unterschiede im Informationsverhalten der Mitarbeiter verschiedener Verbandsarten. Im Rahmen der erweiterten Überprüfung der Hypothese vierunddreißig wurde die Varianzanalyse analog angewandt wie in dem zuvor benannten Abschnitt, d.h. es wurde eine Gewichtung der Fälle vorgenommen, die Verbandsart als Faktor genutzt und das Scheffé-Verfahren als Post-Hoc-Test angewandt.

onsaustausch auf europäischer Ebene durch, so lassen sich hier Unterschiede zwischen den verschiedenen Verbandsarten erkennen ( $F(4, 281) = 20,196; p < 0,001$ ). Demgemäß schätzen Landesverbände den Bedeutungszuwachs des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustausch auf europäischer Ebene für Sportverbände geringer ein als die vier anderen Verbandsarten (Berufs-, Spitzen-, Regionalverbände und Landessportbünde; vgl. Tab. 52).

**Tabelle 53: Einzelvergleiche zur Zunahme des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustauschs auf europäischer Ebene**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,02	LV: $p < 0,001$
Berufsverband (BV)	3,00	LV: $p < 0,001$
Spitzenverband (SV)	3,39	LV: $p < 0,001$
Landesverband (LV)	1,50	LSB: $p < 0,001$ ; BV: $p < 0,001$ ; SV: $p < 0,001$ ; RV: $p < 0,001$
Regionalverband (RV)	2,82	LV: $p < 0,001$

Hypothese 36:

„Konferenzen, Kongresse, Tagungen und Seminare haben eine große Bedeutung für Sportverbände in Bezug auf den Austausch von Informationen.“

Die Häufigkeitseinschätzungen der Verbandsmitarbeiter hinsichtlich der Nutzung von Konferenzen, Kongressen, Tagungen und Seminaren zum Austausch von Informationen zeigt die folgenden Ergebnisse (N = 654):

**Tabelle 54: Informationsaustausch durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare**

Häufigkeit (%)	sehr häufig	häufig	selten	nie	keine Angabe	Tendenz Alternativhypothese
Nutzung von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren zum Informationsaustausch	5,5	48,3	40,5	2,3	3,4	⇒

Fast 6 % der Verbandsmitarbeiter nutzen Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare sehr häufig zum Informationsaustausch, mehr als 48 % tun dies häufig. Knapp 41 % der Befragten verwenden diese Informationsquellen selten und ca. 2 % bedienen sich solcher Veranstaltungen nie zum Zwecke der Informationsbeschaffung und –weitergabe.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich auf ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese schließen.

Über die reine Hypothesenprüfung hinausreichend wird nachfolgend analysiert, inwieweit Mitarbeiter mit verschiedenen Funktionen im Verband unterschiedlich häufig den Informationsaustausch über Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare nutzen.

Verbandspräsidenten

**Tabelle 55: Informationsaustausch von Verbandspräsidenten durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare**

<b>Häufigkeit (%)</b>	<b>sehr häufig</b>	<b>häufig</b>	<b>selten</b>	<b>nie</b>	<b>keine Angabe</b>
Nutzung von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren zum Informationsaustausch durch Verbandspräsidenten	11,1	51,9	33,3	0	3,7

Bei den befragten Verbandspräsidenten (N = 27) nutzen 63 % Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare sehr häufig oder häufig zum Zwecke des Informationsaustauschs. Mehr als 33 % der Präsidenten geben an, dass sie diese Veranstaltungen selten zum Informationsaustausch besuchen. Es gibt keinen Befragten, der von dieser Form des Informationsaustauschs nie Gebrauch macht.

Geschäftsführer

**Tabelle 56: Informationsaustausch von Geschäftsführern durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare**

<b>Häufigkeit (%)</b>	<b>sehr häufig</b>	<b>häufig</b>	<b>selten</b>	<b>nie</b>	<b>keine Angabe</b>
Nutzung von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren zum Informationsaustausch durch Geschäftsführer	5,0	53,5	38,6	2,0	1,0

Fast 59 % der befragten Verbandsgeschäftsführer (N = 101) stellen sehr häufig oder häufig einen Informationsaustausch durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare her.

Annähernd 39 % der Befragten nutzen diese Veranstaltungen selten und lediglich 2 % sind dort nie für diese Zwecke anzutreffen.

#### Referenten

**Tabelle 57: Informationsaustausch von Referenten durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare**

Häufigkeit (%)	sehr häufig	häufig	selten	nie	keine Angabe
Nutzung von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren zum Informationsaustausch durch Referenten	4,4	48,7	42,5	2,7	1,8

Für mehr als 53 % der Verbandsreferenten (N = 113) dienen Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare sehr häufig oder häufig als Orte des Informationsaustauschs. Nicht ganz 43 % der Referenten geben an, diese Veranstaltungen selten zum Informationsaustausch zu nutzen. Fast 3 % machen keinen Gebrauch von einer derartigen Form des Informationsaustauschs.

#### Trainer/Übungsleiter

**Tabelle 58: Informationsaustausch von Trainern/Übungsleitern durch Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare**

Häufigkeit (%)	sehr häufig	häufig	selten	nie	keine Angabe
Nutzung von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren zum Informationsaustausch durch Trainer/Übungsleiter	3,0	57,6	36,4	0	3,0

Keiner der befragten Verbandstrainer oder -übungsleiter (N = 33) nutzt nie Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare um Informationen auszutauschen. Mehr als 36 % der Trainer und Übungsleiter sind selten auf derartigen Veranstaltungen zum Zwecke des Informationsaustauschs. Fast 61 % verwenden diese Veranstaltungen sehr häufig oder häufig als Kommunikationsinstrument.

Hypothese 37:

„Sportverbände nutzen Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen als wichtige Orientierung für ihre eigenen Entscheidungen.“

Inwieweit Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen für Sportverbandsmitarbeiter eine wichtige Orientierungsfunktion haben, zeigen die folgenden Ergebnisse (N = 654):

**Tabelle 59: Nutzung von Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen**

Häufigkeit (%)	sehr häufig	häufig	selten	nie	keine Angabe	Tendenz Alternativhypothese
Nutzung von Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen für die eigene Entscheidungsfindung	3,5	43,1	46,0	4,6	2,8	→

Für annähernd 47 % der befragten Mitarbeiter haben die Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen sehr häufig oder häufig eine Orientierungsfunktion. 46 % der Befragten nutzen solche Informationen für die eigene Entscheidungsfindung selten und ca. 5 % der Verbandsmitarbeiter verwenden derartige Informationen nie.

Die Ergebnisse verweisen auf ein mittleres Maß an Bewährungs- bzw. Falsifikationspotential in Bezug auf die Alternativhypothese.

Mit diesen Ausführungen endet der erste Abschnitt der Auswertung, der dazu diente, die im Rahmen der ersten qualitativen Untersuchungsphase aufgeworfenen Hypothesen zu überprüfen. Nachfolgend werden die erhobenen Daten auf weitergehende Zusammenhänge beim Umgang der Sportverbandsmitarbeiter mit Wissen und Informationen untersucht.

#### **4 Analyse weiterer Zusammenhänge beim Umgang mit Wissen und Informationen**

In diesem Abschnitt werden die vorliegenden Daten über die reine Hypothesenprüfung hinausgehend auf Zusammenhänge in den Handlungsformen der Sportverbandsmitarbeiter beim Umgang mit Wissen und Informationen hin analysiert.

##### ***Nutzungsmöglichkeit eingehender digitaler Informationen und die Fähigkeiten in Bezug auf die digitale Informationsverarbeitung***

Als erstes erfolgt eine Überprüfung eines Zusammenhanges zwischen der von den befragten Mitarbeitern abgegebenen Einschätzung hinsichtlich der Nutzungsmöglichkeit der eingehenden

den digitalen Informationen und der Bewertung der eigenen Fähigkeiten in Bezug auf die digitale Informationsverarbeitung.

**Tabelle 60: Zusammenhang zwischen den Nutzungsmöglichkeiten digitaler Informationen und den eigenen Fähigkeiten der digitalen Informationsverarbeitung**

Zusammenhang zwischen ...	Nutzungsmöglichkeiten eingehender digitaler Informationen
Fähigkeiten in Bezug auf die digitale Informationsverarbeitung	$r_s = 0,131^{**}$

Die Berechnung ( $N = 654$ ) zeigt einen nur sehr geringen positiven Zusammenhang zwischen den Nutzungsmöglichkeiten eingehender digitaler Informationen und den Fähigkeiten der Sportverbandsmitarbeiter hinsichtlich der digitalen Informationsverarbeitung. Das bedeutet, dass sich mit verbesserten Fähigkeiten in der digitalen Informationsverarbeitung auch die Nutzungsmöglichkeiten eingehender digitaler Informationen verbessern.

Ein derartiger Zusammenhang scheint dem logischen Schluss entsprechend nahe zu liegen, eher verwundert die geringe Stärke der erkennbaren Korrelation. An dieser Stelle wären zwei Erklärungsmuster gut denkbar. Zum einen sind evtl. noch andere Faktoren für die Nutzungsmöglichkeiten eingehender digitaler Informationen sehr wichtig (z.B. Ausstattung des eigenen Arbeitsplatzes, etc.), die die Entfaltung der persönlichen Kompetenzen limitieren könnten, so dass die Fähigkeiten in Bezug auf die digitale Informationsverarbeitung aufgrund dieser Situation keinen besonders hohen Stellenwert einnehmen. Zum anderen ist zu berücksichtigen, dass insbesondere die Bewertung der eigenen Fähigkeiten zur digitalen Informationsverarbeitung dem Effekt sozialer Erwünschtheit (vgl. Diekmann, 2007, S. 447-455) unterliegen könnte und daher Verzerrungen vorstellbar sind.

### ***Regeln für die verbandliche Informationsverwaltung und die Gefahr des Verlusts von Informationen durch das Ausscheiden von Mitarbeitern***

Nachfolgend geht es um mögliche Verbindungen zwischen den bestehenden Regeln für die verbandliche Informationsverwaltung und der Einschätzung einer Verlustgefahr von Informationen durch das Ausscheiden von Verbandsmitarbeitern. Die Antwortmöglichkeiten für die Angabe der bestehenden Regeln im Bereich der Informationsverwaltung gliedern sich von keinen vorhandenen Regeln dieser Art, bis zu Regeln, die für die gesamte Organisation Geltung haben.

**Tabelle 61: Zusammenhang zwischen Regeln der Informationsverwaltung und der Gefahr des Informationsverlusts**

Zusammenhang zwischen ...	Gefahr des Verlusts von Informationen durch das Ausscheiden von Verbandsmitarbeitern
Vorhandensein bzw. Geltungsbereich von Regeln zur Informationsverwaltung	$r_s = -0,142^{**}$

Der ausgewiesene Koeffizient (N = 636) macht deutlich, dass ein sehr geringer negativer Zusammenhang zwischen den verbandlichen Regeln der Informationsverwaltung und der Gefahr des Informationsverlusts durch das Ausscheiden von Mitarbeitern besteht. Das bedeutet, dass um so weit reichender der Geltungsbereich der Regeln zur Informationsverwaltung ist (vom Individuum, über die Abteilung bzw. das Sachgebiet bis hin zur Gesamtorganisation), desto geringer wird die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Verbandsmitarbeitern eingeschätzt.

Auch hier scheint es neben den Informationsverwaltungsregeln noch andere wichtige Faktoren zu geben, die die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Mitarbeitern beeinflussen.

***Persönliche Erfahrung als die Grundlage von Entscheidungen, Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen und Interpretationsbedürftigkeit auf dem Weg von der Information zur Handlungsoption***

Anschließend wird eine Analyse durchgeführt, inwieweit zwischen der Annahme, dass Sportverbandsmitarbeiter ihre Entscheidungen häufig auf der Grundlage persönlicher Erfahrung treffen, die sie in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt haben, und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen in Sportverbänden ein Zusammenhang besteht. Darüber hinaus wird noch betrachtet, ob eine Verknüpfung zwischen den persönlichen Erfahrungen als Grundlage von Entscheidungen und dem Sachverhalt, dass viele Informationen erst einmal interpretationsbedürftig sind bevor sich aus ihnen Handlungsoptionen ergeben, besteht.



**Tabelle 62: Zusammenhang zwischen der persönlichen Erfahrung als Entscheidungsgrundlage und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen bzw. der Interpretationsbedürftigkeit von Informationen zur Gewinnung von Handlungsoptionen**

Zusammenhang zwischen ...	Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen	Interpretationsbedürftigkeit von Informationen zur Gewinnung von Handlungsoptionen
Ausmaß, in dem persönliche Erfahrung als die Grundlage von Entscheidungen dienen	$r_s = 0,271^{**}$	$r_s = 0,114^{**}$

Zwischen dem Faktor, dass persönliche Erfahrungen aus langjähriger Organisationszugehörigkeit als die Grundlage von Entscheidungen genutzt werden, und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen besteht ein geringer positiver Zusammenhang (N = 654). Das heißt, dass mit zunehmender Bedeutung der persönlichen Erfahrung für Entscheidungen der Grad der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen zunimmt.

Hinsichtlich des Einflusses der persönlichen Erfahrung auf Entscheidungen und der Interpretationsbedürftigkeit von Informationen zur Gewinnung von Handlungsoptionen zeigt sich ebenfalls ein sehr geringer positiver Zusammenhang (N = 654). Auch hier bedeutet dies, dass die wachsende Bedeutung von persönlichen Erfahrungen bei Entscheidungen zu einem höheren Maß an Interpretationsbedürftigkeit von Informationen bei der Gewinnung von Handlungsoptionen führt.

### ***Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und schriftliche Fixierung von Informationen***

Die sich anknüpfende Analyse (N = 654) befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Grad der Mitarbeiterkommunikation in der Organisation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und dem Ausmaß an schriftlicher Fixierung von Informationen über Geschäftsprozesse, zum Zwecke der Standardisierung.

**Tabelle 63: Zusammenhang zwischen der Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und der schriftlichen Fixierung von Informationen**

<b>Zusammenhang zwischen ...</b>	<b>Ausmaß an schriftlicher Fixierung von Informationen</b>
Intensität der Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg	$r_s = 0,249^{**}$

Es zeigt sich ein geringer positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und dem Ausmaß an schriftlicher Fixierung von Informationen über Geschäftsprozesse, zum Zwecke der Standardisierung. Somit steigt mit einer erhöhten Intensität der Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg auch das Ausmaß an schriftlicher Fixierung von Informationen über Geschäftsprozesse im Verband an.

Beide Handlungsformen zum Umgang mit Wissen und Informationen zielen darauf ab, die Transparenz der Wissens- und Informationsbestände in der Organisation zu erhöhen und vorhandene Handlungsmöglichkeiten auszuschöpfen.

#### ***Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen und Nutzungshäufigkeit informeller Kontakte***

Eine weitere Betrachtung befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Grad der Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen und der Nutzungshäufigkeit von informellen Kontakten als Informationsquelle.

**Tabelle 64: Zusammenhang zwischen der Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen und der Nutzungshäufigkeit informeller Kontakte**

<b>Zusammenhang zwischen ...</b>	<b>Nutzungshäufigkeit informeller Kontakte als Informationsquelle</b>
Grad der Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen	$r_s = 0,023$

Die Berechnungen ( $N = 654$ ) ergeben einen nur sehr geringen positiven Zusammenhang zwischen dem Grad der Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen und der Nutzungshäufigkeit informeller Kontakte als Informationsquelle. Demnach würden in Verbänden, in denen entscheidungsrelevante Informationen stärker personengebunden sind, auch informelle Kontakte als Informationsquelle häufiger genutzt. Allerdings ist dieses ausgewiesene Ergebnis nicht signifikant, d.h. ein derartiger Zusammenhang lässt sich nur in der erhobenen Stichprobe nachweisen.

***Zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden, Orientierung am Verhalten anderer Sportorganisationen und Nutzung von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren als Informationsquelle***

Im Weiteren wird untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Einschätzung, dass zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden erfolgt, und der Häufigkeit der Orientierung am Verhalten anderer Sportorganisationen besteht bzw. der Nutzungshäufigkeit von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren als Informationsquelle.

**Tabelle 65: Zusammenhang zwischen der Einschätzung von zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden und der Häufigkeit der Orientierung am Verhalten anderer Sportorganisationen bzw. der Nutzungshäufigkeit von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren als Informationsquellen**

Zusammenhang zwischen ...	Häufigkeit der Orientierung am Verhalten anderer Sportorganisationen	Nutzungshäufigkeit von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren als Informationsquelle
Grad der Einschätzung, dass zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen Sportverbänden eine gemeinsame Aufgabenbearbeitung verhindert	$r_s = 0,091^*$	$r_s = 0,038$

Sowohl zwischen dem Grad der Einschätzung, dass zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden erfolgt, und der Häufigkeit der Orientierung am Verhalten anderer Sportorganisationen als auch zwischen dem Grad der Einschätzung, dass zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden erfolgt, und der Nutzungshäufigkeit von Konferenzen, Tagungen, Kongressen und Seminaren als Informationsquelle besteht nur ein sehr geringer positiver Zusammenhang, wobei lediglich die erste Korrelation signifikant ist.

Im Falle des ersten Zusammenhangs ( $N = 654$ ) bedeutet dies, dass Verbände, die ein stärkeres Kommunikations- und Abstimmungsdefizit zwischen den Sportverbänden empfinden, sich auch häufiger am Verhalten anderer Sportorganisationen orientieren. Auch der zweite Zusammenhang ( $N = 654$ ) verweist darauf, dass Verbände, nach deren Einschätzung das Defizit in Bezug auf die Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden höher ist, sich häufiger Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare als Informationsquellen zu Nutze machen.

***Nicht ausreichende Nutzung der Informationen, die bei den Verbandsmitarbeitern vorliegen, persönliche Erfahrung als Grundlage von Entscheidungen und Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen***

Nachfolgend wird zum einen eine Überprüfung durchgeführt, ob ein Zusammenhang zwischen einer nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den Verbandsmitarbeitern vorliegen, und dem Ausmaß, in dem persönliche Erfahrungen als Grundlage von Entscheidungen dienen, besteht. Zum anderen wird eine mögliche Beziehung zwischen einer nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den Verbandsmitarbeitern vorliegen, und dem Grad der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen analysiert.

**Tabelle 66: Zusammenhang zwischen dem Grad der nicht ausreichenden Nutzung von Informationen einzelner Verbandsmitarbeiter und der persönlichen Erfahrung als Grundlage von Entscheidungen bzw. der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen**

Zusammenhang zwischen ...	persönliche Erfahrung als die Grundlage von Entscheidungen	Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen
Grad der nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Verbandsmitarbeitern vorliegen	$r_s = 0,145^{**}$	$r_s = 0,384^{**}$

Bei der Untersuchung des Zusammenhangs ( $N = 654$ ) zwischen dem Grad der nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Verbandsmitarbeitern vorliegen, und der Bedeutung der persönlichen Erfahrung bei getroffenen Entscheidungen zeigt sich eine sehr geringe positive Verbindung. Die berechnete Korrelation ( $N = 654$ ) zwischen dem Grad der nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Verbandsmitarbeitern vorliegen, und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen verweist auf einen geringen positiven Zusammenhang.

Für das Informationsverhalten in Sportverbänden bedeutet dies, dass mit steigendem Grad der nicht ausreichenden verbandlichen Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen, auch die Bedeutung der persönlichen Erfahrung als Entscheidungsgrundlage wächst. Analog zu dem vorangegangenen Zusammenhang ergibt sich bei einem zunehmenden Grad der nicht ausreichenden verbandlichen Nutzung von Informationen ein höheres Maß an Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen.

***Zunahme der Bedeutung des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs und die Nutzungshäufigkeit von direkten Kontakten zu europäischen Institutionen und Organisationen***

Abschließend wird ein möglicher Zusammenhang zwischen der Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene und der Nutzungshäufigkeit von direkten Kontakten zu europäischen Institutionen und Organisationen betrachtet.

**Tabelle 67: Zusammenhang zwischen der Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene und der Nutzungshäufigkeit direkter Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen**

<b>Zusammenhang zwischen ...</b>	<b>Nutzungshäufigkeit direkter Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen</b>
Grad der Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene	$r_s = 0,353^{**}$

Die Berechnung (N = 654) zeigt einen geringen positiven Zusammenhang zwischen dem Grad der Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene und der Nutzungshäufigkeit direkter Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen.

Somit wächst mit der Nutzungshäufigkeit der direkten Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen bei den Verbandsmitgliedern auch deren Einschätzung der Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene an.

Nach einer Betrachtung von Zusammenhängen im Informationsverhalten der Verbandsmitglieder sollen nunmehr die Unterschiede verschiedener Gruppen von Sportverbandsmitgliedern analysiert werden.

## 5 Unterschiede im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter

In dem nun folgenden Abschnitt werden verschiedene Gruppen von Sportverbandsmitarbeitern mit Hilfe varianzanalytischer Verfahren (vgl. hierzu Backhaus et al., 2006, S. 120-129) auf mögliche Unterschiede in Bezug auf ihr Informationsverhalten hin überprüft. D.h. dabei werden die Merkmale, die bei den Mitarbeitern zu einer bestimmten Gruppenzugehörigkeit führen, als unabhängige Variable bzw. Faktoren gedeutet und die jeweiligen Ausprägungen des Informationsverhaltens als abhängige Variable. Sind Unterschiede zu erkennen, so gilt es zu überprüfen, auf welche der Gruppen (Ausprägungen der unabhängigen Variable bzw. Faktorstufen) diese Unterschiede zurückgeführt werden können (vgl. Bortz, 2005, S. 272-274).

Die statistische Darstellung der relevanten varianzanalytischen Kenngrößen wird wie folgt vorgenommen:  $F(df, n) = \dots; p = \dots$ . Ist ein Unterschied zu erkennen, so beinhaltet die Übersicht zu den Ergebnissen der Einzelvergleiche, die mithilfe eines Post-Hoc-Tests durchgeführt werden, sowohl die Mittelwerte der einzelnen Gruppen als auch die Signifikanzwerte der relevanten Einzelvergleiche. Bei der Durchführung der Einzelvergleiche wird als Post-Hoc-Test der Scheffé-Test verwandt, da dieser tendenziell eher konservativ bei der Prüfung verfährt (vgl. Bortz, 2005, S. 274-275). Als Signifikanzgrenze gilt bei diesem Test nachfolgend das Niveau  $p = 0,05$ .

### *a Unterschiede im Informationsverhalten der Mitarbeiter verschiedener Verbandsarten*

Bevor eine Überprüfung auf Unterschiede im Informationsverhalten der Mitarbeiter in Abhängigkeit von der jeweiligen Verbandsart vorgenommen werden kann, wird eine Gewichtung des Datensatzes durchgeführt, so dass sich für alle Verbandsarten die gleichen Fallzahlen ergeben (vgl. zu ungleichen Stichprobengrößen Bortz, 2005, S. 260-261).

Nach der Auswahl gültiger Angaben und der durchgeführten Gewichtung lagen in den fünf Verbandsarten (Landessportbund, Berufsverband, Spitzenverband, Landesverband, Regionalverband) jeweils 56 Fälle vor ( $N = 282$ ). Die relativ geringe Gesamtfallzahl ergab sich durch den hohen Prozentsatz an fehlenden Angaben zur Frage der Verbandszugehörigkeit.

### *Anstieg der Informationsmenge und Bewältigungsmöglichkeiten*

Die Untersuchung zeigt einen signifikanten Einfluss der Art der Verbandszugehörigkeit auf den Anstieg der Informationsmenge und die bestehenden Bewältigungsmöglichkeiten der Verbandsmitarbeiter ( $F(4, 281) = 5,439; p < 0,001$ ).

Bezieht man nun die durchgeführten Einzelvergleiche mit ein, so erkennt man, dass insbesondere in Landesverbänden der Anstieg der Informationsmenge als besonders stark empfunden wird und die dazugehörigen Bewältigungsmöglichkeiten kritisch betrachtet werden. Eine derart signifikante Abweichung in Bezug auf die Einschätzung des Anstiegs der Informations-

menge und der Bewältigungsmöglichkeiten lässt sich zwischen Landesverbänden und allen anderen Verbandsarten, ausgenommen Berufsverbänden, erkennen (vgl. Tab. 68).

**Tabelle 68: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zum Anstieg der Informationsmenge und den Bewältigungsmöglichkeiten**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	1,40	LV: $p = 0,047$
Berufsverband (BV)	2,00	-
Spitzenverband (SV)	1,30	LV: $p = 0,021$
Landesverband (LV)	2,50	LSB: $p = 0,047$ ; SV: $p = 0,021$ ; RV: $p = 0,003$
Regionalverband (RV)	1,09	LV: $p = 0,003$

### *Schriftliche Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen*

Auch bei der schriftlichen Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen ist die Art des Verbandes, der ein Mitarbeiter angehört, für das Informationsverhalten von Bedeutung ( $F(4, 281) = 8,836$ ;  $p < 0,001$ ).

Der Vergleich der Mitarbeitergruppen aus den verschiedenen Verbandstypen verdeutlicht, dass in Landessportbünden in geringerem Umfang Informationen schriftlich festgehalten werden, um Geschäftsprozesse zu standardisieren. Dieser Unterschied gilt im Vergleich zu allen anderen betrachteten Verbandsarten, ausgenommen Regionalverbänden (vgl. Tab. 69).

**Tabelle 69: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten schriftliche Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	2,70	BV: $p = 0,028$ ; SV: $p = 0,006$ ; LV: $p < 0,001$
Berufsverband (BV)	3,25	LSB: $p = 0,028$
Spitzenverband (SV)	3,34	LSB: $p = 0,006$
Landesverband (LV)	3,67	LSB: $p < 0,001$
Regionalverband (RV)	3,21	-

### *Informationsfilterung und –zusammenstellung für die Mitglieder als Aufgabe des Verbandes*

Im Hinblick auf die Aufgabe des Verbandes Informationen für seine Mitglieder zu filtern und zusammenzustellen zeigen sich verbandsspezifische Unterschiede ( $F(4, 281) = 4,274$ ;  $p = 0,002$ ).

Betrachtet man nun die verschiedenen Verbandstypen einzeln, so erkennt man, dass hier insbesondere ein signifikanter Unterschied zwischen Landessportbünden und Landesverbänden besteht. Demnach sehen Landesverbände es verstärkt als ihre Aufgabe an, Informationen für ihre Mitglieder zu filtern und zusammenzustellen (vgl. Tab. 70).

**Tabelle 70: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Informationsfilterung und –zusammenstellung für die Mitglieder als Aufgabe des Verbandes**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,83	LV: $p = 0,009$
Berufsverband (BV)	4,00	-
Spitzenverband (SV)	3,93	-
Landesverband (LV)	4,33	LSB: $p = 0,009$
Regionalverband (RV)	4,15	-

### ***Überforderung der Ehrenamtlichen durch Vielfalt und Vernetzung der Informationen***

Das Ausmaß der entstehenden Überforderungen ehrenamtlichen Personals aufgrund der Vielfalt und Vernetzung von Informationen unterscheidet sich in Abhängigkeit von der Verbandsart ( $F(4, 281) = 12,226$ ;  $p < 0,001$ ).

Ein Einzelvergleich der fünf Verbandstypen ergibt, dass die Ehrenamtlichen in Landesverbänden im Vergleich zu den vier anderen Verbandsarten signifikant weniger überfordert sind mit der Vielfalt und der Vernetzung der eintreffenden Informationen (vgl. Tab. 71).

**Tabelle 71: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Überforderung der Ehrenamtlichen durch Vielfalt und Vernetzung der Informationen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,03	LV: $p < 0,001$
Berufsverband (BV)	3,00	LV: $p < 0,001$
Spitzenverband (SV)	2,65	LV: $p = 0,003$
Landesverband (LV)	1,83	LSB: $p < 0,001$ ; BV: $p < 0,001$ ; SV: $p = 0,003$ ; RV: $p < 0,001$
Regionalverband (RV)	2,91	LV: $p < 0,001$

### ***Informationsaufbereitung der hauptamtlichen Mitarbeiter für die Ehrenamtlichen***

Die Berechnungen verdeutlichen, dass der Bedarf nach Informationsaufbereitung für die ehrenamtlichen Mitarbeiter zur Verbesserung ihrer Entscheidungsfindung in den verschiedenen Verbandskategorien unterschiedlich stark ist ( $F(4, 281) = 4,367$ ;  $p = 0,002$ ).



Eine genauere Betrachtung zeigt, dass sich signifikante Differenzen zwischen Berufsverbänden und Spitzenverbänden bzw. zwischen Berufsverbänden und Regionalverbänden ergeben. In beiden Fällen haben die Ehrenamtlichen in Berufsverbänden einen höheren Bedarf nach einer Informationsaufbereitung durch das hauptamtliche Personal, um die Entscheidungsfindung zu verbessern (vgl. Tab. 72).

**Tabelle 72: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Informationsaufbereitung der hauptamtlichen Mitarbeiter für die Ehrenamtlichen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	4,10	-
Berufsverband (BV)	4,50	SV: $p = 0,009$ ; RV: $p = 0,021$
Spitzenverband (SV)	3,79	BV: $p = 0,009$
Landesverband (LV)	4,00	-
Regionalverband (RV)	3,85	BV: $p = 0,021$

***Nicht ausreichende Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen***

Auch hinsichtlich der Nutzung der Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen, ergibt sich ein Einfluss des jeweiligen Verbandstyps ( $F(4, 282) = 14,952$ ;  $p < 0,001$ ).

Zunächst einmal ist zu konstatieren, dass Landesverbände im Vergleich zu den vier anderen Verbandstypen die Informationen einzelner Verbandsmitarbeiter signifikant besser in ihre Geschäftsprozesse einbinden. Darüber hinaus zeigt sich bei einem Vergleich von Berufs- und Regionalverbänden, dass die Regionalverbände es besser verstehen, die Informationsbestände einzelner Mitarbeiter zu nutzen (vgl. Tab. 73).

**Tabelle 73: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,58	LV: $p < 0,001$
Berufsverband (BV)	3,75	LV: $p < 0,001$ ; RV: $p = 0,006$
Spitzenverband (SV)	3,30	LV: $p = 0,001$
Landesverband (LV)	2,50	LSB: $p < 0,001$ ; BV: $p < 0,001$ ; SV: $p = 0,001$ ; RV: $p = 0,047$
Regionalverband (RV)	3,06	BV: $p = 0,006$ ; LV: $p = 0,047$

***Interpretationsbedürftigkeit gewonnener Informationen***

In Bezug auf den Grad der Interpretationsbedürftigkeit auf dem Weg von der gewonnenen Information bis hin zu sich erschließenden Handlungsmöglichkeiten, sind ebenfalls verbandspezifische Unterschiede zu erkennen ( $F(4, 281) = 6,044$ ;  $p < 0,001$ ).

So verspüren Mitarbeiter von Berufsverbänden im Vergleich zu Personen in Spitzen-, Landes- oder Regionalverbänden ein signifikant höheres Maß an Interpretationsbedürftigkeit gewonnener Informationen, um daraus Handlungsalternativen zu entwickeln (vgl. Tab. 74).

**Tabelle 74: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Interpretationsbedürftigkeit gewonnener Informationen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,60	-
Berufsverband (BV)	4,00	SV: $p = 0,023$ ; LV: $p < 0,001$ ; RV: $p = 0,018$
Spitzenverband (SV)	3,38	BV: $p = 0,023$
Landesverband (LV)	3,17	BV: $p < 0,001$
Regionalverband (RV)	3,36	BV: $p = 0,018$

***Nutzung interner Informationen für Handlungen und Strategien***

In Abhängigkeit des jeweiligen Verbandstyps zeigt sich eine unterschiedlich starke Orientierung an verbandsinternen Informationen bei der Ausrichtung von zukünftigen Handlungen und Strategien ( $F(4, 281) = 12,564$ ;  $p < 0,001$ ).

Die Einzelvergleiche machen deutlich, dass sich Landessportbünde im Vergleich zu Spitzen- und Landesverbänden signifikant weniger an verbandsinternen Informationen orientieren. Der Vergleich von Berufs- und Landesverbänden führt zu dem Ergebnis, dass in Berufsverbänden eine geringere Fokussierung auf verbandsinterne Informationen vorliegt. Die Gegenüberstellung von Regionalverbänden und Spitzen- bzw. Landesverbänden weist auf eine geringere Ausrichtung an verbandsinternen Informationen zur Handlungs- und Strategieplanung in Regionalverbänden hin (vgl. Tab. 75).

**Tabelle 75: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Nutzung interner Informationen für Handlungen und Strategien**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,18	SV: $p = 0,022$ ; LV: $p < 0,001$
Berufsverband (BV)	3,50	LV: $p = 0,003$
Spitzenverband (SV)	3,75	LSB: $p = 0,022$ ; RV: $p = 0,022$
Landesverband (LV)	4,17	LSB: $p < 0,001$ ; BV: $p = 0,003$ ; RV: $p < 0,001$

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Regionalverband (RV)	3,18	SV: $p = 0,022$ ; LV: $p < 0,001$

### *Nutzung externer Informationen für Handlungen und Strategien*

Auch in Bezug auf den Grad der externen Informationsnutzung für die Planung von zukünftigen Handlungen und Strategien lassen sich verbandspezifische Besonderheiten herausarbeiten ( $F(4, 281) = 14,459$ ;  $p < 0,001$ ).

Zunächst einmal fällt auf, dass Berufsverbände im Vergleich zu allen anderen vier Verbandstypen externe Informationen weniger stark für die Handlungs- und Strategieplanung nutzen. Hingegen zeigt die Gegenüberstellung von Landesverbänden und Landessportbünden bzw. Regionalverbänden, dass in Landesverbänden externe Informationen eine stärkere Orientierungsfunktion für die Planung von Handlungen und Strategien besitzen (vgl. Tab. 76).

**Tabelle 76: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Nutzung externer Informationen für Handlungen und Strategien**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,10	BV: $p = 0,008$ ; LV: $p = 0,015$
Berufsverband (BV)	2,50	LSB: $p = 0,008$ ; SV: $p < 0,001$ ; LV: $p < 0,001$ ; RV: $p = 0,029$
Spitzenverband (SV)	3,35	BV: $p < 0,001$
Landesverband (LV)	3,67	LSB: $p = 0,015$ ; BV: $p < 0,001$ ; RV: $p = 0,004$
Regionalverband (RV)	3,03	BV: $p = 0,029$ ; LV: $p = 0,004$

### *Förderung des Austauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund*

Hinsichtlich einer zu geringen Förderung des Austauschs zwischen den Sportverbänden durch den Deutschen Olympischen Sportbund ergeben sich in Abhängigkeit des Verbandstyps differenzierte Einschätzungen ( $F(4, 281) = 3,258$ ;  $p = 0,012$ ).

Ein Vergleich der verschiedenen Verbandstypen macht deutlich, dass es ausschließlich zwischen Landessportbünden und Landesverbänden einen signifikanten Unterschied gibt. Dabei schätzen Landessportbünde das Förderungsdefizit in Bezug auf den Austausch zwischen den Sportverbänden als höher ein (vgl. Tab. 77).

**Tabelle 77: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Förderung des Austauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,37	LV: $p = 0,049$
Berufsverband (BV)	3,25	-
Spitzenverband (SV)	3,06	-
Landesverband (LV)	2,67	LSB: $p = 0,049$
Regionalverband (RV)	3,33	-

***Zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden***

Die Beurteilung, ob zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden erfolgt und daher anfallende Aufgaben nicht gemeinsam bearbeitet werden können, differiert je nach verbandsspezifischer Zugehörigkeit der jeweiligen Mitarbeiter ( $F(4, 281) = 12,040$ ;  $p < 0,001$ ).

Der Einzelvergleich ergibt, dass Landesverbände gegenüber den vier anderen Verbandstypen den Mangel an Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden und die sich daraus ergebende fehlende gemeinsame Aufgabenbearbeitung als signifikant geringer einschätzen (Tab. 78).

**Tabelle 78: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten in Bezug auf zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	2,67	LV: $p < 0,001$
Berufsverband (BV)	3,00	LV: $p < 0,001$
Spitzenverband (SV)	2,56	LV: $p = 0,002$
Landesverband (LV)	1,17	LSB: $p < 0,001$ ; BV: $p < 0,001$ ; SV: $p = 0,002$ ; RV: $p < 0,001$
Regionalverband (RV)	3,24	LV: $p < 0,001$

***Bedeutung des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs***

Die Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs für Sportverbände auf europäischer Ebene wird in Abhängigkeit von der jeweiligen Verbandszugehörigkeit der befragten Mitarbeiter verschieden bewertet ( $F(4, 281) = 20,196$ ;  $p < 0,001$ ).

Die Gegenüberstellung der Befragungsergebnisse der Mitarbeiter der verschiedenen Verbandstypen verdeutlicht, dass insbesondere Landesverbände im Vergleich zu den vier anderen

Verbandstypen die Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs für Sportverbände auf europäischer Ebene als geringer bewerten (vgl. Tab. 79).

**Tabelle 79: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Bedeutung des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,02	LV: $p < 0,001$
Berufsverband (BV)	3,00	LV: $p < 0,001$
Spitzenverband (SV)	3,39	LV: $p < 0,001$
Landesverband (LV)	1,50	LSB: $p < 0,001$ ; BV: $p < 0,001$ ; SV: $p < 0,001$ ; RV: $p < 0,001$
Regionalverband (RV)	2,82	LV: $p < 0,001$

### *Persönliche Erfahrungen als Grundlage von Entscheidungen*

Die Analyse macht deutlich, dass die befragten Mitarbeiter verschiedener Verbandstypen in unterschiedlichem Ausmaß persönliche Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden, als Grundlage für ihre Entscheidungen nutzen ( $F(4, 281) = 3,843, p = 0,005$ ).

Der Vergleich der Verbandstypen lässt erkennen, dass die Mitarbeiter in Spitzenverbänden gegenüber allen anderen Befragten der restlichen Verbandsarten in geringerem Umfang die persönliche Erfahrung, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurde, zur Grundlage ihrer Entscheidungen machen (vgl. Tab. 80).

**Tabelle 80: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zum Aspekt der persönlichen Erfahrung als Grundlage von Entscheidungen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,88	-
Berufsverband (BV)	4,00	-
Spitzenverband (SV)	3,76	LV: $p = 0,050$ ; RV: $p = 0,037$
Landesverband (LV)	4,17	SV: $p = 0,050$
Regionalverband (RV)	4,18	SV: $p = 0,037$

### *Personengebundenheit von Informationen*

In einer abschließenden Berechnung wird erkennbar, dass auch das Ausmaß, in dem entscheidungsrelevante Informationen ausschließlich bei einzelnen Mitarbeitern in der Organisation vorliegen, in Abhängigkeit vom Verbandstyp variiert ( $F(4, 281) = 33,159; p < 0,001$ ).

Im Rahmen der Gegenüberstellung der einzelnen Verbandsarten zeigt sich, dass das Ausmaß der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen in Landesverbänden geringer ist als bei allen anderen Verbandstypen. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass die Bindung von entscheidungsrelevanten Informationen an einzelne Personen in Berufsverbänden signifikant höher ist als in Spitzenverbänden (vgl. Tab. 81).

**Tabelle 81: Einzelvergleiche zwischen den Verbandsarten zur Personengebundenheit von Informationen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Landessportbund (LSB)	3,65	LV: $p < 0,001$
Berufsverband (BV)	4,00	SV: $p = 0,034$ ; LV: $p < 0,001$
Spitzenverband (SV)	3,44	BV: $p = 0,034$ ; LV: $p < 0,001$
Landesverband (LV)	2,17	LSB: $p > 0,001$ ; BV: $p < 0,001$ ; SV: $p < 0,001$ ; RV: $p < 0,001$
Regionalverband (RV)	3,55	LV: $p < 0,001$

Nachdem das Informationsverhalten der Befragten in Abhängigkeit von der jeweiligen Verbandsart, der sie angehören, betrachtet wurde, beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit den Unterschieden im Informationsverhalten von Haupt- und Ehrenamtlichen.

### ***b Unterschiede im Informationsverhalten von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern***

Vor der Prüfung auf mögliche Unterschiede im Informationsverhalten der Mitarbeiter in Abhängigkeit vom Beschäftigungsverhältnis (ehrenamtlich vs. hauptamtlich), wird eine Gewichtung des Datensatzes durchgeführt, so dass sich für die beiden<sup>53</sup> Gruppen die gleichen Fallzahlen ergeben.

Nach der Auswahl gültiger Angaben und der durchgeführten Gewichtung lagen in den beiden Kategorien (Ehrenamt und Hauptamt) jeweils 316 Fälle vor ( $N = 632$ ).

#### ***Anstieg der Informationsmenge und Bewältigungsmöglichkeiten***

Die durchgeführte Analyse zeigte, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in Bezug auf den empfundenen Anstieg der Informationsmenge und den zur Verfügung stehenden Bewältigungsmöglichkeiten vorhanden sind ( $F(1, 631) = 0,962$ ;  $p = 0,327$ ).

<sup>53</sup> Bei einem varianzanalytischen Vergleich von nur zwei Gruppen, führen die einfaktorielle Varianzanalyse und der t-Test für unabhängige Stichproben zu identischen Ergebnissen (vgl. Bortz, 2005, S. 250). Für die folgende Auswertung wird jedoch weiterhin auf die einfaktorielle Varianzanalyse zurückgegriffen.

***Schriftliche Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen***

Auch in Bezug auf die schriftliche Fixierung von Informationen über Geschäftsabläufe zur Standardisierung von Geschäftsprozessen sind keine signifikanten Unterschiede zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern zu erkennen ( $F(1, 631) = 2,753$ ;  $p = 0,098$ ).

***Informationsfilterung und –zusammenstellung für die Mitglieder als Aufgabe des Verbandes***

Hinsichtlich der Einschätzung der Befragten zu der Aufgabe des Verbandes Informationen für seine Mitglieder zusammenzustellen und zu filtern, ergeben die Berechnungen keine signifikanten Unterschiede zwischen der Gruppe der Ehrenamtlichen und der Gruppe der Hauptamtlichen ( $F(1, 631) = 0,731$ ;  $p = 0,393$ ).

***Überforderung der Ehrenamtlichen durch Vielfalt und Vernetzung der Informationen***

In Bezug auf die Überforderung ehrenamtlicher Mitarbeiter durch die Vielfalt und Vernetzung von Informationen zeigen sich Unterschiede in der Einschätzung ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeiter ( $F(1, 631) = 3,984$ ;  $p = 0,046$ ).

So gehen hauptamtliche Mitarbeiter im Vergleich zu der Selbstbewertung der Ehrenamtlichen von einem stärkeren Maß an Überforderung durch die Vielfalt und Vernetzung von Informationen bei ihren ehrenamtlichen Kollegen aus (Mittelwert hauptamtliche Mitarbeiter: 2,75; Mittelwert ehrenamtliche Mitarbeiter: 2,56).

***Informationsaufbereitung der hauptamtlichen Mitarbeiter für die Ehrenamtlichen***

Die Betrachtung der Einschätzungen zur Informationsaufbereitungsfunktion der hauptamtlichen Mitarbeiter, die den Ehrenamtlichen eine Entscheidungsfindung ermöglichen soll, macht deutlich, dass hier Unterschiede zwischen der Gruppe der Ehrenamtlichen und der Gruppe der Hauptamtlichen vorliegen ( $F(1, 631) = 7,177$ ;  $p = 0,008$ ).

Die genauere Untersuchung dieser Abweichungen ergibt, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter ihre Informationsaufarbeitungsfunktion, durch die für die Ehrenamtlichen Entscheidungsfindungen möglich werden sollen, stärker betonen (Mittelwert hauptamtliche Mitarbeiter: 3,87; Mittelwert ehrenamtliche Mitarbeiter: 3,60).

***Nicht ausreichende Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen***

Bei der Bewertung des Sachverhalts, dass eine nicht ausreichende Nutzung von Informationen, die bei einzelnen Mitarbeitern des Verbandes vorliegen, stattfindet, lassen sich keine Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen erkennen ( $F(1, 631) = 2,216$ ;  $p = 0,137$ ).

***Interpretationsbedürftigkeit gewonnener Informationen***

Die Haupt- oder Ehrenamtlichkeit der Verbandsmitarbeiter hat keine Auswirkungen auf das Ausmaß an Interpretationsbedarf bei der Umsetzung gewonnener Informationen in Handlungsmöglichkeiten ( $F(1, 631) = 2,162$ ;  $p = 0,142$ ).

***Nutzung interner Informationen für Handlungen und Strategien***

In Bezug auf den Grad der Nutzung verbandsinterner Informationen zur Planung zukünftiger Handlungen und Strategien gibt es signifikante Unterschiede zwischen der Gruppe der Hauptamtlichen und der Gruppe der Ehrenamtlichen ( $F(1, 631) = 5,552$ ;  $p = 0,019$ ).

Der Vergleich der Einschätzungen von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern verdeutlicht, dass das hauptamtliche Personal die internen Informationen intensiver für die zukünftige Handlungs- und Strategieausrichtung nutzt (Mittelwert hauptamtliche Mitarbeiter: 3,58; Mittelwert ehrenamtliche Mitarbeiter: 3,40).

***Nutzung externer Informationen für Handlungen und Strategien***

Hinsichtlich der Verwendung verbandsexterner Informationen für eine zukünftige Handlungs- und Strategieausrichtung ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ( $F(1, 631) = 1,363$ ;  $p = 0,243$ ).

***Förderung des Austauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund***

Die analysierten Einschätzungen in Bezug auf ein mögliches Förderungsdefizit des Deutschen Olympischen Sportbundes beim Austausch zwischen den Sportverbänden lassen keine signifikanten Abweichungen zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern erkennen ( $F(1, 631) = 1,657$ ;  $p = 0,199$ ).<sup>54</sup>

***Zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden***

Auch im Hinblick auf eine zu geringe Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden, die eine gemeinsame Aufgabenbearbeitung verhindert, liegen keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung der Haupt- und Ehrenamtlichen vor ( $F(1, 631) = 0,971$ ;  $p = 0,325$ ).

---

<sup>54</sup> Im Rahmen der weiterführenden Prüfung der Hypothese 18 konnte durch die Berechnung eines Korrelationskoeffizienten ein sehr geringer Zusammenhang zwischen dem Anstellungsverhältnis (hauptamtlich vs. ehrenamtlich) der Mitarbeiter und dem empfundenen Förderungsdefizit des Deutschen Olympischen Sportbundes in Bezug auf den Austausch zwischen den Sportverbänden herausgearbeitet werden. Demnach nehmen ehrenamtliche Verbandsmitarbeiter in geringem Umfang ein stärkeres Förderungsdefizit wahr, als dies bei Hauptamtlichen der Fall ist.



### ***Bedeutung des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs***

Die Angaben von Haupt- und Ehrenamtlichen zum Bedeutungszuwachs des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene für Sportverbände weisen keine signifikanten Differenzen auf  $F(1, 631) = 0,450$ ;  $p = 0,502$ ).

### ***Persönliche Erfahrungen als Grundlage von Entscheidungen***

Bezüglich der entscheidungsorientierten Nutzung von persönlichen Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden, zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen dem haupt- und ehrenamtlichen Verbandspersonal ( $F(1, 631) = 14,919$ ;  $p < 0,001$ ).

So dient den Ehrenamtlichen diese über eine längere Zeit gesammelte persönliche Erfahrung stärker als Entscheidungsgrundlage in ihrer Tätigkeit, als dies bei ihren hauptamtlichen Kollegen der Fall ist (Mittelwert hauptamtliche Mitarbeiter: 3,79; Mittelwert ehrenamtliche Mitarbeiter: 4,07).

### ***Personengebundenheit von Informationen***

Im Hinblick auf die Einschätzung, ob ein großer Teil der entscheidungsrelevanten Information in der Organisation ausschließlich bei einzelnen Mitarbeitern vorliegt, ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern ( $F(1, 631) = 0,237$ ;  $p = 0,627$ ).

Die vorangegangenen Analysen befassten sich mit der Gegenüberstellung des Informationsverhaltens der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Verbandsmitarbeiter. Nachfolgend soll es um funktionsspezifische Besonderheiten im Informationsverhalten des Verbandspersonals gehen.

### ***c Unterschiede im Informationsverhalten von Verbandsmitarbeitern verschiedener Funktionen***

Bevor eine Überprüfung auf mögliche Unterschiede im Informationsverhalten der Mitarbeiter in Abhängigkeit von der Verbandsfunktion (Präsident, Vizepräsident, Geschäftsführer, Referent, Sachbearbeiter, Trainer/Übungsleiter) erfolgt, wird eine Gewichtung des Datensatzes durchgeführt, so dass sich für die sechs Verbandsfunktionen die gleichen Fallzahlen ergeben.

Nach der Auswahl gültiger Angaben und der durchgeführten Gewichtung lagen in allen sechs Funktionskategorien jeweils 68 Fälle vor ( $N = 406$ ). Die verringerte Gesamtfallzahl ergibt sich aus den fehlenden Angaben und den Nennungen, die auf die Kategorie „sonstige“ entfallen, die hier nicht mit berücksichtigt wurden.

### ***Anstieg der Informationsmenge und Bewältigungsmöglichkeiten***

Eine Betrachtung des eingeschätzten Anstiegs der Informationsmenge und den zur Verfügung stehenden Bewältigungsmöglichkeiten macht deutlich, dass sich funktionspezifische Unterschiede in den Verbänden ergeben ( $F(5, 405) = 4,757$ ;  $p < 0,001$ ).

Der Vergleich der einzelnen Verbandsfunktionen zeigt, dass Trainer bzw. Übungsleiter gegenüber Präsidenten und Geschäftsführern den Anstieg der Informationsmenge als geringer und die Bewältigungsmöglichkeiten als positiver einschätzen (vgl. Tab. 82).

**Tabelle 82: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zum Anstieg der Informationsmenge und den vorhandenen Bewältigungsmöglichkeiten**

<b>Verbandsart</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>signifikante Abweichung zu</b>
Präsident (P)	1,67	T/Ü: $p = 0,003$
Vizepräsident (V)	1,36	-
Geschäftsführer (G)	1,54	T/Ü: $p = 0,013$
Referent (R)	1,14	-
Sachbearbeiter (S)	0,97	-
Trainer/Übungsleiter (T/Ü)	0,42	P: $p = 0,003$ ; G: $p = 0,013$

### ***Schriftliche Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen***

In Bezug auf den Grad der schriftlichen Fixierung von Informationen zur Standardisierung von Geschäftsprozessen lassen sich keine signifikanten Differenzen zwischen den Personen mit unterschiedlichen Verbandsfunktionen erkennen ( $F(5, 405) = 2,102$ ;  $p = 0,064$ ).

### ***Informationsfilterung und –zusammenstellung für die Mitglieder als Aufgabe des Verbandes***

Auch im Hinblick auf die Bedeutung der Verbandsaufgabe Informationsfilterung und –zusammenstellung für die Mitglieder bestehen keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit von der Funktion der jeweiligen Mitarbeiter ( $F(5, 405) = 0,688$ ;  $p = 0,633$ ).

### ***Überforderung der Ehrenamtlichen durch Vielfalt und Vernetzung der Informationen***

Bei den Mitarbeitern in den unterschiedlichen Verbandsfunktionen können keine Differenzen hinsichtlich ihrer Einschätzung zu dem bestehenden Maß an Überforderung von Ehrenamtlichen durch eine vorhandene Informationsvielfalt und –vernetzung ausgemacht werden ( $F(5, 405) = 3,160$ ;  $P = 0,008$ ).

### ***Informationsaufbereitung der hauptamtlichen Mitarbeiter für die Ehrenamtlichen***

Bezüglich der Notwendigkeit einer Informationsaufbereitung durch die hauptamtlichen Mitarbeiter für ihre ehrenamtlichen Kollegen, zur Ermöglichung der Entscheidungsfindung der

Ehrenamtlichen, zeigen sich signifikante Abweichungen in den Einschätzungen der Mitarbeiter mit unterschiedlichen Positionen ( $F(5, 405) = 5,475; p < 0,001$ ).

Der Vergleich der verschiedenen Verbandsfunktionen verdeutlicht, dass Geschäftsführer und Referenten im Gegensatz zu Personen im Präsidentenamt die Informationsaufbereitungsfunktion der Hauptamtlichen für ihre ehrenamtlichen Kollegen als wesentlich bedeutsamer ansehen (vgl. Tab. 83).

**Tabelle 83: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zur Informationsaufbereitung der hauptamtlichen Mitarbeiter für die Ehrenamtlichen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Präsident (P)	3,04	G: $p < 0,001$ ; R: $p = 0,046$
Vizepräsident (V)	3,72	-
Geschäftsführer (G)	4,19	P: $p < 0,001$
Referent (R)	3,80	P: $p = 0,046$
Sachbearbeiter (S)	3,71	-
Trainer/Übungsleiter (T/Ü)	3,61	-

***Nicht ausreichende Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen***

Bei der Bewertung in Bezug auf die hinreichende Nutzung der bei den einzelnen Mitarbeitern der Organisation vorliegenden Informationen ergeben sich funktionsspezifische Besonderheiten bei den Verbandsmitarbeitern ( $F(5, 405) = 4,652; p < 0,001$ ).

Der Einzelvergleich der Verbandsfunktionen offenbart, dass Referenten gegenüber Trainern bzw. Übungsleitern den organisationalen Nutzungsgrad derartiger Informationen als geringer einschätzen (vgl. Tab. 84).

**Tabelle 84: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zur nicht ausreichende Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Präsident (P)	3,00	-
Vizepräsident (V)	3,17	-
Geschäftsführer (G)	3,04	-
Referent (R)	3,53	T/Ü: $p = 0,001$
Sachbearbeiter (S)	3,16	-
Trainer/Übungsleiter (T/Ü)	2,70	R: $p = 0,001$

***Interpretationsbedürftigkeit gewonnener Informationen***

Die Berechnungen zeigen, dass es keine Unterschiede hinsichtlich des bestehenden Interpretationsbedarfs bei der Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten aus gewonnenen Informationen bei den Mitarbeitern mit verschiedenen Verbandsfunktionen gibt ( $F(5, 405) = 0,626$ ;  $p = 0,680$ ).

***Nutzung interner Informationen für Handlungen und Strategien***

Es sind keine signifikanten Differenzen zwischen den verschiedenen Verbandspositionen in Bezug auf die Nutzung interner Informationen zur Ausrichtung zukünftiger verbandlicher Handlungen und Strategien zu erkennen ( $F(5, 405) = 2,598$ ;  $p = 0,225$ ).

***Nutzung externer Informationen für Handlungen und Strategien***

Hinsichtlich der Nutzung externer Informationen zur Ausrichtung zukünftiger verbandlicher Handlungen und Strategien konnten ebenfalls keine signifikanten Unterschiede zwischen den Verbandsfunktionen festgestellt werden ( $F(5, 405) = 2,193$ ;  $p = 0,054$ ).

***Förderung des Austauschs durch den Deutschen Olympischen Sportbund***

Es bestehen keine signifikanten Unterschiede bei den Mitarbeitern verschiedener Funktionen hinsichtlich der Einschätzung eines möglichen Förderungsdefizits des Deutschen Olympischen Sportbundes zum Austausch zwischen den Sportverbänden ( $F(5, 405) = 3,188$ ;  $p = 0,058$ ).

***Zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden***

Ebenso existieren keine signifikanten Abweichungen in Bezug auf die funktionspezifische Einschätzung eines Kommunikations- und Abstimmungsdefizits zwischen den Sportverbänden und einem daraus entstehenden Mangel an gemeinsamer Aufgabebearbeitung ( $F(5, 405) = 1,068$ ;  $p = 0,377$ ).

***Bedeutung des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs***

Die verschiedenen Verbandsfunktionen, die die einzelnen Mitarbeiter bekleiden, stellen keinen Grund dar, die Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene signifikant unterschiedlich zu bewerten ( $F(5, 405) = 0,588$ ;  $p = 0,709$ ).

***Persönliche Erfahrungen als Grundlage von Entscheidungen***

Das Ausmaß, in dem persönliche Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden, die Grundlage von Entscheidungen sind, wird durch die Position der Verbandsmitarbeiter beeinflusst ( $F(5, 405) = 5,790$ ;  $P < 0,001$ ).

So macht die Gegenüberstellung der einzelnen Verbandsfunktionen deutlich, dass insbesondere Präsidenten im Vergleich zu Vizepräsidenten, Referenten und Sachbearbeitern in stärkerem

Umfang ihre Entscheidungen auf persönlicher Erfahrung aufbauen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurde (vgl. Tab. 85).

**Tabelle 85: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zur persönlichen Erfahrung als Grundlage von Entscheidungen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Präsident (P)	4,37	V: p = 0,007; R: p = 0,008; S: p = 0,001
Vizepräsident (V)	3,75	P: p = 0,007
Geschäftsführer (G)	4,05	-
Referent (R)	3,76	P: p = 0,008
Sachbearbeiter (S)	3,67	P: p = 0,001
Trainer/Übungsleiter (T/Ü)	3,97	-

### ***Personengebundenheit von Informationen***

In Abhängigkeit der jeweiligen Verbandsfunktion der Mitarbeiter sind Unterschiede in der Einschätzung des Ausmaßes der Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen in der Organisation festzustellen ( $F(5, 405) = 3,271$ ;  $p = 0,007$ ).

So setzen Referenten gegenüber Geschäftsführern bzw. Trainern und Übungsleitern den Grad der Personengebundenheit der entscheidungsrelevanten Informationen im Verband als höher an (vgl. Tab. 86).

**Tabelle 86: Einzelvergleiche der Funktionsgruppen zur Personengebundenheit von Informationen**

Verbandsart	Mittelwert	signifikante Abweichung zu
Präsident (P)	3,33	-
Vizepräsident (V)	3,39	-
Geschäftsführer (G)	3,14	R: p = 0,031
Referent (R)	3,76	G: p = 0,031; T/Ü: p = 0,038
Sachbearbeiter (S)	3,39	-
Trainer/Übungsleiter (T/Ü)	3,15	R: p = 0,038

Mit diesen Ausführungen endet sowohl der Absatz zur Analyse der Unterschiede im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter als auch der gesamte Abschnitt zur Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse. Nachfolgend werden einige Überlegungen zum methodischen Vorgehen im Rahmen der durchgeführten Untersuchung diskutiert.

### III Reflexion des methodischen Vorgehens

Die hier dargestellte empirische Untersuchung nutzte eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden. Eine solche sequentielle Verbindung von qualitativen und quantitativen Methoden (Triangulation) in dem angewandten Forschungsdesign diente dazu, die Stärken des jeweils anderen Ansatzes zu nutzen und dementsprechend die vorhandenen Schwächen zu reduzieren (vgl. Flick, 2007, 22-28 und 42-46). Ein derartiges Vorgehen hat sich teilweise als forschungsökonomisch aufwendig herausgestellt, jedoch ist ein solcher Ansatz aus erkenntnistheoretischer Sicht als vorteilhaft zu bewerten. Dennoch soll nachfolgend auf Aspekte eingegangen werden, die sich innerhalb des Untersuchungsganges als problematisch erwiesen haben.

Im Hinblick auf die aus der Theorie erarbeiteten und zu einem eigenen Ansatz verdichteten Beobachtungskategorien ergaben sich Zuordnungsprobleme in der Form, dass einzelne Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen nicht immer eindeutig einer Beobachtungskategorie zuzuordnen waren. Nun wäre denkbar, dass sich aus einer derartigen Abgrenzungsproblematik ein Mangel des entwickelten Modells ableiten ließe. Bevor ein solches Urteil jedoch gefällt wird, sollte der Unterschied zwischen Ungenauigkeit und Unschärfe Berücksichtigung finden. Ungenauigkeit wird hier als Sammelbegriff für alle Abweichungen der Forschungsergebnisse von der Wirklichkeit definiert, darunter fallen etwa Falschaussagen von Befragten, Interpretationsfehler oder Fehler der Modellspezifikation. Unschärfe hingegen zeigt sich in der Abweichung realer Ordnungstendenzen von einer vorgestellten idealen Ordnungsstruktur. Der fundamentale Unterschied zwischen diesen beiden Konstrukten ist, dass Ungenauigkeit durch eine Verbesserung der Forschungsverfahren verringert werden kann, Unschärfe nicht. So sind auch Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen häufig weit entfernt von idealtypischen Betrachtungsweisen, allein schon deshalb, weil sie vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation entstehen und somit nicht immer einem festen Zweck-Mittel-Schema folgen. Das bedeutet, dass diese Handlungen und die Berichte darüber immer wieder unerwartete Umbrüche erfahren (vgl. Abschnitt „Handlungstheoretische Überlegungen“). Darüber hinaus bestehen Interdependenzen, Überschneidungen oder Verbindungen zwischen den verschiedenen Analysekontexten und –ebenen, die eine Zuordnung erschweren. Somit lässt sich sagen, dass die Vorstellung einer solchen idealtypischen Ordnungsstruktur unrealistisch, aber nützlich ist. Für eine Realitätsbeschreibung und die Ermöglichung eines gedanklichen Zuganges zur bestehenden Komplexität erscheint eine Ordnungsstruktur sogar unerlässlich. Ein beschriebener Idealtypus repräsentiert ein Muster, das sich immer wieder ähnlich reproduziert, ohne dass eine Ereigniskonstellation jemals exakt der anderen gleichen würde. Daher stellt sich die Frage, ob die Forderung vollkommener Deckungsgleichheit von generellen deskriptiven Begriffen und subsumierbaren Einzelfallbeschreibungen überhaupt einlösbar ist. Die hier dargestellte und geforderte Unschärfetoleranz

von Idealtypen sollte jedoch nicht als eine Immunisierungsstrategie theoretischer Ansätze gegenüber der Empirie verstanden werden. Als problematisch erweist sich bei der Betrachtung von Unschärfe- und Ungenauigkeitsphänomenen allerdings, dass sich diese beiden Komponenten in Forschungsergebnissen vermischen und nur noch schwer oder gar nicht mehr exakt trennen lassen. Dennoch ist bereits ein erster Schritt in die richtige Richtung getan, wenn man sich der Unterschiedlichkeit dieser beiden Komponenten bewusst ist (vgl. zur Diskussion der Unschärfetoleranz von Idealtypen Schulze, 2005, S. 84-85 und 213-214).<sup>55</sup>

Neben den bestehenden Zuordnungsproblemen wurde auch deutlich, dass die angeführten Beobachtungskategorien teilweise einen relativ großen Abstraktionsgrad aufweisen, so dass eine weitere Konkretisierung auf das Untersuchungsfeld notwendig wurde. Dieser doch teilweise hohe Abstraktionsgrad der Beobachtungskategorien wurde damit erklärt, dass sie eine große Menge an Handlungsformen erfassen müssen, um den Wissens- und Informationsprozessen in einer Organisation gerecht zu werden. Die Abstraktheit der Einzelkonzepte des Modells wird an dieser Stelle erwähnt, da zu Beginn der Untersuchung der Anspruch formuliert wurde, konkretere Ansatzpunkte für die Betrachtung von Wissen und Informationen in Organisationen zu liefern, als dies andere Modelle tun. Trotz des (aus der Autorenperspektive) eingelösten stärkeren Konkretisierungsgrades der entwickelten Beobachtungskategorien im Vergleich zu anderen Ansätzen, ist auf ein in diesem Zusammenhang theorieimmanentes Spannungsfeld zu verweisen. Betrachtet man das Spannungsverhältnis von Konkretisierungs- und Abstraktionsgrad der Beobachtungskategorien etwas näher, so ergibt sich vermutlich folgende Beziehung. Der eigentliche Erfassungs- und Verwendungswert der Beobachtungskategorien lässt sich als Produkt aus der Breite des Gültigkeitsanspruches und der Beschreibungsgenauigkeit bestimmen. Dabei gilt, dass hochabstrakte Beobachtungskategorien einen breiten Gültigkeitsanspruch haben, aber eine nur sehr geringe Beschreibungsgenauigkeit. Mit zunehmender Konkretisierung nimmt dagegen die Gültigkeitsbreite ab, die Beschreibungsgenauigkeit jedoch zu.

Im Folgenden werden einige kritische Überlegungen zur Hypothesenformulierung und –prüfung näher erläutert. Die im Zuge der ersten qualitativen Untersuchungsphase formulierten Hypothesen sind unspezifisch, da keine genauen Angaben über die Größe des erwarteten Merkmalswertes bzw. des erwarteten Zusammenhanges gemacht werden können. Vielmehr wurde davon ausgegangen, dass hinsichtlich der ermittelten Hypothesen ein Effekt vorliegt,

---

<sup>55</sup> Im Sinne einer Popperschen Wissenschaftsphilosophie könnte man der dargelegten Argumentation entgegenhalten, dass eine Theorie, die eine derartige Unschärfe aufweist, wenig empirischen Gehalt hat. Denn Poppers zentrale Idee im Rahmen seines Werkes „Logik der Forschung“ in Bezug auf den empirischen Gehalt von Theorien ist, dass ein Satz um so mehr über unsere Welt mitteilt, je mehr er verbietet (vgl. Popper & Keuth, 2005, S. 18, 90-91 und 113).

ohne jedoch genauere Effektgrößen anzugeben. Eine derartige Situation ist der Tatsache geschuldet, dass über das betrachtete Untersuchungsfeld in Bezug auf die hier zu analysierenden Fragestellungen keine bisherigen Forschungsergebnisse vorhanden sind. Allerdings zeigten sich aufgrund dieser explorativen Herangehensweise teilweise Uneindeutigkeiten im Hinblick auf die Festlegung der Bewährungs- oder Falsifikationstendenz der einzelnen Hypothesen. Diese Uneindeutigkeiten manifestierten sich somit in einem gewissen Interpretationsspielraum des Forschers bei der Festlegung dieser Tendenzen.

Anschließend sollen einige Vorgehensweisen im Rahmen der Datenerhebung bzw. der Fragebogenkonstruktion kritisch betrachtet werden. Es zeigte sich, dass eine Reihe der Verbandsmitarbeiter den Online-Fragebogen nicht vollständig ausfüllte und sich somit Probleme ergaben, die in der Methodenliteratur unter dem Stichwort „Item-Non-Response“ diskutiert werden (vgl. Diekmann, 2007, S. 426; Schnell, Hill & Esser, 2005, S. 306).

Trotz des durchgeführten Pretests lassen sich als mögliche Gründe für die Antwortausfälle Uneindeutigkeiten, Antwortverweigerung bzw. mangelndes Wissen der Probanden im Rahmen des Befragungsprozesses anführen. Insbesondere bei den Fragen zur Verbandszugehörigkeit der einzelnen Mitarbeiter, zu den Mitgliederzahlen und zur Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern im Verband zeigte sich eine große Zahl an Ausfällen bzw. wurden teilweise vollkommen unrealistische Angaben gemacht.

Hinsichtlich der Frage zur Verbandszugehörigkeit machten sogar 49,7 % der Befragten keine Angabe. Durch die bewusste Auswahl der in die Untersuchung einbezogenen Verbände muss davon ausgegangen werden, dass alle relevanten Antwortkategorien zur Verfügung standen. Darüber hinaus wurde die bestehende Antwortkategorie „sonstiger Verband“ nur von 6,6 % der Befragten genutzt. Als mögliche Erklärungsansätze für dieses Antwortverhalten wären beispielsweise die Überforderung der Befragten oder eine bewusste Antwortverweigerung der Probanden aufgrund einer bestehenden Unsicherheit in Bezug auf die Anonymitätswahrung denkbar.

Auf einen Aspekt im Zusammenhang mit der Häufigkeitsverteilung bzgl. der Verbandszugehörigkeit soll noch verwiesen werden. In zwei Verbandskategorien (Berufs- und Landesverband) lagen sehr geringe Fallzahlen vor. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass die Verbandszugehörigkeit bei der Untersuchung der Unterschiede im Informationsverhalten der Mitarbeiter quantitativ die größten Auswirkungen zeigt. Würde man weiterhin das hier angewandte „Pseudozufallsverfahren“ bei der Auswahl der Untersuchungseinheiten bzgl. seiner Repräsentativität in Frage stellen (vgl. dazu weiter unten in diesem Abschnitt), so ergäben sich Verzerrung zwischen der Stichprobe und der Grundgesamtheit. Beachtet man nun die Tatsache, dass der vorliegende Datensatz zur Untersuchung der Unterschiede im Informationsverhalten unter anderem auch in Bezug auf die Verbandszugehörigkeit gewichtet wurde (mit dem Ziel gleiche Fallzahlen in allen zu vergleichenden Kategorien herzustellen), so könnte man in einer sol-



chen Argumentation mutmaßen, dass bereits bestehende Verzerrungen durch eine vorgenommene Gewichtung noch verstärkt würden und sich als Folge eine Überbewertung des Informationsverhaltens von Mitarbeitern bestimmter Verbandskategorien ergäbe. Einer solchen Problematik könnte dann auch zumindest zu einem Teil die doch gehäufte Abweichung der Informationsverhaltenspraxis von Mitarbeitern bestimmter Verbandskategorien zugerechnet werden.

Bei der Auswertung der Frage nach den Mitgliederzahlen des Verbandes ergaben sich, insbesondere bei den Verbänden und Einzelpersonen als Mitglieder, sehr niedrige Fallzahlen ( $N = 211$ ). Auch hier ist vorstellbar, dass solche Fragen für viele Mitarbeiter im Rahmen einer „ad-hoc-Beantwortung“ des Fragebogens eine Überforderung darstellten und daher vielfach keine Angabe gemacht wurde. Von einer Antwortpflicht wurde innerhalb des Online-Fragebogens aufgrund der Gefahr einer erhöhten Abbrecherquote Abstand genommen (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2005, S. 384).

Bei der Frage nach der Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern im Verband ergaben sich teilweise vollkommen unrealistisch hohe Angaben, so dass hier die Vermutung einer missverständlichen Deutung der Frage nahe liegt. Vielmehr erscheint es so, dass teilweise die Gesamtmitgliederzahl als die Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern ausgegeben wurde. Die Fragestellung („Wie viele ehrenamtliche Mitarbeiter sind in Ihrem Verband tätig?“) zielt damit anscheinend nicht genau genug auf die eigentlich gemeinten ehrenamtlichen Mitarbeiter ab, die eine tatsächliche Funktion im Verband übernehmen. Mit Blick auf die angegebenen Gesamtmitgliederzahlen des Verbandes wurden unrealistische Werte entfernt.

Aufgrund der dargestellten methodischen Probleme bei der Fragebogenkonstruktion wäre es möglicherweise besser gewesen, den bestehenden Fragebogen an einigen Stellen um eine explizite „weiß-nicht“-Kategorie bei den Antwortvorgaben zu erweitern (vgl. zu diesem Thema Schnell, Hill & Esser, 2005, S. 337).

Letztlich ist nicht mehr genau nachzuvollziehen, auf welche Ursachen (z.B. mangelndes Wissen, Antwortverweigerung, Verständnisprobleme) die bestehenden Ausfälle zurückzuführen sind.

Hinsichtlich der dritten Stufe der empirischen Analyse, auf der geprüft wurde, ob sich verbandsspezifische Unterschiede beim Umgang mit Informationen erkennen lassen, soll anschließend eine mögliche Alternative zum bestehenden Auswertungsverfahren kurz diskutiert werden. Um derartige Unterschiede im Informationsverhalten der Verbandsmitarbeiter zu untersuchen, wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse genutzt (vgl. Backhaus et al., 2006, S. 120-130). Als Faktoren (unabhängige Variable) der drei durchgeführten Betrachtungen dienten dabei die Art der Verbandszugehörigkeit, die Art des Anstellungsverhältnisses (haupt- vs. ehrenamtlich) der Verbandsmitarbeiter und die Funktion der jeweiligen Mitarbeiter im Verband. Als abhängige Variablen wurden die unterschiedlichen Merkmale des Informationsver-

haltens der Verbandsmitarbeiter verwandt. Um die Effekte der Faktoren besser ermitteln zu können, erfolgte jeweils eine Gewichtung nach der unabhängigen Variable, so dass gleich große Gruppen in den einzelnen Faktorstufen vorlagen (vgl. zu ungleichen Stichprobengrößen Bortz, 2005, S. 260-261). Grundsätzlich wäre bei dieser Art des Vorgehens auch denkbar gewesen, eine dreifaktorielle Varianzanalyse (vgl. Backhaus et al., 2006, S. 130-140) zu berechnen und die Effekte der drei Faktoren in einem Untersuchungsgang zu analysieren. Der Vorteil einer solchen Verfahrensweise wäre gewesen, dass Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Faktoren eine Berücksichtigung gefunden hätten. Allerdings wären damit auch Probleme entstanden, die in Verbindung mit der teilweise hohen Anzahl an fehlenden Werten im Datensatz stehen. Um auch bei der dreifaktoriellen Varianzanalyse die Effekte der einzelnen Faktoren und deren Wechselwirkung besser bestimmen zu können, hätte hier eine Gewichtung nach den drei Faktoren erfolgen müssen. Da jedoch insbesondere bei den Variablen „Funktion der Verbandsmitarbeiter“ und „Art der Verbandszugehörigkeit“ eine teilweise sehr hohe Quote an Ausfällen zu verzeichnen war, hätte eine Gewichtung nach diesen drei Faktoren zu einer dramatischen Reduzierung der einzubeziehenden Fälle geführt. Um die Problematik der fehlenden Daten zu lösen bzw. zu entschärfen wäre die Anwendung von Imputationsverfahren möglich gewesen. Dabei wird in der Literatur zwischen einfachen Imputationstechniken (z.B. über Lageparameter, Verhältnisschätzer, Zufallsauswahl oder Expertenratings), Imputationen innerhalb von Klassen (z.B. Cold-Deck-Verfahren oder Hot-Deck-Verfahren) und multivariaten Imputationstechniken (z.B. mittels Regressionsanalyse, Varianzanalyse oder Diskriminanzanalyse) unterschieden (vgl. Bankhofer, 1995, S. 104-154). Doch wurde sich hier gegen die Verwendung von Imputationsverfahren entschieden, da nur eingeschränkte Möglichkeiten (z.B. in Hinsicht auf Expertenratings, das vorhandene Skalenniveau der Daten oder vorhandene externe oder internen Informationen mit Ähnlichkeitsbeziehungen) in Bezug auf derartige Verfahren vorhanden sind, und die bestehenden Unsicherheiten bei der Anwendung möglicher Imputationstechniken (z.B. durch Schätzwerte, Lageparameter oder Zufallsauswahl) zu groß erscheinen im Vergleich zu dem sich ergebenden Nutzen der Durchführung einer dreifaktoriellen Varianzanalyse. Vor dem Hintergrund der dargelegten Argumentation wurden drei einfaktorielle Varianzanalysen berechnet und die Wechselwirkungen zwischen den Faktoren nicht berücksichtigt.

Anschließend sollen zwei kritische Aspekte in Bezug auf die Auswahl der Untersuchungseinheiten im Zuge der quantitativen Untersuchungsphase diskutiert werden.

Zum einen wurden Verbände ausgewählt, die ein relativ hohes Maß an Formalisierung und Spezialisierung aufwiesen, so dass sich dadurch eine Menge an Untersuchungseinheiten ergibt, die nicht der Heterogenität aller deutschen Sportverbände entspricht. Ein solches Vorgehen wurde damit gerechtfertigt, dass die erste qualitative und hypothesengenerierende Untersuchungsphase in ähnlichen Organisationsumfeldern stattgefunden hat, und somit eine

validere Überprüfung der gewonnenen Hypothesen erfolgen sollte. Bei der Betrachtung der Resultate ist damit zu beachten, dass sich sowohl die (vorläufige) Bewährung oder Falsifikation der Hypothesen als auch die inferenzstatistischen Ergebnisse auf Sportverbände beziehen, die man als professionell oder semi-professionell bezeichnen könnte.

Zum anderen wurde die Stichprobenziehung im Rahmen der Online-Befragung als „Pseudozufallsverfahren“ (vgl. Singer, 2002, S. 64) gekennzeichnet, bei dem insbesondere Ehrenamtliche und Mitarbeiter ohne Zugang zum Internet eine schlechtere Chance hatten, in die Stichprobe zu gelangen. Eine derartige nicht quantifizierbare Benachteiligung von bestimmten Personengruppen muss als ein Schwachpunkt der Untersuchung gesehen werden. Allerdings wurde versucht, das skizzierte Problem durch kritische Argumente in Bezug auf die Gültigkeit des theoretischen Konstrukts Repräsentativität zu entkräften (vgl. von der Lippe & Kladobra, 2002, S. 141-144). Darüber hinaus konnten die hohe Anzahl der Befragten in dieser Untersuchungsphase (N = 654) und die sich damit ergebende positive Veränderung des Stichprobenfehlers als wichtige Faktoren für die Aussagekraft der erhobenen Ergebnissen angeführt werden.

Abschließend bleibt bei einer Reflexion, die neben dem empirischen Teil auch die theoretische Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen einbezieht, folgendes zu konstatieren. Eine theoretische Auflösung spezifisch fachwissenschaftlicher Sichtweisen (z.B. organisationstheoretische, soziologische, pädagogische oder psychologische Perspektiven) hat sich als sehr fruchtbar erwiesen, da viele Phänomene und Probleme deutlicher werden, und unterschiedliche Erkenntnisse aus verschiedenen Bereichen nicht mehr unverbunden nebeneinander stehen. Allerdings ergibt sich für die Durchführung einer empirischen Untersuchung unter dieser Prämisse, dass eine Betrachtung von Phänomenen über fachwissenschaftliche Grenzen hinweg sehr vielschichtig und komplex werden kann. Dabei ist zu beachten, dass sich ein zu hoher Grad an Komplexität nach Ansicht des Autors auch negativ auf den tatsächlichen Erkenntnisgewinn der empirischen Untersuchung auswirken kann. Hinzu kommt, dass eine Erweiterung des Horizonts bzgl. der Forschungsfragen, wie es hier erfolgte, mit dem Ziel der Erfassung einer größeren Vielfalt an Phänomenen es erschweren kann, konkrete Schlussfolgerungen abzuleiten.<sup>56</sup>

Darüber hinaus konnte insbesondere im Rahmen der qualitativen Untersuchungsphase beobachtet werden, dass die befragten Personen immer wieder Probleme hatten, private und betriebliche Wissens- und Informationsbeschaffung und -verwendung auseinanderzuhalten und getrennt voneinander darüber zu berichten. Nun lässt sich dieser Umstand vermutlich zum

---

<sup>56</sup> Als eine Untersuchung mit stärker fokussiertem Horizont hinsichtlich der Forschungsfragen lässt sich beispielsweise die Analyse von Muckenhaupt (2008) anführen, die ausschließlich auf das Informationsverhalten von Trainern eingeht.

einen damit erklären, dass die Handhabung von Wissen und Informationen einfach eine genuin menschliche Eigenschaft ist, die nicht ohne weiteres bereichsspezifisch fixiert werden kann. Zum anderen handelte es sich bei den Befragten auch um ehrenamtliche Mitarbeiter, deren Engagement ohnehin dem privaten Bereich zuzuordnen ist, so dass eine fehlende Trennung bei diesen Befragten noch naheliegender ist. Weiterhin zeigt auch die Hypothese einundzwanzig, in der die Bedeutung der persönlichen Netzwerke der Ehrenamtlichen für die verbandliche Wissens- und Informationsbeschaffung betont wurde und die im Rahmen der quantitativen Untersuchung ein hohes Maß an Zustimmung erfuhr, dass das Fehlen einer bereichsspezifischen Trennung beim Umgang mit Wissen und Informationen ein Merkmal der Handhabung von Wissen und Informationen in Sportverbänden ist. Doch erscheint bei einer solchen Feststellung auch die Deutung möglich, dass sich in einer zunehmend konnexionistisch gedachten Welt (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006, S. 148-151) eine wachsende Entgrenzung von Arbeit und Leben manifestiert, die im Begriff ist, das bürokratische Ideal der Trennung von organisationaler Tätigkeit und Lebensführung abzuschwächen (vgl. Rosa, 2005, S. 276). Einer derartigen Entgrenzungstendenz kann im Zuge einer empirischen Untersuchung, die zum Ziel hatte, eine Systematisierung zu entwickeln, ebenfalls eine Komplexitätserhöhende Auswirkung zugeschrieben werden.

Mit diesen Ausführungen endet die Reflexion des methodischen Vorgehens.

#### **IV Diskussion der Ergebnisse**

In den nun folgenden Betrachtungen erfolgt eine ausführliche Diskussion der zuvor dargestellten Untersuchungsergebnisse.

##### ***Diskussion der Hypothesenprüfungen***

Die Überprüfung der ersten Hypothese machte deutlich, dass nur ein sehr geringer negativer Zusammenhang zwischen dem Alter der Verbandsmitarbeiter und der Nutzungsintensität von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien besteht. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse ergeben sich für Sportverbände mit einer älteren Mitarbeiterstruktur nur geringe Nachteile in Bezug auf die möglichen Nutzungspotentiale von Informations- und Kommunikationstechnologien. Denn der gezielte Einsatz neuer Technologien kann zu Kostenersparnissen, Produktivitätssteigerungen und qualitativ höheren Leistungen, die einem größeren Personenkreis zu Gute kommen können, führen (vgl. Sporn, 2002, S. 410). Darüber hinaus kann die Gewinnung von organisationsspezifischen Wissens- und Informationsbeständen über Informations- und Kommunikationstechnologien zu Wettbewerbsvorteilen bzw. zu höheren Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber anderen Organisationen führen. Für die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen werden dabei sowohl die interne Koordinierung als auch der externe Aufbau von Wissen und Informationen angeführt (vgl. Al-Laham, 2003, S. 197-200). Zieht man an dieser Stelle die Ergebnisse der Hypothese dreiundzwanzig hinzu, in der es um einen

möglichen Zusammenhang zwischen dem Alter der Mitarbeiter und ihren Fähigkeiten bei der digitalen Informationsverarbeitung geht, lassen sich nur geringe Verschlechterungen dieser Kompetenzen mit steigendem Lebensalter bei den Verbandsmitarbeitern erkennen. Eine derartige Betrachtung ist von Relevanz, da der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien bei fehlenden oder mangelnden Anwendungskenntnissen schnell zu einem Missmanagement führen kann (vgl. Zerdick et al., 2001, S. 139). Darüber hinaus ist beim vermehrten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zu beachten, dass die Natur des verwandten Wissens nicht unbehellig bleibt. Daher besteht also immer die Gefahr, dass all das, was an Wissen nicht in bestimmter Art und Weise in solche Medien übersetzt werden kann (z.B. implizites Wissen), vernachlässigt wird.

Die Analyse der Hypothese zwei verdeutlichte, dass der überwiegende Teil (70,9 %) der Verbandsmitarbeiter die Ehrenamtlichen als eine gute Unterstützung für den Informationsfluss in der Organisation sehen. Zu dieser Einschätzung passen auch die Ergebnisse der Hypothesen zwanzig und einundzwanzig. Hier zeigt sich nämlich, dass insbesondere die persönlichen Kontakte der Ehrenamtlichen für viele Befragte (ca. 74 %) als Informationsquelle im Verband dienen und somit für den Informationsfluss in der Organisation nutzbar gemacht werden. Darüber hinaus scheinen viele Mitarbeiter über ein hohes Maß an Sozialkompetenz und gute Fähigkeiten im Bereich der Menschenführung zu verfügen, denn die Generierung und der Austausch von Wissen und Informationen sind Prozesse, die stark durch soziale Aspekte der Situation beeinflusst werden. Dieser Sachverhalt wird auch an dem hohen Grad der Zustimmung der Verbandsmitarbeiter zu der Aussage deutlich, dass die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung für die Weitergabe von Informationen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sehr wichtig ist. Dabei wird in der Literatur verstärkt auf die Sozialkompetenz der hauptamtlichen Mitarbeiter abgestellt, dass sie auch in schwierigen Situationen angemessen mit Ehrenamtlichen umgehen können müssen (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 309; Witt & Sturm, 2001, S. 36).

Die Analyse von Hypothese drei und vier befasst sich weiterhin mit der Kommunikation des ehrenamtlichen Verbandspersonals. So sind die Kommunikationswege der Ehrenamtlichen mit dem Verband häufig nicht eindeutig festgelegt, doch ergeben sich daraus nur für einen Teil der Mitarbeiter Verzögerungen. Weiterhin zeigte sich auch, dass der größte Teil der befragten Mitarbeiter (78 %) der Ansicht ist, dass sich durch digitale Kommunikationsmöglichkeiten der Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen verbessert hat. Somit bieten digitale Kommunikationsmedien anscheinend verbesserte Chancen, die Schnittstelle zwischen Haupt- und Ehrenamt durchlässiger zu machen und ehrenamtliche Mitarbeiter intensiver in Arbeitsprozesse im Verband einzubinden. Ebenfalls weisen die Ergebnisse der Hypothese fünfzehn auf eine gute Integration der ehrenamtlichen Verbandsmitarbeiter in die Geschäftsprozesse hin, denn der Aussage, dass aufgrund des Einsatzes von ehrenamtlichen Mitarbeitern

keine Kontinuität bei der Beschaffung und Nutzung von Informationen besteht, steht ein großer Teil der Befragten eher ablehnend gegenüber.

Betrachtet man die Ergebnisse der Hypothese sechs zur Beeinflussung der Informationsbeschaffung und des –austauschs durch die Verteilung der Aufgabengebiete zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, so weist dies auf einen größtenteils problemlosen Ablauf in Sportverbänden hin. Doch ergeben sich bei einigen Verbänden aufgrund der Verteilung der Aufgabengebiete Uneindeutigkeiten im Informationsfluss. Auch andere empirische Ergebnisse machen deutlich, dass in Verbänden die Definition der Aufgabengebiete zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nicht exakt vorgenommen wird und sich daraus Probleme ergeben können. Um evtl. auftretende Probleme zu verhindern, wird in der Forschungsliteratur empfohlen, schriftliche Stellenbeschreibungen für ehrenamtliche Tätigkeiten zu formulieren. Insbesondere ein turnusmäßiger Wechsel von Ehrenamtlichen, wie er in vielen Verbänden durchaus üblich ist, kann zu Uneindeutigkeiten und Problemen führen und eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt deutlich behindern (vgl. Witt et al., 1998, S. 64-65).

Nimmt man allgemein den Wissens- und Informationsaustausch über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg in den Blick, wie dies in Hypothese acht erfolgt, erkennt man, dass die Größe des Sportverbandes keine wesentlichen Auswirkungen auf die Intensität des Austauschs hat. Dabei gilt, dass verschiedene Operationalisierungen der Verbandsgröße, wie z.B. über die Anzahl an haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern oder auch über die Anzahl an Mitgliedern, keine anderweitigen Erkenntnisse erbrachten. Doch ist zu bedenken, dass größere Verbände in der Regel über ein höheres Maß an Differenzierung verfügen, was Spezialisierungsvorteile mit sich bringen kann. Eine verbesserte Spezialisierung hat jedoch auch Nachteile, da es durch sie nämlich zu einer Verringerung von Kommunikationsprozessen und der Verständigung zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten kommt. Um jedoch keine Schnittstellenprobleme zwischen den verschiedenen Abteilungen und Sachgebieten in Bezug auf den Wissens- und Informationsaustausch entstehen zu lassen, können stärkere Integrationsmaßnahmen hilfreich sein, um so eine sinnvolle Balance zwischen Integration und Differenzierung zu erhalten (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S. 253-254). Daher ist es wichtig, dass sich Verantwortliche dieses Spannungsfeldes zwischen Integrations- und Differenzierungsbedarf bewusst sind, um so in Abhängigkeit von der verbandlichen Situation die Kontexte von Wissens- und Informationsprozessen in die entsprechende Richtung zu beeinflussen. Die Arbeit auf ein solches Gleichgewicht hin in einem bestehenden Spannungsfeld erscheint notwendig, da nach Romhardt (1998, S. 61) jede Interventionsentscheidung potentielle positive und negative Folgen bereits enthält.

Faktoren, die mit zunehmendem Ausdifferenzierungsgrad wichtiger werden, sind Ordnungsprinzipien für den Umgang mit Wissen und Informationen. Solche Ordnungsprinzipien, die verschiedenen Mitarbeitern unabhängig voneinander den Zugriff auf und die Nutzung von

Informationen ermöglichen sollen, werden in Hypothese zehn analysiert. Lediglich 22 % der Befragten gaben an, dass überhaupt keine Regeln für die Informationsverwaltung im Verband vorhanden sind, über ein Viertel besitzen für sich selber eingeführte Ordnungsprinzipien, 44 % nutzen derartige Regeln auf der Abteilungs- oder Sachgebietsebene und ca. ein Drittel der Organisationen der Verbandsmitarbeiter verfügt über Regeln für die Informationsverwaltung, die organisationsweite Geltung haben. Durch sinnvolle und transparente Regeln der Informationsverwaltung besteht die Möglichkeit Entscheidungsträger im Verband möglichst zeitnah mit den entsprechenden Informationen zu versorgen, um die Qualität von Entscheidungsprozessen zu erhöhen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die Schaffung von systematischen Daten- und Informationspools noch keine Erzeugung und Übertragung von Wissen bedeutet, sondern vielmehr müssen auch weiterhin die Entstehungs- und Verwendungszusammenhänge der geordneten Informationen mit bedacht und zwischen den Personen ausgetauscht werden. Erfolgt dieser Austausch nicht, so besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter zu einfachen Regelanwendern werden und damit die Handlungs- und Entscheidungsqualität sich verschlechtert, denn eine kontextsensitive Aufgabenerfüllung erscheint so nicht möglich zu sein (vgl. Neuweg, 2007, S. 420-421). Zu stark dokumentationslastigen Ansätzen, folgt oftmals nach der Bestandssicherung und –aufzeichnung nur wenig Wertschaffendes. Da nicht alles dokumentiert werden kann, ist eine Wahl zu treffen, die sich an Kriterien der Relevanz orientiert, wobei diese Kriterien nur aus dem jeweiligen Kontext, für den Wissen aufbereitet und bewahrt wird, abzuleiten sind (vgl. Schneider, 2004, S. 12). Unter Beachtung dieser Gefahren ist es funktional, dass ein großer Teil der Sportverbände über eine organisationsweite Informationsverwaltung verfügt, denn so kann die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen und Sachgebieten besser erfolgen. Bei fehlenden Ordnungsprinzipien bzw. bei Regeln der Informationsverwaltung die ausschließlich auf individueller Ebene wirken, besteht die Gefahr, dass Wissen und Informationen entweder verloren gehen oder die organisationale Nutzung der personengebundenen Informationsbestände aufgrund fehlender Transparenz unter den gegebenen Möglichkeiten bleibt.

Hinsichtlich der in Hypothese fünf untersuchten Veränderung der Informationsmenge durch die digitale Information und Kommunikation lässt sich erkennen, dass für viele Verbandsmitarbeiter (50 %) diese angestiegen ist bzw. für einige (36 %) sogar stark zugenommen hat. Jedoch kann aus einer solchen Situation nicht auf eine Überforderung, im Sinne einer Informationsüberlastung, geschlossen werden. Denn nur für einen geringeren Teil der Verbandsmitarbeiter ist die Informationsmenge nur noch schwer zu bewältigen. Es erscheint nahe zu liegen, dass der Anstieg der Informationsmenge nicht nur alleine durch die digitale Information und Kommunikation begründet ist, sondern auch zumindest zu einem Teil auf die steigende Komplexität von Produkten und Dienstleistungen zurückgeführt werden kann. Vor diesem Hintergrund stellt sich für Sportverbände zunehmend die Frage nach der Handlungsrelevanz von Wissen und Informationen. Bei steigender Informationsmenge und einer wichtiger werdenden

Frage nach der Handlungsrelevanz von Wissen und Informationen gewinnt die Entwicklung von Selektionsmechanismen, die potenzielle Nutzer vor einer unangemessenen Überforderung durch irrelevante Wissens- und Informationsbestände schützen, an Bedeutung. Die Erhöhung der individuellen und organisationalen Selektionspotenz (vgl. Howaldt et al., 2004, S. 25 und 85-91) wird für Sportverbände sogar noch wichtiger, bezieht man die Ergebnisse der Hypothese sieben mit ein. Hier wird deutlich, dass sich für einen sehr großen Teil der Verbandsmitarbeiter (73 %) mit der Erhöhung der Geschwindigkeit des Informationsaustauschs auch der zeitliche Druck bei der Aufgabenbearbeitung verschärft hat. Die gestiegene Informationsmenge und eine Erhöhung der Informationsgeschwindigkeit einhergehend mit einem sich steigenden zeitlichen Druck bei der Aufgabenbearbeitung könnte es für Sportverbände sinnvoll machen, Selektionskriterien im Rahmen einer Prüfoperation zu definieren, die es ermöglichen, Wissen und Informationen als bedeutsam zu akzeptieren oder als irrelevant abzulehnen und damit aus der Kombination von Informationen zu neuem Wissen zu gelangen (vgl. Bruckner, 2001, S. 139-141). Doch erscheint die explizite Festlegung solcher Selektionsregeln und -kriterien problematisch zu sein, geht man davon aus, dass in normalen Arbeits- und Aufgabensituation häufig nicht-saliente Bedingungen vorherrschen. Die ausschließliche Beschränkung auf explizite Selektionsregeln birgt unter diesen Voraussetzungen die Gefahr der Deflexibilisierung des Handelns. Daher ist zu erwarten, dass sich erfahrungsabhängig implizite Selektionsstrategien ausbilden, die jedoch, soweit es möglich ist, im Anwendungsprozess auf ihre Eignung geprüft werden sollten. Durch den Austausch der Mitarbeiter in konkreten Situationen und über reale Arbeitsprozesse ist es möglich erfolgreiche Selektionsstrategien weiterzugeben, ohne jedoch dabei Regelstrukturen kontextfrei elementarisieren zu müssen.

Als Indiz dafür, dass solche erfolgreichen Selektionspotentiale und Prüfoperationen in Sportverbänden teilweise vorhanden sind, kann man die Ergebnisse der Hypothese fünfundzwanzig deuten. So zeigt sich, dass fast 39 % der Sportverbandsmitarbeiter Informationen, die durch digitale Medien an sie herangetragen werden, sehr gut sinnvoll nutzen können. Ein Verbesserungsbedarf wird jedoch dadurch deutlich, dass für immerhin 57 % der Befragten diese Art von Informationen nur teilweise sinnvoll nutzbar ist.

Die Ergebnisse der Hypothese sechsundzwanzig machen ebenfalls deutlich, dass die Selektionskompetenz der Verbandsmitarbeiter eine wichtige Bedeutung hat, denn 77,3 % der Befragten sind der Überzeugung (Kategorien „stimme zu“ bzw. „stimme stark zu“), dass sie die Aufgabe haben Informationen für ihre Mitglieder zu selektieren und zusammenzustellen. Um dieser Aufgabenbeschreibung gerecht zu werden, müssen die Verbandsmitarbeiter die entsprechenden Informationen zusammenfügen, die für ihre Mitglieder vor den jeweiligen Erfahrungs- und Handlungskontexten wissensrelevant sein könnten. Eine qualitativ hochwertige Erfüllung dieser Aufgabe erscheint auch so bedeutsam zu sein, da andere empirische Ergebnisse zeigen, dass die an die Mitglieder kommunizierten Informationsleistungen großen Ein-



fluss auf die Mitgliederzufriedenheit haben (vgl. Eser, 2003, S. 32). Dabei wird darauf verwiesen, dass eine mit den kommunizierten Informationsleistungen in Zusammenhang stehende Mitgliederzufriedenheit vor dem Hintergrund des wachsenden Wettbewerbs auf den „Mitgliedermärkten“ und einer Tendenz zur Individualisierung größere Beachtung finden sollte. Demnach könnte eine konsequente Mitgliederorientierung, beispielsweise durch eine qualitativ hochwertige Informationsleistung, zu einer zentralen Herausforderung für Sportverbände in Deutschland werden (vgl. Becker & Edrissi, 2002, S. 14; Eser, 2003, S. 26).

Nimmt man die Hypothese zweiundzwanzig und ihre Ergebnisse in den Blick, so zeigt sich, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter nicht nur eine Informationsaufbereitungsfunktion gegenüber den Verbandsmitgliedern haben, sondern auch gegenüber ihren ehrenamtlichen Kollegen. Fast 70 % der Verbandsmitarbeiter stimmen der Aussage, dass die Hauptamtlichen gegenüber den Ehrenamtlichen eine Informationsaufbereitungsfunktion haben, zu oder sogar stark zu. Aufgrund dieser Informationsaufbereitung sind ehrenamtliche Mitarbeiter dann (besser) in der Lage, die Informationsmengen zu bewältigen und eine adäquate Entscheidungsfindung zu vollziehen. An diesen Ergebnissen wird auch noch einmal die besondere Struktur der Arbeitsorganisation in Verbänden deutlich. Es lässt sich die Tendenz erkennen, dass hauptamtliche Mitarbeiter Wissens- und Informationsvorsprünge gegenüber ihren ehrenamtlichen Kollegen aufweisen, meist aufgrund der größeren Arbeitserfahrung des hauptamtlichen Personals (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 301). Begründet in der Informationsaufbereitungsfunktion der Hauptamtlichen und ihren Informationsvorsprüngen besteht die Gefahr, dass sich ehrenamtliche Mitarbeiter durch Hauptamtliche nur unzureichend informiert oder einseitig gelenkt fühlen, was zu Konflikten und Reibungsverlusten in Verbänden führen kann (vgl. von Eckardstein, 2007, S. 282-283). Von Seiten der hauptamtlichen Mitarbeiter sollte daher vermieden werden ihre Wissens- und Informationsvorsprünge zur Sicherung und zum Ausbau einer Machtposition zu nutzen. Stattdessen wird empfohlen, durch den Aufbau einer kooperativen Organisations- und Wissenskultur derartige Probleme zu entschärfen (vgl. Roßkopf & Witt, 2002, S. 9; Sollberger, 2004, S. 31; Witt & Sturm, 1998, S. 310-311). Die Schaffung einer solchen Organisations- und Wissenskultur zielt auf die Entstehung von Vertrauen ab, was einen gegenseitigen Austausch von Informationen begünstigen soll (vgl. Uzzi, 1996, S. 678). Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass die verbandlichen Arbeitsprozesse nachhaltig durch die Qualität der Informationsaufbereitung und –übermittlung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen beeinflusst werden.

Nach der Einschätzung der Befragten im Rahmen der Hypothese neunzehn sind die ehrenamtlichen Mitarbeiter durch die Komplexität der anfallenden Informationen eher nicht überfordert. Unter Einbeziehung der Ergebnisse aus der zuvor diskutierten Hypothese sechsundzwanzig scheint es so zu sein, als wäre die anfallende Komplexität der Informationen in Sportverbänden nicht der ausschlaggebende Grund, warum Hauptamtliche ehrenamtlichen

Mitarbeitern gegenüber Informationsaufbereitungsfunktionen übernehmen müssten. Weitere Gründe wurden in dieser Untersuchung nicht betrachtet, doch ist der Mangel an Zeitrressourcen sicherlich als ein wesentlicher Aspekt zu nennen, warum sich Ehrenamtliche nicht mit einer ungefilterten Informationsmenge auseinandersetzen wollen oder können.

Die Ergebnisse der Hypothese neun berühren ein wichtiges Thema, nämlich das der wissens- und informationsbasierten Steuerung von Sportverbänden. Unter dem Begriff der Steuerung wird hier die Möglichkeit einer absichtsvollen Veränderung bzw. eine im Sinne der eigenen Ziele erfolgreiche Intervention verstanden.

In Verbänden besitzen Wissen und Informationen eine wichtige Steuerungs- und Gestaltungsfunktion, da Wissen ein für diesen Organisationstypus kennzeichnendes Steuerungsmedium ist, denn eine Motivation der Mitarbeiter im Nonprofit-Bereich durch Steuerungsgrößen wie Geld und Macht erscheint nur unzureichend oder überhaupt nicht möglich (vgl. Güldenbergs & Zauner, 2003, S. 461-462). Die brüchigen Beziehungen auf der Mitgliedschafts- und der Einflusssebene können somit nicht ausschließlich mit den Steuerungsmedien Intuition und Tradition, aber auch nicht mit Solidarität, Macht oder Geld aufrechterhalten werden. Eine funktionelle Steuerung der Mitgliedschafts- und Einflussbeziehungen durch die Medien Wissen und Informationen erscheint in Zeiten dynamischer Veränderungen sinnvoll (vgl. Breuer, 2005a, S. 46). Im Rahmen der Hypothese neun wurde betrachtet, inwieweit Handlungen und Strategien nach internen und externen Informationen ausgerichtet werden. Dabei zeigte sich, dass die befragten Sportverbandsmitarbeiter sich stärker an internen Informationen bei der Ausrichtung ihrer Handlungen und Strategien orientieren. Eine Nutzung von externen Informationen für die Planung von Handlungen und Strategien erfolgt weniger häufig. Insgesamt machen die Angaben deutlich, dass nur eine begrenzte Entwicklung einer wissens- und informationsbasierten Steuerung in Sportverbänden vorhanden ist.

In Bezug auf die Differenzierung bei der Verwendung von internen und externen Informationen lässt sich einerseits anführen, dass die stärkere Konzentration auf interne Informationen eine Generierung von Nachfragewissen ermöglicht, was zu einer besseren Anpassung an die veränderten Wünsche der Verbandsmitglieder führen kann. Eine derartige Anpassung wird vielfach als außerordentlich wichtig angesehen, da die verbandliche Mitgliedschaft auf der Gleichheit der Ziele der Organisation und den Interessen der Mitglieder beruht (vgl. Heine mann & Horch, 1988, S. 110). Doch ist andererseits anzuführen, dass eine Vernachlässigung externer Informationen zu einem Mangel an Einflusswissen führen kann, was fehlende Steuerungsmöglichkeiten der Beziehungen zu externen Ressourcengebern zur Folge haben könnte.

Die Ergebnisse der Hypothese siebenunddreißig verweisen darauf, dass Sportverbände im Rahmen der Organisationssteuerung teilweise Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen als wichtige Orientierung für ihre eigenen Entscheidungen nutzen. Für annähernd 47 % der befragten Mitarbeiter haben die Informationen über das Verhalten ande-

rer Sportorganisationen sehr häufig oder häufig eine Orientierungsfunktion. Der Grund für eine derartige Orientierung an anderen Verbänden könnte die gestiegene Wettbewerbsintensität zwischen den Verbänden sein, die in anderen empirischen Untersuchungen nachgewiesen werden konnte (vgl. PLATO, 2002, S. 4; Witt et al., 1998, S. 121; Witt et al. 2006, S. 71-72). Vor diesem Hintergrund werden Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen zu wichtigen Elementen für die eigene strategische Ausrichtung. Da bei Sportverbänden teilweise eine monopolistische Struktur vorliegt, geht es im Rahmen des Wettbewerbs jedoch vermutlich nicht primär um den Verkauf von Produkten und Leistungen, sondern vielmehr könnte es um die Gewinnung öffentlicher Aufmerksamkeit und die Unterstützung von externen Ressourcengebern gehen (vgl. PLATO, 2002, S. 4).

Als ein weiteres Element innerhalb einer wissens- und informationsbasierten Verbandssteuerung können die Ergebnisse der Hypothese zwölf gedeutet werden. Um anstehende Probleme und Fragestellungen in Verbänden zu bearbeiten, werden diese teilweise an externe Experten weiterdelegiert bzw. das Wissen externer Experten hinzugezogen. Ca. 32 % der Mitarbeiter geben an, dass häufig der persönliche Kontakt zu externen Experten zur Problemlösung gesucht wird. Das Wissen externer Experten in Buch- bzw. Studienform wird von über 42 % der Verbandsmitarbeiter häufig verwendet. Diese relativ häufige Nutzung externer Expertise lässt sich als eine Reaktion auf einen allgemeinen gesellschaftlichen Trend zu einer wachsenden Komplexität interpretieren (vgl. Simsa, 2002, S. 39). In Anbetracht dieser Entwicklungen versuchen Sportverbände anscheinend gezielt Mechanismen und Prozesse zu entwickeln, die geeignet sind Wissen und Informationen systematisch mit Zielen und Handlungsstrategien der Organisation in Verbindung zu setzen.

Zieht man die Ergebnisse der Hypothese vierundzwanzig hinzu, so zeigen sich sowohl Grenzen als auch Möglichkeiten einer wissens- und informationsbasierten Steuerung. Mehr als 50 % der Befragten stimmen der Aussage, dass es einer Interpretationsleistung auf dem Weg von der gewonnenen Information zu sich daraus ergebenden Handlungsoptionen bedarf, entweder zu oder sogar stark zu. Derartige Ergebnisse verweisen einerseits auf die Grenzen einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung, denn getroffene Entscheidungen beruhen auf Unterscheidungen über Relevantes und Irrelevantes, Dazugehörendes und Nichtdazugehörendes, Problematisches und Nichtproblematisches, wobei diese Unterscheidungen nicht zwingend sind, sondern kontingent, denn sie sind abhängig von der jeweiligen Perspektive (vgl. von Eckardstein & Simsa, 2007, S. 377). Vor dem Hintergrund einer spezifischen Perspektive ergeben sich individuelle Bedeutungen, wobei Wissen in diesem Zusammenhang nichts mit Tatsachen im Sinne unverrückbarer, objektiver Richtigkeit oder Wahrheit zu tun hat, sondern es entsteht vielmehr durch die kontextbezogene Interpretation von Beobachtungen. Solche Beobachtungen sind jedoch bereits Ausdruck einer spezifischen Sichtweise einer Wirklichkeit, die wesentlich vom Sensorium und Instrumentarium des Beobachters beein-

flusst wird (vgl. Bruckner, 2001, S. 133-134). Diese Ausführungen veranschaulichen, welche wichtige Rolle Deutungs- und Interpretationsvorgänge sowie die Kontextsensitivität von Wissen innerhalb einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung einnehmen.

Neben den beschriebenen Grenzen von organisationalen Steuerungsvorhaben aufgrund der beschriebenen Ergebnisoffenheit und der perspektivischen Abhängigkeit können sich auch Möglichkeiten aus dieser Situation ergeben. Denn es lassen sich durch eine systematische wissens- und informationsbasierte Herangehensweise an organisationale Handlungen und Entscheidungen zahlreiche Entwicklungschancen erarbeiten (vgl. Breuer, 2005b, S. 149). Der Umgang mit Wissen und relevanten Informationen ist damit in erster Linie die Herstellung einer produktiven Beziehung zwischen externen Ereignissen und internen Strategien, wobei Wissen und Informationen nach Möglichkeit planvoll in Entscheidungen einzubauen sind (vgl. Bruckner, 2001, S. 134).

Resümierend lässt sich im Hinblick auf die wissens- und informationsbasierte Organisationssteuerung anmerken, dass die unmittelbare Ableitung von Entscheidungen aus bestimmten Wissens- und Informationsbeständen nicht möglich erscheint. Vielmehr besteht die Rolle von Wissen und Informationen darin, vor dem Hintergrund gewählter Ziele, zu einer Urteilsbildung beizutragen, in die jedoch noch weitere Aspekte und Erwägungen eingehen. Somit sind Personen (in Sportverbänden) auch im Rahmen einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung nicht davon entbunden, eine „kluge“ und verantwortliche Wahl zu treffen.

Der im Rahmen der Hypothese elf untersuchte Sachverhalt macht deutlich, dass es einige Verbände gibt (Mittelwert der Zustimmung zur Aussage 3,19, wobei `1 = stimme überhaupt nicht zu´ und `5 = stimme stark zu´), die Informationen über Geschäftsabläufe schriftlich festhalten, um Prozesse zu standardisieren. Betrachtet man nun die im Sport organisierten Verbände, so fällt auf, dass die von ihnen erstellten Leistungen zu einem überwiegenden Teil dem Bereich der Dienstleistungen zugeordnet werden können (vgl. Woratschek, 1998, S. 348). Verbindet man diese beiden zuvor gemachten Angaben, so kann das gezielte Informationsmanagement zur Vereinheitlichung der Prozessqualität in Sportverbänden als eine Maßnahme gegen mögliche Standardisierungsprobleme von Dienstleistungen (vgl. Heinemann, 1995, S. 41; Lakes, 1999, S. 28-29) interpretiert werden. Derartige Bestrebungen könnten vor dem Hintergrund bestimmter gesellschaftlicher Entwicklungen als sinnvoll erachtet werden. Denn es zeigt sich, dass für Personen bei einem Verbandsbeitritt (oder bei einer ehrenamtlichen Tätigkeit in einem Verband) zunehmend Nutzwertgesichtspunkte von Bedeutung sind und die Wertigkeit bzw. Qualität der erhaltenen Leistung verstärkt hinterfragt wird (vgl. Lakes, 1999, S. 48; Roßkopf, 2004, S. 95; Weng, 2001, S. 53). Diese Art der Wissensexplikation in schriftlicher Form und die Schaffung von Standardprozeduren dienen der Komplexitätsreduktion sowie der Entlastung einzelner Individuen in der Organisation. Doch muss der Grad der Stan-

standardisierung gut auf den jeweiligen Handlungs- bzw. Dienstleistungskontext abgestimmt sein, denn es ist zu beachten, dass die situativen Einflussmöglichkeiten des Individuums durch Standardisierungsprozesse abnehmen. Dies führt zu einer Deflexibilisierung von Handlungsprozessen und lässt insbesondere in sehr interaktiven Situationen die Gefahr von kontextunangemessenem Handeln ansteigen.

Darüber hinaus kann die schriftliche Fixierung von Informationen auch im Rahmen einer systematischen Übergabe eines Aufgabenfeldes im Falle des Ausscheidens von Mitarbeitern aus dem Verband von Bedeutung sein. Das Vorhandensein einer solchen systematischen Übergabe wurde innerhalb der Hypothese dreizehn näher betrachtet. Dabei ist es so, dass fast 59 % der Befragten anführen, dass immer oder häufig eine Weitergabe von wichtigen Informationen im Falle des Ausscheidens von Personen aus dem Verband erfolgt. Annähernd 34 % sehen diese Funktion als selten erfüllt an. Weitere Ergebnisse zu diesem Themenfeld lassen sich bei der Auswertung der Hypothese vierzehn finden. Denn es zeigt sich, dass über 42 % der Verbandsmitarbeiter die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von einzelnen Personen aus dem Verband als sehr groß oder groß einschätzen. Fast 33 % sehen eine mittlere Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Mitarbeitern. Die Verknüpfung der Ergebnisse der beiden Hypothesen ergibt, dass trotz einer systematischen Übergabe des Aufgabenfeldes an einen Nachfolger, die laut ca. 59 % der Befragten immer oder häufig erfolgt, mehr als 42 % der Studienteilnehmer die Meinung haben, dass die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Verband sehr groß oder groß ist.

Die in diesen Ergebnissen deutlich werdende Problematik könnte sich vor dem Hintergrund des demographischen Wandels noch verschärfen, wenn sich die Anzahl an älteren Mitarbeitern, die aus der Organisation ausscheidet, erhöht. Daher stellt sich auch für Sportverbände die Frage, wie wichtiges Wissen und relevante Informationen zu bewahren sind. Eine wichtige Rolle könnten dabei die unterschiedlichen Motivationen der Mitarbeiter bei der Wissens- und Informationsweitergabe und -sicherung einnehmen. Neben dem Einsatz verschiedener Instrumente (z.B. Dokumentationsstandards, Mentoring, Raummanagement, Job-Rotation, etc.) zur Sicherung und zum Transfer von Wissen und Informationen wird der Aufbau einer humanorientierten Kultur, in der sich die Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen und von sich aus Wissen und Informationen weitergeben, empfohlen (vgl. Mertins & Finke, 2008, S. 16-18). Generell erscheint es nach Locher (1991, S. 61-62) sinnvoll zu sein, eine Veränderung der Handlungsmotivation von Mitarbeitern zu bewirken, was dazu führen kann, dass kooperative Lösungen höher bewertet werden als die individuell vorteilhaftesten. Auch an dieser Stelle geht es um die Schaffung von Vertrauen zur Verbesserung des Informationsaustauschs (vgl. Uzzi, 1996, S. 678). Dabei hat die experimentelle Forschung gezeigt, dass die Größe und die Zusammensetzung einer Gruppe Einfluss hat auf die Bereitschaft von Individuen Wissen und

Informationen weiterzugeben. Je größer die Gruppe ist, in der sich der Akteur bewegt, und umso mehr Individuen am Entscheidungsprozess beteiligt sind, desto eher ist ein rational handelnder Akteur bereit eine „Trittbrettfahrer-Position“ hinsichtlich der Weitergabe von Wissen und Informationen einzunehmen (vgl. Borchert, et al., 2003, S. 54).

Zieht man die Ergebnisse der Hypothese siebenundzwanzig heran, so lässt sich ein Merkmal der Wissens- und Informationshandhabung in Sportverbänden erkennen, das besondere Auswirkungen hat. Eine Vielzahl von Sportverbandsmitarbeitern entscheidet auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen, die sie in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt haben. So sind es sogar ca. 78 % der befragten Verbandsmitarbeiter, die einer Aussage mit solchem Inhalt zustimmen oder stark zustimmen. Aufgrund der langen Sozialisationsphase in der Organisation wird auf Bereiche impliziten Wissens geschlossen, die ausschließlich bei den einzelnen Verbandsmitarbeitern vorliegen bzw. die nur von einzelnen Personen kontextsensitiv zu nutzen sind und die in der Entscheidungsfindung wirksam werden. Als eine spezielle Wissenskategorie ist implizites Wissen etwas Persönliches und von Natur aus Subjektives, was nur in kontextspezifischem Rahmen gilt und daher nur schwer kommunizierbar bzw. seine kontextrelevante Bedeutung nur schwer transferierbar ist. Implizites Wissen leitet zu konkreten Handlungen und Fertigkeiten an (technisches Element) und beinhaltet zum anderen mentale Modelle, mit denen sich Individuen durch Erzeugung und Handhabung von Analogien in der Welt zurechtfinden (kognitives Element). Diese Wissensform wird häufig durch Personen in Form von Intuition und Erfahrung erlebt. Explizites Wissen hingegen lässt sich besser in formaler Sprache und abstrakter Form systematisch weitergeben (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 71-73).

Unter Beachtung der Bedeutung impliziter Wissensanteile in Sportverbänden und der Skepsis beispielsweise Fischers (2007, S. 308-309), dass implizites Wissen nicht explizierbar ist, erscheint auch die Bestätigung der Hypothese achtundzwanzig plausibel zu sein. So stimmen mehr als 52 % der befragten Mitarbeiter der Aussage, dass entscheidungsrelevante Informationen in Sportverbänden zu einem großen Teil ausschließlich an einzelne Personen gebunden sind, zu oder sogar stark zu. Geht man davon aus, dass es sich bei den entscheidungsrelevanten Informationen um implizite Wissensbestände handelt und dieses Wissen generell nicht explizierbar bzw. kontextunabhängig transferierbar ist, so wäre die Bindung an einzelne Personen unvermeidlich und eine direkte Übertragung, in Form von abstrakter Dokumentation beispielsweise, nicht möglich. Auf ein ähnliches Phänomen verweist auch Uzzi (1996, S. 678), wenn er beschreibt, dass spezifische Informationen in Organisationen teilweise nicht von ihrem menschlichen Träger zu lösen sind, denn bei einer Ablösung verkämen sie zu Gerüchten ohne Nutzwert. Glaubwürdig und damit interpretierbar sind diese Informationen nur aufgrund des impliziten, von dem Informationsempfänger abgerufenen Wissen über die Person des Informationsübermittlers.

Möchte man derartiges Wissen z.B. beim Ausscheiden von Mitarbeitern trotzdem nicht verloren geben, so verweisen Fischer (2007, S. 310-311) oder auch Neuweg (2004, S. 247-250) auf die Bedeutung von Sozialisationsvorgängen innerhalb einer „Meister-Lehrling-Beziehung“. Innerhalb eines solchen Sozialisationsprozesses verlässt das implizite Wissen nicht die individuelle Ebene und bleibt an ein direktes Erleben gebunden – sowohl beim Meister als auch beim Lehrling. Es kommt zu einem Erfahrungsaustausch, bei dem implizites Wissen von einer Person auf eine andere übertragen wird, ohne dass eine Explikation bzw. eine kontextfreie Elementarisierung des Wissens erforderlich wird und stattfindet. In diesem Arrangement sind Demonstrations- und Imitationsprozesse sowie Übungs- und Feedbackprozesse von besonderer Bedeutung. Bei der Steuerung derartiger Lernprozesse geht es darum, den Transferkontext möglichst so zu gestalten, dass die Erfahrungen in einer ihrem ursprünglichen Entstehungskontext nahe kommenden Form vom Lehrling rekonstruiert werden können. Unter Einbeziehung der Ergebnisse zur Hypothese neunundzwanzig scheint auch die Einführung des „Lehrlings“ in die Wissens- und Informationsnetzwerke des „Meisters“ wichtig zu sein, denn mehr als 50 % der befragten Verbandsmitarbeiter geben an, dass sie informelle Kontakte zur Informationsbeschaffung oder zum Informationsaustausch sehr häufig oder häufig nutzen.

Die Ergebnisse der Hypothese sechzehn zeigen, dass es zumindest einem Teil der Sportverbände nicht gelingt, die bei den Mitarbeitern vorliegenden Informationen ausreichend zu nutzen. Dies kann dazu führen, dass Möglichkeiten und Chancen vergeben werden oder im Falle eines Ausscheidens von Mitarbeitern ein Transfer von Wissen und relevanten Informationen in die Organisation ausbleibt. Auch soll hier noch einmal auf den Aspekt der Kontextualität verwiesen werden, der im Zuge der Nutzung und des Austauschs von Informationen wichtig erscheint. Denn auch im Falle von Informationen, die möglicherweise auf digitalem Wege ausgetauscht werden (können), ist die ganzheitliche Darstellung und Verarbeitung zu einem bestimmten Kontext wichtig, um eine sinnvolle Nutzung von Informationen zu ermöglichen. Die Bildung eines solchen informationellen Kontextes fördert die Übersichtlichkeit und gewährleistet ein einfacheres Verständnis der Sachverhalte. Dies kann ein Schritt sein auf dem Weg zu einer besseren Nutzung von Informationen, die in einer Organisation vorliegen, und erhöht die Selbstständigkeit des Zugriffs der Mitarbeiter auf die entsprechenden Informationsbestände (vgl. Staiger, 2004, S. 27).

Ein weiteres Thema, das für die Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen in Sportverbänden eine Bedeutung besitzt, ist die Kommunikation der Verbände untereinander. Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Hypothese siebzehn, dass nach Einschätzung der Befragten zu wenig Abstimmung und Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen des Sportverbandssystems zu unnötiger „Doppelarbeit“ führen. So empfinden mehr als 71 % der befragten Verbandsmitarbeiter den Austausch zwischen den Verbänden als nicht ausreichend. Der überwiegende Anteil an Personen, der diesen Austauschmangel zwischen den Sportverbänden

spürt, ist der Meinung, dass dadurch bedingt unnötige „Doppelarbeiten“ anfallen. In Bezug auf die Gründe des mangelhaften Austauschs werden von fast 54 % der Mitarbeiter die fehlende Zeit, von ca. 50 % das fehlende Interesse, von annähernd 62 % der unterschiedliche Informationsbedarf bei verschiedenen Verbänden und von mehr als 39 % die Konkurrenz zwischen den Verbänden als Hinderungsgrund genannt. Als weitere Gründe für zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden werden beispielsweise machtpolitische Faktoren, fehlende Ressourcen, unterschiedliche Strukturen der Verbände, Unkenntnis über mögliche Synergieeffekte, zu starke Fokussierung auf eigene Probleme, fehlende Kenntnis gemeinsamer Problemstellungen und fehlende (persönliche) Kontakte angegeben. Um eine genauere Diagnose und evtl. Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten bedürfte es detaillierterer Kenntnisse über die Art und die Lokalisation (vertikale oder horizontale Schnittstelle) der Kommunikations- und Abstimmungsprobleme, die jedoch auf der Grundlage dieser Untersuchung nicht vorliegen. Dennoch gewähren bereits die angeführten Hinderungsgründe begrenzte Einblicke in die Situation. Zieht man den häufigsten Hinderungsgrund, die Unterschiedlichkeit des Informationsbedarfs zwischen den Verbänden, heran, so erscheint dies nur vordergründig als das Hauptproblem, denn eine Abweichung der Informationsbedürfnisse sagt noch nichts über mögliche Synergieeffekte durch einen Kommunikationsprozess aus. Vielmehr könnten die Unterschiedlichkeit der Informationsbedürfnisse und das Vorliegen der Informationen bei den anderen Organisationen eine Kommunikation sogar sehr ergiebig machen. Eher scheinen Faktoren wie die Unkenntnis über mögliche Synergieeffekte, die zu starke Fokussierung auf eigene Probleme und die fehlende Kenntnis gemeinsamer Problemstellungen einen solchen Hinderungsgrund, wie den des zu unterschiedlichen Informationsbedarfs zwischen den Verbänden, zu verstärken oder auch erst aufzubauen. Somit ist es denkbar, dass eine Abweichung der Informationsbedürfnisse als Hinderungsgrund durch die Beseitigung der hinter ihm stehenden Faktoren reduziert werden könnte. Von vielen Befragten wurden auch die fehlende Zeit bzw. die mangelhaften Ressourcen als Ursache für die Kommunikations- und Abstimmungsprobleme angeführt. Die Reduktion einer solchen Barriere ist jedoch ungleich schwieriger. Doch wäre eine Verringerung dieses Hindernisses für die Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden gegebenenfalls auch durch die Beseitigung der Problematik fehlender (persönlicher) Kontakte möglich. Die Nutzung eines persönlichen Kontakts, der evtl. durch eine informelle Bindung gestützt wird, könnte mit weniger Ressourcenaufwand genutzt werden, als die Kommunikation über „offizielle“ Dienstwege. Zu beachten sind in Bezug auf die Informationsdiffusion auch wenig ausgeprägte Kontakte und indirekte Verbindungen in persönlichen Netzwerken (vgl. Granovetter, 1973). Darüber hinaus lässt sich eine Kategorie von Hinderungsgründen erkennen, die mit einem konkurrenzorientierten Verhältnis der Verbände untereinander und machtpolitischen Faktoren verbunden ist. Andere empirische Ergebnisse weisen jedoch darauf hin, dass trotz einer als Konkurrenz unter Verbänden empfundenen Situation eine Kooperationsstrategie von



den meisten Organisationen (69 %) bevorzugt wird. Im Rahmen einer solchen Kooperationsstrategie kam dem Austausch von Informationen und Erfahrungen die größte Bedeutung zu (vgl. Witt et al., 1998, S. 126-128). Von daher schließt vermutlich eine empfundene Konkurrenzsituation Abstimmung und Kommunikation zwischen den Sportverbänden, bei erkanntem Nutzenpotential einer solchen Kooperation, nicht aus.

Die Hypothese achtzehn verdeutlicht, dass die Förderung eines Abstimmungs- und Kommunikationsprozesses zwischen den Sportverbänden nach Ansicht eines Teils der befragten Verbandsmitarbeiter zu wenig durch den Deutschen Olympischen Sportbund gefördert wird. Von den befragten ehrenamtlichen Mitarbeitern wird dieses Förderungsdefizit in geringem Umfang als stärker empfunden. Auf der Grundlage der zuvor ausgeführten Diskussion könnte eine verbesserte Aufgabenerfüllung des Deutschen Olympischen Sportbundes bzgl. der Förderung von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen zwischen den Sportverbänden in der Darstellung möglicher Synergieeffekte, der Vermittlung von Informationen über gemeinsame Problemstellungen und der Herstellung fehlender (persönlicher) Kontakte liegen.

Als eine Plattform für den Austausch zwischen den Sportverbänden dienen beispielsweise Konferenzen, Kongresse, Tagungen und Seminare, die von ca. 54 % der befragten Verbandsmitarbeiter sehr häufig oder häufig besucht werden, wie dies die Ergebnisse der Hypothese sechsunddreißig zeigen. Tendenziell nutzen Verbandspräsidenten und Verbandsgeschäftsführer diese Veranstaltungen etwas häufiger als Referenten zum Zwecke der Kommunikation.

In Bezug auf den Austausch von Wissen und Informationen zwischen Organisationen zeigen die Ergebnisse der Hypothese fünfunddreißig, dass nur ein Teil der Mitarbeiter von einer wachsenden Bedeutung des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustauschs für Sportverbände auf europäischer Ebene ausgeht (der Mittelwert der Zustimmung zu einer solchen Aussage beträgt 2,95, wobei `5 = stimme stark zu´ und `1 = stimme überhaupt nicht zu´). Die Einbeziehung der Ergebnisse der Hypothese vierunddreißig verdeutlicht, dass Sportverbände den Informationsaustausch auf europäischer Ebene wenig nutzen. Annähernd 48 % der Mitarbeiter greifen selten auf solche Verbindungen auf europäischer Ebene zurück und sogar ca. 32 % machen nie Gebrauch von ihnen. Lediglich ca. 18 % der Verbandsmitarbeiter nutzen die direkten Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen sehr häufig oder häufig. Zwar ist es so, dass andere empirische Ergebnisse auf eine höhere und wachsende Bedeutung europäischer und internationaler Ebenen für Verbände und deren Mitglieder hinweisen (vgl. PLATO, 2002, S. 10; Witt et al., 1998, S. 132), doch scheint in Bezug auf Sportverbände eine differenzierte Betrachtung der Bedeutung europäischer Kontakte notwendig zu sein. So weist beispielsweise die Zusatzauswertung der Hypothese vierunddreißig darauf hin, dass die Kontakthäufigkeit zu europäischen Institutionen und Organisationen abhängig ist von der jeweiligen Verbandsebene. Demnach haben Spitzenverbände häufiger mit europäischen Belangen zu tun als Landessportbünde und Regionalverbände. Ein Vergleich der beiden letztge-

nannten Verbandskategorien ergibt, dass Landessportbünde häufiger den Kontakt zu europäischen Institutionen und Organisationen suchen als dies Regionalverbände tun. Zu diesen Ergebnissen passen auch die Zusatzauswertungen der Hypothese fünfunddreißig, denn dort konnte herausgearbeitet werden, dass die Mitarbeiter von Landesverbänden den Bedeutungszuwachs des grenzüberschreitenden Wissens- und Informationsaustauschs für Sportverbände auf europäischer Ebene als geringer einschätzen. Eine solch differenzierte Bedeutung der Wissens- und Informationsprozesse in Bezug auf europäische Fragen in Abhängigkeit von der jeweiligen Verbandsart erscheint auch plausibel, da verschiedene Verbandsebenen unterschiedliche Kompetenzen besitzen, die sich in Reichweite und Art stark unterscheiden.

Als letzter thematischer Zusammenhang, der im Rahmen der Hypothesenprüfung analysiert wird, ist das Lernen in und von Sportverbänden an dieser Stelle zu diskutieren. Hier wird davon ausgegangen, dass sich organisationales Lernen durch die Aufnahme außerhalb der Organisation liegender Wissens- und Informationsbestände der Mitarbeiter und der Teilung von Wissens- und Informationsbeständen zwischen ihnen vollzieht. Insbesondere aufgrund der dynamischeren Umweltentwicklungen, die von vielen Autoren beschrieben werden, erscheint es für Organisationen von Relevanz zu sein, die besten Voraussetzungen zu schaffen, um Wissen und wichtige Informationen aufzunehmen, zu speichern, zu verbinden und konkret einzusetzen. Vor diesem theoretischen Hintergrund offenbart sich innerhalb der Überprüfung der Hypothese einunddreißig das Ergebnis, dass eine Weiterbildung der Verbandsmitarbeiter nur unregelmäßig erfolgt und sich an keinem geplanten Konzept der Personalentwicklung orientiert. Dabei sind es fast 57 % der Sportverbandsmitarbeiter, die selten oder nie Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen. Somit wird deutlich, dass solche „offiziellen“ Weiterbildungsangebote keinen sehr hohen Stellenwert bei der Wissens- und Informationsbeschaffung in Sportverbänden besitzen. Derartige Ergebnisse sagen jedoch noch nichts über die Nutzungshäufigkeit von selbstgesteuerten und eher informellen Weiterbildungsanlässen aus. Im Hinblick auf die weiter oben ausgeführte Tendenz von Sportverbänden zu implizitem und personengebundenem Wissen, ist darauf hinzuweisen, dass Weiterbildungsangebote, in welcher Form auch immer, im Sinne eines Transferkontextes möglichst so zu gestalten sind, dass die Erfahrungen in einer ihrem ursprünglichen Entstehungskontext nahe kommenden Form vermittelt werden können (vgl. Fischer, 2007, S. 310-311). In Bezug auf eine vorhandene Systematik der Weiterbildungsangebote gaben fast 72 % der Befragten an, dass die Weiterbildungsangebote nicht planvoll auf den Verband abgestimmt werden.

Als ein denkbarer Grund für die relativ große Zahl an Verbandsmitarbeitern, die selten oder nie Weiterbildungsangebote nutzen, wurde die teilweise problematische Verfügbarkeit von Weiterbildungsmöglichkeiten angeführt. So geben im Rahmen der Hypothese dreißig fast 50 % der Befragten an, dass für sie passende Weiterbildungsmöglichkeiten nur schwer zu finden oder nicht vorhanden sind.

Der innerhalb der Hypothese zweiunddreißig untersuchte Zusammenhang zwischen der Art des Anstellungsverhältnisses (ehrenamtlich vs. hauptamtlich) und der Partizipationshäufigkeit hinsichtlich verbandlicher Weiterbildungen lässt keine eindeutige Aussage zu. Daher ist unter Berufung auf die vorhandenen Ergebnisse die Schlussfolgerung zu ziehen, dass Ehrenamtliche nicht seltener an Fortbildungen teilnehmen als ihre hauptamtlichen Kollegen.

Der einschlägigen Literatur lässt sich entnehmen, dass Weiterbildung und Qualifizierung in NPO im Allgemeinen bzw. in Verbänden im Speziellen als Motivations- und Bindungsinstrument genutzt werden kann (vgl. Horch, 2005, S. 88; Roßkopf, 2004, S. 195). Zieht man die Ergebnisse der Hypothese dreiunddreißig hinzu, so wird deutlich, dass dies auf Sportverbände weniger zutrifft. Denn nur etwas mehr als 27 % stimmen der Aussage, dass Weiterbildung als Motivationsinstrument für Ehrenamtliche verwandt wird, zu oder stark zu. Dabei bleibt hier unerschlossen, ob die fehlende Anwendung von Weiterbildungsmöglichkeiten als Motivationsinstrument auf das mangelnde Interesse der Ehrenamtlichen oder auf nicht offerierte Angebote durch die Verbandsführung zurückzuführen ist.

Mit diesen Ausführungen endet die Diskussion der Ergebnisse der Hypothesenprüfung.

#### ***Diskussion weiterer Zusammenhänge im Informationsverhalten der Verbandsmitarbeiter***

Als erster Aspekt im Informationsverhalten der Verbandsmitarbeiter wird der Zusammenhang zwischen den Nutzungsmöglichkeiten eingehender digitaler Informationen und den Fähigkeiten in Bezug auf die digitale Informationsverarbeitung untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass mit verbesserten Fähigkeiten in der digitalen Informationsverarbeitung auch die Nutzungsmöglichkeiten eingehender digitaler Informationen zunehmen. Ein solcher Zusammenhang erscheint naheliegend, da sich viele Nutzungsmöglichkeiten in Bezug auf digitale Informationen erst erschließen, wenn ein bestimmtes Kompetenzniveau erreicht wird. Vor dem Hintergrund der angestiegenen digitalen Informationsmenge und der erhöhten Informationsgeschwindigkeit haben die Fähigkeiten in der digitalen Informationsverarbeitung an Bedeutung gewonnen. Die Nutzungsmöglichkeiten eingehender digitaler Informationen wachsen bei einer solchen Situation auch durch die Erhöhung der bereits weiter oben angesprochenen individuellen und organisationalen Selektionspotenz (Howaldt et al., 2004, S. 25 und 85-91), die die Mitarbeiter dazu befähigen soll, relevante Informationen aus der eingehenden Informationsfülle herauszufiltern. Ein Grund für die geringe Stärke der erkennbaren Korrelation könnte darin liegen, dass aus Sicht der Verbandsmitarbeiter noch andere Faktoren für die Nutzungsmöglichkeiten eingehender digitaler Informationen sehr wichtig sind (z.B. Ausstattung des eigenen Arbeitsplatzes, etc.), die in diesem Bereich limitierend wirken.

Im Rahmen der zweiten Betrachtung wird der Zusammenhang zwischen den bestehenden Regeln für die verbandliche Informationsverwaltung und der Gefahr des Verlusts von Informationen durch das Ausscheiden von Mitarbeitern analysiert. Es zeigte sich, dass um so weitreichender der Geltungsbereich der Regeln zur Informationsverwaltung ist (vom Individuum,

über die Abteilung bzw. das Sachgebiet bis hin zur Gesamtorganisation), desto geringer wird die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Verbandsmitarbeitern eingeschätzt. Diese Korrelation lässt sich erklären, in dem den Regeln zur Informationsverwaltung eine integrierende Funktion zugeschrieben wird. D.h. in einer funktional ausdifferenzierten Organisation kann durch die Etablierung von Informationsverwaltungsregeln ein austariertes Spannungsfeld zwischen Differenzierung und Integration in Bezug auf organisationale Wissens- und Informationsprozesse hergestellt werden. Aufgrund dieses gleichgewichtigen Spannungsfeldes sinkt auch die Gefahr, dass durch ausscheidende Mitarbeiter, die einzelne Funktionen im Verband erfüllt haben, wichtige Informationen verloren gehen. Hinsichtlich der sehr geringen Stärke der vorliegenden Korrelation ist darauf zu verweisen, dass die begrenzte integrierende Wirkung derartiger Informationsverwaltungsregeln in der Tendenz von Sportverbänden zu personengebundenem und implizitem Wissen begründet liegen könnte.

Die dritte Untersuchung befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen der persönlichen Erfahrung als der Grundlage von Entscheidungen der Verbandsmitarbeiter und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen bzw. der Interpretationsbedürftigkeit auf dem Weg von der Information zur Handlungsoption. Der erste Analyseteil offenbarte, dass mit zunehmender Bedeutung der persönlichen Erfahrung für Entscheidungen der Grad der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen zunimmt. Der zweite Analyseteil verdeutlichte, dass die wachsende Bedeutung von persönlichen Erfahrungen bei Entscheidungen der Sportverbandsmitarbeiter zu einem höheren Maß an Interpretationsbedürftigkeit von Informationen zur Gewinnung von Handlungsoptionen führt. Die Verbindung zwischen impliziten Wissensanteilen (persönliche Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden) und der Personengebundenheit von Wissen erscheint sich unvermeidlich zu ergeben, geht man von der weiter oben beschriebenen Prämisse aus, dass implizites Wissen nicht explizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist (vgl. Fischer, 2007, S. 308-309).<sup>57</sup> Doch ein weiter reichendes Deutungsmusters zur Erklärungen dieser Verknüpfungen könnte wie folgt lauten. Informationen besitzen in bestimmten Organisationsumfeldern und –positionen ein geringeres Maß an Eindeutigkeit und sind daher interpretationsbedürftig, um Handlungsoptionen aus ihnen zu gewinnen. Aufgrund dieser Situation wächst die Bedeutung der persönlichen Erfahrung, denn sie bietet (hintergrundbewusste) Relevanzstrukturen an, an denen sich eine Interpretation orientieren kann. Ausgehend von diesen Zusammenhängen ergibt sich eine wachsende Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen, da die (auf Erfahrungen basierenden) Kontexte, in denen Informatio-

---

<sup>57</sup> Letztlich kann dieses Ergebnis auch als eine empirische Bestätigung der weiter oben gelieferten Beschreibung der Wissenskategorie des impliziten Wissens gedeutet werden. Denn implizites Wissen wurde dort als etwas personengebundenem und auf individuellen Erfahrungen basierendes dargestellt.

nen zu Wissen werden, nur bei bestimmten Personen vorhanden sind. Das hier dargebotene Deutungsmuster der Untersuchungsergebnisse steht auch mit weiteren empirischen Ergebnissen in Einklang (vgl. Neuweg, 2004, S. 31-38), nach denen ein impliziter Wissens- und Lernmodus einem expliziten im Falle komplexer Bedingungen, bei denen die Problemstruktur wenig Offensichtlichkeit aufweist, überlegen ist.

Im Rahmen der vierten Verknüpfung wird ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und dem Ausmaß an schriftlicher Fixierung von Informationen über Geschäftsprozesse, zum Zwecke der Standardisierung, betrachtet. Es ergab sich, dass mit einer erhöhten Intensität der Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg auch das Ausmaß an schriftlicher Fixierung von Informationen über Geschäftsprozesse im Verband ansteigt. Diese Verbindung ist möglicherweise durch die komplementären Zielsetzungen der Kommunikation über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg und der schriftlichen Fixierung von Informationen über Geschäftsprozesse zu erklären, denn beide Prozesse und Maßnahmen zielen auf ein mehr an Transparenz in Bezug auf die Wissens- und Informationsbestände im Verband ab. Dabei ist die schriftliche Fixierung von Informationen über Geschäftsprozesse als eine Ergänzung zu sehen, denn für Kommunikationsprozesse gilt, dass der Vollzug des Verstehensprozesses problembehaftet ist, denn es besteht immer eine unüberwindbare Lücke zwischen dem, was durch Kommunikation ausgetauscht wird (disparate Information) und dem, was im Kopf der denkenden Interaktionspartner vorliegt (kohärentes Wissen) (vgl. Schick, 2002, S. 443). Die schriftliche Fixierung erfolgt dann in der Hoffnung, die bestehende Lücke zu verringern und deren Variabilität zu reduzieren. Eine solche Variabilität entsteht aus dem unterschiedlichen Verständnis zwischen verschiedenen und immer wieder wechselnden Kommunikationspartnern. Die gegenseitige Reaktion der Kommunikationspartner wird dabei entscheidend geprägt durch ihre Beziehung. Eine positive zwischenmenschliche Beziehung, die durch ein hohes Maß an Homophilie geprägt ist, kann die Chance der richtigen Bedeutungsvermittlung von Wissen, im Sinne eines „Einfühlens“ (vgl. Neuweg, 2004, S. 386-389), entscheidend erhöhen (vgl. Schenk, 1995, S. 18). Somit wird auch an dieser Stelle die Bedeutung einer intakten Verbandskultur deutlich.

Die sechste Überprüfung untersuchte den Zusammenhang zwischen dem Grad der Einschätzung, dass zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden erfolgt und dem Ausmaß der Orientierung des eigenen Verhaltens an anderen Sportorganisationen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Verbände, die ein stärkeres Defizit hinsichtlich der Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden empfinden, sich auch häufiger am Verhalten anderer Sportorganisationen orientieren. Diese Verbindung erscheint im Zuge eines logischen Schlusses ableitbar, denn gerade den Sportverbänden, die das Verhalten anderer Sportorganisationen im Rahmen ihrer eigenen Organisationssteuerung als Orientie-

rungspunkt nutzen, fällt ein Mangel an Kommunikation und Abstimmung unter den Organisationen besonders auf, da ihnen dadurch möglicherweise relevante Informationen zur Verhaltensausrichtung fehlen.

Innerhalb der siebten Analyse wird der Zusammenhang zwischen der nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den Verbandsmitarbeitern vorliegen, und der persönlichen Erfahrung als Entscheidungsgrundlage bzw. der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen betrachtet. Es ergab sich zum einen, dass mit steigendem Grad der nicht ausreichenden verbandlichen Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen, auch die Bedeutung der persönlichen Erfahrung als Entscheidungsgrundlage wächst. Zum anderen ist bei zunehmendem Grad der nicht ausreichenden verbandlichen Nutzung von Informationen ein höheres Maß an Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen zu erkennen. Zieht man auch hier die Verbindung zwischen impliziten Wissensanteilen (persönliche Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden) und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen heran, die darauf beruht, dass implizites Wissen nicht einfach explizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist, so werden die Analyseergebnisse erklärbar. So ist in Sportverbänden, in denen die persönliche Erfahrung eine große Rolle spielt, auch das Maß der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen entsprechend hoch. Davon ausgehend ergibt sich, dass in solchen Sportverbänden der Grad der verbandlichen Nutzung von Informationen eher gering ist, denn das Wissen und die Informationen der einzelnen Verbandsmitarbeiter lassen sich nur schwer oder gar nicht durch Explikation in allgemeine organisationale Kontexte, die allen Verbandsmitarbeitern zugänglich sind, transferieren. Um diesem Problem zu begegnen ist wiederum darauf zu verweisen, dass Transferarrangements möglichst so zu gestalten sind, dass die Erfahrungen in einer ihrem ursprünglichen Entstehungskontext nahe kommenden Form vermittelt werden können (vgl. Fischer, 2007, S. 310-311), um Wissen und Informationen im möglichen Umfang weiteren Nutzergruppen zukommen zu lassen.

Die achte und letzte Überprüfung befasste sich mit dem Zusammenhang zwischen der empfundenen Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs und der tatsächlichen Nutzungshäufigkeit der direkten Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen durch die Mitarbeiter in Sportverbänden. Hier konnte festgestellt werden, dass mit der Nutzungshäufigkeit der direkten Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen bei den Verbandsmitarbeitern auch deren Einschätzung der Bedeutungszunahme des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene anwächst. Dieses Ergebnis erscheint schlüssig, insbesondere unter Berücksichtigung der Entwicklungen der letzten Jahrzehnte im europäischen Raum. Die seit den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts fortschreitende europäische Integration hat ein supranationales politisches System entstehen

lassen. Damit einher geht die Verschiebung vieler bedeutender politischer Entscheidungsebenen nach Brüssel, was eine eindeutige Europäisierung verbandlicher Arbeit zur Folge hat (vgl. Sebaldt & Straßner, 2004, S. 254), denn die entsprechenden Verbände müssen ihre Interessensvertretung dem europäischen Ablauf anpassen. So schätzen die Verbände, die von der Kompetenzverlagerung auf die europäische Ebene betroffen sind und ihre Aktivitäten, d.h. auch die Nutzung der direkten Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen, im Bereich der Interessenvertretung an den europäischen Ablauf angepasst haben, die Zunahme der Bedeutung des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs vermutlich auch höher ein.<sup>58</sup> Anhand einer Betrachtung der konkreten Arbeit der Europäischen Kommission wird diese Verbindung deutlich. Der hohe Stellenwert einer zeitlich und örtlich abgestimmten Wissens- und Informationsübertragung über direkte Kontakte zu europäischen Institutionen und Organisationen, zeigt sich an der Politik des offenen Hauses für die Vertretung von Interessen, die die Kommission betreibt.

Mit diesem Aspekt schließt die Diskussion von Zusammenhängen im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter.

#### ***Diskussion von Unterschieden im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter***

Bei der Analyse von Unterschieden im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter wurden anhand von drei Kriterien Gruppen unter den Befragten gebildet und diese dann miteinander verglichen. Als Kriterien dienten dabei die Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu unterschiedlichen Verbandsarten, die Art der Anstellung (ehrenamtlich vs. hauptamtlich) beim Verband und die verschiedenen Funktionen (z.B. Präsident, Geschäftsführer oder Referent), die die Verbandsmitarbeiter ausüben.

#### ***Unterschiede im Informationsverhalten der Mitarbeiter verschiedener Verbandsarten***

Zunächst einmal lassen sich einige Besonderheiten im Informationsverhalten auf der Ebene der Landesverbände im Vergleich zu anderen Verbandstypen feststellen. Bei den Landesverbänden wird der Anstieg der anfallenden Informationsmenge als besonders stark empfunden und gleichzeitig liegt eine eher kritische Einschätzung der dazugehörigen Bewältigungsmöglichkeiten vor. Ebenfalls ist jedoch zu erkennen, dass Landesverbände es verstärkt als ihre Aufgabe ansehen, Informationen für ihre Mitglieder zu filtern und zusammenzustellen. Dieser Unterschied ergibt sich insbesondere in Abgrenzung zu Landessportbünden. Auf der Grund-

---

<sup>58</sup> Weiter oben wurde gezeigt, dass die Bedeutung der Wissens- und Informationsprozesse in Bezug auf europäische Fragen in Abhängigkeit von der jeweiligen Verbandsart differiert. Dies wurde darauf zurückgeführt, dass verschiedene Verbandsebenen unterschiedliche Kompetenzen besitzen, die sich in Reichweite und Art stark unterscheiden können. So ist auch davon auszugehen, dass der hier herausgearbeitete Zusammenhang für bestimmte Verbandsebenen, wie z.B. Spitzenverbände, von größerer Relevanz ist.

lage der Verbindung dieser beiden Ergebnisse ist es denkbar, dass die Informationsmenge gerade aufgrund der höheren Wichtigkeit einer Informationsfilterung und –zusammenstellung für die Mitglieder von den Mitarbeitern in den Landesverbänden als besonders groß empfunden wird. Dennoch lässt sich mutmaßen, dass die kritische Einschätzung der zur Verfügung stehenden Bewältigungsmöglichkeiten der Verbandsmitarbeiter in den Landesverbänden hinsichtlich der großen Informationsmengen auf eine nicht ausreichende Selektionskompetenz verweist.

Jedoch zeichnet sich auch eine gegenläufige Tendenz in Bezug auf die Informationshandhabung in Landesverbänden ab. So ist zu konstatieren, dass die Ehrenamtlichen in Landesverbänden im Vergleich zu den vier anderen Verbandsarten signifikant weniger überfordert sind mit der Vielfalt und der Vernetzung der eintreffenden Informationen. Eine Reflexion über die Entstehung eines solchen Ergebnisses ermöglicht verschiedene Schlussfolgerungen. Nimmt man jedoch weitere Untersuchungserkenntnisse hinzu, so wird deutlich, dass Landesverbände die Informationen einzelner Verbandsmitarbeiter signifikant besser in ihre Geschäftsprozesse einbinden. Somit könnte die bessere Einbindung von Ehrenamtlichen und der bei ihnen vorliegenden Informationen in verbandliche Geschäftsprozesse zu einem gesteigerten Verständnis der ehrenamtlichen Mitarbeiter in Bezug auf die ablaufenden Wissens- und Informationsprozesse in der Organisation führen und auf diesem Wege die Überforderung der Ehrenamtlichen bzgl. der Vielfalt und der Vernetzung der eintreffenden Informationen reduzieren.

Weiterhin bleibt in Bezug auf die spezifische Informationshandhabung von Landesverbänden noch anzuführen, dass das Ausmaß der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen bei ihnen geringer ist als bei allen anderen Verbandstypen. Auch diese Eigenheit könnte eine Folge der intensiven Einbindungspraxis der Landesverbandsmitarbeiter in die Geschäftsprozesse sein. Denn eine verstärkte Einbindung kann es Mitarbeitern erleichtern Informationen auszutauschen, Informationen aus individuellen Erfahrungskontexten auf andere Personen zu übertragen und damit den Nutzungsgrad von Informationen, die bei einzelnen Personen vorliegen, zu erhöhen.

Weitere Besonderheiten in Abhängigkeit vom Verbandstyp zeigen sich bei der Analyse der Informationsaufbereitungsfunktion der hauptamtlichen Mitarbeiter gegenüber ihren ehrenamtlichen Kollegen. Es zeigt sich, dass in Berufsverbänden in Abgrenzung zu Spitzen- und Regionalverbänden die Ehrenamtlichen einen höheren Bedarf nach einer Informationsaufbereitung durch das hauptamtliche Personal haben, um die Entscheidungsfindung zu verbessern. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass sich ein höheres Maß an Interpretationsbedürftigkeit gewonnener Informationen für die Mitarbeiter in Berufsverbänden im Vergleich zu Personen in Spitzen-, Landes- oder Regionalverbänden ergibt. Bei Berufsverbänden ist zu beachten, dass diese sich intensiv mit der Vertretung einer bestimmten Berufsgruppe befassen. In diesem Zusammenhang ist es wahrscheinlich, dass es immer wieder zu Kontakten auf der europäi-



schen Ebene kommt, wenn es beispielsweise um Fragen der Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheit oder der Festlegung von Ausbildungsstandards geht. Die Interaktion in lobbyistischen Mehrebenensystemen, die durch sehr ergebnisoffene Entscheidungssituationen gekennzeichnet ist (vgl. Sebaldt & Straßner, 2004, S. 258), leistet vermutlich einen Beitrag zu den dargestellten Besonderheiten in der Informationshandhabung von Mitarbeitern in Berufsverbänden. Ein Indiz, das eine derartige Argumentation stützt, ist die Tatsache, dass Berufsverbände im Vergleich zu Landesverbänden dem grenzüberschreitenden Informationsaustausch eine größere Bedeutung beimessen. Darüber hinaus konnte noch herausgearbeitet werden, dass in Berufsverbänden die Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen gegenüber Spitzenverbänden höher ist. Auch diese Eigenheit von Berufsverbänden ließe sich durch das gesteigerte informationelle Komplexitätsniveau, dem Berufsverbände auf der europäischen Ebene ausgesetzt sein könnten, erklären. Denn nur bestimmte Personen im jeweiligen Verband würden den genauen Hintergrund, der die Relevanzstrukturen in ergebnisoffenen Entscheidungssituationen bildet, kennen und somit wäre dieses implizite Wissen nur von ihnen effektiv nutzbar.

In Bezug auf eine wissens- und informationsbasierte Organisationssteuerung, in Form der Nutzung interner und externer Informationen für Handlungen und Strategien, lassen sich ebenfalls Unterschiede bei den verschiedenen Verbandstypen ausmachen. Die Einzelvergleiche weisen darauf hin, dass Landessportbünde, Berufsverbände und Regionalverbände in geringerem Umfang sowohl interne als auch externe Informationen für die Ausrichtung von Handlungen und Strategien nutzen. Demgegenüber konzentrieren sich Spitzenverbände vermehrt auf interne Informationen bei der Organisationssteuerung. Bei den Landesverbänden wird deutlich, dass hier in größerem Umfang sowohl interne als auch externe Informationen zur Organisation von Handlungen und Strategien verwandt werden. Doch stellt sich nun die Frage, welche Orientierungen Landessportbünde, Berufs- und Regionalverbände nutzen, wenn sie interne und externe Informationen in geringerem Umfang zur Ausrichtung von Handlungen und Strategien heranziehen? Generell denkbar wäre eine verstärkte Wirkung der Steuerungsmedien Geld, Macht, Tradition oder Solidarität in diesen Verbandstypen. Dabei ist anzumerken, dass innerhalb der Steuerungsmedien Macht, Tradition und Solidarität natürlich auch verbandsinterne oder –externe Informationen handlungsleitend werden können. Doch zielt das Konstrukt der wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung in dieser Arbeit dahingehend, dass externe oder interne Informationen dazu dienen, Handlungen und Strategien zu entwickeln, die helfen die eigentlichen Ziele des Verbandes zu erreichen. Auch Macht, Tradition oder Solidarität können zu einer Zielerreichung einer Organisation führen, doch erscheint die Gefahr hier gegeben zu sein, dass diese Steuerungsmedien in Abhängigkeit von der Organisationssituation auf ein unterhalb der offiziellen Organisationsstrukturen liegendes Zielsystem abgestimmt werden und daher keine systematische Einbeziehung von Informationen erfolgt, die für die eigentlichen verbandlichen Zielsetzungen Relevanz hätten.

Über die Funktionalität solcher alternativen Steuerungsmedien lässt sich keine generelle Aussage treffen, doch sind hier sicherlich situative Faktoren wie der Lebenszyklus einer Organisation (vgl. Breuer, 2005a, S. 46-49), die Organisationsgröße oder der Homogenitätsgrad in Bezug auf die Ausrichtung der Organisationsmitglieder und –mitarbeiter von Bedeutung.

Betrachtet man spezifische Unterschiede der Verbandstypen bei der Bestimmung der Menge an Kommunikation und Abstimmung, die zwischen den Verbänden herrschen sollte, so wird deutlich, dass Landesverbände im Vergleich zu den anderen Verbandsarten den Mangel an Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden und die sich daraus ergebende fehlende gemeinsame Aufgabebearbeitung als geringer einschätzen. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass Landessportbünde im Vergleich zu Landesverbänden ein größeres Förderungsdefizit des Deutschen Olympischen Sportbundes hinsichtlich der Kommunikation zwischen den Verbänden empfinden. Die Kombination dieser beiden Ergebnisse erscheint schlüssig zu sein, denn Landessportbünde, die einen grundsätzlich höheren interorganisationalen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf haben, empfinden damit ein möglicherweise bestehendes Förderungsdefizit als größer, im Gegensatz zu Landesverbänden, deren Kommunikations- und Abstimmungsbedarf von Grund auf geringer ist.

Bei der Analyse der Nutzung persönlicher Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden, für Organisationsentscheidungen zeigt sich, dass Mitarbeiter in Spitzenverbänden derartige implizite Wissensanteile weniger nutzen. Doch wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht geprüft, worin ein solcher Unterschied begründet liegt. Generell denkbar wären hier beispielsweise eine andersartige interne und externe Organisationsumwelt, in der implizite Wissensanteile, im Sinne persönlicher Erfahrung, weniger nutzbar sind, oder aber auch die geringere Bindungskraft von Spitzenverbänden, wodurch die Mitarbeiter bis zu ihrem Ausscheiden nicht ausreichend Zeit in der Organisation verbringen, um derartiges Wissen überhaupt aufzubauen.

Mit diesen Ausführungen endet die Diskussion der Besonderheiten der Informationshandhabung in unterschiedlichen Verbandstypen.

#### ***Unterschiede im Informationsverhalten von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern***

Betrachtet man mögliche Überforderungen der ehrenamtlichen Verbandsmitarbeiter durch die Vielfalt und Vernetzung der vorhandenen Informationen, so wird deutlich, dass hauptamtliche Mitarbeiter im Vergleich zu der Selbstbewertung der Ehrenamtlichen von einem stärkeren Maß an Überforderung durch die Vielfalt und Vernetzung von Informationen bei ihren ehrenamtlichen Kollegen ausgehen. Weiterhin konnte herausgearbeitet werden, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter ihre Informationsaufarbeitungsfunktion, durch die für die Ehrenamtlichen Entscheidungsfindungen (besser) möglich werden sollen, stärker betonen. Das bedeutet gleichzeitig, dass ehrenamtliche Mitarbeiter sich der für sie evtl. erfolgenden Aufarbeitung von Informationen durch ihre hauptamtlichen Kollegen weniger bewusst sind. Die Kombina-

tion dieser Ergebnisse ist aus Sicht der beiden Mitarbeitergruppen (Haupt- und Ehrenamt) schlüssig, denn Hauptamtliche sehen bei den Ehrenamtlichen eine größere Überforderung durch die Informationslage, was eine verstärkte Informationsaufbereitung für ehrenamtliche Mitarbeiter sinnvoll macht. Ehrenamtliche Verbandsmitarbeiter allerdings meinen in geringerem Umfang durch die eingehenden und vorliegenden Informationen überfordert zu sein und verspüren daher auch weniger das Bedürfnis nach einer Aufbereitung von Informationen zur Verbesserung der Entscheidungsfindung. Generell gilt, dass es sich bei der Verbindung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen um eine strukturelle Schnittstelle von Verbänden handelt, die in der Literatur vielfach als problembehaftet beschrieben wird.<sup>59</sup> In Bezug auf das vorliegende Thema ist darauf zu rekurren, dass sich mögliche Schwierigkeiten auch auf eine ungleiche Wissens- und Informationsverteilung in Verbänden zurückführen lassen, bei der die Tendenz zu erkennen ist, dass hauptamtliche Mitarbeiter Wissens- und Informationsvorsprünge gegenüber ihren ehrenamtlichen Kollegen aufweisen, meist aufgrund der größeren Arbeits- erfahrung des hauptamtlichen Personals (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 301). Somit liegt die eigentliche fachliche Kompetenz in Form von Informationen, Wissen und Erfahrung bei den in der Hierarchie unten stehenden Entscheidungsvorbereitern. Hingegen bestehen die normalen Abläufe in der schrittweisen Delegation formaler Entscheidungskompetenz von oben (ausgehend von den Mitgliedern) über die meist ehrenamtlichen Beauftragten und die Leitungsorgane bis hin zu den Geschäftsführern. Von daher ergibt es sich, dass in Verbänden die Hierarchie der Wissensmacht eine gegenläufige Richtung gegenüber der Hierarchie der Positionsmacht aufweist (vgl. Schwarz, 2001, S. 65). Die verschiedenen Bewertungen in Form der oben dargestellten Ergebnisse lassen sich vermutlich über die spezifischen Perspektiven der beiden Mitarbeitergruppen erklären. Allerdings ist zu betonen, dass eine solche Situation, die wahrscheinlich durch Wissens- und Informationsasymmetrien bzw. Wissens- und Informationsvorsprünge der Hauptamtlichen gekennzeichnet ist, von Seiten der hauptamtlichen Mitarbeiter nicht zur Sicherung und zum Ausbau einer Machtposition genutzt werden sollte, da dies organisationsinterne Spannungen zur Folge haben kann (vgl. Seibel, 2002, S. 33; Schwarz, 1996, S. 529-530).

Als weiterer Unterschied der Informationshandhabung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ergab sich, dass das hauptamtliche Personal die internen Informationen intensiver für die zukünftige Handlungs- und Strategieausrichtung nutzt. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Hauptamtlichen es verstärkt als ihre Aufgabe ansehen, die Kommunikation zwischen Verband und Mitgliedern zu fördern, was eine erhöhte Aufnahme an internen Informationen

---

<sup>59</sup> Entgegen dieser Darstellung, die sich auf verschiedene Angaben der Forschungsliteratur im Laufe der vorliegenden Arbeit stützt, lassen sich auch empirische Ergebnisse finden, die auf einen relativ harmonischen Umgang zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen verweisen (vgl. Witt et al., 2006, S. 146-147).

zur Folge hätte, die in zukünftige Handlungen und Strategien einfließen können. Dabei ist der Dialog zwischen Basis und Verband nicht zu unterschätzen, denn so ist eine Aufarbeitung bestehender Mitgliederwünsche besser möglich. Darüber hinaus bringt sich der Verband mit solchen Kommunikationsaktivitäten in das Bewusstsein seiner Mitglieder ein, was gleichzeitig zu einer höheren Mitgliederbindung und einer gesteigerten Identifikation des Mitgliedes mit der Organisation führen kann (vgl. Witt & Wendl, 2003, S. 56-57). Letztlich ist ein systematischer Umgang mit verbandsinternen Informationen und die dazu gehörende Kommunikation zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern eine Hilfe, die Wertigkeit der Verbandsmitgliedschaft zu erhöhen (vgl. Schütt, 2005, S. 44).

Eine letzte Differenz im Informationsverhalten zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Verbandsmitarbeitern zeigte sich in der entscheidungsorientierten Anwendung von persönlichen Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden. So dient den Ehrenamtlichen diese über eine längere Zeit gesammelte persönliche Erfahrung stärker als Entscheidungsgrundlage in ihrer Tätigkeit als dies bei ihren hauptamtlichen Kollegen der Fall ist. Als denkbare Erklärung für dieses Ergebnis sind die besonderen Bindungsmechanismen anzuführen, die in einem ehrenamtlichen Arbeitsverhältnis wirken können. Sich vollziehende interne Sozialisationsprozesse haben bei der Bindung und Motivierung von Ehrenamtlichen eine zentrale Bedeutung (vgl. Horch, 2005, S. 88), denn je mehr der Einzelne in seine freiwillige Tätigkeit hineinwächst, desto mehr lernt er sie zu schätzen, desto größer werden seine Fähigkeiten, die auf persönlichen Erfahrungen beruhen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden. Somit könnten erfolgreiche interne Sozialisationsprozesse für eine langjährige Organisationszugehörigkeit sorgen und damit die Wirkung persönlicher Erfahrungen im Rahmen der Entscheidungsfindung vergrößern. Im Gegensatz zu den Wirkungsmechanismen bei Ehrenamtlichen spielt bei den hauptamtlichen Mitarbeitern der Zufriedenheits- und Belohnungsfaktor der Bezahlung im Rahmen der Bindung an die Organisation eine wichtige Rolle (vgl. Böhle & Kratzer, 1999, S. 275; von Rosenstiel, 1991, S. 160).

Damit ist die Diskussion der Unterschiede im Informationsverhalten zwischen haupt- und ehrenamtlichen Verbandsmitarbeitern abgeschlossen.

### ***Unterschiede im Informationsverhalten von Verbandsmitarbeitern unterschiedlicher Funktionen***

Zieht man die Ergebnisse aus diesem Bereich heran, so zeigt der Vergleich der einzelnen Verbandsfunktionen beispielsweise, dass Trainer bzw. Übungsleiter gegenüber Präsidenten und Geschäftsführern den Anstieg der Informationsmenge als geringer und die Bewältigungsmöglichkeiten als positiver einschätzen. Derartige Unterschiede sind vermutlich über die funktionspezifische Sichtweise von Trainern bzw. Übungsleitern einerseits und Präsidenten und Geschäftsführern andererseits zu erklären. So ist der Fokus von Trainern und Übungs-

leitern verstärkt auf Informationen gerichtet, die möglichst direkt im Training umsetzbar sind und sportlichen Erfolg versprechen. D.h. es geht hier vor allem um Informationen, die zu einer kurz- oder mittelfristigen Lösung beitragen (vgl. Muckenhaupt, Grehl & Lange, 2009, S. 5). Eine solche Charakterisierung von relevanten Informationen erinnert an die Kategorie des operativen Wissens, bei dem es um Kenntnisse über konkrete Vorgehensweisen, Abläufe und Zusammenhänge geht. Bei der Betrachtung des Arbeitsfeldes von Präsidenten und Geschäftsführern hingegen ist es gut vorstellbar, dass diese beiden Mitarbeitergruppen aufgrund ihrer stärker funktionsübergreifenden Sichtweise einen anderen Wissens- und Informationsbedarf haben. So könnten insbesondere Präsidenten und Geschäftsführer mehr an strategischem Wissen interessiert sein, bei dem es um die bestmögliche Passung zwischen der organisationsinternen und –externen Situation geht. Die oben angeführten Unterschiede im Informationsverhalten wären damit letztlich auch auf die Differenzen in den Informationsmengen zurückzuführen, die bei der Gewinnung der verschiedenen Wissenskategorien von Relevanz sind. Dies würde bedeuten, dass bei Trainern und Übungsleitern aufgrund ihres anderen Selektionshintergrundes (ausgerichtet auf unmittelbar umsetzbare Wissens- und Informationskomponenten) bestimmte Informationen außen vor bleiben können und dies eine Reduktion der Informationsmenge zur Folge hätte, die besser zu bewältigen wäre. Präsidenten und Geschäftsführer hingegen würde es schwerer fallen bestimmte Informationen auszuschließen, da nicht absehbar ist, inwieweit diese im Rahmen eines strategischen Passungsprozesses Relevanz erhalten. Weiterhin wurde im Ergebnisteil dargestellt, dass Geschäftsführer und Referenten im Gegensatz zu Personen im Präsidentenamt die Informationsaufbereitungsfunktion der Hauptamtlichen für ihre ehrenamtlichen Kollegen als wesentlich bedeutsamer ansehen. Dieses Ergebnis korrespondiert mit weiter oben gemachten Angaben zum Unterschied des Informationsverhaltens zwischen Haupt- und Ehrenamt, geht man davon aus, dass die Positionen des Geschäftsführers und die von Referenten überwiegend hauptamtlich ausgeübt werden und das Amt des Präsidenten eine verstärkt ehrenamtlich Besetzung erfährt. So betonen die hauptamtlichen Mitarbeiter ihre Informationsaufarbeitungsfunktion, durch die für die Ehrenamtlichen Entscheidungsfindungen möglich werden sollen, stärker als die ehrenamtlichen Verbandsmitarbeiter. Auch an dieser Stelle wäre damit auf die möglicherweise bestehenden Informationsasymmetrien zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen bzw. zwischen den Funktionen Geschäftsführer und Referent einerseits und Präsident andererseits hinzuweisen, die weiter oben schon diskutiert wurden.

Als eine weitere funktionspezifische Besonderheit im Informationsverhalten der Sportbandsmitarbeiter ergab sich, dass Referenten gegenüber Trainern bzw. Übungsleitern den organisationalen Nutzungsgrad von Informationen, die ausschließlich bei einzelnen Mitarbeitern vorliegen, als geringer einschätzen. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass Referenten im Vergleich zu Geschäftsführern bzw. Trainern und Übungsleitern den Grad der Personenge-

bundenheit der entscheidungsrelevanten Informationen im Verband als höher ansehen. Diese Besonderheit der Beurteilung von Informationssituationen durch Referenten lässt sich unter der Prämisse erklären, dass Referenten vorwiegend auf ein Themengebiet in Sportverbänden spezialisiert sind und sie daher über Spezialwissen in größerem Umfang verfügen. Davon ausgehend erscheint der höhere Grad an Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen aus Referentensicht nachvollziehbar, da diese Mitarbeitergruppe Erfahrungen in bereichsspezifischen Kontexten besitzt, vor denen bestimmte Informationen erst Relevanz erlangen und damit zu Wissen werden. Da sich bestimmte Kontexte, im Sinne gemachter Erfahrungen und hintergrundbewusst wirkender Wissens Elemente, die als Relevanzstrukturen dienen, nicht detailliert auf andere Personen in einem direkten Transfer übertragen lassen, resultiert daraus die oben benannte Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen. Ferner könnte unter Einbeziehung der vorangegangenen Argumentation aus der Referentenperspektive der geringere Nutzungsgrad von Informationen, die ausschließlich bei einzelnen Mitarbeitern vorliegen, aus der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen abgeleitet werden. Denn gerade die Bindung von entscheidungsrelevanten Informationen an einzelne Personen im Verband hat zur Folge, dass diese Informationsbestände nicht oder nur in geringerem Umfang der Gesamtorganisation zur Verfügung stehen.

Als letzte funktionsspezifische Besonderheit in Bezug auf das Informationsverhalten ist das Ausmaß der Nutzung persönlicher Erfahrung als Grundlage von Entscheidungen im Verband zu nennen. So ließ die Gegenüberstellung der einzelnen Verbandsfunktionen deutlich werden, dass insbesondere Präsidenten im Vergleich zu Vizepräsidenten, Referenten und Sachbearbeitern in stärkerem Umfang ihre Entscheidungen auf persönlicher Erfahrung aufbauen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurde. Eine sehr einfache aber schlüssige Erklärungsmöglichkeit für dieses Ergebnis liegt in der Dauer der Verbandszugehörigkeit von Personen im Präsidentenamt. Es ist davon auszugehen, dass einer Person das Vertrauen für ein Präsidentenamt nur ausgesprochen wird, wenn diese sich über lange Jahre evtl. in verschiedenen anderen Verbandsfunktionen bewährt hat und damit eine ausreichende interne Sozialisation erfolgen konnte, die große Bindungswirkung besitzt. Damit wird auf dem (langen) Weg zu einem Präsidentenamt eine Vielzahl von persönlichen Erfahrungen angesammelt, die in präsidentiellen Entscheidungen zur Anwendung kommen können.

An dieser Stelle ist die Diskussion der Untersuchungsergebnisse abgeschlossen. Außerdem findet hier auch der Teil D, in dem Wissens- und Informationsprozesse in Sportverbänden im Rahmen einer empirischen Untersuchung betrachtet wurden, sein Ende. Nachfolgend werden wichtige Ergebnisse der gesamten vorliegenden Arbeit resümierend zusammengetragen.

## **E Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die nun folgende Zusammenfassung dient dazu, die gewonnen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in verdichteter Form aufzubereiten. Das bedeutet, dass die verschiedenen Einsichten und Ergebnisse, die über den gesamten Untersuchungsverlauf gesammelt wurden, mit bestimmten Schwerpunktsetzungen darzustellen sind. Die Zusammenfassung wird strukturiert durch die komprimierte Beantwortung der zu Beginn der Arbeit gestellten Forschungsfragen, die während des gesamten Forschungsprozesses handlungsleitend waren. Mit einer derartigen Illustration soll der Erkenntnisgewinn des durchgeführten Vorhabens noch einmal verdeutlicht werden.

Nachdem im Abschnitt A die Einleitung der Arbeit fertig gestellt war, wurden im Teil B Wissen und Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Zum Ende dieses Teils erfolgte dann die Entwicklung eines konzeptionellen Gerüsts zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen. Diese Ausarbeitung liefert gleichzeitig mögliche Antworten auf die erste aufgeworfene Forschungsfrage, die wie folgt lautet:

***Welche Beobachtungskategorien zur Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen können identifiziert bzw. entwickelt werden?***

Im Zuge der Untersuchung wurde nach bestimmten Aspekten Ausschau gehalten, die den Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen maßgeblich beeinflussen können. Die erarbeiteten Beobachtungskategorien wurden unterteilt in Organisationsebenen und für den Umgang mit Wissen und Informationen relevante Kontexte, die die Lern- und Handlungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder prägen. Allgemein erlangen bestimmte Kontexte und Ebenen in Organisationen ihre Bedeutung, da sich durch sie Routinen und Regelsysteme herausbilden können, die in Betrieben bestimmte Handlungsmuster, Formen der Arbeitsteilung und der Kooperation bestimmen (vgl. Willke, 1999, S. 158). Mit Kontexten sind hier sowohl relevante organisationale Umgebungen als auch organisationale und individuelle Prozesse und Zusammenhänge gemeint, die einen Einfluss auf den Umgang mit Wissen und Informationen haben. Die identifizierten Kontexte erhalten ihre Relevanz, da sie zu einer Strukturierung der regelmäßigen Handlungsformen führen können. In diesem Sinne sind die Kontexte als Bedingungen zu verstehen, die die Kontinuität oder Veränderung von regelmäßigen Handlungsformen beeinflussen (vgl. Giddens, 1988, S. 77).

Als wichtige Ebenen sind die individuelle, die kollektive, die gesamtorganisationale und die supraorganisationale Ebene zu nennen. Durch die Beachtung aller vier Ebenen beinhaltet der Analysefokus sowohl eine mikro-, eine meso-, eine makro- als auch eine supraorganisationale Sichtweise. Diese verschiedenen Sichtweisen finden sich auch in anderen Modellen zum Umgang mit Wissen wieder (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 68-69; Probst et al., 1999, S. 54-58; Roßkopf, 2004, S. 154 und 169).

Die als weiterhin relevant erachteten kontextuellen Beobachtungskategorien sind die „organisatorisch-instrumentelle Infrastruktur“, die „Kompetenzen der Mitarbeiter“, die „Form des vorhandenen Wissens bzw. der vorhandenen Informationen“ und die „Form der Lernprozesse“. Die Gestaltungen bzw. die Inhalte dieser Kontexte haben Auswirkungen auf die organisationalen Strukturen, im Sinne einer Strukturierung organisationaler Handlungsformen. Unter Strukturen werden hier regelmäßig wahrnehmbare Handlungsformen verstanden (vgl. Birle & Wagner, 2001, S. 105). Auch wenn diese Handlungsformen immer wieder neu und immer wieder modifiziert durch die Individuen einer Organisation produziert werden (Joas, 2004, S. 413), so wird davon ausgegangen, dass bestimmte Kontexte Auswirkungen auf Routinen und Regelsysteme haben, die in Betrieben bestimmte Handlungsmuster, Formen der Arbeitsteilung und der Kooperation nahe legen.

Innerhalb des Kontextes „organisatorisch-instrumentelle Infrastruktur“ finden die informations- und kommunikationstechnologischen Voraussetzungen, die räumlich-organisatorischen Bedingungen und die Arbeits- und Aufgabenstrukturierung beim Umgang mit Wissen und Informationen Beachtung. Der Kontext „Kompetenzen der Mitarbeiter“ befasst sich mit den Anforderungen an die Mitarbeiter beim Umgang mit Wissen und Informationen und den vorliegenden Fähigkeiten. Weiterhin werden im Rahmen der kontextuellen Betrachtung die Arten des vorhandenen Wissens bzw. der vorhandenen Informationen analysiert, denn beispielsweise verschiedene Wissensarten und unterschiedliche Formen von Informationen erfordern eine differenzierte Vorgehensweise. Die letzte Beobachtungskategorie ist die Form der Lernprozesse in Organisationen, bei der es sowohl um die Aufnahme und Verinnerlichung von Informationen als auch um Ausbildung neuer Fähigkeiten, die mit der Wissens- und Informationsaufnahme in Verbindung stehen, geht.

Mit einer derartigen Analyse des Umgangs mit Wissen und Informationen in verschiedenen Kontexten und Ebenen einer Organisation sind zwei Zielsetzungen verbunden. Einerseits soll mehr darüber erfahren werden, wie in einer Organisation gewusst wird, und andererseits wird angestrebt, dass sich Interventionsempfehlungen in Spannungsfeldern bewegen, um pauschale Verweise auf eine Interventionsrichtung zu vermeiden. Sich in Bezug auf Interventionen in Spannungsfeldern zu bewegen erscheint so wichtig, da jede Interventionsentscheidung potentielle positive und negative Folgen bereits enthält.

Neben der Identifikation und Entwicklung von Beobachtungskategorien für den Umgang mit Wissen und Informationen stellte sich anschließend die Aufgabe Möglichkeiten der sinnvollen Kombination der identifizierten Ebenen und Kontexte zu erarbeiten. Die dazugehörige Forschungsfrage lautet wie folgt:



***Wie können die identifizierten bzw. entwickelten Beobachtungskategorien zu einem integrierten Ansatz verdichtet werden?***

Da sowohl die Organisationsebenen als auch die dargestellten Kontexte Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen und Informationen haben, erscheint es sinnvoll, diese Elemente miteinander zu kombinieren, um so eine detailliertere Analysemöglichkeit zu erhalten.

Somit ist die Betrachtung des Umgangs mit Wissen und Informationen in den verschiedenen Kontexten gegliedert nach den unterschiedlichen Ebenen zu vollziehen. Ein solches Vorgehen ist zweckmäßig, da eine Veränderung der Kontexte in Abhängigkeit von der jeweiligen Ebene denkbar bzw. sogar wahrscheinlich ist. Aufgrund des Zugewinns an Perspektiven mittels der verschiedenen Ebenen erhöht sich der Differenzierungsgrad der Kontexte im Hinblick auf die Erfassung von Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen. Beispielhaft kann hier der Kontext „Kompetenzen der Mitarbeiter“ angeführt werden, der sich in Bezug auf die jeweilige Ebene verändert. So bedarf es im Zuge der Informationssuche und -verarbeitung auf der individuellen Ebene anderer Kompetenzen als auf der supraorganisationalen Ebene. In supraorganisationalen Umfeldern ist aufgrund der größeren Reichweite mutmaßlich eine deutlich größere Menge an Informationen vorhanden, so dass andere Selektionsstrategien Anwendung finden müssen als dies auf der individuellen Ebene in Organisationen notwendig ist.

Nach der Ausarbeitung eines Analyserasters für Wissens- und Informationsprozesse wurden im Abschnitt C Wissens- und Informationsprozesse in Verbänden auf einer theoretischen Ebene eingehender diskutiert. Sich diesem Teil anschließend wurde in Abschnitt D eine empirische Untersuchung zum Umgang mit Wissen und Informationen im Sportverbandssystem durchgeführt. Als theoretische Basis für dieses Forschungsvorhaben diente das zuvor entwickelte konzeptionelle Gerüst zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen. Die Ergebnisse dieser Analyse ermöglichten dann auch die Beantwortung der weiteren Forschungsfragen.

Die sich nun anschließende Forschungsfrage zielt auf die Beschreibung der Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen ab, die für den Organisationstyp des Sportverbandes kennzeichnend sind. Sie lautet wie folgt:

***Gibt es in Sportverbänden charakteristische Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen?***

Im Rahmen der durchgeführten Hypothesenprüfung zeigte sich, dass der überwiegende Teil (70,9 %) der befragten Verbandsmitarbeiter die Ehrenamtlichen als eine gute Unterstützung für den Informationsfluss in der Organisation sehen. Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass insbesondere die persönlichen Kontakte der Ehrenamtlichen für viele Befragte (ca. 74 %) als Informationsquelle im Verband dienen und somit für den Informationsfluss in der Organisation nutzbar gemacht werden. Darüber hinaus scheinen viele Mitarbeiter über ein hohes Maß an

Sozialkompetenz und gute Fähigkeiten im Bereich der Menschenführung zu verfügen, denn die Generierung und der Austausch von Wissen und Informationen sind Prozesse, die stark durch soziale Aspekte der Situation beeinflusst werden. Dieser Sachverhalt wird auch an dem hohen Grad der Zustimmung der Verbandsmitarbeiter zu der Aussage deutlich, dass die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung für die Weitergabe von Informationen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sehr wichtig ist.

Weiterhin lässt sich in Bezug auf den Umgang mit Wissen und Informationen erkennen, dass die Selektionskompetenz der Verbandsmitarbeiter eine wichtige Bedeutung hat, denn 77,3 % der Befragten sind der Überzeugung (Kategorien „stimme zu“ bzw. „stimme stark zu“), dass sie die Aufgabe haben Informationen für ihre Mitglieder zu selektieren und zusammenzustellen. Um dieser Aufgabenbeschreibung gerecht zu werden, müssen die Verbandsmitarbeiter die entsprechenden Informationen zusammenfügen, die für ihre Mitglieder vor den jeweiligen Erfahrungs- und Handlungskontexten wissensrelevant sein könnten. Eine qualitativ hochwertige Erfüllung dieser Aufgabe erscheint auch so bedeutsam zu sein, da andere empirische Ergebnisse zeigen, dass die an die Mitglieder kommunizierten Informationsleistungen großen Einfluss auf die Mitgliederzufriedenheit haben (vgl. Eser, 2003, S. 32).

Des Weiteren ist der Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden dadurch gekennzeichnet, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter nicht nur eine Informationsaufbereitungsfunktion gegenüber den Verbandsmitgliedern haben, sondern auch gegenüber den ehrenamtlichen Verbandsmitarbeitern. Fast 70 % der Verbandsmitarbeiter stimmen der Aussage, dass die Hauptamtlichen gegenüber den Ehrenamtlichen eine Informationsaufbereitungsfunktion haben, zu oder sogar stark zu. Aufgrund dieser Informationsaufbereitung sind ehrenamtliche Mitarbeiter dann (besser) in der Lage, die Informationsmengen zu bewältigen und eine adäquate Entscheidungsfindung zu vollziehen. An diesen Ergebnissen wird auch noch einmal die besondere Struktur der Arbeitsorganisation in Verbänden deutlich. In der Forschungsliteratur wird beschrieben, dass hauptamtliche Mitarbeiter Wissens- und Informationsvorsprünge gegenüber ihren ehrenamtlichen Kollegen aufweisen, meist wegen der größeren Arbeitserfahrung des hauptamtlichen Personals (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 301). Aufgrund der Informationsaufbereitungsfunktion der Hauptamtlichen und ihren Informationsvorsprüngen besteht die Gefahr, dass sich ehrenamtliche Mitarbeiter durch Hauptamtliche nur unzureichend informiert oder einseitig gelenkt fühlen, was zu Konflikten und Reibungsverlusten in Verbänden führen kann (vgl. von Eckardstein, 2007, S. 282-283). Von Seiten der hauptamtlichen Mitarbeiter sollte vermieden werden ihre Wissens- und Informationsvorsprünge zur Sicherung und zum Ausbau einer Machtposition zu nutzen. Stattdessen wird empfohlen, durch den Aufbau einer kooperativen Organisations- und Wissenskultur derartige Probleme zu entschärfen (vgl. Roßkopf & Witt, 2002, S. 9; Sollberger, 2004, S. 31; Witt & Sturm, 1998, S. 310-311). Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die verbandlichen Arbeitsprozesse

nachhaltig durch die Qualität der Informationsaufbereitung und –übermittlung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen beeinflusst werden.

Bei der Analyse von charakteristischen Zusammenhängen im Informationsverhalten von Sportverbänden ergab sich eine Verbindung zwischen dem Grad der Einschätzung, dass zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden erfolgt und dem Ausmaß der Orientierung des eigenen Verhaltens an anderen Sportorganisationen. Dies weist darauf hin, dass Verbände, die ein stärkeres Defizit im Hinblick auf Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden empfinden, sich auch häufiger am Verhalten anderer Sportorganisationen orientieren. Diese Verbindung erscheint im Zuge eines logischen Schlusses ableitbar, denn gerade den Sportverbänden, die das Verhalten anderer Sportorganisationen im Rahmen ihrer eigenen Organisationssteuerung als Orientierungspunkt nutzen, fällt ein Mangel an Kommunikation und Abstimmung unter den Organisationen besonders auf, da ihnen dadurch möglicherweise relevante Informationen zur Verhaltensausrichtung fehlen.

Nachdem einige charakteristische Handlungsformen auf einer allgemeinen Ebene vorgestellt wurden, soll die Beantwortung der zuvor gestellten Forschungsfrage durch die Ergebnisdarstellung der ihr untergliederten Fragestellungen konkretisiert werden. Das bedeutet, dass charakteristische Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen in Sportverbänden nachfolgend durch die Auswirkungen von strukturellen Eigenschaften, sowie durch entstehende Probleme und Chance näher zu beschreiben sind.

### ***Haben strukturelle Eigenschaften eines Verbandes Auswirkungen auf die Handlungsformen in Wissens- und Informationsprozessen?***

Um diese Frage zu beantworten, werden die Auswirkungen des Verbandstyps, der Art des Anstellungsverhältnisses (Hauptamt vs. Ehrenamt) und der spezifischen Funktion im Verband auf die Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen näher betrachtet.

Bei der Analyse der Auswirkungen des Verbandstyps zeigen sich zunächst einmal einige Besonderheiten im Informationsverhalten auf der Ebene der Landesverbände im Vergleich zu anderen Verbandstypen. Bei den Landesverbänden wird der Anstieg der anfallenden Informationsmenge als besonders stark empfunden und gleichzeitig liegt eine eher kritische Einschätzung der dazugehörigen Bewältigungsmöglichkeiten vor. Ebenfalls ist jedoch zu erkennen, dass Landesverbände es verstärkt als ihre Aufgabe ansehen, Informationen für ihre Mitglieder zu filtern und zusammenzustellen. Dieser Unterschied ergibt sich insbesondere in Abgrenzung zu Landessportbünden. Auf der Grundlage der Verbindung dieser beiden Ergebnisse ist es denkbar, dass die Informationsmenge gerade aufgrund der höheren Wichtigkeit einer Informationsfilterung und –zusammenstellung für die Mitglieder von den Mitarbeitern in den Landesverbänden als besonders groß empfunden wird. Dennoch lässt sich mutmaßen, dass die kritische Einschätzung der zur Verfügung stehenden Bewältigungsmöglichkeiten der Ver-

bandsmitarbeiter in den Landesverbänden hinsichtlich der großen Informationsmengen auf eine nicht ausreichende Selektionskompetenz verweist.

Allerdings zeichnet sich auch eine gegenläufige Tendenz in Bezug auf die Informationshandhabung in Landesverbänden ab. So ist zu konstatieren, dass gerade die Ehrenamtlichen in Landesverbänden im Vergleich zu den vier anderen Verbandsarten signifikant weniger überfordert sind mit der Vielfalt und der Vernetzung der eintreffenden Informationen. Eine Reflexion über die Entstehung eines solchen Ergebnisses ermöglicht verschiedene Schlussfolgerungen. Nimmt man jedoch weitere Untersuchungserkenntnisse hinzu, so wird deutlich, dass Landesverbände die Informationen einzelner Verbandsmitarbeiter signifikant besser in ihre Geschäftsprozesse einbinden. Somit könnte auch die bessere Einbindung von Ehrenamtlichen und der bei ihnen vorliegenden Informationen in verbandliche Geschäftsprozesse zu einem gesteigerten Verständnis der ehrenamtlichen Mitarbeiter in Bezug auf die ablaufenden Wissens- und Informationsprozesse in der Organisation führen.

Darüber hinaus bleibt in Bezug auf die spezifische Informationshandhabung von Landesverbänden noch anzuführen, dass das Ausmaß der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen in ihnen geringer ist als bei allen anderen Verbandstypen. Auch diese Eigenheit könnte eine Folge der intensiven Einbindungspraxis der Landesverbandsmitarbeiter in die Geschäftsprozesse sein. Denn eine verstärkte Einbindung kann es Mitarbeitern erleichtern Informationen auszutauschen, Informationen aus rein individuellen Erfahrungskontexten herauszulösen und damit den Nutzungsgrad von Informationen, die bei einzelnen Personen vorliegen, zu erhöhen.

Weitere Besonderheiten in Abhängigkeit vom Verbandstyp ergeben sich bei der Analyse der Informationsaufbereitungsfunktion der hauptamtlichen Mitarbeiter gegenüber ihren ehrenamtlichen Kollegen. Es zeigt sich, dass in Berufsverbänden in Abgrenzung zu Spitzen- und Regionalverbänden die Ehrenamtlichen einen höheren Bedarf nach einer Informationsaufbereitung durch das hauptamtliche Personal haben, um die Entscheidungsfindung zu verbessern. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass sich ein höheres Maß an Interpretationsbedürftigkeit gewonnener Informationen für die Mitarbeiter in Berufsverbänden im Vergleich zu Personen in Spitzen-, Landes- oder Regionalverbänden ergibt. Bei Berufsverbänden ist zu beachten, dass diese sich intensiv mit der Vertretung einer bestimmten Berufsgruppe befassen. In diesem Kontext ist es wahrscheinlich, dass es immer wieder zu Kontakten auf der europäischen Ebene kommt, wenn es beispielsweise um Fragen der Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheit oder der Festlegung von Ausbildungsstandards geht. Die Interaktion in lobbyistischen Mehrebenensystemen, die durch sehr ergebnisoffene Entscheidungssituationen gekennzeichnet ist (vgl. Sebaldt & Straßner, 2004, S. 258), leistet vermutlich einen Beitrag zu den dargestellten Besonderheiten in der Informationshandhabung von Mitarbeitern in Berufsverbänden. Ein Indiz, das eine derartige Argumentation stützt, ist die Tatsache, dass Berufsverbände im

Vergleich zu Landesverbänden dem grenzüberschreitenden Informationsaustausch eine größere Bedeutung beimessen. Darüber hinaus konnte noch herausgearbeitet werden, dass in Berufsverbänden die Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen gegenüber Spitzenverbänden höher ist. Auch diese Eigenheit von Berufsverbänden ließe sich durch das gesteigerte informationelle Komplexitätsniveau, dem Berufsverbände auf der europäischen Ebene ausgesetzt sein könnten, erklären. Denn nur bestimmte Personen im jeweiligen Verband würden den genauen Hintergrund, der die Relevanzstrukturen in ergebnisoffenen Entscheidungssituationen bildet, kennen und somit wären spezifische Informationen nur von ihnen effektiv nutzbar.

In Bezug auf eine wissens- und informationsbasierte Organisationssteuerung, in Form der Nutzung interner und externer Informationen für Handlungen und Strategien, lassen sich ebenfalls Unterschiede bei den verschiedenen Verbandstypen ausmachen. Die Einzelvergleiche weisen darauf hin, dass Landessportbünde, Berufsverbände und Regionalverbände in geringerem Umfang sowohl interne als auch externe Informationen für die Ausrichtung von Handlungen und Strategien nutzen. Demgegenüber konzentrieren sich Spitzenverbände vermehrt auf interne Informationen bei der Organisationssteuerung. Bei den Landesverbänden wird deutlich, dass hier in größerem Umfang sowohl interne als auch externe Informationen zur Organisation von Handlungen und Strategien verwandt werden. Doch stellt sich nun die Frage, welche Orientierungen Landessportbünde, Berufs- und Regionalverbände nutzen, wenn sie interne und externe Informationen in geringerem Umfang zur Ausrichtung von Handlungen und Strategien heranziehen. Generell denkbar wäre eine verstärkte Wirkung der Steuerungsmedien Geld, Macht, Tradition oder Solidarität in diesen Verbandstypen. Dabei ist anzumerken, dass innerhalb der Steuerungsmedien Macht, Tradition und Solidarität natürlich auch verbandsinterne oder –externe Informationen handlungsleitend werden können. Doch zielt das Konstrukt der wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung in dieser Arbeit darauf ab, dass externe oder interne Informationen dazu dienen, Handlungen und Strategien zu entwickeln, die helfen die eigentlichen Ziele des Verbandes zu erreichen. Auch Macht, Tradition oder Solidarität können zu einer Zielerreichung einer Organisation führen, doch erscheint die Gefahr gegeben zu sein, dass diese Steuerungsmedien in Abhängigkeit der Organisationssituation auf ein unterhalb der offiziellen Organisationsstrukturen liegendes Zielsystem abgestimmt werden und daher keine systematische Einbeziehung von Informationen erfolgt, die für die eigentlichen verbandlichen Zielsetzungen Relevanz hätten. Über die Funktionalität solcher alternativen Steuerungsmedien lässt sich keine generelle Aussage treffen, doch sind hier sicherlich situative Faktoren wie der Lebenszyklus einer Organisation (vgl. Breuer, 2005a, S. 46-49), die Organisationsgröße oder der Homogenitätsgrad in Bezug auf die Ausrichtung der Organisationsmitglieder und –mitarbeiter von Bedeutung.

Betrachtet man spezifische Unterschiede der Verbandstypen bei der Bestimmung der Menge an Kommunikation und Abstimmung, die zwischen den Verbänden herrschen sollte, so wird deutlich, dass Landesverbände im Vergleich zu den anderen Verbandsarten den Mangel an Kommunikation und Abstimmung zwischen den Verbänden und die sich daraus ergebende fehlende gemeinsame Aufgabenbearbeitung als geringer einschätzen. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass Landessportbünde im Vergleich zu Landesverbänden ein größeres Förderungsdefizit des Deutschen Olympischen Sportbundes hinsichtlich der Kommunikation zwischen den Verbänden empfinden. Die Kombination dieser beiden Ergebnisse scheint schlüssig zu sein, denn Landessportbünde, die einen grundsätzlich höheren interorganisationalen Kommunikations- und Abstimmungsbedarf haben, empfinden damit ein möglicherweise bestehendes Förderungsdefizit größer als Landesverbände, deren Kommunikations- und Abstimmungsbedarf von Grund auf geringer ist.

Bei der Analyse der entscheidungsorientierten Nutzung persönlicher Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden, zeigt sich, dass Mitarbeiter in Spitzenverbänden derartige implizite Wissensanteile weniger verwenden. Doch wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht geprüft, worin ein solcher Unterschied begründet liegt. Generell denkbar wären hier beispielsweise eine andersartige interne und externe Organisationsumwelt, in der implizite Wissensanteile, im Sinne der persönlichen Erfahrung, weniger nutzbar sind, oder aber auch die geringere Bindungskraft von Spitzenverbänden, wodurch die Mitarbeiter bis zu ihrem Ausscheiden nicht ausreichend Zeit in der Organisation verbringen, um derartiges Wissen überhaupt aufzubauen.

Neben den Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen und Informationen durch den jeweiligen Verbandstyp, konnten auch Effekte bedingt durch die Art des Anstellungsverhältnisses herausgearbeitet werden. Betrachtet man mögliche Überforderungen der ehrenamtlichen Verbandsmitarbeiter durch die Vielfalt und Vernetzung der vorhandenen Informationen, so wird deutlich, dass hauptamtliche Mitarbeiter im Vergleich zu der Selbstbewertung der Ehrenamtlichen von einem stärkeren Maß an Überforderung durch die Vielfalt und Vernetzung von Informationen bei ihren ehrenamtlichen Kollegen ausgehen. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter ihre Informationsaufarbeitungsfunktion, durch die für die Ehrenamtlichen eine Entscheidungsfindung möglich werden soll, stärker betonen. Das bedeutet gleichzeitig, dass ehrenamtliche Mitarbeiter sich der für sie evtl. erfolgenden Aufarbeitung von Informationen durch ihre hauptamtlichen Kollegen weniger bewusst sind. Diese Ergebnisse sind aus Sicht der beiden Mitarbeitergruppen (Haupt- und Ehrenamt) schlüssig, denn Hauptamtliche sehen bei den Ehrenamtlichen eine größere Überforderung durch die Informationslage, was eine verstärkte Informationsaufbereitung für ehrenamtliche Mitarbeiter sinnvoll macht. Ehrenamtliche Verbandsmitarbeiter allerdings meinen in geringerem Umfang durch die eingehenden und vorliegenden Informationen überfordert zu sein und verspüren

daher auch weniger das Bedürfnis nach einer Aufbereitung von Informationen zur Verbesserung der Entscheidungsfindung. Generell gilt, dass es sich bei der Verbindung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen um eine strukturelle Schnittstelle von Verbänden handelt, die in der Literatur vielfach als problembehaftet beschrieben wird. Die verschiedenen Bewertungen in Form der oben dargestellten Ergebnisse lassen sich vermutlich über die spezifischen Perspektiven der beiden Mitarbeitergruppen erklären. Doch wurde weiter oben bereits dargestellt, dass der Informationsfluss zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen durch die Verbandsmitarbeiter als gut bewertet wird, so dass diese Schnittstelle in Sportverbänden relativ unbelastet erscheint.

Als weiterer Unterschied der Informationshandhabung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ergab sich, dass das hauptamtliche Personal die internen Informationen intensiver für die zukünftige Handlungs- und Strategieausrichtung nutzt. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Hauptamtlichen es verstärkt als ihre Aufgabe ansehen, die Kommunikation zwischen Verband und Mitgliedern zu fördern, was eine erhöhte Aufnahme an internen Informationen zur Folge hätte, die in zukünftige Handlungen und Strategien einfließen können. Dabei ist der Dialog zwischen Basis und Verband nicht zu unterschätzen, denn so ist eine Aufarbeitung bestehender Mitgliederwünsche besser möglich. Darüber hinaus bringt sich der Verband mit solchen Kommunikationsaktivitäten in das Bewusstsein seiner Mitglieder ein, was gleichzeitig zu einer höheren Mitgliederbindung und einer gesteigerten Identifikation des Mitgliedes mit der Organisation führen kann (vgl. Witt & Wendl, 2003, S. 56-57). Letztlich ist ein systematischer Umgang mit verbandsinternen Informationen und die dazu gehörende Kommunikation zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern eine Hilfe, die Wertigkeit der Verbandsmitgliedschaft zu erhöhen (vgl. Schütt, 2005, S. 44).

Eine weitere Differenz im Informationsverhalten zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Verbandsmitarbeitern zeigt sich in der entscheidungsorientierten Anwendung von persönlichen Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden. So dient den Ehrenamtlichen diese über eine längere Zeit gesammelte persönliche Erfahrung stärker als Entscheidungsgrundlage in ihrer Tätigkeit als dies bei ihren hauptamtlichen Kollegen der Fall ist. Als denkbare Erklärung für dieses Ergebnis sind die besonderen Bindungsmechanismen anzuführen, die in einem ehrenamtlichen Arbeitsverhältnis wirken können. Sich vollziehende interne Sozialisationsprozesse haben bei der Bindung und Motivierung von Ehrenamtlichen eine zentrale Bedeutung (vgl. Horch, 2005, S. 88), denn je mehr der Einzelne in seine freiwillige Tätigkeit hineinwächst, desto mehr lernt er sie zu schätzen, desto größer werden seine Fähigkeiten, die auf persönlichen Erfahrungen beruhen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden. Somit könnten erfolgreiche interne Sozialisationsprozesse für eine langjährige Organisationszugehörigkeit sorgen und damit die Wirkung persönlicher Erfahrungen im Rahmen der Entscheidungsfindung vergrößern. Im Gegensatz zu

den Wirkungsmechanismen bei Ehrenamtlichen spielt bei den hauptamtlichen Mitarbeitern der Zufriedenheits- und Belohnungsfaktor der Bezahlung im Rahmen der Bindung an die Organisation eine wichtige Rolle (vgl. Böhle & Kratzer, 1999, S. 275; von Rosenstiel, 1991, S. 160).

Als dritter und letzter struktureller Aspekt mit möglichen Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen und Informationen wurden die spezifischen Funktionen im Verband betrachtet. Zieht man die Ergebnisse aus diesem Bereich heran, so zeigt der Vergleich der einzelnen Verbandsfunktionen beispielsweise, dass Trainer bzw. Übungsleiter gegenüber Präsidenten und Geschäftsführern den Anstieg der Informationsmenge als geringer und die Bewältigungsmöglichkeiten als positiver einschätzen. Derartige Unterschiede sind vermutlich über die funktionspezifische Sichtweise von Trainern bzw. Übungsleitern einerseits und Präsidenten und Geschäftsführern andererseits zu erklären. So ist der Fokus von Trainern und Übungsleitern verstärkt auf Informationen gerichtet, die möglichst direkt im Training umsetzbar sind und sportlichen Erfolg versprechen. D.h. es geht hier vor allem um Informationen, die zu einer kurz- oder mittelfristigen Lösung beitragen (vgl. Muckenhaupt, Grehl & Lange, 2009, S. 5). Eine solche Charakterisierung von relevanten Informationen erinnert an die Kategorie des operativen Wissens, bei dem es um Kenntnisse über konkrete Vorgehensweisen, Abläufe und Zusammenhänge geht. Bei der Betrachtung des Arbeitsfeldes von Präsidenten und Geschäftsführern hingegen ist es vorstellbar, dass diese beiden Mitarbeitergruppen aufgrund ihrer stärker funktionsübergreifenden Sichtweise einen anderen Wissens- und Informationsbedarf haben. So könnten insbesondere Präsidenten und Geschäftsführer mehr an strategischem Wissen interessiert sein, bei dem es um die bestmögliche Passung zwischen der organisationsinternen und –externen Situation geht. Die oben angeführten Unterschiede im Informationsverhalten wären damit letztlich auch auf die Differenzen in den Informationsmengen zurückzuführen, die bei der Gewinnung der verschiedenen Wissenskategorien von Relevanz sind. Dies würde bedeuten, dass bei Trainern und Übungsleitern aufgrund ihres anderen Selektionshintergrundes (ausgerichtet auf unmittelbar umsetzbare Wissens- und Informationskomponenten) bestimmte Informationen außen vor bleiben können. Somit ergäbe sich eine Reduktion der Informationsmenge, die besser zu bewältigen wäre. Präsidenten und Geschäftsführer hingegen würde es schwerer fallen bestimmte Informationen auszuschließen, da nicht absehbar ist, inwieweit diese im Rahmen eines strategischen Passungsprozesses Relevanz erhalten.

Als eine weitere funktionspezifische Besonderheit im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter ergab sich, dass Referenten gegenüber Trainern bzw. Übungsleitern den organisationalen Nutzungsgrad von Informationen, die ausschließlich bei einzelnen Mitarbeitern vorliegen, als geringer einschätzen. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass Referenten im Vergleich zu Geschäftsführern bzw. Trainern und Übungsleitern den Grad der Personengebundenheit der entscheidungsrelevanten Informationen im Verband als höher bewerten. Diese



Besonderheit der Beurteilung von Informationssituationen durch Referenten lässt sich unter der Prämisse erklären, dass Referenten vorwiegend auf ein Themengebiet in Sportverbänden spezialisiert sind und sie daher über Spezialwissen in größerem Umfang verfügen. Davon ausgehend erscheint der höhere Grad an Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen aus Referentensicht nachvollziehbar, da diese Mitarbeitergruppe Erfahrungen in bereichsspezifischen Kontexten besitzt, vor denen bestimmte Informationen erst Relevanz erlangen und damit zu Wissen werden. Da sich bestimmte Kontexte, im Sinne gemachter Erfahrungen und erworbenem Hintergrundwissen, die als Relevanzstrukturen dienen, nur schwer detailliert auf andere Personen in einem direkten Transfer übertragen lassen, resultiert daraus die oben benannte Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen. Ferner könnte unter Einbeziehung der vorangegangenen Argumentation aus der Referentenperspektive der geringere Nutzungsgrad von Informationen, die ausschließlich bei einzelnen Mitarbeitern vorliegen, aus der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen abgeleitet werden. Denn gerade die Bindung von entscheidungsrelevanten Informationen an einzelne Personen im Verband hat zur Folge, dass diese Informationsbestände nicht oder nur in geringerem Umfang der Gesamtorganisation zur Verfügung stehen.

Nach der Darstellung der Ergebnisse in Bezug auf die Auswirkungen struktureller Eigenschaften von Sportverbänden auf den Umgang mit Wissen und Informationen ist zu resümieren, dass im Hinblick auf die untersuchten Wissens- und Informationsaspekte dem Verbandstyp, dem ein Mitarbeiter angehört, der größte quantitative Einfluss zuzuschreiben ist. Danach folgt die spezifische Funktion, die ein Mitarbeiter einnimmt, gefolgt von der Art des Anstellungsverhältnisses (Haupt- vs. Ehrenamt) der Verbandsmitarbeiter.

Um die Wissens- und Informationsprozesse in Sportverbänden noch eingehender zu kennzeichnen wird nachfolgend auf mögliche Probleme in diesem Bereich eingegangen. Die dazugehörige Forschungsfrage lautet wie folgt:

***Welche Probleme bestehen in Bezug auf Wissens- und Informationsprozesse in Sportverbänden?***

Ein erster Problembereich ist die Veränderung der Informationsmenge. In Bezug auf den Wandel der Informationsmenge durch die digitale Information und Kommunikation lässt sich erkennen, dass für viele Verbandsmitarbeiter (50 %) diese angestiegen ist bzw. für einige (36 %) sogar stark zugenommen hat. Jedoch kann aus einer solchen Situation nicht auf eine Überforderung, im Sinne einer Informationsüberlastung, geschlossen werden, denn lediglich für einen geringeren Teil der Verbandsmitarbeiter ist die Informationsmenge nur noch schwer zu bewältigen. Es erscheint nahe zu liegen, dass der Anstieg der Informationsmenge nicht nur alleine in der digitalen Information und Kommunikation selbst liegt, sondern auch zumindest zu einem Teil auf die steigende Komplexität von Produkten und Dienstleistungen zurückzuführen ist. Vor diesem Hintergrund stellt sich für Sportverbände zunehmend die Frage nach

der Handlungsrelevanz von Wissen und Informationen. Bei steigender Informationsmenge und einer wichtiger werdenden Frage nach der Handlungsrelevanz von Wissen und Informationen gewinnt die Entwicklung von Selektionsmechanismen, die potenzielle Nutzer vor einer unangemessenen Überforderung durch irrelevante Wissens- und Informationsbestände schützt, an Bedeutung. Die Erhöhung der individuellen und organisationalen Selektionspotenz (vgl. Howaldt et al., 2004, S. 25 und 85-91) erscheint unter Einbeziehung weiterer Untersuchungsergebnisse für Sportverbände sogar noch wichtiger zu sein. Es wird deutlich, dass sich für einen sehr großen Teil der Verbandsmitarbeiter (73 %) mit der Erhöhung der Geschwindigkeit des Informationsaustauschs auch der zeitliche Druck bei der Aufgabenbearbeitung verschärft hat. Die gestiegene Informationsmenge und eine Erhöhung der Informationsgeschwindigkeit einhergehend mit einem sich steigernden zeitlichen Druck bei der Aufgabenbearbeitung könnte es für Sportverbände sinnvoll machen, Selektionskriterien im Rahmen einer Prüfoperation zu definieren, die es ermöglichen, Wissen und Informationen als bedeutsam zu akzeptieren oder als irrelevant abzulehnen und damit aus der Kombination von Informationen zu neuem Wissen zu gelangen (vgl. Bruckner, 2001, S. 139-141). Doch erscheint die explizite Festlegung solcher Selektionsregeln und -kriterien problematisch zu sein, geht man davon aus, dass in normalen Arbeits- und Aufgabensituation häufig nicht-saliente Bedingungen vorherrschen. Die ausschließliche Beschränkung auf explizite Selektionsregeln birgt unter diesen Voraussetzungen die Gefahr der Deflexibilisierung des Handelns. Daher ist zu erwarten, dass sich erfahrungsabhängig implizite Selektionsstrategien ausbilden, die jedoch, soweit es möglich ist, im Anwendungsprozess auf ihre Eignung geprüft werden sollten. Durch den Austausch der Mitarbeiter in konkreten Situationen und über reale Arbeitsprozesse ist es möglich erfolgreiche Selektionsstrategien weiterzugeben, ohne jedoch dabei Regelstrukturen kontextfrei elementarisieren zu müssen.

Weiterhin wurde die schriftliche Fixierung von Informationen in Bezug auf die systematische Übergabe eines Aufgabenfeldes im Falle des Ausscheidens von Mitarbeitern aus dem Verband betrachtet. Dabei führen fast 59 % der Befragten an, dass immer oder häufig eine Weitergabe von wichtigen Informationen im Falle des Ausscheidens von Personen aus dem Verband erfolgt. Annähernd 34 % sehen diese Funktion selten erfüllt. Die Hinzunahme weiterer Untersuchungsergebnisse verdeutlicht, dass über 42 % der Verbandsmitarbeiter die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von einzelnen Personen aus dem Verband als sehr groß oder groß einschätzen. Fast 33 % sehen eine mittlere Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Mitarbeitern. Die Verknüpfung dieser Ergebnisse ergibt, dass trotz einer systematischen Übergabe des Aufgabenfeldes an einen Nachfolger, die laut ca. 59 % der Befragten immer oder häufig erfolgt, mehr als 42 % der Studienteilnehmer die Meinung haben, dass die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Verband sehr groß oder groß ist. Die in dieser Darstellung deutlich werdende Problematik könnte sich vor dem Hintergrund des demographischen Wandels noch ver-

schärfen, wenn sich die Anzahl an älteren Mitarbeitern, die aus der Organisation ausscheidet, erhöht. Daher stellt sich auch für Sportverbände die Frage, wie wichtiges Wissen und relevante Informationen zu bewahren sind.

Ein weiteres Kennzeichen der Wissens- und Informationshandhabung in Sportverbänden erscheint ebenfalls von Relevanz zu sein für eine systematische Übergabe von Arbeitsbereichen. Eine Vielzahl von Sportverbandsmitarbeitern entscheidet auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen, die sie in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt haben. So sind es sogar ca. 78 % der befragten Verbandsmitarbeiter, die einer Aussage mit solchem Inhalt zustimmen oder sogar stark zustimmen. Aufgrund der langen Sozialisationsphase in der Organisation wird hier auf Bereiche impliziten Wissens geschlossen, die ausschließlich bei den einzelnen Verbandsmitarbeitern vorliegen und in der Entscheidungsfindung wirksam werden. Als eine spezielle Wissenskategorie ist implizites Wissen etwas Persönliches und von Natur aus Subjektives, was nur in kontextspezifischem Rahmen gilt und daher nur schwer kommunizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist. Implizites Wissen leitet zu konkreten Handlungen und Fertigkeiten an (technisches Element) und beinhaltet zum anderen mentale Modelle, mit denen sich Individuen durch Erzeugung und Handhabung von Analogien in der Welt zurechtfinden (kognitives Element). Diese Wissensform wird häufig durch Personen in Form von Intuition und Erfahrung erlebt (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 71-73).

Unter Beachtung der Bedeutung impliziter Wissensanteile in Sportverbänden und der Skepsis beispielsweise Fischers (2007, S. 308-309), dass implizites Wissen nicht explizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist, erscheint auch ein weiteres Untersuchungsergebnis passend. So stimmen mehr als 52 % der befragten Mitarbeiter der Aussage, dass entscheidungsrelevante Informationen in Sportverbänden zu einem großen Teil ausschließlich an einzelne Personen gebunden sind, zu oder sogar stark zu. Geht man davon aus, dass es sich bei den entscheidungsrelevanten Informationen um implizite Wissensbestände handelt und dieses Wissen generell nicht explizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist, so wäre die Bindung an einzelne Personen unvermeidlich und eine direkte Übertragung, in Form von schriftlicher Dokumentation beispielsweise, nicht möglich. Auf ein ähnliches Phänomen verweist auch Uzzi (1996, S. 678), wenn er beschreibt, dass spezifische Informationen in Organisationen teilweise nicht von ihrem menschlichen Träger zu lösen sind, denn bei einer Ablösung verkämen sie zu Gerüchten ohne Nutzwert. Glaubwürdig und damit interpretierbar sind diese Informationen nur aufgrund des impliziten, von dem Informationsempfänger abgerufenen Wissens über die Person des Informationsübermittlers.

Ein in eine ähnliche Richtung weisender Aspekt konnte im Rahmen der Überprüfung von Zusammenhängen im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter herausgearbeitet werden. So besteht eine Verknüpfung zwischen der persönlichen Erfahrung als der Grundlage

von Entscheidungen der Verbandsmitarbeiter und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen bzw. der Interpretationsbedürftigkeit auf dem Weg von der Information zur Handlungsoption. Der erste Analyseteil offenbarte, dass mit zunehmender Bedeutung der persönlichen Erfahrung für Entscheidungen der Grad der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen zunimmt. Der zweite Analyseteil verdeutlichte, dass die wachsende Bedeutung von persönlichen Erfahrungen bei Entscheidungen zu einem höheren Maß an Interpretationsbedürftigkeit von Informationen bei der Gewinnung von Handlungsoptionen führt. Auch hier ist wieder ersichtlich, dass sich die Verbindung zwischen impliziten Wissensanteilen (persönliche Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden) und der Personengebundenheit von Wissen und relevanten Informationen unvermeidlich ergibt, geht man von der weiter oben beschriebenen Prämisse aus, dass implizites Wissen nicht explizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist (vgl. Fischer, 2007, S. 308-309; Neuweg, 2004, S. 243-245). Doch ein weiter reichendes Deutungsmusters zur Erklärungen dieser Verknüpfungen könnte wie folgt lauten: Informationen besitzen in bestimmten Organisationsumfeldern und –positionen ein geringeres Maß an Eindeutigkeit und sind daher interpretationsbedürftig, um Handlungsoptionen aus ihnen zu gewinnen. Aufgrund dieser Situation wächst die Bedeutung der persönlichen Erfahrung, denn sie bietet Relevanzstrukturen an, an denen sich eine Interpretation orientieren kann. Ausgehend von diesen Zusammenhängen ergibt sich eine wachsende Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen, da die (auf Erfahrungen basierenden) Kontexte, in denen Informationen zu Wissen werden, nur bei bestimmten Personen vorhanden sind.

Nachdem verschiedene Aspekte der Wissens- und Informationshandhabung in Sportverbänden dargelegt wurden, die möglicherweise für den Ablauf der Geschäftsprozesse problematisch erscheinen, sind im folgenden die Gesichtspunkte zu betrachten, die als Chance gedeutet werden können. Die zugehörige Forschungsfrage lautet wie folgt:

***Gibt es Chancen aufgrund der bestehenden Handhabung von Wissen und Informationen in Sportverbänden?***

Ein erstes Kennzeichen der Wissens- und Informationsprozesse in Sportverbänden, das als Chance bezeichnet werden kann, ist der Informationsfluss zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Die Analyse verdeutlichte, dass der überwiegende Teil (fast 71 %) der Verbandsmitarbeiter die Ehrenamtlichen als eine gute Unterstützung für den Informationsfluss in der Organisation sehen. Weiterhin zeigt sich, dass insbesondere die persönlichen Kontakte der Ehrenamtlichen für viele Befragte (ca. 74 %) als Informationsquelle im Verband dienen und somit für den Informationsfluss in der Organisation nutzbar gemacht werden.

Darüber hinaus gilt es, die Kommunikation des ehrenamtlichen Verbandspersonals als mögliche Chance hervorzuheben. So sind die Kommunikationswege der Ehrenamtlichen mit dem Verband häufig nicht eindeutig festgelegt, doch ergeben sich daraus nur für einen Teil der

Mitarbeiter Verzögerungen. Weiterhin zeigte sich, dass der größte Teil der befragten Mitarbeiter (78 %) der Ansicht ist, dass sich durch digitale Kommunikationsmöglichkeiten der Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen verbessert hat. Somit bieten digitale Kommunikationsmedien anscheinend verbesserte Möglichkeiten, die Schnittstelle zwischen Haupt- und Ehrenamt durchlässiger zu machen und ehrenamtliche Mitarbeiter intensiver in Arbeitsprozesse im Verband einzubinden. Ebenfalls weisen Untersuchungsergebnisse auf eine verbesserte Integration der ehrenamtlichen Verbandsmitglieder in die Geschäftsprozesse hin, denn der Aussage, dass aufgrund des Einsatzes von ehrenamtlichen Mitarbeitern keine Kontinuität bei der Beschaffung und Nutzung von Informationen besteht, steht ein großer Teil der Befragten eher ablehnend gegenüber.

Ein weiter oben im Rahmen der Forschungsfrage zu den Problemen in Bezug auf Wissens- und Informationsprozesse dargestellter Aspekt war der Bedarf nach Selektionskriterien und validen Prüfoperationen, um die bestehende Informationsmenge zu reduzieren und auf Handlungsrelevanz prüfen zu können. Eine Chance zeichnet sich in Bezug auf diese Thematik ab, wenn man beachtet, dass solche Selektionspotentiale und Prüfoperationen in Sportverbänden anscheinend teilweise vorhanden sind. So zeigt sich nämlich, dass fast 39 % der Sportverbandsmitglieder Informationen, die durch digitale Medien an sie herangetragen werden, sehr gut sinnvoll nutzen können.

Die Wichtigkeit der Ausbildung von Selektionspotentialen nimmt zu, bedenkt man, dass die Selektionskompetenz der Verbandsmitglieder eine wichtige Bedeutung zu haben scheint, denn mehr als 77 % der Befragten sind der Überzeugung (Kategorien „stimme zu“ bzw. „stimme stark zu“), dass sie die Aufgabe haben, Informationen für ihre Mitglieder zu selektieren und zusammenzustellen.

Nach der Einschätzung der Befragten sind die ehrenamtlichen Mitarbeiter durch die Komplexität der anfallenden Informationen eher nicht überfordert. Unter Einbeziehung des Ergebnisses, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter auch eine Informationsaufbereitungsfunktion gegenüber den ehrenamtlichen Verbandsmitgliedern haben, erscheint es so zu sein, als wäre die anfallende Komplexität der Informationen in Sportverbänden nicht der ausschlaggebende Grund, warum Hauptamtliche ehrenamtlichen Mitarbeitern gegenüber eine Informationsaufbereitungsfunktion übernehmen müssten. Weitere Gründe wurden in dieser Untersuchung nicht betrachtet, doch ist der Mangel an Zeitressourcen sicherlich als ein wesentlicher Aspekt zu nennen, warum sich Ehrenamtliche nicht mit einer ungefilterten Informationsmenge auseinandersetzen wollen oder können.

Wie weiter unten, im Rahmen der Beantwortung der nächsten Forschungsfrage gezeigt wird, ergeben sich Grenzen organisationaler Steuerungsvorhaben aufgrund situationaler Ergebnisoffenheit und perspektivischer Abhängigkeit. Jedoch können aus diesen Gegebenheiten auch Chancen abgeleitet werden. Denn es lassen sich durch eine systematische wissens- und in-

formationsbasierte Herangehensweise an organisationale Handlungen und Entscheidungen zahlreiche Entwicklungschancen erarbeiten (vgl. Breuer, 2005b, S. 149). Der Umgang mit Wissen und relevanten Informationen sollte damit in erster Linie die Herstellung einer produktiven Beziehung zwischen externen Ereignissen und internen Strategien sein, wobei Wissen und Informationen, soweit es möglich ist, explizit und planvoll in Entscheidungen einzubauen sind (vgl. Bruckner, 2001, S. 134).

In Bezug auf die weiter oben als problematisch gedeutete Tendenz von Sportverbänden zu implizitem und personengebundenem Wissen, lässt sich folgende Perspektive hinzufügen, die auch als Chance gesehen werden kann. Möchte man derartiges Wissen, z.B. beim Ausscheiden von Mitarbeitern nicht verlieren, so verweisen Fischer (2007, S. 310-311) und Neuweg (2004, S. 247-250) auf die Bedeutung von Sozialisationsvorgängen innerhalb einer „Meister-Lehrling-Beziehung“. Innerhalb eines solchen Sozialisationsprozesses verlässt das implizite Wissen nicht die individuelle Ebene und bleibt an ein direktes Erleben gebunden – sowohl beim Meister als auch beim Lehrling. Es kommt zu einem Erfahrungsaustausch, bei dem implizites Wissen von einer Person auf eine andere übertragen wird, ohne dass eine Explikation oder kontextfreie Elementarisierung des Wissens erforderlich wird und stattfindet. In diesem Zusammenhang sind Demonstrations- und Imitationsprozesse sowie Übungs- und Feedbackprozesse von besonderer Bedeutung. Bei der Steuerung derartiger Lernprozesse geht es darum, den Transferkontext möglichst so zu gestalten, dass die Erfahrungen in einer ihrem ursprünglichen Entstehungskontext nahe kommenden Form vom Lehrling rekonstruiert werden können. Unter Einbeziehung weiterer Ergebnisse scheint auch die Einführung des „Lehrlings“ in die Wissens- und Informationsnetzwerke des „Meisters“ wichtig zu sein, denn mehr als 50 % der befragten Verbandsmitarbeiter geben an, dass sie informelle Kontakte zur Informationsbeschaffung oder zum Informationsaustausch sehr häufig oder häufig nutzen. Da viele ehrenamtliche Funktionsträger über starke Bezüge zur relevanten Umwelt verfügen (vgl. Winkler, 1988, S. 179) und häufig lange interne Sozialisationsprozesse durchlaufen (vgl. Horch, 2005, S. 85-91) scheinen sich gute Möglichkeiten zur Übertragung impliziter Wissensformen zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung einer bestimmten Organisationspraxis zu ergeben.

Doch sollte beachtet werden, dass der Aufbau solcher „Meister-Lehrling-Beziehungen“ sowohl zeitintensiv ist als auch ein hohes Maß an Vertrauen benötigt (vgl. Neuweg, 2004, S. 250) und die Abläufe in einem solchen Verhältnis nur schwer planbar sind. An dieser Stelle wird aus Sicht des Autors deutlich, dass Personen keinen Ressourcencharakter besitzen und daher Individuen nicht einfach von einem ihnen genuin menschlichen Aspekt, wie ihrem Wissen, abgelöst werden können.

Im Anschluss an die bestehende Kontextualität von Wissen, ist auf eine Besonderheit der Nutzung und des Austauschs von Informationen zu verweisen. Denn auch im Falle von In-

formationen, die möglicherweise auf digitalem Wege ausgetauscht werden (können), ist die ganzheitliche Darstellung und Verarbeitung in einem bestimmten Zusammenhang wichtig, um eine sinnvolle Nutzung von Informationen zu ermöglichen. Die Bildung eines solchen informationellen Kontextes fördert die Übersichtlichkeit und gewährleistet ein einfacheres Verständnis der Sachverhalte. Dies kann ein Schritt sein, auf dem Weg zu einer besseren Nutzung von Informationen, die in einer Organisation vorliegen, und erhöht die Selbstständigkeit des Zugriffs der Mitarbeiter auf die entsprechenden Informationsbestände (vgl. Staiger, 2004, S. 27).

Ein weiteres Thema, das für die Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen in Sportverbänden eine Bedeutung besitzt, ist die Kommunikation der Verbände untereinander. Die Ergebnisse zeigen, dass nach Einschätzung der Befragten zu wenig Abstimmung und Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen des Sportverbandssystems zu unnötiger „Doppelarbeit“ führen. So empfinden mehr als 71 % der befragten Verbandsmitarbeiter den Austausch zwischen den Verbänden als nicht ausreichend. Nach der auf der Grundlage der erhobenen Daten hier durchgeführten Deutung könnte die Beseitigung der mangelnden Kenntnis über mögliche Synergieeffekte von Kooperationen, einer zu starken Fokussierung auf eigene Probleme und der fehlenden Kenntnis gemeinsamer Problemstellungen in Sportverbänden zu einer besseren Abstimmung und Kommunikation zwischen den Organisationen führen.

Nach den vorangegangenen Ausführungen und der Beantwortung der vier Forschungsfragen, die zum Ziel hatten, charakteristische Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen darzustellen, tritt nun ein weiteres Thema der Arbeit in den Mittelpunkt, nämlich das der wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung. Als entsprechende Forschungsfrage ergibt sich die folgende:

***Welche Bedeutung besitzt eine wissens- und informationsbasierte Organisationssteuerung in Sportverbänden?***

Es bestehen vielfache Diskussionen über die Funktionalität einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung. Wobei Wissen und Informationen im Rahmen dieses Prozesses immer wieder eine gewisse Potentialität zugeschrieben werden, Organisationszustände im Hinblick auf die gesteckten Ziele positiv zu beeinflussen.

In der Fachliteratur findet man in Bezug auf Verbände die Aussage, dass Wissen und Informationen eine wichtige Steuerungs- und Gestaltungsfunktion besitzen, da Wissen ein für diesen Organisationstypus kennzeichnendes Steuerungsmedium ist, denn eine Motivation der Mitarbeiter im Nonprofit-Bereich durch Steuerungsgrößen wie Geld und Macht erscheint nur unzureichend oder überhaupt nicht möglich (vgl. Guldenberg & Zauner, 2003, S. 461-462). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde betrachtet, inwieweit Handlungen und Strategien nach internen und externen Informationen ausgerichtet werden. Dabei zeigte sich,

dass die befragten Sportverbandsmitarbeiter sich stärker an internen Informationen bei der Ausrichtung ihrer Handlungen und Strategien orientieren. Eine Nutzung von externen Informationen für die Planung von Handlungen und Strategien erfolgt weniger häufig.

Hinsichtlich der Differenzierung bei der Verwendung von internen und externen Informationen lässt sich einerseits anführen, dass die stärkere Konzentration auf interne Informationen eine Generierung von Nachfragewissen ermöglicht, was zu einer besseren Anpassung an die veränderten Wünsche der Verbandsmitglieder führen kann. Eine derartige Anpassung wird als außerordentlich wichtig angesehen, da die verbandliche Mitgliedschaft auf der Gleichheit der Ziele der Organisation und den Interessen der Mitglieder beruht (vgl. Heinemann & Horch, 1988, S. 110). Doch könnte andererseits angeführt werden, dass eine Vernachlässigung externer Informationen zu einem Mangel an Einflusswissen führen kann, was möglicherweise fehlende Steuerungsmöglichkeiten der Beziehungen zu externen Ressourcengebern zur Folge hätte.

Weitere Ergebnisse in Bezug auf die Organisationssteuerung zeigen, dass ein Teil der Sportverbände Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen als wichtige Orientierung für ihre eigenen Entscheidungen nutzt. Für annähernd 47 % der befragten Mitarbeiter haben die Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen sehr häufig oder häufig eine Orientierungsfunktion. Der Grund für eine derartige Orientierung an anderen Verbänden könnte die gestiegene Wettbewerbsintensität zwischen den Verbänden sein, die in anderen empirischen Ergebnissen nachgewiesen werden konnte (vgl. PLATO, 2002, S. 4; Witt et al., 1998, S. 121; Witt et al., 2006, S. 71-72). Vor diesem Hintergrund werden Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen zu wichtigen Elementen für die eigene strategische Ausrichtung. Da bei Sportverbänden teilweise eine monopolistische Struktur vorliegt, geht es im Rahmen des Wettbewerbs vermutlich nicht primär um den Verkauf von Produkten und Leistungen, sondern vielmehr um die Gewinnung öffentlicher Aufmerksamkeit und die Unterstützung durch externe Ressourcengeber (vgl. PLATO, 2002, S. 4).

Als ein weiteres Element innerhalb einer wissens- und informationsbasierten Verbandssteuerung können folgende Untersuchungsergebnisse gedeutet werden. Um anstehende Probleme und Fragestellungen in Verbänden zu bearbeiten, werden diese partiell an externe Experten weiterdelegiert bzw. das Wissen externer Experten hinzugezogen. Ca. 32 % der Mitarbeiter geben an, dass häufig der persönliche Kontakt zu externen Experten zur Problemlösung gesucht wird. Das Wissen externer Experten in Buch- bzw. Studienform wird von über 42 % der Verbandsmitarbeiter häufig verwendet. Diese relativ häufige Nutzung externer Expertise lässt sich als eine Reaktion auf einen allgemeinen gesellschaftlichen Trend zu einer wachsenden Komplexität interpretieren (vgl. Simsa, 2002, S. 39). In Anbetracht dieser Entwicklungen versuchen Sportverbände anscheinend gezielt Mechanismen und Prozesse zu entwickeln, die



geeignet sind Wissen und Informationen systematisch mit Zielen und Handlungsstrategien der Organisation in Verbindung zu setzen.

Darüber hinaus lassen sich weitere Ergebnisse finden, die sowohl Grenzen als auch Möglichkeiten einer wissens- und informationsbasierten Steuerung darstellen können. Mehr als 50 % der Befragten stimmen der Aussage, dass es einer Interpretationsleistung auf dem Weg von der gewonnenen Information zu sich daraus ergebenden Handlungsoptionen bedarf, entweder zu oder sogar stark zu. Derartige Ergebnisse verweisen einerseits auf die Grenzen einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung, denn getroffene Entscheidungen beruhen auf Unterscheidungen über Relevantes und Irrelevantes, Dazugehöriges und Nichtdazugehöriges, Problematisches und Nichtproblematisches, wobei diese Unterscheidungen nicht zwingend sind, sondern kontingent, denn sie sind abhängig von der jeweiligen Perspektive (vgl. von Eckardstein & Simsa, 2007, S. 377). Vor dem Hintergrund einer spezifischen Perspektive ergeben sich auch individuelle Bedeutungen, wobei Wissen in diesem Zusammenhang nichts mit Tatsachen im Sinne unverrückbarer, objektiver Richtigkeit oder Wahrheit zu tun hat, sondern es entsteht vielmehr durch die kontextbezogene Interpretation von Beobachtungen. Solche Beobachtungen sind jedoch bereits Ausdruck einer spezifischen Sichtweise einer Wirklichkeit, die wesentlich vom Sensorium und Instrumentarium des Beobachters beeinflusst wird (vgl. Bruckner, 2001, S. 133-134). Diese Ausführungen veranschaulichen, welche wichtige Rolle Deutungs- und Interpretationsvorgänge innerhalb einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung einnehmen.

Neben den beschriebenen Grenzen von organisationalen Steuerungsvorhaben aufgrund der beschriebenen Ergebnisoffenheit und der perspektivischen Abhängigkeit können sich auch Möglichkeiten aus dieser Situation ergeben. Es lassen sich nämlich durch eine systematische wissens- und informationsbasierte Herangehensweise an organisationale Handlungen und Entscheidungen zahlreiche Entwicklungschancen erarbeiten (vgl. Breuer, 2005b, S. 149). Der Umgang mit Wissen und Informationen ist damit in erster Linie die Herstellung einer produktiven Beziehung zwischen externen Ereignissen und internen Strategien, wobei Wissen und Informationen, soweit es möglich ist, explizit und planvoll in Entscheidungen einzubauen sind (vgl. Bruckner, 2001, S. 134).

Auch im Rahmen der Untersuchung von Zusammenhängen im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter wurden Ergebnisse ermittelt, die auf Besonderheiten für eine wissens- und informationsbasierte Organisationssteuerung verweisen. So zeigte sich eine Verbindung zwischen der nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den Verbandsmitarbeitern vorliegen, und der persönlichen Erfahrung als Entscheidungsgrundlage bzw. der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen. Zum einen wurde deutlich, dass mit steigendem Grad der nicht ausreichenden verbandlichen Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen, auch die Bedeutung der persönlichen

Erfahrung als Entscheidungsgrundlage wächst. Zum anderen ist bei zunehmendem Grad der nicht ausreichenden verbandlichen Nutzung von Informationen ein höheres Maß an Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen zu erkennen. Zieht man hier die Verbindung zwischen impliziten Wissensanteilen (persönliche Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden) und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen heran, die darauf beruht, dass implizites Wissen nicht einfach explizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist, so werden die Analyseergebnisse erklärbar. In Sportverbänden, in denen die persönliche Erfahrung, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurde, als Entscheidungsgrundlage eine große Rolle spielt, ist auch das Maß der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen entsprechend hoch. Davon ausgehend ergibt sich, dass in solchen Sportverbänden der Grad der verbandlichen Nutzung von Informationen eher gering ist, denn das Wissen und die Informationen der einzelnen Verbandsmitarbeiter lassen sich nur schwer oder gar nicht in allgemeine organisationale Kontexte, die allen Verbandsmitarbeitern zugänglich sind, transferieren. Um dieser Eigenschaft zu begegnen ist wiederum darauf zu verweisen, dass Transferkontexte möglichst so zu gestalten sind, dass die Erfahrungen in einer ihrem ursprünglichen Entstehungskontext nahe kommenden Form vermittelt werden können (vgl. Fischer, 2007, S. 310-311), um Wissen und Informationen im möglichen Umfang weiteren Nutzergruppen zukommen zu lassen.

Trägt man die einzelnen Elemente einer hier dargestellten wissens- und informationsbasierten Steuerung in Sportverbänden zusammen, so ist zu konstatieren, dass sich in diesem Bereich sowohl verschiedene Entwicklungsansätze als auch –grenzen zeigen. Die bestehenden Grenzen sind aus der Autorenperspektive nicht zuletzt mit den herausgearbeiteten Eigenschaften im Informationsverhalten von Sportverbänden verbunden. Resümierend ist im Hinblick auf die wissens- und informationsbasierte Organisationssteuerung anzumerken, dass die unmittelbare Ableitung von Entscheidungen aus bestimmten Wissens- und Informationsbeständen nicht möglich erscheint. Vielmehr besteht die Rolle von Wissen und Informationen in solchen Steuerungsvorhaben darin, vor dem Hintergrund gewählter Ziele, zu einer Urteilsbildung beizutragen, in die jedoch noch weitere Aspekte und Erwägungen eingehen. Somit sind Personen (in Sportverbänden) auch im Rahmen einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung nicht davon entbunden, eine „kluge“ und verantwortliche Wahl zu treffen.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Vielleicht ist die von Immanuel Kant entwickelte Unterscheidung der Begriffe „Verstand“ und „Vernunft“ eine Hilfe bei der Illustration der Funktion einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung. „Verstand“ bezeichnet demnach im engeren Sinne des Wortes die instrumentelle Rationalität, durch die in einem nicht abschließbaren Prozess Wissen produziert wird, das dann technisch angewendet werden kann, wobei im Prinzip für die Anwendung beliebige Zwecke wählbar sind. „Vernunft“ hingegen meint jedoch jenen reflexiven

Nachdem die Entwicklung einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung in Sportverbänden betrachtet wurde, sollen im Weiteren die Stärken und Schwächen des zuvor theoretisch entwickelten Ansatzes bei seiner Anwendung innerhalb einer empirischen Untersuchung dargelegt werden. Die entsprechende Forschungsfrage lautet wie nachfolgend angegeben:

***Welche Stärken und Schwächen ergeben sich in Bezug auf den zuvor theoretisch entwickelten Ansatz im Rahmen der empirischen Untersuchung?***

Der in Abschnitt B entwickelte Ansatz zur Analyse von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen hatte innerhalb der durchgeführten empirischen Untersuchung wahrnehmungs- und handlungsleitende Funktion (z.B. bei der Konzeption der Untersuchungsinstrumente oder auch bei der Auswertung der Ergebnisse).

Als eine Schwäche dieses Ansatzes zeigte sich, dass sich bei der Anwendung dieses theoretischen Konzeptes im Forschungsprozess Zuordnungsprobleme ergaben, in der Form, dass einzelne Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen nicht immer eindeutig einer Beobachtungskategorie zuzuordnen waren. Nun wäre denkbar, dass sich aus einer derartigen Abgrenzungsproblematik ein Mangel des entwickelten Modells ableiten ließe. Bevor ein solches Urteil jedoch gefällt wird, sollte der Unterschied zwischen Ungenauigkeit und Unschärfe Berücksichtigung finden. Ungenauigkeit wird hier als Sammelbegriff für alle Abweichungen der Forschungsergebnisse von der Wirklichkeit definiert, darunter fallen etwa Falschaussagen von Befragten, Interpretationsfehler oder Fehler der Modellspezifikation. Unschärfe hingegen zeigt sich in der Abweichung realer Ordnungstendenzen von einer vorgestellten idealen Ordnungsstruktur. Der fundamentale Unterschied zwischen diesen beiden Konstrukten ist, dass Ungenauigkeit durch eine Verbesserung der Forschungsverfahren verringert werden kann, Unschärfe nicht. So sind auch Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen häufig weit entfernt von idealtypischen Betrachtungsweisen, allein schon deshalb, weil sie vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation entstehen und somit nicht immer einem festen Zweck-Mittel-Schema folgen. Das bedeutet, dass diese Handlungen und die Berichte darüber immer wieder unerwartete Umbrüche erfahren (vgl. Abschnitt B.IV.1.). Darüber hinaus bestehen Interdependenzen, Überschneidungen oder Verbindungen zwischen den verschiedenen Analysekontexten und –ebenen, die eine Zuordnung erschweren. Somit lässt sich sagen, dass die Vorstellung einer solchen idealtypischen Ordnungsstruktur unrealistisch, aber nützlich ist. Für eine Realitätsbeschreibung und die Ermöglichung eines

---

Modus von Rationalität, in dem zum einen nach den Voraussetzungen verstandesmäßiger Erkenntnis und zum anderen nach den begründbaren Zielen der Verwendung von Wissen gefragt wird (vgl. Klafki, 2007, S. 31). In Bezug auf die hier beabsichtigte Analogiebildung wäre einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung die Funktion des Verstandes zuzuweisen.

gedanklichen Zuganges zur bestehenden Komplexität erscheint eine Ordnungsstruktur sogar unerlässlich. Ein beschriebener Idealtypus repräsentiert ein Muster, das sich immer wieder ähnlich reproduziert, ohne dass eine Ereigniskonstellation jemals exakt der anderen gleichen würde. Daher stellt sich die Frage, ob die Forderung vollkommener Deckungsgleichheit von generellen deskriptiven Begriffen und subsumierbaren Einzelfallbeschreibungen überhaupt einlösbar ist. Die hier dargestellte und geforderte Unschärfetoleranz von Idealtypen sollte jedoch nicht als eine Immunisierungsstrategie theoretischer Ansätze gegenüber der Empirie verstanden werden. Als problematisch erweist sich bei der Betrachtung von Unschärfe- und Ungenauigkeitsphänomenen allerdings, dass sich diese beiden Komponenten in Forschungsergebnissen vermischen und nur noch schwer oder gar nicht mehr exakt trennen lassen. Dennoch ist bereits ein erster Schritt in die richtige Richtung getan, wenn man sich der Unterschiedlichkeit dieser beiden Komponenten bewusst ist (vgl. zur Diskussion der Unschärfetoleranz von Idealtypen Schulze, 2005, S. 84-85 und 213-214).

Neben den bestehenden Zuordnungsproblemen wurde auch deutlich, dass die angeführten Beobachtungskategorien teilweise einen relativ großen Abstraktionsgrad aufweisen, so dass eine weitere Konkretisierung auf das Untersuchungsfeld notwendig wurde. Dieser doch teilweise hohe Abstraktionsgrad der Beobachtungskategorien wurde damit erklärt, dass sie eine große Menge an Handlungsformen erfassen müssen, um den Wissens- und Informationsprozessen in einer Organisation gerecht zu werden. Die Abstraktheit der Einzelkonzepte des Modells ist von Bedeutung, da zu Beginn der Untersuchung der Anspruch formuliert wurde, konkretere Ansatzpunkte für die Betrachtung von Wissen und Informationen in Organisationen zu liefern, als dies andere Modelle tun. Trotz des (aus der Autorenperspektive) eingelösten stärkeren Konkretisierungsgrades der entwickelten Beobachtungskategorien im Vergleich zu anderen Ansätzen, ist auf ein in diesem Zusammenhang theorieimmanentes Spannungsfeld zu verweisen. Betrachtet man das Spannungsverhältnis von Konkretisierungs- und Abstraktionsgrad der Beobachtungskategorien etwas näher, so ergibt sich folgende Beziehung. Der eigentliche Erfassungs- und Verwendungswert der Beobachtungskategorien lässt sich als Produkt aus der Breite des Gültigkeitsanspruches und der Beschreibungsgenauigkeit bestimmen. Dabei gilt, dass hochabstrakte Beobachtungskategorien einen breiten Gültigkeitsanspruch haben, aber eine nur sehr geringe Beschreibungsgenauigkeit. Mit zunehmender Konkretisierung nimmt dagegen die Gültigkeitsbreite ab, die Beschreibungsgenauigkeit jedoch zu.

Gegenüber den dargestellten Defiziten können als Stärken dieses theoretischen Konzeptes seine empirische Relevanz und die Möglichkeiten einer vielfältigen Integrierbarkeit von unterschiedlichsten Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen angeführt werden.

Mit diesen Ausführungen endet die Zusammenfassung, in der eine Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen sowohl auf einer allgemeinen Ebene von Organisationen als auch

auf einer speziellen Ebene von Verbänden bzw. Sportverbänden vorgenommen wurde. Das untersuchte Forschungsfeld ist von großer Komplexität, so dass sich viele weitere Fragestellungen und Untersuchungsaspekte anbieten würden, um Wissens- und Informationsprozesse besser zu verstehen. Sinnvoll könnte es bei der Formulierung eines weiteren Forschungsvorhabens sein, den Untersuchungsgegenstand bzw. das Untersuchungsfeld stärker einzuschränken, um damit die vorhandene Komplexität handhabbarer zu machen. Mit Blick auf die herausgearbeiteten Untersuchungsergebnisse wäre es beispielsweise sicherlich interessant, die hier des öfteren im Zusammenhang mit den impliziten Wissensanteilen diskutierte Kontextspezifität bzw. –sensitivität sowie die damit in Verbindung stehende Personengebundenheit von Wissen und Informationen näher zu analysieren.

Aufgrund der bestehenden Komplexität im bearbeiteten Forschungsgebiet ist abschließend anzuführen, dass die vorgenommene Analyse über weite Strecken als reduktionistisch bezeichnet werden kann. So standen schwerpunktmäßig eine rationale und utilitaristische Wissens- und Informationshandhabung im Mittelpunkt der Betrachtungen. Doch erscheint in dem vorliegenden Forschungsfeld, auch vor dem Hintergrund der gesammelten Erfahrungen in dieser Arbeit, Vorsicht geboten, denn die ausschließliche Reduktion von Wissen und Informationen auf eine Ware würde zu einer Degradierung der Individuen zu reinen Konsumenten führen.<sup>61</sup> Des Weiteren ist zu beachten, dass sich auch aus einer humankapitalorientierten Perspektive die „Ressource Mensch“ nicht wie andere konsumieren lässt, denn sie beinhaltet Regenerations- und Reproduktionskosten, die mit ihren Nutzungskosten untrennbar verbunden sind. Daher stellt eine auf Wissen und Informationen basierende Arbeit, betrachtet man sie lediglich als eine vom Leistungserbringer losgelöste Ware, eine juristische Fiktion dar (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006, S. 303-304).

Es bleibt zu konstatieren, dass lineare Zusammenhänge und einfache Ursache-Wirkungsmechanismen im menschlichen Umgang mit Wissen und Informationen nur schwer zu finden sein werden. Darüber hinaus wäre eine solche Situation auch nicht sonderlich erstrebenswert, denn jeder Person ist zuzugestehen, in einer für sie spezifischen Art und Weise

---

<sup>61</sup> Man könnte anführen, dass es sich bei einer solchen „Reduktion“ um eine Eigenart von Wissenschaft handelt, denn jede Wissenschaft beruht auf einer Abstraktion, da die Ganzheit eines Untersuchungsobjektes durch keine einzelne Disziplin zu erfassen ist. Vielmehr widmen sich die einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen in arbeitsteiliger Zerlegung den einzelnen Qualitäten und Funktionen von Untersuchungsobjekten (vgl. Simmel, 1908, S. 3). Doch ist es bei der Einnahme einer solchen Perspektive vermutlich ein graduelles Problem, inwieweit eine Abstraktion bzw. Reduktion auf bestimmte Aspekte eines Untersuchungsobjektes vorgenommen wird und eine derartige Vereinfachung als akzeptabel erscheint. Allerdings sollte man sich dieses Vorgehen immer wieder verdeutlichen, um im Bewusstsein zu behalten, dass es sich nur um Teilaspekte einer untersuchten Sache handelt.

mit ihren Informations-, Wissens- und Urteilsvorräten umzugehen, die nicht nur nach den Kriterien der Anwendungsfähigkeit und Brauchbarkeit zu selektieren sind, um somit so etwas wie einen Eigensinn entwickeln zu können.

Einzelne Aspekte eines solchen Eigensinnes finden sich auch in der hier durchgeführten Untersuchung wieder, die, in der Hoffnung einen Beitrag zu einer besseren Einsicht in menschliches Denken und Handeln in Organisationen zu gewähren, eine Vielzahl an Ergebnissen produziert und herausgearbeitet hat.

## **F Schlussbetrachtung**

Die hier durchgeführte Schlussbetrachtung dient dazu einige Aspekte, die aus Sicht des Autors als die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zu betrachten sind, resümierend darzustellen. Dies erscheint sinnvoll, da die durchgeführte Untersuchung eine Fülle von Ergebnissen erbacht hat, die auch in komprimierter Form im Rahmen der Zusammenfassung noch umfangreich ist. Darüber hinaus wird die Verzahnung zwischen ausgewählten empirischen Untersuchungsergebnissen und dem theoretischen Gerüst, das der Untersuchung zugrunde lag, erneut aufgezeigt, um die konzeptionelle Verortung der empirischen Befunde überblickartig nochmals zu verdeutlichen.

Das entwickelte theoretische Konzept orientiert sich an Ebenen und Kontexten in Organisationen, die den Umgang mit Wissen und Informationen beeinflussen. Diese Ebenen und Kontexte wurden dabei als Beobachtungskategorien interpretiert, anhand derer Erkenntnisse über die Handhabung von Wissen und Informationen in Organisationen gesammelt werden können. Als kategorial können diese Ebenen und Kontexte betrachtet werden, da sie allgemeine Aspekte in jeweils besonderen Einzelphänomenen hervorheben. Durch die Allgemeinheit der Kategorien soll es möglich werden, ansonsten unzusammenhängende Phänomene zu ordnen und zu analysieren.

Da sowohl die Organisationsebenen als auch die dargestellten Kontexte Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen und Informationen haben, erscheint es sinnvoll, diese Elemente miteinander zu kombinieren, um eine detailliertere Analysemöglichkeit zu erhalten. Somit wurde die Betrachtung des Umgangs mit Wissen und Informationen in den verschiedenen Kontexten gegliedert nach den unterschiedlichen Ebenen vollzogen. Ein solches Vorgehen wurde als zweckmäßig erachtet, da eine Veränderung der Kontexte in Abhängigkeit von der jeweiligen Ebene denkbar bzw. sogar wahrscheinlich ist. Aufgrund des Zugewinns an Perspektiven mittels der verschiedenen Ebenen erhöht sich der Differenzierungsgrad der Kontexte im Hinblick auf die Erfassung von Handlungsformen beim Umgang mit Wissen und Informationen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Analyseraster, das aus der Kombination von Ebenen und Kontexten entsteht. Ausgewählte empirische Untersuchungsergebnisse wurden den jeweiligen Knotenpunkten des Rasters zugeordnet, wobei zur besseren Orientierung eine Nummerierung der Knotenpunkte vorgenommen wurde.

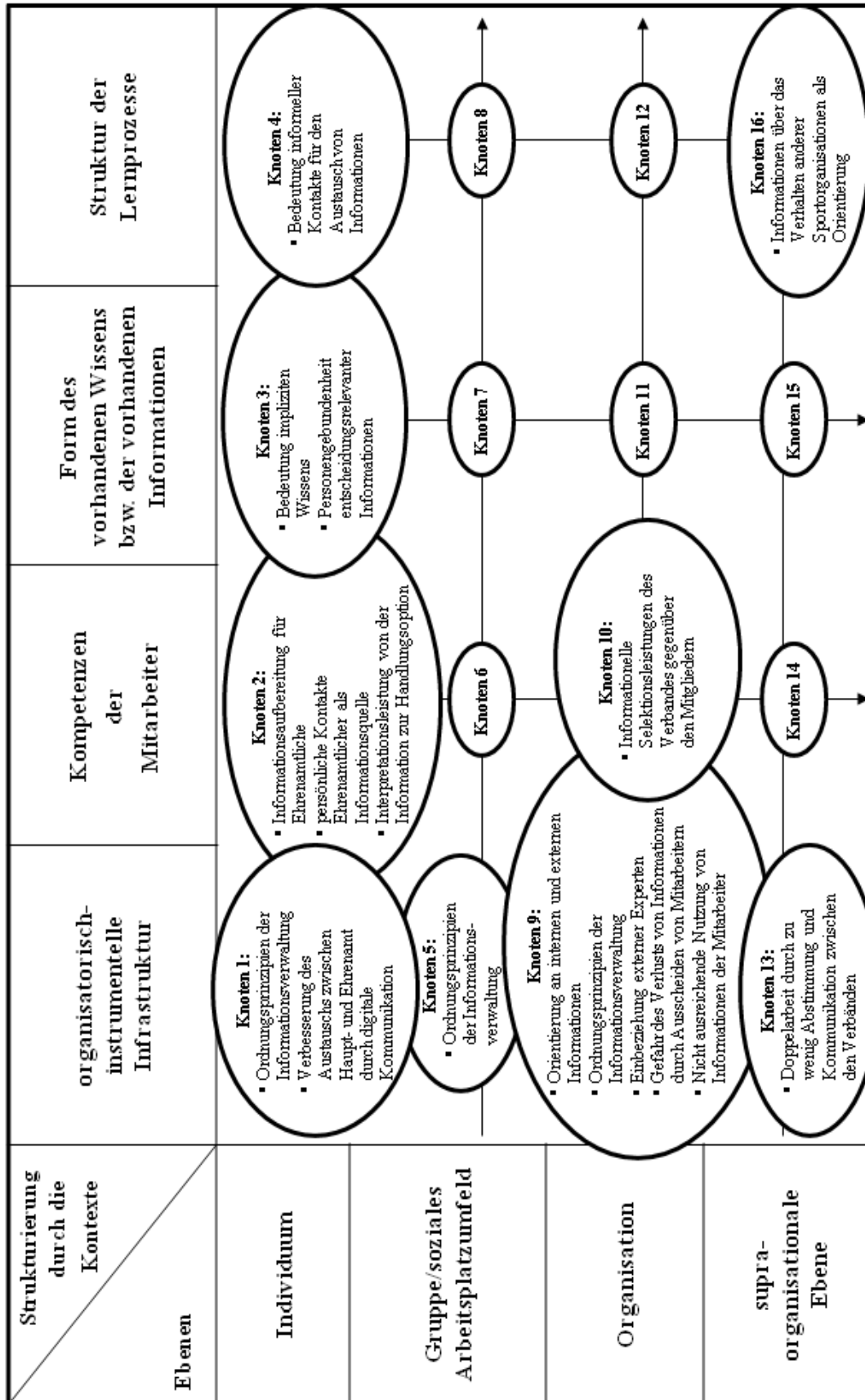


Abbildung 24: Verbindung zwischen dem Analyseraster und ausgewählten empirischen Ergebnissen



Betrachtet man die empirischen Ergebnisse, so wird deutlich, dass in Sportverbänden im Bereich der organisatorisch-instrumentellen Infrastruktur Ordnungsprinzipien bzw. Regeln zur Informationsverwaltung von unterschiedlicher Reichweite existieren. Das bedeutet, dass sich die Ordnungsprinzipien über verschiedene Ebenen hinweg erstrecken (vgl. Abb. 24 Knoten 1,5 und 9). So verfügt ca. ein Drittel der Verbände über Regeln für die Informationsverwaltung, die organisationsweite Geltung haben. Mehr als 44 % der Verbände nutzen derartige Regeln auf der Abteilungs- oder Sachgebietsebene. Über 26 % der Verbandsmitarbeiter haben für sich selber solche Ordnungsprinzipien eingeführt. Fast 22 % der Nennungen verweisen darauf, dass überhaupt keine Regeln für die Informationsverwaltung im Verband vorhanden sind. Durch sinnvolle und transparente Regeln der Informationsverwaltung besteht die Möglichkeit, Entscheidungsträger im Verband möglichst zeitnah mit den entsprechenden Informationen zu versorgen, um die Qualität von Entscheidungsprozessen zu erhöhen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die Schaffung von systematischen Daten- und Informationspools noch keine Erzeugung und Übertragung von Wissen bedeutet. Es müssen vielmehr auch weiterhin die Entstehungs- und Verwendungszusammenhänge der geordneten Informationen mit bedacht und zwischen den Personen ausgetauscht werden. Dennoch erscheint es funktional, dass ein großer Teil der Sportverbände über eine organisationsweite Informationsverwaltung verfügt, denn so kann die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen und Sachgebieten besser erfolgen. Bei fehlenden Ordnungsprinzipien bzw. bei Regeln der Informationsverwaltung, die ausschließlich auf individueller Ebene wirken, besteht die Gefahr, dass Wissen und Informationen entweder verloren gehen oder die organisationale Nutzung der personengebundenen Informationsbestände aufgrund fehlender Transparenz unter den gegebenen Möglichkeiten bleibt.

Zieht man weitere Ergebnisse aus dem Bereich der organisatorisch-instrumentellen Infrastruktur heran (vgl. Abb. 24 Knoten 9), so zeigen sich tatsächlich Gefahren des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Mitarbeitern. Im Zuge dieser Problematik wurde auch die schriftliche Fixierung von Informationen in Bezug auf die systematische Übergabe eines Aufgabenfeldes im Falle des Ausscheidens von Mitarbeitern aus dem Verband betrachtet. Dabei führen fast 59 % der Befragten an, dass immer oder häufig eine Weitergabe von wichtigen Informationen im Falle des Ausscheidens von Personen aus dem Verband erfolgt. Annähernd 34 % sehen diese Funktion selten erfüllt. Die Einbeziehung der Erkenntnisse über Gefahren des Verlustes von Informationen verdeutlicht, dass über 42 % der Verbandsmitarbeiter die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von einzelnen Personen aus dem Verband als sehr groß oder groß einschätzen. Fast 33 % sehen eine mittlere Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Mitarbeitern. Die Verknüpfung dieser Ergebnisse zeigt, dass trotz einer systematischen Übergabe des Aufgabenfeldes an einen Nachfolger, die laut ca. 59 % der Befragten immer oder häufig erfolgt, mehr als 42 % der Studienteilnehmer die Meinung haben, dass die Gefahr des Informationsverlustes durch das

Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Verband sehr groß oder groß ist. Die in dieser Darstellung deutlich werdende Thematik könnte sich vor dem Hintergrund des demographischen Wandels noch verschärfen, wenn sich die Anzahl an älteren Mitarbeitern, die aus der Organisation ausscheidet, erhöht. Daher stellt sich auch für Sportverbände die Frage, wie wichtiges Wissen und relevante Informationen zu bewahren sind.

Im Rahmen weiterführender Prüfungen zu diesen Ergebnissen wurde der Zusammenhang zwischen den bestehenden Regeln für die verbandliche Informationsverwaltung und der Gefahr des Verlustes von Informationen durch das Ausscheiden von Mitarbeitern analysiert. Es zeigte sich, dass um so weit reichender der Geltungsbereich der Regeln zur Informationsverwaltung ist (vom Individuum, über die Abteilung bzw. das Sachgebiet bis hin zur Gesamtorganisation), desto geringer wird die Gefahr des Informationsverlustes durch das Ausscheiden von Verbandsmitgliedern eingeschätzt. Diese Korrelation lässt sich erklären, in dem den Regeln zur Informationsverwaltung eine integrierende Funktion zugeschrieben wird. D.h. in einer funktional ausdifferenzierten Organisation kann durch die Etablierung von Informationsverwaltungsregeln ein austariertes Spannungsfeld zwischen Differenzierung und Integration in Bezug auf organisationale Wissens- und Informationsprozesse hergestellt werden. Aufgrund dieses gleichgewichtigen Spannungsfeldes sinkt auch die Gefahr, dass durch ausscheidende Mitarbeiter, die einzelne Funktionen im Verband erfüllt haben, wichtige Informationen verloren gehen. Hinsichtlich der sehr geringen Stärke der vorliegenden Korrelation ist darauf zu verweisen, dass die begrenzte integrierende Wirkung derartiger Informationsverwaltungsregeln in der Tendenz von Sportverbänden zu personengebundenem und implizitem Wissen begründet liegen könnte. Auf diese Eigenschaft der Wissens- und Informationshandhabung in Sportverbänden wird weiter unten noch eingegangen.

Weiterhin ergaben sich im Zuge der Untersuchung der organisatorisch-instrumentellen Infrastruktur auch interessante Ergebnisse hinsichtlich der nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Verbandsmitgliedern vorliegen. So konnten Interdependenzen zwischen der nicht ausreichenden Nutzung von Informationen, die bei den Verbandsmitgliedern vorliegen (vgl. Abb. 24 Knoten 9), und der persönlichen Erfahrung als Entscheidungsgrundlage (implizites Wissen) bzw. der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen (vgl. Abb. 24 Knoten 3) herausgearbeitet werden. Es ergab sich zum einen, dass mit steigendem Grad der nicht ausreichenden verbandlichen Nutzung von Informationen, die bei den einzelnen Mitarbeitern vorliegen, auch die Bedeutung der persönlichen Erfahrung als Entscheidungsgrundlage wächst. Zum anderen ist bei zunehmendem Grad der nicht ausreichenden verbandlichen Nutzung von Informationen ein höheres Maß an Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen zu erkennen. Zieht man hier die Verbindung zwischen impliziten Wissensanteilen (persönliche Erfahrungen, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurden) und der Personengebundenheit von ent-

scheidungsrelevanten Informationen heran, die darauf beruht, dass implizites Wissen nicht einfach explizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist, so werden die Analyseergebnisse erklärbar. In Sportverbänden, in denen die persönliche Erfahrung, die in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt wurde, als Entscheidungsgrundlage eine große Rolle spielt, ist auch das Maß der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen entsprechend hoch. Davon ausgehend ergibt sich, dass in solchen Sportverbänden der Grad der verbandlichen Nutzung von Informationen eher gering ist, denn das Wissen und die Informationen der einzelnen Verbandsmitarbeiter lassen sich nur schwer oder gar nicht in allgemeine organisationale Kontexte, die allen Verbandsmitarbeitern zugänglich sind, transferieren.

Eine Chance scheinen in Bezug auf die organisatorisch-instrumentelle Infrastruktur digitale Kommunikationsmöglichkeiten für den Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamt zu bieten (vgl. Abb. 24 Knoten 1). Denn es zeigte sich, dass der größte Teil der befragten Mitarbeiter (78 %) der Ansicht ist, dass sich durch digitale Kommunikationsmöglichkeiten der Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen verbessert hat. Somit generieren digitale Kommunikationsmedien anscheinend günstige Möglichkeiten die Schnittstelle zwischen Haupt- und Ehrenamt durchlässiger zu machen und ehrenamtliche Mitarbeiter intensiver in Arbeitsprozesse im Verband einzubinden. Ebenfalls weisen weitere Untersuchungsergebnisse auf eine verbesserte Integration der ehrenamtlichen Verbandsmitarbeiter in die Geschäftsprozesse hin, denn der Aussage, dass aufgrund des Einsatzes von ehrenamtlichen Mitarbeitern keine Kontinuität bei der Beschaffung und Nutzung von Informationen besteht, steht ein großer Teil der Befragten eher ablehnend gegenüber.

Die weitere Analyse der organisatorisch-instrumentellen Infrastruktur zeigt auf der Ebene der Organisation (vgl. Abb. 24 Knoten 9), dass sich die befragten Sportverbände stärker an internen Informationen bei der Ausrichtung ihrer Handlungen und Strategien orientieren. Eine Nutzung von externen Informationen für die Planung von Handlungen und Strategien erfolgt weniger häufig. Hinsichtlich der Differenzierung bei der Verwendung von internen und externen Informationen lässt sich einerseits anführen, dass die stärkere Konzentration auf interne Informationen eine Generierung von Nachfragewissen ermöglicht, was zu einer besseren Anpassung an die veränderten Wünsche der Verbandsmitglieder führen kann. Eine derartige Anpassung wird als außerordentlich wichtig angesehen, da die verbandliche Mitgliedschaft auf der Gleichheit der Ziele der Organisation und den Interessen der Mitglieder beruht (vgl. Heinemann & Horch, 1988, S. 110). Doch könnte andererseits angeführt werden, dass eine Vernachlässigung externer Informationen zu einem Mangel an Einflusswissen führen kann, was möglicherweise fehlende Steuerungsmöglichkeiten der Beziehungen zu externen Ressourcengebern zur Folge hätte.

Darüber hinaus ergibt sich in Bezug auf die organisatorisch-instrumentelle Infrastruktur auf der Ebene der Organisation (vgl. Abb. 24 Knoten 9), dass Verbände Expertenwissen nutzen,

um anstehende Probleme und Fragestellungen zu bearbeiten. Ca. 32 % der Mitarbeiter geben an, dass häufig der persönliche Kontakt zu externen Experten zur Problemlösung gesucht wird. Das Wissen externer Experten in Buch- bzw. Studienform wird von über 42 % der Verbandsmitarbeiter häufig verwendet. Diese relativ häufige Nutzung externer Expertise lässt sich als eine Reaktion auf einen allgemeinen gesellschaftlichen Trend zu einer wachsenden Komplexität interpretieren (vgl. Simsa, 2002, S. 39). Die wachsende Komplexität ergibt sich aus der differenzierten Arbeitsteilung als Strukturmerkmal entwickelter Gesellschaften. Durch diese Entwicklung ist die Einholung und Anwendung von Expertenwissen, im Sinne eines theoretischen Faktenwissens über komplizierte Zusammenhänge, in unterschiedlichsten Bereichen und Handlungskontexten scheinbar zu einer Alltäglichkeit geworden. Hinsichtlich dieser Entwicklungen versuchen Sportverbände offenbar gezielt Mechanismen und Prozesse zu entwickeln, die geeignet sind, Wissen und Informationen systematisch mit Zielen und Handlungsstrategien der Organisation in Verbindung zu setzen.

Auf der supraorganisationalen Ebene lässt sich im Bereich der organisatorisch-instrumentellen Infrastruktur erkennen (vgl. Abb. 24 Knoten 13), dass im deutschen Sportverbandssystem Arbeiten doppelt ausgeführt werden. Nach Einschätzung der Befragten führt zu wenig Abstimmung und Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen des Sportverbandssystems zu unnötiger „Doppelarbeit“. So empfinden mehr als 71 % der befragten Verbandsmitarbeiter den Austausch zwischen den Verbänden als nicht ausreichend. Nach der auf der Grundlage der erhobenen Daten hier durchgeführten Deutung könnte die Beseitigung der mangelnden Kenntnis über mögliche Synergieeffekte von Kooperationen, einer zu starken Fokussierung auf eigene Probleme und der fehlenden Kenntnis gemeinsamer Problemstellungen in Sportverbänden zu einer besseren Abstimmung und Kommunikation zwischen den Organisationen führen.

Im Hinblick auf die Kompetenzen der Mitarbeiter zeigt sich auf der individuellen Ebene (vgl. Abb. 24 Knoten 2) erstens die große Bedeutung der Informationsaufbereitungsfunktion der hauptamtlichen Mitarbeiter gegenüber ihren ehrenamtlichen Kollegen. Fast 70 % der Verbandsmitarbeiter stimmen der Aussage, dass die Hauptamtlichen gegenüber den Ehrenamtlichen eine Informationsaufbereitungsfunktion haben, zu oder sogar stark zu. Aufgrund dieser Informationsaufbereitung sind ehrenamtliche Mitarbeiter dann (besser) in der Lage die Informationsmengen zu bewältigen und eine adäquate Entscheidungsfindung zu vollziehen. An diesen Ergebnissen wird auch noch einmal die besondere Struktur der Arbeitsorganisation in Verbänden deutlich. In der Forschungsliteratur wird beschrieben, dass hauptamtliche Mitarbeiter Wissens- und Informationsvorsprünge gegenüber ihren ehrenamtlichen Kollegen aufweisen, meist durch die größere Arbeitserfahrung des hauptamtlichen Personals (vgl. Witt & Sturm, 1998, S. 301). Aufgrund der Informationsaufbereitungsfunktion der Hauptamtlichen und ihren Informationsvorsprüngen, besteht die Gefahr, dass sich ehrenamtliche Mitarbeiter

durch Hauptamtliche nur unzureichend informiert oder einseitig gelenkt fühlen, was zu Konflikten und Reibungsverlusten in Verbänden führen kann (vgl. von Eckardstein, 2007, S. 282-283). Von Seiten der hauptamtlichen Mitarbeiter sollte vermieden werden, ihre Wissens- und Informationsvorsprünge zur Sicherung und zum Ausbau einer Machtposition zu nutzen. Stattdessen wird empfohlen, durch den Aufbau einer kooperativen Organisations- und Wissenskultur derartige Probleme zu entschärfen (vgl. Roßkopf & Witt, 2002, S. 9; Sollberger, 2004, S. 31; Witt & Sturm, 1998, S. 310-311). Die gemachten Ausführungen verdeutlichen, dass die verbandlichen Arbeitsprozesse nachhaltig durch die Qualität der Informationsaufbereitung und -übermittlung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen beeinflusst werden.

Zweitens wird im Bereich der Kompetenzen der Mitarbeiter auf der individuellen Ebene deutlich (vgl. Abb. 24 Knoten 2), dass insbesondere die persönlichen Kontakte der Ehrenamtlichen für viele Befragte (ca. 74 %) als Informationsquelle im Verband dienen und somit für den Informationsfluss in der Organisation nutzbar gemacht werden. Dies scheint stimmig zu sein, insbesondere weil sich bei Sportverbänden gezeigt hat, dass die ehrenamtlichen Funktionsträger über starke Bezüge zur relevanten Umwelt verfügen (vgl. Winkler, 1988, S. 179).

Drittens müssen die Verbandsmitarbeiter individuell über die Kompetenz verfügen Interpretationsleistungen zu vollbringen, um aus einer Information Handlungsoptionen zu generieren (vgl. Abb. 24 Knoten 2). Mehr als 50 % der Befragten stimmen der Aussage, dass es einer Interpretationsleistung auf dem Weg von der gewonnenen Information zu sich daraus ergebenden Handlungsoptionen bedarf, entweder zu oder sogar stark zu. Derartige Ergebnisse verweisen einerseits auf die Grenzen einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung, denn getroffene Entscheidungen beruhen auf Unterscheidungen über Relevantes und Irrelevantes, Dazugehöriges und Nichtdazugehöriges, Problematisches und Nichtproblematisches, wobei diese Unterscheidungen nicht zwingend sind, sondern kontingent, denn sie sind abhängig von der jeweiligen Perspektive (vgl. von Eckardstein & Simsa, 2007, S. 377). Vor dem Hintergrund einer spezifischen Perspektive ergeben sich individuelle Bedeutungen, wobei Wissen in diesem Zusammenhang nichts mit Tatsachen im Sinne unverrückbarer, objektiver Richtigkeit oder Wahrheit zu tun hat, sondern es entsteht vielmehr durch die kontextbezogene Interpretation von Beobachtungen. Solche Beobachtungen sind jedoch bereits Ausdruck einer spezifischen Sichtweise einer Wirklichkeit, die wesentlich vom Sensorium und Instrumentarium des Beobachters beeinflusst wird (vgl. Bruckner, 2001, S. 133-134). Diese Ausführungen veranschaulichen, welche wichtige Rolle Deutungs- und Interpretationsvorgänge innerhalb einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung einnehmen.

Für die Kompetenzen der Mitarbeiter auf der Ebene der Gesamtorganisation ergibt sich eine große Bedeutung der informationellen Selektionskompetenz des Verbandes gegenüber seinen Mitgliedern (vgl. Abb. 24 Knoten 10). Die Selektionskompetenz des Verbandes hat eine wichtige Bedeutung, denn mehr als 77 % der Befragten sind der Überzeugung, dass sie die

Aufgabe haben, Informationen für ihre Mitglieder zu selektieren und zusammenzustellen. Um dieser Aufgabenbeschreibung gerecht zu werden, müssen die Verbandsmitarbeiter die entsprechenden Informationen zusammenfügen, die für ihre Mitglieder vor den jeweiligen Erfahrungs- und Handlungskontexten wissensrelevant sein könnten. Eine qualitativ hochwertige Erfüllung dieser Aufgabe erscheint auch so bedeutsam zu sein, da andere empirische Ergebnisse zeigen, dass die an die Mitglieder kommunizierten Informationsleistungen großen Einfluss auf die Mitgliederzufriedenheit haben (vgl. Eser, 2003, S. 32).

Die Untersuchung der Form des vorhandenen Wissens bzw. der vorhandenen Informationen auf individueller Ebene ergibt, dass eine Vielzahl von Sportverbandsmitarbeitern auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen entscheidet, die sie in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt haben (vgl. Abb. 24 Knoten 3). So sind es sogar ca. 78 % der befragten Verbandsmitarbeiter, die einer Aussage mit solchem Inhalt zustimmen oder sogar stark zustimmen. Aufgrund der langen Sozialisationsphase in der Organisation wird hier auf Bereiche impliziten Wissens geschlossen, die ausschließlich bei den einzelnen Verbandsmitarbeitern vorliegen und in der Entscheidungsfindung wirksam werden. Als eine spezielle Wissenskategorie ist implizites Wissen etwas Persönliches und von Natur aus Subjektives, was nur in kontextspezifischem Rahmen gilt und daher nur schwer kommunizierbar ist. Implizites Wissen leitet zu konkreten Handlungen und Fertigkeiten an (technisches Element) und beinhaltet zum anderen mentale Modelle, mit denen sich Individuen durch Erzeugung und Handhabung von Analogien in der Welt zurechtfinden (kognitives Element). Diese Wissensform wird häufig durch Personen in Form von Intuition und Erfahrung erlebt (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 71-73).

Unter Beachtung der Bedeutung impliziter Wissensanteile in Sportverbänden und der Skepsis Fischers (2007, S. 308-309) oder auch Neuwegs (2004, S. 243-245), dass implizites Wissen nicht explizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist, erscheint auch ein weiteres Untersuchungsergebnis passend, das durch die Analyse der Form des vorhandenen Wissens bzw. der vorhandenen Informationen auf individueller Ebene deutlich wird (vgl. Abb. 24 Knoten 3). So stimmen mehr als 52 % der befragten Mitarbeiter der Aussage, dass entscheidungsrelevante Informationen in Sportverbänden zu einem großen Teil ausschließlich an einzelne Personen gebunden sind, zu oder sogar stark zu. Geht man davon aus, dass es sich bei den entscheidungsrelevanten Informationen um implizite Wissensbestände handelt und dieses Wissen generell nicht explizierbar bzw. kontextfrei elementarisierbar ist, so wäre die Bindung an einzelne Personen unvermeidlich und eine direkte Übertragung, in Form von schriftlicher Dokumentation beispielsweise, nicht möglich. Auf ein ähnliches Phänomen verweist auch Uzzi (1996, S. 678), wenn er beschreibt, dass spezifische Informationen in Organisationen teilweise nicht von ihrem menschlichen Träger zu lösen sind, denn bei einer Ablösung verkämen sie zu Gerüchten ohne Nutzwert. Glaubwürdig und damit interpretierbar sind diese Informationen

nur aufgrund des impliziten, von dem Informationsempfänger abgerufenen Wissen über die Person des Informationsübermittlers.

Die hier dargestellte Tendenz von Sportverbänden zu implizitem und personengebundenem Wissen verweist auf einige Besonderheiten. Möchte man implizite Wissensbestände und personengebundene Informationen z.B. beim Ausscheiden von Mitarbeitern nicht verloren geben, so verweisen sowohl Fischer (2007, S. 310-311) als auch Neuweg (2004, S. 247-250) auf die Bedeutung von Sozialisationsvorgängen innerhalb einer „Meister-Lehrling-Beziehung“. Im Rahmen eines solchen Sozialisationsprozesses verlässt das implizite Wissen nicht die individuelle Ebene und bleibt an ein direktes Erleben gebunden – sowohl beim Meister als auch beim Lehrling. Es kommt zu einem Erfahrungsaustausch, bei dem implizites Wissen von einer Person auf eine andere übertragen wird, ohne dass eine kontextfreie Explikation des Wissens erforderlich wird und stattfindet. In einem solchen Arrangement sind Demonstrations- und Imitationsprozesse sowie Übungs- und Feedbackprozesse von besonderer Bedeutung. Bei der Steuerung derartiger Lernprozesse geht es darum, den Transferkontext möglichst so zu gestalten, dass die Erfahrungen in einer ihrem ursprünglichen Entstehungskontext nahe kommenden Form rekonstruiert werden können. Da gerade auch viele ehrenamtliche Funktionsträger über starke Bezüge zur relevanten Umwelt verfügen (vgl. Winkler, 1988, S. 179) und häufig lange interne Sozialisationsprozesse durchlaufen (vgl. Horch, 2005, S. 85-91) scheinen sich gute Möglichkeiten zur Übertragung impliziter Wissensformen zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung einer bestimmten Organisationspraxis zu ergeben.

Doch sollte beachtet werden, dass der Aufbau solcher „Meister-Lehrling-Beziehungen“ sowohl zeitintensiv ist als auch ein hohes Maß an Vertrauen benötigt (vgl. Neuweg, 2004, S. 250) und die Abläufe in einem solchen Verhältnis nur schwer planbar sind. An dieser Stelle wird aus Sicht des Autors deutlich, dass Personen keinen Ressourcencharakter besitzen und daher Individuen nicht einfach von einem ihnen genuin menschlichen Aspekt, wie ihrem Wissen, abgelöst werden können.

Bei der Analyse und Gestaltung von Lernprozessen ist auf deren Struktur zu achten. Auf individueller Ebene zeigt sich die große Bedeutung informeller Kontakte zum Austausch von Informationen (vgl. Abb. 24 Knoten 4). Unter Beachtung dieser Ergebnisse scheint auch die Einführung des „Lehrlings“ in die Wissens- und Informationsnetzwerke des „Meisters“ wichtig zu sein, denn mehr als 50 % der befragten Verbandsmitarbeiter geben an, dass sie informelle Kontakte zur Informationsbeschaffung oder zum Informationsaustausch sehr häufig oder häufig nutzen.

Durch die Überprüfung von Zusammenhängen im Informationsverhalten der Sportverbandsmitarbeiter konnten verschiedene Interdependenz zwischen den empirischen Ergebnissen der unterschiedlichen Knotenpunkte des Rasters herausgearbeitet werden. So besteht beispielsweise eine Verknüpfung zwischen der persönlichen Erfahrung als der Grundlage von Ent-

scheidungen der Verbandsmitarbeiter und der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen bzw. der Interpretationsbedürftigkeit auf dem Weg von der Information zur Handlungsoption. Der erste Analyseteil offenbarte, dass mit zunehmender Bedeutung der persönlichen Erfahrung für Entscheidungen der Grad der Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen zunimmt. Der zweite Analyseteil verdeutlichte, dass die wachsende Bedeutung von persönlichen Erfahrungen bei Entscheidungen zu einem höheren Maß an Interpretationsbedürftigkeit von Informationen bei der Gewinnung von Handlungsoptionen führt. Ein Deutungsmuster zur Erklärung dieser Verknüpfungen könnte wie folgt lauten: Informationen besitzen in bestimmten Organisationsumfeldern und –positionen ein geringeres Maß an Eindeutigkeit und sind daher interpretationsbedürftig, um Handlungsoptionen aus ihnen zu gewinnen. Aufgrund dieser Situation wächst die Bedeutung der persönlichen Erfahrung, denn sie bietet Relevanzstrukturen an, an denen sich eine Interpretation orientieren kann. Ausgehend von diesen Zusammenhängen ergibt sich eine wachsende Personengebundenheit entscheidungsrelevanter Informationen, da die (auf Erfahrungen basierenden) Kontexte, in denen Informationen zu Wissen werden, nur bei bestimmten Personen vorhanden sind.

Abschließend soll hier noch ein empirisches Ergebnis zur Struktur der Lernprozesse von Sportverbänden auf der supraorganisationalen Ebene dargestellt werden (vgl. Abb. 24 Knoten 16). So nutzt ein Teil der Sportverbände Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen als wichtige Orientierung für ihre eigenen Entscheidungen. Für annähernd 47 % der befragten Mitarbeiter haben die Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen sehr häufig oder häufig eine Orientierungsfunktion. Der Grund für eine derartige Orientierung an anderen Verbänden könnte die gestiegene Wettbewerbsintensität zwischen den Verbänden sein, die in anderen empirischen Untersuchungen nachgewiesen werden konnte (vgl. PLATO, 2002, S. 4; Witt et al., 1998, S. 121; Witt et al., 2006, S. 71-72). Vor diesem Hintergrund werden Informationen über das Verhalten anderer Sportorganisationen zu wichtigen Elementen für die eigene strategische Ausrichtung. Da bei Sportverbänden teilweise eine monopolistische Struktur vorliegt, geht es im Rahmen des Wettbewerbs vermutlich nicht primär um den Verkauf von Produkten und Leistungen, sondern vielmehr um die Gewinnung öffentlicher Aufmerksamkeit und die Unterstützung durch externe Ressourcengeber (vgl. PLATO, 2002, S. 4).

Betrachtet man die einzelnen Ergebnisse der Untersuchung, die man als Teile einer wissens- und informationsbasierten Steuerung in Sportverbänden interpretieren kann, so ist zu konstatieren, dass sich in diesem Bereich sowohl verschiedene Entwicklungsansätze als auch –grenzen zeigen. Die bestehenden Grenzen sind aus der Autorenperspektive nicht zuletzt mit den herausgearbeiteten Eigenschaften im Informationsverhalten von Sportverbänden verbunden. Resümierend ist im Hinblick auf die wissens- und informationsbasierte Organisationssteuerung anzumerken, dass die unmittelbare Ableitung von Entscheidungen aus bestimmten



Wissens- und Informationsbeständen nicht möglich erscheint. Vielmehr besteht die Rolle von Wissen und Informationen in solchen Steuerungsvorhaben darin, vor dem Hintergrund gewählter Ziele, zu einer Urteilsbildung beizutragen, in die jedoch noch weitere Aspekte und Erwägungen eingehen. Somit sind Personen (in Sportverbänden) auch im Rahmen einer wissens- und informationsbasierten Organisationssteuerung nicht davon entbunden, eine „kluge“ und verantwortliche Wahl zu treffen.

Die Analyse der Auswirkungen struktureller Eigenschaften von Sportverbänden auf den Umgang mit Wissen und Informationen zeigte im Rahmen der vorliegenden Arbeit, dass im Hinblick auf die untersuchten Wissens- und Informationsaspekte dem Verbandstyp, dem ein Mitarbeiter angehört, der größte quantitative Einfluss zuzuschreiben ist. Danach folgt die spezifische Funktion, die ein Mitarbeiter einnimmt, gefolgt von der Art des Anstellungsverhältnisses (Haupt- vs. Ehrenamt) der Verbandsmitarbeiter.

Nimmt man die teilweise doch sehr unterschiedlichen Untersuchungsergebnisse in den Blick, so sind diese Resultate der Ausdruck sowohl formeller und informeller Strukturbildungsprozesse als auch bürokratischer und professioneller Strukturaspekte. Bürokratische und professionelle Strukturaspekte sind dabei die Folgen verschiedener Verfahrensweisen des Organisierens von Aktivitäten zur Bewältigung komplexer Aufgaben. Bürokratische Strukturen findet man eher dort, wo in viele Einzelschritte zerlegbare, gleichförmige und oft auch wiederholbare Aktivitäten verlangt werden. Hingegen ergeben sich professionelle Strukturen meist dort, wo unter wechselnden und schwer vorhersehbaren äußeren Umständen kaum zerlegbare Spezialleistungen gefordert sind (vgl. Gukenbiehl, 2000, S. 88-89; Scott, 1968, S. 202-204). So ist davon auszugehen, dass sich in diesen unterschiedlichen Verfahrensweisen des Organisierens auch der Umgang mit Wissen und Informationen stark unterscheidet. Mehr oder weniger definierte Ordnungsprinzipien beim Umgang mit Wissen und Informationen oder festgelegte Informationsaufbereitungsverfahren erscheinen als das Ergebnis bürokratischer Strukturen, wohingegen die Personengebundenheit von Wissen und Informationen, der implizite Charakter von Wissensbeständen und der informelle Austausch von Informationen eher durch professionelle Strukturen entstehen. Doch ist darauf zu verweisen, dass in komplexeren Organisationen beide, in gewisser Spannung zueinander stehende Strukturformen, zugleich zur Anwendung kommen (vgl. Gukenbiehl, 2000, S. 89). Nicht zuletzt aufgrund der Verschränkung dieser beiden Strukturformen erscheint die Balance in den Spannungsfeldern, die sich in Bezug auf Wissens- und Informationsprozesse ergeben, so wichtig. Die Einhaltung eines solchen Balanceaktes wurde weiter oben anhand des Modells Interventionsquadranten näher illustriert.

Am Ende der Schlussbetrachtung und damit auch der Arbeit bleibt im Hinblick auf das bearbeitete Thema und die mit ihm verbundene Vielzahl an theoretischen und empirischen Erkenntnissen zu konstatieren, dass NPO im Allgemeinen und Verbände im Speziellen einen

förderlichen Rahmen für gezielte Wissens- und Informationsprozesse darstellen können. In FPO hingegen ergibt sich häufiger aufgrund einer gewinnorientierten Zielsetzung eine wettbewerbsorientierte Motivation, die stärker zu Opportunitätsverhalten verleiten kann, was für den Umgang mit Wissen und Informationen negative Konsequenzen bedeuten würde. Denn in einer konnexionistisch gedachten Welt schädigen Personen die Organisation, der sie angehören, durch ein Zurückhalten von Informationen, um diesen Informationsvorsprung an anderer Stelle zu ihren eigenen Gunsten auszunutzen. Aufgrund der besonderen Beschaffenheit von Wissen und Informationen lassen sich opportunistische Verhaltensmuster auch nur unzureichend durch (vertragliche) Kontrollen unterbinden (vgl. Boltanski & Chiapello, 2006, S. 418-420). Demgegenüber bieten Verbände mit ihrer stärkeren Sachzielorientierung und den damit verbundenen Sinnbezügen eine bessere Chance, bei den Mitarbeitern und Mitgliedern eine aufgabenorientierte Motivation zu wecken und damit dafür zu sorgen, dass sie ihr Wissen und ihre verfügbaren Informationen für den Organisationszweck einbringen.

## Literaturverzeichnis

Abraham, M. & Büschges, G. (2004). *Einführung in die Organisationssoziologie* (Studien-  
skripten zur Soziologie, 3. Aufl.). Wiesbaden: VS

Albert, H. (1991). *Traktat über die kritische Vernunft* (5., verb. u. erw. Aufl.). Tübingen:  
Mohr

Albrecht, F. (1993). *Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: Inhaltli-  
che Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Geltungsrahmen*. Frankfurt  
a.M.: Peter Lang

Alex, B., Becker, D. & Stratmann, J. (2000). Ganzheitliches Wissensmanagement und wert-  
orientierte Unternehmensführung. In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement: Zwischen Wissen  
und Nichtwissen* (Managementkonzepte, 9, 3., verb. Aufl., S. 47-69). München: Rainer  
Hampp

Al-Laham, A. (2003). *Organisationales Wissensmanagement: Eine strategische Perspektive*.  
München: Franz Vahlen

Amelingmeyer, J. (2000). *Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissensbasis  
von Unternehmen*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler

Argyris, C. (1993). Defensive Routinen. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für  
die Zukunft: Ein Handbuch* (S. 179-226). Köln: Edition Humanistische Psychologie

Atteslander, P. (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (11., bearb. u. erw. Aufl.).  
Berlin: Erich Schmidt

Auling, A. & Fischer, D. (2000). Einige Daten und Informationen zum Wissensmanage-  
ment. *Die Betriebswirtschaft*, 60(5), 642-667

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden:  
Eine anwendungsorientierte Einführung* (11., überarb. Aufl.). Berlin: Springer

Bacon, F. (1974). *Neues Organ der Wissenschaften*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchge-  
sellschaft

Badelt, C. (1999). Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In C. Badelt  
(Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (2. überarb. u.  
erw. Auflage, S. 517-546). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Baecker, D. (1998). Zum Problem des Wissens in Organisationen. *Organisationsentwicklung*,  
17(3), 5-21

Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie* (Konzepte der Humanwissenschaft). Stutt-  
gart: Klett-Cotta

- Bankhofer, U. (1995). *Unvollständige Daten- und Distanzmatrizen in der multivariaten Datenanalyse* (Quantitative Ökonomie, 64). Köln: Eul
- Barth, A.-R. (2005). Ist der Weg vom Wissen zum Handeln wirklich so weit? - Nachbemerkungen. . In A. Huber (Hrsg.), *Vom Wissen zum Handeln – Ansätze zur Überwindung der Theorie-Praxis-Kluft in Schule und Erwachsenenbildung* (S. 251-257). Tübingen: Huber
- Baumard, P. (1996). Organizations in the Fog: An Investigation into the Dynamics of Knowledge. In B. Moingeon & A. Edmondson (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage* (p. 74-91). London: Sage
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Becker, R. & Edrissi, A. (2002). Studie: Aktuelle Herausforderungen in der Verbandswelt – Setzen Funktionsträger und Mitglieder die gleichen Prioritäten? *Verbändereport*, 6(7), 14-17
- Beckert, J. (1997). *Grenzen des Marktes: Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz* (Theorie und Gesellschaft, 39). Frankfurt a.M.: Campus
- Bernhardt, S. (1999). Finanzierungsmanagement von NPOs. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 301-330). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Betzelt, S. & Bauer, R. (2000). *Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber*. Opladen: Leske + Budrich
- Biedermann, C. (2000). Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In S. Nährlich & A. Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung* (Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, 2, S. 107-128). Opladen: Leske + Budrich
- Birle, P. & Wagner, C. (2001). Vergleichende Politikwissenschaft: Analyse und Vergleich politischer Systeme. In M. Mols, H.-J. Lauth & C. Wagner (Hrsg.), *Politikwissenschaft: Eine Einführung* (3., überarb. u. erw. Aufl. S. 99-134). Paderborn: Schöningh
- Blümle, E.-B. & Stuber, R. (2001). Bindungsmanagement als Führungsaufgabe. *Verbands-Management: Fachzeitschrift für Nonprofit Management*, 24(2), 12-17
- Blümm, C. (2002). *Die Bedeutung impliziten Wissens im Innovationsprozess: Zum Aufbau dynamischer Wettbewerbsvorteile*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Böhle, F. & Kratzer, N. (1999). Ehrenamt als Arbeit: Eine Betrachtung ehrenamtlicher Tätigkeit aus arbeitssoziologischer Sicht. In E. Kistler, H.-H. Noll & E. Priller (Hrsg.), *Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts: Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Meßkonzepte* (S. 275-290). Berlin: Edition Sigma

- Boltanski, L & Chiapello, È. (2006). *Der neue Geist des Kapitalismus* (édition discours, 38). Konstanz: UVK
- Bonß, W. (2000). Was wird aus der Erwerbsgesellschaft? In U. Beck (Hrsg.), *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie* (S. 327-415). Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Borchert, M., Röhling, T. & Heine, S. (2003). Wissensweitergabe als spieltheoretisches Problem. *Zeitschrift für Personalwesen*, 17(1), 37-57
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6., überarb. u. akt. Aufl.). Heidelberg: Springer
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer
- Braun, S. (2003). Zwischen Gemeinschaftsorientierung und Selbstverwirklichung. In J. Baur & S. Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (Sportentwicklung in Deutschland, 17, S. 242-267). Aachen: Meyer & Meyer
- Breuer, C. (2005a). *Steuerbarkeit von Sportregionen* (Reihe Sportsoziologie). Schorndorf: Karl Hofmann
- Breuer, C. (2005b). Strategisches Management in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 149, S. 148-163). Schorndorf: Karl Hofmann
- Breuer, C. (2006). *Sportentwicklungsbericht für Deutschland* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft). Köln: Sport und Buch Strauß
- Breuer, C. (Hrsg.) (2007a). *Sportentwicklungsbericht 2005/2006: Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 2). Köln: Strauß
- Breuer, C. (2007b). Einleitung: Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. In C. Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2005/2006: Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 2, S. 39-41). Köln: Strauß
- Breuer, C. & Rittner, V. (2002). *Berichterstattung und Wissensmanagement im Sportsystem: Konzeption einer Sportverhaltensberichterstattung für das Land Nordrhein-Westfalen*. Köln: Sport und Buch Strauß
- Bruckner, W. (2001). Mit Wissen entscheiden – Wissensmanagement in NPOs. In R. Simsa (Hrsg.), *Management der Nonprofit Organisation: Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten* (S. 131-142). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bruhn, M. (1997). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Berlin: Springer

- Bullinger, H.-J., Wörner, K. & Prieto, J. (1997). *Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends* (Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation). Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
- Carley, K. (1986). Knowledge Acquisition as a Social Phenomenon. *Instructional Science*, 14, 381-438
- Cleveland, H. (1985). *The Knowledge Executive: Leadership in an Information Society*. New York: Truman Talley
- Club of Rome (2002). *Keine Grenzen des Wissens, aber Grenzen der Armut: Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wissensgesellschaft* (Zum 30-jährigen Jubiläum des ersten Reports an den Club of Rome: Die Grenzen des Wachstums). Zugriff am 16.05.2006 unter [http://www.clubofrome.org/docs/wssd\\_german.pdf](http://www.clubofrome.org/docs/wssd_german.pdf)
- Cranach, M. von (1995). Über das Wissen sozialer Systeme. In U. Flick (Hrsg.), *Psychologie des Sozialen: Repräsentationen in Wissen und Sprache* (S. 22-53). Reinbek: Rowohlt
- Daft, R. L. (2004). *Organization: Theory and Design* (8<sup>th</sup> Edition). Ohio: South-Western
- Danner, H. (1989). *Methoden geisteswissenschaftlicher Pädagogik: Einführung in die Hermeneutik, Phänomenologie und Dialektik* (2., überarb. u. erg. Aufl.). München: Ernst Reinhardt
- Dettling, W. (1978). *Verbände – Strukturelemente einer freiheitlichen Demokratie* (Wirtschafts- und gesellschaftspolitische Grundinformationen, 25). Köln: div
- Deutscher Olympischer Sportbund (2007). *Ehrenamt im Sport*. Zugriff am 11.08.2007 unter <http://www.dosb.de/de/breitensport-sportentwicklung/ehrenamt-im-sport/>
- Deutscher Skilehrerverband (2005). *SnowSport: Das Magazin für Schneesport-Profis*: Heft 1/2005-06. Wolfratshausen: DSLV
- Diekmann, A. (2007). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen: Methoden: Anwendungen* (18., überarb. u. erw. Aufl.). Reinbek: Rowohlt
- Döring, M. (1978). Zielkonflikt. In *Personal-Enzyklopädie: Das Wissen über Menschen und Menschenführung in modernen Organisationen: Dritter Band: Partnerschaft, betriebliche bis Zwischenbescheid* (S. 711-713). München: Moderne Industrie
- Dörpinghaus, A. (2009). Bildung: Plädoyer wider die Verdummung. *Forschung & Lehre, SUPPLEMENT*, S. 3-14
- Drechsel, B. (2001). *Subjektive Lernbegriffe und Interesse am Thema Lernen bei angehenden Lehrpersonen* (Internationale Hochschulschriften, 363). Münster: Waxmann
- Drucker, P. (1970). *The Age of Discontinuity – Guidelines to our Changing Society*. Geneva: Orbit

- Eckardstein, D. von (2007). Personalmanagement in NPOs. In C. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (4., überarb. Aufl., S. 273-298). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Eckardstein, D. von & Simsa, R. (2007). Entscheidungsmanagement in NPOs. In C. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (4., überarb. Aufl., S. 376-388). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Eckardstein, D. von & Zauner, A. (2002). Veränderungsmanagement in NPOs. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 547-570). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Eckert, N. (1998). *Unternehmensentwicklung und Ökologie des Wissens: Der Primat impliziten Wissens und seine Implikationen für eine evolutionäre Organisationstheorie* (Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, 91). Herrsching: Barbara Kirsch
- Edelmann, W. (1986). *Lernpsychologie: Eine Einführung* (2., neu bearb. Aufl.). München: Psychologie-Verlags-Union
- Eisenführ, F. (1998). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Emrich, E. (2008). Sportverbände. In K. Weis & R. Gugutzer (Hrsg.), *Handbuch Sportsoziologie* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 166, S. 122-132). Schorndorf: Hofmann
- Eser, S. (2003). Das einzelne Mitglied neu entdecken. *Verbändereport*, 7(3), 26-32
- Fahrner, M. (2008). *Sportverbände und Veränderungsdruck* (Reihe Sportsoziologie). Schorndorf: Hofmann
- Falk, S. (2006). *Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis: Zusammenhänge – Synergien – Gestaltungsempfehlungen* (Personal- und Organisationsentwicklung, 2). München: Rainer Hampp
- Fischer, K.H. (1997). *Lobbying und Kommunikation in der Europäischen Union*. Berlin: Spitz
- Fischer, P.M. (2007). *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. Wiesbaden: DUV
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt
- Freyer, W. (2003). *Sport-Marketing: Handbuch für marktorientiertes Management im Sport* (3., vollst. überarb. Aufl.). Dresden: FIT
- Friedrichs, J. (1990). *Methoden empirischer Sozialforschung* (14. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag

- Führungsakademie (2007). *Ankündigung Herbsttagung „Wissensmanagement im Leistungssport“* - 15.10.2007. Abruf am 10.09.2009 unter [http://www.fuehrungsakademie.de/dateien/news/news.php?news\\_id=174](http://www.fuehrungsakademie.de/dateien/news/news.php?news_id=174)
- Führungsakademie (2008). *Ankündigung Seminarangebot „Wissensmanagement im organisierten Sport“*. Abruf am 10.09.2009 unter <http://www.fuehrungsakademie.de/dateien/info-programm.php?datnr=2498>
- Gerstenmaier, J. & Mandl, H. (1995). Wissenserwerb unter konstruktivistischer Perspektive. *Zeitschrift für Pädagogik*, 41(6), 867-888
- Gerstenmaier, J. & Mandl, H. (2000). Wissensanwendung im Handlungskontext: Die Bedeutung intentionaler und funktionaler Perspektiven für den Zusammenhang von Wissen und Handeln. In H. Mandl & J. Gerstenmaier (Hrsg.), *Die Kluft zwischen Wissen und Handeln: Empirische und theoretische Lösungsansätze* (S. 289-321). Göttingen: Hogrefe
- Geulen, D. (2001). Sozialisation. In H. Joas (Hrsg.), *Lehrbuch der Soziologie* (S. 124-144). Frankfurt a.M.: Campus
- Giddens, A. (1988). *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (Theorie und Gesellschaft, 1). Frankfurt a.M.: Campus
- Gielkens, P. (2002). Herausforderungen für die Vereins- und Verbandslandschaft: Reorganisation und Profilierung von Verbänden. *Verbändereport*, 6(1), 8-15
- Glaserfeld, E. von (1997). *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Glomb, B. (2003). *Kompetenzen von Wissensmanagern – Managerprofile im Wandel* (Arbeitsbericht des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 49). Magdeburg: IBBP
- Götz, K. (2000). *Management und Weiterbildung: Führen und Lernen in Organisationen* (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung, 9, 2., überarb. Aufl.). Hohengehren: Schneider
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380
- Grant, R.M. (2005). *Contemporary strategy analysis* (5<sup>th</sup> Edition). Oxford: Blackwell
- Greifenhagen, M. & Greifenhagen, S. (1997). Politische Kultur. In T. Stammen, R. Clapham, M. Greifenhagen, S. Greifenhagen, W. Rudzio, E. Jesse, F. Nuscheler, R. Meyers & B. Guggenberger (Hrsg.), *Grundwissen Politik* (S. 167-237). Frankfurt a.M.: Campus
- Greschner, J. (1996). *Lernfähigkeit von Unternehmen: Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im strategischen Management* (Schriften zur Unternehmensplanung, 38). Frankfurt a.M.: Peter Lang



- Güldenbergs, S. (2003). *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: Ein systemtheoretischer Ansatz* (4., akt. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Güldenbergs, S. & Zauner, A. (2003). Instrumente für das Wissensmanagement in NPOs. In R. Eschenbach & C. Horak (Hrsg.), *Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 461-489). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Gukenbiehl, H. (2000). Formelle und informelle Gruppen als Grundformen sozialer Strukturbildung. In B. Schäfers (Hrsg.), *Einführung in die Gruppensoziologie* (3. Aufl., S. 80-96). Wiesbaden: Quelle & Meyer
- Gutenberg, E. (1979). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* (Die Produktion, 1, 23. Aufl.). Berlin Springer
- Haider, H. (2000). Implizites Wissen: Anmerkungen aus der Perspektive der experimentellen Psychologie. In G. H. Neuweg (Hrsg.), *Wissen – Können – Reflexion: Ausgewählte Verhältnisbestimmungen* (S. 175-197). Innsbruck: Studien-Verlag
- Halbwirth, S. & Toohey, K. (2001). The Olympic Games and Knowledge Management: a Case Study of the Sydney Organising Committee of the Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 1(2), 91-111
- Heilmair, A. (2009). *Risikomanagement in Verbänden: Module einer risikobewussten Verbandsführung*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Heinemann, K. (1988). Zum Problem ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeit im Verein. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband: Historische, politische und soziologische Aspekte* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, 22, S. 123-137). Schorndorf: Karl Hofmann
- Heinemann, K. (1995). *Einführung in die Ökonomie des Sports: Ein Handbuch* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 107). Schorndorf: Karl Hofmann
- Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen: Verstehen und gestalten* (Beiträge zu Lehre und Forschung im Sport, 145). Schorndorf: Karl Hofmann
- Heinemann, K. & Horch, H.-D. (1981). Soziologie der Sportorganisation. *Sportwissenschaft*, 11(2), 123-150
- Heinemann, K. & Horch, H.-D. (1988). Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband: Historische, politische und soziologische Aspekte* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, 22, S. 108-122). Schorndorf: Karl Hofmann
- Heisig, P. (2002). GPO-WM: Methode und Werkzeuge zum geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement. In A. Abecker, K. Hinkelmann, H. Maus & H.J. Müller (Hrsg.), *Ge-*

*schäftsprozessorientiertes Wissensmanagement: Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen* (S. 47-64). Berlin: Springer

Heisig, P. (2005). *Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse* (Berichte aus dem Produktionstechnischen Zentrum Berlin). Berlin: Technische Universität

Helmes, P. (2000). Lobbying in Europa: Der Basar der Informations-Beeinflussung. *Verbands-Management: Fachzeitschrift für Nonprofit Management*, 23(2), 18-25

Helwig, P. (1965). *Charakterologie*. Stuttgart: Klett

Hilse, H. (2000). *Kognitive Wende in Management und Beratung: Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in organizations: A critical introduction*. Oxford: University Press

Holler, M.J. & Illing, G. (2003). *Einführung in die Spieltheorie* (5., überarb. Aufl.). Berlin: Springer

Horak, C. & Heimerl-Wagner, P. (1999). Management von NPOs – Eine Einführung. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 139-152). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Horak, C., Matul, C. & Scheuch, F. (1999). Ziele und Strategien von NPOs. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (2. überarb. u. erw. Auflage, S. 153-178). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Horch, H.-D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen: Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen* (Sozialwissenschaftliche Schriften, 21). Berlin: Duncker & Humblot

Horch, H.-D. (1995). Selbsterstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen: Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung. In T. Rauschenbach, C. Sachße & T. Olk (Hrsg.), *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen: Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch* (S. 280-296). Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Horch, H.-D. (2005). Personalwirtschaft in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (Beiträge zu Lehre und Forschung im Sport, 149, S. 80-93). Schorndorf: Hofmann

Horch, H.-D., Niessen, C. & Schütte, N. (2003). *Sportmanager in Verbänden und Vereinen*. Köln: Sport und Buch Strauß

Howaldt, J., Klatt, R. & Kopp, R. (2004). *Neuorientierung des Wissensmanagements: Paradoxien und Dysfunktionalitäten im Umgang mit der Ressource Wissen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

- Hunecke, H. (2003). *Produktionsfaktor Wissen – Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Wissen und Standort von Unternehmen* (Aachener Reihe Mensch und Technik, 45). Aachen: Mainz
- Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation (1997). *Knowledge Management: Ein empirisch gestützter Leitfaden zum Management des Produktionsfaktors Wissen*. München: Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation
- Joas, H. (1996). *Die Kreativität des Handelns*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Joas, H. (2004). *Sozialtheorie: Zwanzig einführende Vorlesungen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Jones, G. R. & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation: Theorie, Design und Wandel* (5., akt. Aufl.). München: Pearson
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2003). *Organisation* (4., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Klabunde, S. (2003). *Wissensmanagement in der integrierten Produkt- und Prozessgestaltung: Best-Practice-Modelle zum Management von Meta-Wissen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Klafki, W. (2007). *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik: Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz
- Klages, H. (1993). *Häutungen der Demokratie* (Texte + Thesen, 246). Osnabrück: Fromm
- Knoblauch, H. (2004). Kritik des Wissens. Wissensmanagement, Wissenssoziologie und die Kommunikation. In B. Wyssusek (Hrsg.), *Wissensmanagement komplex: Perspektiven und soziale Praxis* (S. 275-289). Berlin: Erich Schmidt
- Knoblauch, H. (2005). *Wissenssoziologie*. Konstanz: UVK
- Kogut, B. & Zander, U. (1997). Knowledge of the Firm: Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In L. Prusak (Ed.), *Knowledge in Organizations* (p. 17-35). Oxford: Butterworth-Heinemann
- Kohler-Koch, B. & Quittkat, C. (1999). *Intermediation of Interests in the European Union*. Arbeitspapier Nr. 9 des Mannheimer Zentrums für Europäische Sozialforschung. Mannheim: Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung
- Konrad, K. (2005). Vom Wissen zum Handeln – Kognitionspsychologische Betrachtung. In A. Huber (Hrsg.), *Vom Wissen zum Handeln – Ansätze zur Überwindung der Theorie-Praxis-Kluft in Schule und Erwachsenenbildung* (S. 39-57). Tübingen: Huber
- Krogh, G. von & Venzin, M. (1995). Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. *Die Unternehmung: Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 49, 417-436

- Kromrey, H. (1998). *Empirische Sozialforschung* (8. Aufl.). Opladen: Leske + Budrich
- Lack, T. (2004). Wissensmanagement. In B. Kremin-Buch, F. Unger & H. Walz (Hrsg.), *Wissen – das neue Kapital* (Managementschriften Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein, 6). Sternenfels: Wissenschaft & Praxis
- Lakes, B. (1999). *Strategische Verbandsführung* (NPO-Management). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1969). Differentiation and Integration in Complex Organizations. In J.A. Litterer (Ed.), *Organizations: Systems, Control and Adaptation: Volume II* (Second Edition, p. 229-253): New York: John Wiley & Sons
- Lederer, B. (2005). *Das Konzept der Lernenden Organisation: Bildungstheoretische Anfragen und Analysen* (Studien zur Berufspädagogik, 17). Hamburg: Dr. Kovac
- Lenz, T. (2001). *E-Government und E-Nonprofit: Management von Internetprojekten in Verwaltung und Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Lettieri, E., Borga, F. & Savoldelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 16-30
- Lippe, P. von der & Kladobra, A. (2002). Repräsentativität von Stichproben. *Marketing ZFP*, 24(2), 139-145
- Littich, E. (2002). Finanzierung von NPOs. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 361-380). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Locher, K. (1991). Auswege aus Gefangenen-Dilemma-Situationen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 20(2), 60-64
- Lullies, V., Bollinger, H. & Weltz, F. (1993). *Wissenslogistik: Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben*. Frankfurt a.M.: Campus
- Lyotard, J.-F. (1986). *Das postmoderne Wissen: Ein Bericht*. Wien: Böhlau
- Maag, G. (1991). *Gesellschaftliche Werte: Strukturen, Stabilität und Funktion* (Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, 120). Opladen: Westdeutscher Verlag
- Mai, H. (2009). *Michael Polanyis Fundamentalphilosophie: Studien zu den Bedingungen des modernen Bewusstseins*. München: Karl Alber
- Malik, F. & Kopp, R. (2002). Wissensmanagement oder Management von Wissensarbeitern? *profile - Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 2(4), 109-112
- Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (2000). Die Rolle des Wissensmanagements für die Zukunft: Von der Informations- zur Wissensgesellschaft. In H. Mandl & G. Reinmann-

- Rothmeier (Hrsg.), *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements* (S. 1-17). München: Oldenbourg
- March, J.G. (1990). Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen. In J.G. March (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven* (S. 1-23). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- March, J.G., Schulz, M. & Zhou, X. (2000). *The Dynamics of Rules: Change in Written Organizational Codes*. Stanford: University Press
- Martell, H. (2002). Interessenvertretung bei der Europäischen Kommission. *Verbändereport*, 6(2), 16-21
- Mayntz, R. (1992). Interessenverbände und Gemeinwohl – Die Verbändestudie der Bertelsmann Stiftung. In R. Mayntz (Hrsg.), *Verbände zwischen Mitgliederinteressen und Gemeinwohl* (S. 11-35). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Mayntz, R. (2002). Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen. In R. Mayntz (Hrsg.), *Akteure – Mechanismen – Modelle. Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen* (S. 7-43). Frankfurt a.M.: Campus
- Mayntz, R. & Ziegler, R. (1977). Soziologie der Organisation. In R. Mayntz, K. Roghmann & R. Ziegler (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung: Band 9: Organisation • Militär* (2., neubearb. Aufl., S. 1-140). Stuttgart: Enke
- Mayring, P (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz
- Melter, D. & Singler, A. (2001). Neue Formen der Verbandskommunikation. *Verbands-Management: Fachzeitschrift für Nonprofit Management*, 24(2), 48-53
- Mertens, G. (1998). *Umwelten: Eine humanökologische Pädagogik*. Paderborn: Schöningh
- Mertins, K. & Finke, I. (2008). Das richtige Wissen bewahren. *Wissensmanagement: Das Magazin für Führungskräfte*, 10(3), 16-19
- Mertins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J. (Eds.) (2001). *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. Berlin: Springer
- Meyer, M. & Mühlbacher, J. (2001). Organisationales Lernen in NPOs. In R. Simsa (Hrsg.), *Management der Nonprofit Organisation: Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten* (S. 107-129). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Mittelstraß, J. (2000). Von der Philosophie – Begrüßung und Einführung. In J. Mittelstraß (Hrsg.), *Die Zukunft des Wissens: XVIII. Deutscher Kongreß für Philosophie Konstanz, 4.-8. Oktober 1999* (S. 7-12). Berlin: Akademie

- Muckenhaupt, M. (2008). *Informationsversorgung von Trainerinnen und Trainern*. Abruf am 02.06.2009 unter [http://medien2.ifs.sozialwissenschaften.uni-tuebingen.de/ifs/institutsinfo/veroeffentlichungen/informationsversorgung\\_pressemappe.pdf](http://medien2.ifs.sozialwissenschaften.uni-tuebingen.de/ifs/institutsinfo/veroeffentlichungen/informationsversorgung_pressemappe.pdf)
- Muckenhaupt, M., Grehl, L. & Lange, J. (2009). Informationsversorgung im Spitzensport – Ergebnisse einer Trainerstudie. *Leistungssport*, 39(5), 4-9
- Mühlbradt, T. (2004a). Umgang mit Wissen im Alltag und im Betrieb. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Wissensnutzung in Klein- und Mittelbetrieben: Gestaltung, Optimierung und technische Unterstützung wissensbasierter Geschäftsprozesse* (S. 19-35). Köln: Bachem
- Mühlbradt, T. (2004b). Wissensorientierte Optimierung von Geschäftsprozessen. In Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Wissensnutzung in Klein- und Mittelbetrieben: Gestaltung, Optimierung und technische Unterstützung wissensbasierter Geschäftsprozesse* (S. 115-169). Köln: Bachem
- Müller, R. (1983). *Die Finanzierung der Wirtschaftsverbände: Eine empirische Analyse deutscher, schweizerischer und österreichischer Wirtschaftsverbände*. Dissertation, Universität Freiburg, Freiburg in der Schweiz
- Nefiodow, L. (1990). *Der fünfte Kondratieff: Strategien zum Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Neumann, R. (2000). *Die Organisation als Ordnung des Wissens: Wissensmanagement im Spannungsfeld von Anspruch und Realisierbarkeit*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Neuweg, G. H. (2000a). Können und Wissen: Eine alltagssprachphilosophische Verhältnisbestimmung. In G. H. Neuweg (Hrsg.), *Wissen – Können – Reflexion: Ausgewählte Verhältnisbestimmungen* (S. 65-82). Innsbruck: Studien-Verlag
- Neuweg, G. H. (2000b). Wissen – Können – Reflexion: Eine Einführung in den vorliegenden Band. In G. H. Neuweg (Hrsg.), *Wissen – Können – Reflexion: Ausgewählte Verhältnisbestimmungen* (S. 1-6). Innsbruck: Studien-Verlag
- Neuweg, G. H. (2002). Lehrerhandeln und Lehrerbildung im Lichte des Konzepts des impliziten Wissens. *Zeitschrift für Pädagogik*, 48(1), 10-29
- Neuweg, G. H. (2004). *Könnerschaft und implizites Wissen: Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis* (2. Aufl.). Münster: Waxmann
- Neuweg, G. H. (2007). Wissensexplikation in Organisationen: Grenzen – Probleme – Nebenwirkungen – Forschungsdesiderata. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Verwertung immaterieller Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III* (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, 7, S. 399-433). München: Rainer Hampp
- Nonaka, I. (1992). Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. *Harvard Manager*, 14, 93-103

- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt a.M.: Campus
- North, K. (2002). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen* (3., erw. Aufl.). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Oberschulte, H. (1994). *Organisatorische Intelligenz: Ein integrativer Ansatz des organisatorischen Lernens*. München: Rainer Hampp
- Oelsnitz, D. von der & Hahmann, M. (2003). *Wissensmanagement: Strategien und Lernen in wissensbasierten Unternehmen* (Organisation & Führung). Stuttgart: Kohlhammer
- Olson, M. (1992). *Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen* (3. Aufl.). Tübingen: Paul Siebeck
- O'Reilly, N. J. & Knight, P. (2007). Knowledge management best practices in national sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), 264-280
- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure*, 7(4), 205-219
- Pautzke, G. (1989). *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*. München: Kirsch
- Pawlowsky, P. (1998). Integratives Wissensmanagement. In P. Pawlowsky (Hrsg.), *Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven* (S. 9-45). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Pawlowsky, P. (2000). Wozu Wissensmanagement? In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement: Zwischen Wissen und Nichtwissen* (3., verb. Aufl., S. 113-129). München: Rainer Hampp
- Perich, R. (1992). *Unternehmensdynamik. Zur Entwicklung von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht*. Bern: Paul Haupt
- Peters, T. (1992). *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. London: Macmillan
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management: Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter* (5., akt. Aufl.). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Picot, A. & Scheuble, S. (2000). Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen. In H. Mandl & G. Reinmann-Rothmeier (Hrsg.), *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements* (S. 19-37). München: Oldenbourg

- PLATO (2002). *PLATOSurvey 2002: Verbände im Wettbewerb: Neue Herausforderungen an die organisierte Interessenvertretung*. Berlin: PLATO Kommunikation
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy* (second edition). London: Routledge
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Politis, J.D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are the implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66
- Popper, K. R. & Keuth, H. (Hrsg.) (2005). *Logik der Forschung* (Gesammelte Werke in deutscher Sprache, 3, 11., durchg. u. erg. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck
- Prange, C. (2002). *Organisationales Lernen und Wissensmanagement: Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Probst, G. & Büchel, B. (1998). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft* (2., akt. Aufl.). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Probst, G. & Deussen, A. (1997). Wissensziele als neue Managementinstrumente: Eckpunkte für erfolgreiches Wissensmanagement. *Gabler's Magazin*, 11(8), 6-9
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1999). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wichtigste Ressource optimal nutzen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2003). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (4., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press
- Raffee, H. (1974). *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre: Band I*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht
- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996a). *Wissensmanagement im Unternehmen* (Arbeitspapiere Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik). Stuttgart: Universität Hohenheim
- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996b). Wissensmanagement im Unternehmen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 6: Wissensmanagement* (S. 1-40). Berlin: Walter de Gruyter
- Reinhardt, R. & Pawlowsky, P. (1997). Wissensmanagement: Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse. In Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation* (S. 145-156). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Reinhold, G. (Hrsg.), Lamnek, S. & Recker, H. (1992). *Soziologie-Lexikon* (2., überarb. Aufl.). München: Oldenbourg



- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000). *Individuelles Wissensmanagement: Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz* (Lernen mit neuen Medien). Göttingen: Hans Huber
- Reutter, W. (2001). Verbände zwischen Pluralismus, Korporatismus und Lobbyismus. In W. Reutter & P. Rütters (Hrsg.), *Verbände und Verbandssysteme in Westeuropa* (S. 75- 101). Opladen: Leske + Budrich
- Rittner, V. & Breuer, C. (2000). *Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 13). Köln: Sport und Buch Strauß
- Robbins, S.P. & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications* (4<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Prentice Hall
- Rode, N. (2001). *Wissensmarketing: Strategische Entscheidungsoptionen für Anbieter von Wissen*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Roehl, H. (1998). Die zweite Organisation. *gdi impuls*, 16(2), 16-26
- Roehl, H. (2000). *Instrumente der Wissensorganisation: Perspektiven für eine differenzierte Interventionspraxis*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Roehl, H. (2002). *Organisation des Wissens: Anleitung zur Gestaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Roehl, H. & Romhardt, K. (1997). Wissen über die Ressource "Wissen": Möglichkeiten und Grenzen von Wissensmanagement. *Gablers's Magazin*, 11(6-7), 42-45
- Roehl, H. & Romhardt, K. (2000). Wissensmanagement – Ein Dialog über Totes und Lebendiges. *OrganisationsEntwicklung*, 19(4), 50-59
- Romhardt, K. (1998). *Die Organisation aus der Wissensperspektive: Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Rosa, H. (2006). Wettbewerb als Interaktionsmodus: Kulturelle und sozialstrukturelle Konsequenzen der Konkurrenzgesellschaft. *Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, 34(1), 82-104
- Rosenstiel, L. von (1991). Motivation von Mitarbeitern. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (USW-Schriften für Führungskräfte, 20, S. 144-162). Stuttgart: Schäffer
- Rosenstiel, L. von (2000). Wissen und Handeln in Organisationen. In H. Mandl & J. Gerstenmaier (Hrsg.), *Die Kluft zwischen Wissen und Handeln: Empirische und theoretische Lösungsansätze* (S. 95-138). Göttingen: Hogrefe

- Roßkopf, K. (2004). *Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen: Gestaltung von Verbänden als lernende Netzwerke*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Roßkopf, K. & Sturm, H. (2003). Internetnutzung und Informationsmanagement in Verbänden – Ergebnisse einer Umfrage des SSV. *Verbändereport*, 7(1), 50-51
- Roßkopf, K. & Witt, D. (2002). *Human Resource Aspects of Knowledge Management in Nonprofit-Organisation*. EURAM 2002: European Management Research: Innovative Research in Management: Conference of the European Academy of Management, Sweden, May 9-11
- Scheibe, S. & Wrede, D. (2007). Freiwilliger Wissenstransfer, aber wie? *Wissensmanagement: Das Magazin für Führungskräfte*, 9(8), 50-52
- Schein, E.H. (1993). Informationstechnologie und Management – passen sie zusammen? In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch* (S. 41-58). Köln: Edition Humanistische Psychologie
- Schenk, M. (1995). *Soziale Netzwerke und Massenmedien: Untersuchungen zum Einfluß der persönlichen Kommunikation*. Tübingen: Mohr
- Scherhorn, G. (1999). Zur Bedeutung der intrinsischen Motivation. In E. Kistler, H.-H. Noll & E. Priller (Hrsg.), *Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts: Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Meßkonzepte* (S. 343-354). Berlin: Sigma
- Scheuch, F. (1999). Gemeinnützigkeit oder Gewinnstreben? Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 85-96). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Schick, H. (2002). Theorieprobleme des Wissensmanagements. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(3), 433-458
- Schierenbeck, H. (2000). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre* (15., überarb. u. erw. Aufl.). München: Oldenbourg
- Schindler, M. (2000). *Wissensmanagement in der Projektabwicklung: Grundlagen, Determinanten und Gestaltungskonzepte eines ganzheitlichen Projektwissensmanagements*. Köln: Josef Eul
- Schloderer, F. (2005). *Intellektuelles Kapital und Wissen: Implikationen der institutionellen Einbindungsform von Wissensarbeitern*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Schloz, H.-W. P. (1994). *Auswirkungen der europäischen Integration auf das deutsche Verbändesystem: Die einschneidenden Veränderungen in der deutschen Verbandslandschaft*. Stuttgart: Dr. Neinhaus

- Schmidt, G. (2002). *Prozessmanagement: Modelle und Methoden* (2., verb. Aufl.). Berlin: Springer
- Schmitz, C. & Zucker, B. (1996). *Wissen gewinnt: Knowledge Flow Management*. München: Metropolitan
- Schneider, U. (2004). Wissensmanagement – Ein integrativer Ansatz. In B. Wyssusek (Hrsg.), *Wissensmanagement komplex: Perspektiven und soziale Praxis* (S. 9-26). Berlin: Erich Schmidt
- Schnell, R., Hill, P. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (7., überarb. u. erw. Aufl.). München: Oldenbourg
- Schnell, R., Hill, P. & Esser, E. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (8., unver. Aufl.). München: Oldenbourg
- Scholl, W. (1990). Die Produktion von Wissen zur Bewältigung komplexer organisatorischer Situationen. In R. Fisch & M. Boos (Hrsg.), *Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte – Fallbeispiele – Strategien* (Konstanzer Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, 5, S. 107-128). Konstanz: Universitätsverlag Konstanz
- Schroder, H.M., Driver, M.J. & Streufert, S. (1975). *Menschliche Informationsverarbeitung: Die Strukturen der Informationsverarbeitung bei Einzelpersonen und Gruppen in komplexen sozialen Situationen*. Weinheim: Beltz
- Schüppel, J. (1994). *Organisationslernen und Wissensmanagement*. Diskussionsbeitrag Nr. 12 des Instituts für Betriebswirtschaft, Hochschule St. Gallen, St. Gallen
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Schütt, P. (2005). Wissensmanagement für einen Verband. *Wissensmanagement: Das Magazin für Führungskräfte*, 7(4), 44-47
- Schütte, N. (2000). Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In S. Nährlich & A. Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen: Eine praxisorientierte Einführung* (Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, 2, S. 129-146). Opladen: Leske + Budrich
- Schütte, N. (2003). Sind Strategien ein Erfolgskonzept für Nonprofit-Organisationen im Sport? Eine empirisch gestützte Analyse anhand von Sportvereinen und –verbänden. In Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.), *Mission Impossible? Strategien im Dritten Sektor* (S. 123-141). Frankfurt a.M.: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge
- Schulz von Thun, F. (2003). *Miteinander Reden: 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt

- Schulz von Thun, F. (2003). *Miteinander Reden: 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt
- Schulze, G. (2005). *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart* (2., ver. Aufl.). Frankfurt a.M.: Campus
- Schulz-Walz, F. (2004). Die Verbandsfinanzierung: Erhebung des SVV zu Finanzierung und Management von Wirtschaftsverbänden – Erste Ergebnisse. *Verbändereport*, 8(8), 8-19
- Schwarz, P. (1996). *Management in Nonprofit Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.* (2., akt. Aufl.). Stuttgart: Paul Haupt
- Schwarz, P. (2001). *Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen: Eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO), unter Einbeziehung von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Paul Haupt
- Schwarz, P. (2005). *Organisation in Nonprofit-Organisationen: Grundlagen, Strukturen*. Stuttgart: Paul Haupt
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, C. & Schauer, R. (2002). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)* (4., akt. u. erg. Aufl.). Stuttgart: Paul Haupt
- Schwarzer, B. & Krcmar, H. (1995). *Grundlagen der Prozeßorientierung: Eine vergleichende Untersuchung in der Elektronik- und Pharmaindustrie*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Scott, W. R. (1968). Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen. In R. Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation* (S. 201-216). Köln: Kiepenheuer & Witsch
- Scott, W. R. (1986). *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt a.M.: Campus
- Sebaldt, M. (2002). Interessenvertretung im europäischen Mehr-Ebenen-System. *Verbändereport*, 6(1), 16-25
- Sebaldt, M. & Straßner, A. (2004). *Verbände in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS
- Seibel, W. (1994). *Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im >>Dritten Sektor<< zwischen Markt und Staat* (2. Aufl.). Baden-Baden: Nomos
- Seibel, W. (2002). Das Spannungsfeld zwischen „Mission“ und „Ökonomie“ im Nonprofit-Sektor – Eine organisationstheoretische Einordnung. In R. Schauer, R. Purtschert & D. Witt (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie: 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum* (S. 15-37). Linz: Trauner

- Seiler, T.B. & Reinmann, G. (2004). Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturengetische Sicht. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements: Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 11-23). Göttingen: Hogrefe
- Selke, A. (2006). *Informationsmanagement in schnell wachsenden Unternehmen* (Personal- und Organisationsentwicklung, 4). Kassel: University Press
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency
- Senge, P.M. (1996). *Die Fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Shire, K. (2001). *Arbeiten und Lernen in der Wissensgesellschaft: Thesen zur Entwicklung der wissensbasierten Arbeit im Front-Line Bereich* (Beitrag zum Kongress "Gut zu Wissen", Heinrich-Böll-Stiftung, 5/2001). Zugriff am 16.05.2006 unter <http://www.wissensgesellschaft.org/themen/wissensoekonomie/arbeitenundlernen.pdf>
- Sigloch, J. (2005). Rechnungslegung. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 149, S. 195-215). Schorndorf: Karl Hofmann
- Silberschmidt, U. (2000). Das Internet als Chance für Verbände. *Verbands-Management: Fachzeitschrift für Nonprofit Management*, 23(1), 36-38
- Simmel, G. (1908). *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker & Humblot
- Simon, H.A. (1981). *Entscheidungsverhalten in Organisationen* (3., erw. Aufl.). Landsberg am Lech: Moderne Industrie
- Simsa, R. (2002). NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder: Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management. In R. Schauer, R. Purtschert & D. Witt (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie: 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum* (S. 39-61). Linz: Trauner
- Singer, R. (2002). Verfahren zur Festlegung von Stichproben. In R. Singer & K. Willimczik (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft* (S. 55-66). Hamburg: Czwalina
- Sinn, H.-W. (2005). *Die Basar-Ökonomie: Deutschland: Exportweltmeister oder Schlusslicht?* Berlin: Econ
- Sloane, P., Twardy, M. & Buschfeld, D. (1998). *Einführung in die Wirtschaftspädagogik*. München: Schöningh

- Sollberger, B.A. (2004). *Erfolgsfaktor Wissenskultur für ein ganzheitliches Wissensmanagement: Konzeptionelle Grundlagen und methodisches Vorgehen* (Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, 74). Bern: IOP
- Sonntag, K.H. (1997). Wege zur Lernkultur und organisationalen Effizienz. In Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation* (S. 45-53). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Spinner, H. F. (1994). *Die Wissensordnung: Ein Leitkonzept für die dritte Grundordnung des Informationszeitalters*. Opladen: Leske + Budrich
- Sporn, B. (2002). Informationstechnologie und NPOs. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 409-425). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Staiger, M. (2004). Informationsmanagement im Verband. *Verbändereport*, 8(8), 24-28
- Stampfl, W.J.R. (1996). Soziale Prinzipien in der Gruppenarbeit. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 91(12), 586-588
- Stehr, N. (1994). *Arbeit, Eigentum und Wissen: Zur Theorie von Wissensgesellschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Stehr, N. (2000). Wissen und Information als Problem in der modernen Gesellschaft. In J. Mittelstraß (Hrsg.), *Die Zukunft des Wissens: XVIII. Deutscher Kongreß für Philosophie Konstanz, 4.-8. Oktober 1999* (S. 92-102). Berlin: Akademie
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (6., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Stewart, T. (1998). *Der vierte Produktionsfaktor: Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*. München: Hauser
- Streeck, W. & Schmitter, P.C. (1996). Gemeinschaft, Markt, Staat – und Verbände? Der mögliche Beitrag von privaten Interessenregierungen zu sozialer Ordnung. In P. Kenis & V. Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik* (Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung, 2, S. 123-164). Frankfurt a.M.: Campus
- Sveiby, K. E. (1998). *Wissenskapital - das unentdeckte Vermögen: Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R. & Cuskelly, G. (2006). Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123-147
- Teherani-Krönner, P. (1992). *Human- und kulturökologische Ansätze zur Umweltforschung*. Wiesbaden: DUV

- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81-98
- Thiel, A., Meier, H. & Cachay, K. (2006). *Hauptberuflichkeit im Sportverein: Voraussetzungen und Hindernisse* (Reihe Sportsoziologie). Schorndorf: Karl Hofmann
- Thom, N. (2004). *Personal und Organisation*. Skript zur Vorlesung Personal und Organisation Wintersemester 2004/05, Universität Bern, Bern
- Thom, N. & Wenger, A.P. (2000). *Bewertung und Auswahl effizienter Organisationsformen: Die effiziente Organisationsstruktur als Kernkompetenz* (Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, 39). Bern: IOP
- Toffler, A. (1995). Das Ende der Romantik: Zukunftsforscher Alvin Toffler über das Überleben in der Informationsgesellschaft. *Spiegel special*, 9(3), 59-63
- Urspruch, T. (2004). *Spieltheoretische Elemente im Wissensmanagement* (Diskussionsbeitrag der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 304). Duisburg: Universität Duisburg-Essen
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698
- Velsen-Zerweck, B. von (1998). *Dynamisches Verbandsmanagement: Phasen- und krisengerechte Führung von Verbänden*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Verbändereport (2002). Skilehrer setzen auf vernetzte Kommunikation. *Verbändereport*, 6(3), 34-37
- Vilain, M. (2006). *Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen: Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit*. Wiesbaden: VS
- Wadsack, R. (2002). Erfolgreich mit Ehrenamtlichen: Gewinnung + Betreuung = Motivation? In R. Geisen & B. H. Mühlbauer (Hrsg.), *Die Ehrenamtlichen: Sozialkultur, Recht und Praxis der Freiwilligenarbeit* (Management und Humanität im Gesundheitswesen, 3, S. 6-29). Münster: LIT
- Wank, A. (2005). *Begriffe und Konzepte zu Wissen und Kompetenzentwicklung in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken* (Berichte zum Generic-Management, 3). Aachen: Shaker
- Weber, H. (1987). *Unternehmerverbände zwischen Markt, Staat und Gewerkschaften: Zur intermediären Organisation von Wirtschaftsinteressen* (Reihe des Forschungsschwerpunkts >>Zukunft der Arbeit<<, 4). Frankfurt a.M.: Campus
- Wehling, M. (1993). *Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte* (Personal-Management, 2). Bergisch Gladbach: Eul
- Weick, K.E. & Roberts, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381

- Weng, T. (2001). Wertewandel und Ehrenamt. *Verbands-Management: Fachzeitschrift für Nonprofit Management*, 24(1), 50-53
- Wesoly, M. & Schnalzer, K. (2005). Hintergrund der Studie Wissen und Information 2005. In Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.), *Wissen und Information 2005* (S. 11-23). Stuttgart: IRB
- Wex, T. (2003). Die Strategien erwerbswirtschaftlicher Ökonomisierung: Eine Kritik und ein Plädoyer für eine genuine Nonprofit-Ökonomik. In Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.), *Mission Impossible? Strategien im Dritten Sektor* (S. 42-67). Frankfurt a.M.: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge
- Wiegand, M. (1996). *Prozesse organisationalen Lernens*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Willke, H. (1987). Kontextsteuerung und Re-Integration der Ökonomie - zum Einbau gesellschaftlicher Kriterien in ökonomische Rationalität. In M. Glasgow & H. Willke (Hrsg.), *Dezentrale Gesellschaftsteuerung: Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft* (S. 155-172). Pfaffenweiler: Centaurus
- Willke, H. (1996). Wissensbasierung und Wissensmanagement als Elemente reflektierter Modernität sozialer Systeme. In L. Clausen (Hrsg.), *Gesellschaften im Umbruch: Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale 1995* (S. 191-209). Frankfurt a.M.: Campus
- Willke, H. (1997). Wissensarbeit. *Organisationsentwicklung*, 16(3), 4-18
- Willke, H. (1998). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius
- Willke, H. (1999). *Systemtheorie II: Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme* (3. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius
- Willke, H. (2000). Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement: Zwischen Wissen und Nichtwissen* (Managementkonzepte, 9, 3., verb. Aufl., S. 15-31). München: Rainer Hampp
- Willke, H. (2001). *Systemisches Wissensmanagement* (2., neubearb. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius
- Willke, H. (2004). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Willke, H. (2005). Organisationales Lernen: Die intelligente Organisation. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (Beiträge zu Lehre und Forschung im Sport, 149, S. 114-130). Schorndorf: Hofmann



- Winkler, J. (1988). *Das Ehrenamt: Zur Soziologie ehrenamtlicher Tätigkeit dargestellt am Beispiel der deutschen Sportverbände* (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 61). Schorndorf: Hofmann
- Winkler, J. & Karhausen, R.-R. (1985). *Verbände im Sport: Eine empirische Analyse des Deutschen Sportbundes und ausgewählter Mitgliedsorganisationen* (Schriftenreihe des Bundesinstitutes für Sportwissenschaft, 43). Schorndorf: Hofmann
- Witt, D. (1978). Ziele in Betrieben. In *Personal-Enzyklopädie: Das Wissen über Menschen und Menschenführung in modernen Organisationen: Dritter Band: Partnerschaft, betriebliche bis Zwischenbescheid* (S. 701-706). München: Moderne Industrie
- Witt, D., Lakes, B., Emberger, H., Velsen-Zerweck, B. von & Seufert, G. (1998). *Stand des Managements in Verbänden: Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97: Gesamtauswertung*. München: Seminar für Vereins- und Verbandforschung der Technischen Universität München
- Witt, D., Seufert, G. & Emberger, H. (1996). Typologisierung und Eigenarten von Verbänden. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 19(4), 414-427
- Witt, D. & Sturm, H. (1998). Eigenarten der Personalwirtschaft in Verbänden. In R. G. Strachwitz (Hrsg.), *Dritter Sektor – Dritte Kraft: Versuch einer Standortbestimmung* (S. 291-313). Düsseldorf: Raabe
- Witt, D., von Velsen-Zerweck, B., Thiess, M. & Heilmair, A. (2006). *Herausforderung Verbändemanagement: Handlungsfelder und Strategien*. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler
- Witt, D. & Wendl, M. (2003). Mit mehr Mitgliedermotivation und besserer Informationspolitik in die Zukunft. *Verbändereport*, 7(4), 54-57
- Wittenberg, R. (1991). *Computerunterstützte Datenanalyse* (Handbuch computerunterstützte Datenanalyse, 1). Stuttgart: Fischer
- Wöhe, G. & Döring, U. (2002). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (21., überarb. Aufl.). München: Franz Vahlen
- Wojciechowski, T. (2008). *Handlungsmöglichkeiten nationaler Sportverbände im Zeitalter der Globalisierung* (Reihe Sportsoziologie). Schorndorf: Hofmann
- Wolber, M. (2004). *Dynamische Unternehmensprozesse: Methodische Handlungsunterstützung, Kreativitätsförderung und Lernorientierung am Beispiel des Produktentstehungsprozesses* (Mensch: Technik: Organisation, 37). Zürich: vdf
- Woratschek, H. (1998). Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht. *Sportwissenschaft*, 28(3-4), 344-357

- Zauner, A. (1999). Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit-Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 119-135). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K., Artopé, A., Goldhammer, K., Heger, D.K., Lange, U.T., Vierkant, E., Lopéz-Escobar, E. & Silverstone, R. (2001). *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft* (3., erw. u. überarb. Aufl.). Berlin: Springer
- Zimmermann, H. (2000). Innovation in Nonprofit-Organisationen. *Verbands-Management: Fachzeitschrift für Nonprofit Management*, 23(2), 26-36

**Anhang****Anhang A****Leitfaden für Experteninterview**

Sehr geehrte(r) Experte/in,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um mit mir dieses Interview durchzuführen. Wie bereits angesprochen, geht es hier um ein Interview für meine Dissertation. Im Rahmen meiner Dissertation setze ich mich mit dem Thema „Umgang mit Wissen und Information in Sportverbänden“ auseinander. Da Sie durch Ihre berufliche Tätigkeit über weit reichende Kenntnisse in Bezug auf das deutsche Sportverbandssystem verfügen, würde ich Sie gerne zum Umgang mit Informationen in Sportverbänden befragen.

(1) In welcher Organisation arbeiten Sie? Welche Position haben Sie inne?

---

(2) Wie lange arbeiten Sie schon im Sportverbandssystem bzw. im Umfeld des Sportverbandssystems?

---

(3) Wie gut nutzen Sportverbände Ihrer Erfahrung nach die edv um Informationen zu bearbeiten?

---

(4) Wird der Informationsaustausch bewusst und aktiv betrieben?

---

(5) Nutzen Sportverbände Informationen aus Ihrem Umfeld in ausreichendem Maße?

---

(6) Welche Arten von Informationen sind aus Ihrer Sicht von besonderer Bedeutung?

---

(7) Bitte geben Sie zu den nachfolgenden Informationsarten Ihre Einschätzung ab wie wichtig diese für einen Verband sind (gestützte Abfrage im Anschluss an die offene Frage 6).

- Informationen über die zu vertretende/n Sportart/en

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig

---

- Informationen über das relevante mediale Umfeld

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig

---

- Informationen über Kooperationspartner und Konkurrenten

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig

---

- Informationen über finanzielle Unterstützer

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig

---

- Informationen über Leistungsempfänger

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig

---

- Informationen über generelle gesellschaftliche Entwicklungen

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig

---

- Informationen über die eigene Organisation

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig

---

- (8) Welche Bedeutung haben informelle Kontakte bei der Informationsbeschaffung in Sportverbänden?

---

- (9) Verfügen die meisten Verbandsmitarbeiter aus Ihrer Sicht über ausreichende Fähigkeiten um wichtige Informationen zu beschaffen und zu nutzen?

---

- (10) Auf welche Probleme stoßen Sportverbände bei der Beschaffung und Nutzung relevanter Informationen?

---

- (11) Ist aus Ihrer Sicht ein großer Teil der für die tägliche Arbeit wichtigen Informationen in Sportverbänden an einzelne Personen gebunden?

(12) Besteht bei Sportverbänden die Gefahr, dass mit dem Ausscheiden von einzelnen Personen wichtige Informationen verloren gehen?

---

(13) Werden in Sportverbänden wichtige Informationen von Mitarbeitern genutzt, um sich Vorteile in der Organisation zu verschaffen?

---

(14) Können die Verbandsmitarbeiter wichtige Informationen über Geschäftsabläufe mündlich oder schriftlich leicht an Kollegen weitergeben?

*(Erklärung: Oder ist es eher so, dass die wesentlichen Informationen über Geschäftsabläufe im Verband schwer in Worte zu fassen sind, weil viele Abläufe auf jahrelanger Erfahrung basieren?)*

---

(15) Werden in Sportverbänden wichtige Informationen möglichst an alle Mitarbeiter weitergeleitet?

---

(16) Welchen Stellenwert hat Weiterbildung in Sportverbänden und in welcher Form finden Weiterbildungen statt?

*(Erklärung: Gibt es regelmäßige Weiterbildungen für die Mitarbeiter oder sind keine Vorgaben vorhanden?)*

---

(17) Welche Chancen und Probleme bestehen beim Umgang mit Informationen durch die Einbindung von ehrenamtlichem Personal?

---

(18) Welchen Stellenwert hat das Thema „Umgang mit Informationen“ für Sportverbände?

---

(19) Welchen Stellenwert wird das Thema „Umgang mit Informationen“ für Sportverbände aus Ihrer Sicht in Zukunft haben?

---

(20) Kennen Sie konkrete Aktivitäten oder Konzepte in Sportverbänden, um den Umgang mit Informationen zu verbessern?

---

Herzlichen Dank für das Interview.

## Anhang B

### Fragebogen zum Umgang mit Informationen in Sportverbänden

Sehr geehrte Verbandsmitarbeiter,

vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Bereitschaft, an dieser Untersuchung mitzuwirken. Im Rahmen meiner Dissertation an der Deutschen Sporthochschule Köln am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement befaße ich mich mit dem Umgang mit Wissen und Information in Sportverbänden. Daher bitte ich Sie, den folgenden Fragebogen zum Informationsverhalten in Ihrer Organisation auszufüllen.

Die von Ihnen gemachten Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt. Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. 15 Minuten in Anspruch nehmen. Falls Sie Interesse an den Ergebnissen der Untersuchung haben, erhalten Sie am Ende des Fragebogens die Möglichkeit nähere Informationen anzufordern. Bei Rückfragen stehe ich Ihnen gerne unter folgenden Kontaktdaten zur Verfügung:

*Martin Forst*

*Institut für Sportökonomie und Sportmanagement*

*Deutsche Sporthochschule Köln*

*Am Sportpark Müngersdorf 6*

*50933 Köln*

*Tel.: 0221 4982 6482*

*e-Mail: forst@dshs-koeln.de*

Die nachfolgende Befragung richtet sich sowohl an hauptamtliche und ehrenamtliche Verbandsmitarbeiter als auch an Verbandsmitarbeiter auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen (Präsidium, Geschäftsführung, Referenten, Sachbearbeiter, Trainer, etc.) eines Verbandes. Wenn in den anschließenden Fragestellungen die Begriffe „Mitarbeiter“ bzw. „Verbandsmitarbeiter“ genannt werden, so sind immer Hauptamtliche und Ehrenamtliche damit gemeint. Zielt eine Frage auf eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern ab (z.B. nur Hauptamtliche oder nur Ehrenamtliche), so wird dies explizit genannt.

## I. Digitale Informations- und Kommunikationsmedien

(1) Bitte geben Sie an, wie intensiv Sie folgende Möglichkeiten der digitalen Informationsverarbeitung nutzen.

### *Computer*

sehr intensiv	intensiv	wenig	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### *Internet*

sehr intensiv	intensiv	wenig	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### *internes Netzwerk/Intranet*

*(Erklärung: direkte Verbindung von Computern innerhalb der Organisation)*

sehr intensiv	intensiv	wenig	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### *interne Datenbanken*

*(Erklärung: System zur elektronischen Datenverwaltung innerhalb der Organisation)*

sehr intensiv	intensiv	wenig	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### *externe Datenbanken*

*(Erklärung: System zur elektronischen Datenverwaltung außerhalb der Organisation, wie z.B. SPOLIT oder Datenbanken zu anderen Themen)*

sehr intensiv	intensiv	wenig	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. Allgemeines Informationsverhalten

*Bitte vervollständigen Sie die angefangenen Aussagen, indem Sie die Alternative auswählen, die dem Informationsverhalten in Ihrer Organisation am nächsten kommt.*

(1) Durch digitale Informationen und Kommunikation in meinem Verband ist die Informationsmenge für die Mitarbeiter ...

- ... weniger geworden.
- ... gleich geblieben.
- ... angestiegen.
- ... stark angestiegen.

*(falls Sie die Option „stark angestiegen“ ausgewählt haben, bitte bei Frage (2) weiter, ansonsten bei Frage (3))*

*Bitte ordnen Sie die dargestellte Aussage auf der vorgegebenen Antwortskala ein.*

(2) Die Informationsmenge ist so stark angestiegen, dass eine Bewältigung nur noch schwer möglich ist.

- | stimme stark zu          | stimme zu                | teils, teils             | stimme weniger zu        | stimme überhaupt nicht zu |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |

(3) Hat sich die Geschwindigkeit des Informationsaustauschs in den letzten Jahren für Sie erhöht?

- | Ja                       | nein                     |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

*(Falls Sie die Option „Ja“ ausgewählt haben, bitte bei Frage (4) weiter, ansonsten bei Frage (5))*

(4) Mit zunehmender Geschwindigkeit des Informationsaustauschs ist der zeitliche Druck bei der Aufgabenbearbeitung ...

- ... gewachsen.
- ... gleich geblieben.
- ... geringer geworden.



(5) Die Kommunikation der Mitarbeiter über Abteilungs- und Sachgebietsgrenzen hinweg erfolgt in meinem Verband ...

- ... sehr intensiv.
- ... unregelmäßig.
- ... sehr selten.

(6) In meinem Verband gibt es Regeln für die Informationsverwaltung (z.B. Ordnung der Informationen nach bestimmten Themengebieten),...  
(*Mehrfachnennungen möglich*)

- ... die für die gesamte Organisation gelten.
- ... die für verschiedene Abteilungen oder Sachgebiete gelten.
- ... die ich nur für mich selber eingeführt habe.
- Es gibt in unserem Verband überhaupt keine Regeln für die Informationsverwaltung.

***Bitte ordnen Sie die dargestellten Aussagen auf den vorgegebenen Antwortskalen ein.***

(7) In unserem Verband werden Informationen über Geschäftsabläufe schriftlich festgehalten, um Prozesse zu standardisieren.

- | stimme stark zu          | stimme zu                | teils, teils             | stimme weniger zu        | stimme überhaupt nicht zu |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |

(8) Der Verband hat die Aufgabe, Informationen für seine Mitglieder zu filtern und zusammenzustellen.

- | stimme stark zu          | stimme zu                | teils, teils             | stimme weniger zu        | stimme überhaupt nicht zu |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |

### III. Ehrenamtliche Mitarbeiter

Haben Sie ehrenamtliche Mitarbeiter in Ihrem Verband?

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Ja                       | Nein                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

*(falls Sie die Option „Nein“ ausgewählt haben, fahren Sie bitte mit der Beantwortung im Abschnitt „IV. Nutzung von Informationen“ auf S. 7 fort)*

**Bitte vervollständigen Sie die angefangenen Aussagen, indem Sie die Alternative auswählen, die dem Informationsverhalten in Ihrer Organisation am nächsten kommt.**

- (1) Beim Austausch von Informationen in meinem Verband sind ehrenamtliche Mitarbeiter für ihre hauptamtlichen Kollegen ...
- ... eine zusätzliche Belastung.
  - ... von geringer Bedeutung.
  - ... eine gute Unterstützung.
- (2) In meinem Verband hat die Nutzung digitaler Kommunikationswege (z.B. Internet, Intranet, ...) den Austausch von Informationen zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen ...
- ... verbessert.
  - ... nicht verändert.
  - ... verschlechtert.
- (3) Die Verteilung von Aufgabengebieten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen führt in meinem Verband dazu, dass die Wege der Informationsbeschaffung und des Informationsaustauschs ...
- ... gut funktionieren.
  - ... nicht immer eindeutig sind.
  - ... schlecht funktionieren.
- (4) Durch die Kommunikationswege des ehrenamtlichen Personals in meinem Verband, entstehen bei den Geschäftsabläufen ...
- ... große Probleme.
  - ... Verzögerungen.
  - ... keine Probleme.

*Bitte ordnen Sie die dargestellten Aussagen auf den vorgegebenen Antwortskalen ein.*

- (5) Die Kommunikationswege des ehrenamtlichen Personals in meinem Verband sind nicht festgelegt.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (6) Durch den Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern in meinem Verband erfolgt keine stetige Beschaffung und Nutzung von Informationen.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (7) Die Vielfalt und Vernetzung von Informationen führt bei ehrenamtlichen Mitarbeitern meines Verbandes zu einer Überforderung.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (8) Die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung ist für die Weitergabe von Informationen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sehr wichtig.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (9) Hauptamtliche Mitarbeiter müssen in meinem Verband Informationen aufbereiten, damit für Ehrenamtliche eine Entscheidungsfindung möglich wird.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. Nutzung von Informationen

*Anschließend bitte ich Sie, die Häufigkeit der Nutzung verschiedener Informationsquellen in Ihrer Organisation anzugeben.*

(1) Um zukünftige Handlungen und Strategien zu planen und anstehende Probleme zu lösen, nutzen Sie als Informationsquellen ...

... den persönlichen Kontakt zu externen Experten (z.B. aus Wissenschaft oder Wirtschaft).

sehr häufig	häufig	selten	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... das Wissen externer Experten (in Form von Büchern oder Studien).

sehr häufig	häufig	selten	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... das Verhalten anderer Sportorganisationen.

sehr häufig	häufig	selten	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... den direkten Kontakt zu europäischen Institutionen und Organisationen (z.B. internationale Verbände).

sehr häufig	häufig	selten	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... Weiterbildungsangebote.

sehr häufig	häufig	selten	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... informelle Kontakte („Kontakte außerhalb des offiziellen Dienstweges“) zu anderen Organisationen.

sehr häufig	häufig	selten	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... persönliche Kontakte der ehrenamtlichen Mitarbeiter.

sehr häufig	häufig	selten	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... Konferenzen, Tagungen, Kongresse und Seminare.

sehr häufig	häufig	selten	nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bitte bewerten Sie auf der vorgegebenen Skala, inwieweit die folgenden Aussagen zur Nutzung von Informationen aus Ihrer Sicht zutreffen.**

(2) Die Informationen, über die einzelne Verbandsmitglieder verfügen, werden vom Verband nicht ausreichend genutzt.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) Gewonnene Informationen müssen vom Nutzer erst einmal interpretiert werden, bevor sich daraus Handlungsmöglichkeiten ergeben.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(4) Wir nutzen interne (innerhalb des Verbandes liegende) Informationen, um zukünftige Handlungen und Strategien des Verbandes danach auszurichten.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(5) Wir nutzen externe (außerhalb des Verbandes liegende) Informationen, um zukünftige Handlungen und Strategien des Verbandes danach auszurichten.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bitte vervollständigen Sie die angefangene Aussage, indem Sie die Alternative auswählen, die dem Informationsverhalten in Ihrer Organisation am nächsten kommt.**

(6) In meinem Verband kann ich die eingehenden digitalen Informationen (z.B. aus Newslettern oder geschäftlichen Kontakten) ...

- ... sehr gut sinnvoll nutzen.
- ... nur teilweise sinnvoll nutzen.
- ... überhaupt nicht sinnvoll nutzen.

## V. Ausscheiden von Mitarbeitern

*Bitte vervollständigen Sie die angefangene Aussage, indem Sie die Alternative auswählen, die dem Verhalten in Ihrer Organisation am nächsten kommt.*

(1) Eine Weitergabe von wichtigen Informationen an den Nachfolger erfolgt im Falle des Ausscheidens von Mitarbeitern aus meinem Verband ...

... immer.

... häufig.

... selten.

... nie.

(2) Wie schätzen Sie die Gefahr ein, dass durch das Ausscheiden von Mitarbeitern aus Ihrem Verband wichtige Informationen verloren gehen?

sehr groß

groß

mittel

klein

sehr klein

## VI. Austausch von Informationen

*Bitte bewerten Sie auf der vorgegebenen Skala, inwieweit die folgenden Aussagen zum Austausch von Informationen aus Ihrer Sicht zutreffen.*

- (1) Der Austausch zwischen den Sportverbänden wird zu wenig durch den Deutschen Olympischen Sportbund gefördert.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (2) Die Bedeutung des grenzüberschreitenden Informationsaustauschs auf europäischer Ebene hat für Sportverbände in den letzten Jahren zugenommen.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (3) Findet aus Ihrer Sicht zu wenig Informationsaustausch zwischen verschiedenen Sportverbänden statt?

Ja	Nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*(falls Sie die Option „Ja“ ausgewählt haben, bearbeiten Sie bitte Frage (4) und (5), ansonsten fahren Sie im Bereich „VII. Persönlicher Umgang mit Informationen“ auf S. 13 fort)*

- (4) Zu wenig Kommunikation und Abstimmung zwischen den Sportverbänden verhindert, dass anfallende Aufgaben gemeinsam bearbeitet werden.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- (5) Welche Gründe sind aus Ihrer Sicht für den zu geringen Informationsaustausch zwischen den Sportverbänden verantwortlich? *(Mehrfachnennungen möglich)*

- fehlende Zeit
- fehlendes Interesse
- zu unterschiedlicher Informationsbedarf bei den verschiedenen Verbänden
- Konkurrenz zwischen den Verbänden

---

Falls ein aus Ihrer Sicht relevanter Grund für den zu geringen Informationsaustausch zwischen Sportverbänden nicht aufgeführt ist, tragen Sie ihn bitte nachfolgend ein:

---



## VII. Persönlicher Umgang mit Informationen

*Nachfolgend geht es um Ihren persönlichen Umgang mit Informationen. Bewerten Sie bitte dahingehend die vorgegebenen Aussagen auf der dargestellten Skala.*

(1) In meiner Tätigkeit entscheide ich häufig auf der Grundlage persönlicher Erfahrungen, die ich in langjähriger Organisationszugehörigkeit gesammelt habe.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) Ein großer Teil der entscheidungsrelevanten Informationen in meinem Verband liegt ausschließlich bei einzelnen Mitarbeitern vor.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) Wie würden Sie Ihre eigenen Fähigkeiten in Bezug auf die digitale Informationsverarbeitung (z.B. Computer, Internet, etc.) einschätzen?

sehr gut	gut	mittel	verbesserungsbedürftig	stark verbesserungsbedürftig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VIII. Weiterbildungen

*Bitte vervollständigen Sie die angefangene Aussage, indem Sie die Alternative auswählen, die dem Verhalten in Ihrer Organisation am nächsten kommt.*

(1) Externe Weiterbildungen (d.h. Weiterbildungen außerhalb des eigenen Verbandes) zu wichtigen Themen in meinem Arbeitsbereich sind...

... in ausreichendem Maße verfügbar.

... schwer zu finden.

... nicht vorhanden.

*Bewerten Sie bitte die vorgegebene Aussage auf der dargestellten Skala:*

(2) In meinem Verband wird Weiterbildung besonders für Ehrenamtliche als Motivationsinstrument genutzt.

stimme stark zu	stimme zu	teils, teils	stimme weniger zu	stimme überhaupt nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) Gibt es in Ihrem Verband ein systematisches Konzept, nachdem die Mitarbeiter weitergebildet werden.

ja	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**IX. Angaben zum Verband**

*Abschließend bitte ich Sie, einige Angaben zu Ihrem Sportverband zu machen.*

(1) Welche Art von Mitgliedern hat Ihr Verband?

(Mehrfachnennungen möglich)

Vereine       Verbände       Einzelpersonen

(2) Wie viele Mitglieder hat Ihr Verband?

Anzahl an Verbänden: \_\_\_\_\_

Anzahl an Vereinen: \_\_\_\_\_

Anzahl an Einzelpersonen: \_\_\_\_\_

(3) Wie viele hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigt Ihr Verband?

Anzahl: \_\_\_\_\_

(4) Wie viele ehrenamtliche Mitarbeiter sind in Ihrem Verband tätig?

Anzahl: \_\_\_\_\_

(5) Welche Art von Verband ist Ihre Organisation?

Landessportbund       Berufsverband       Spitzenverband

Landesverband       Regionalverband

sonstiges – bitte eintragen: \_\_\_\_\_

(6) Welche Sportart(en) vertritt Ihr Verband hauptsächlich?

\_\_\_\_\_

(7) In welchem Jahr wurde Ihr Verband gegründet?

Jahr: \_\_\_\_\_

**X. Angaben zur Person**

(1) Bitte geben Sie Ihr Alter an:

\_\_\_\_\_ Jahre

(2) Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

männlich       weiblich

(3) Was ist Ihr derzeit höchster Schulabschluss?

ohne Schulabschluss     Haupt-/Volksschulabschluss       Realschulabschluss  
 Fachhochschulreife     Abitur       Fachhochschulabschluss  
 Hochschulabschluss

(4) Welche Funktion übernehmen Sie in Ihrem Verband:

Präsident       Vizepräsident       Geschäftsführer/in  
 Referent/in     Sachbearbeiter/in       Trainer/in/Übungsleiter/in  
 sonstige – bitte eintragen: \_\_\_\_\_

(5) Falls Sie einer Abteilung oder einem bestimmten Arbeitsgebiet in Ihrem Verband zugeteilt sind, tragen Sie dies bitte nachfolgend ein:

\_\_\_\_\_

(6) Bitte wählen Sie aus, wie Sie Ihre Verbandsfunktion ausüben:

hauptamtlich       ehrenamtlich

(7) Falls Sie Interesse an der Zusendung einer Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse haben, tragen Sie bitte nachfolgend eine E-Mail-Adresse ein:

\_\_\_\_\_

**Vielen Dank für die Teilnahme an der Untersuchung!**

## Kurzzusammenfassung

Der Stellenwert von Wissen und Informationen in Organisationen im Allgemeinen und in Sportverbänden im Speziellen ergibt sich aus ihren Eigenschaften als Problemlösungsinstanzen gelten zu können, eine Orientierungsfunktion zu besitzen und damit über eine Potentialität zur Erreichung von gesetzten Zielen zu verfügen (vgl. Mittelstraß, 2000, S. 7). Wohl gerade auch vor dem Hintergrund eines beschleunigten sozialen Wandels, der aufgrund anwachsender Kontingenzen und Alternativen zu einem steigenden Informationsbedarf führt (vgl. Rosa, 2005, S. 129-134 und 411), wird der intentionalen Beeinflussung von Wissens- und Informationsprozessen erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt. Aus einer solchen Perspektive erscheint der gezielte Umgang mit Wissen und Informationen jedoch nicht ausschließlich auf bestimmte Wissensbestände abzielen, sondern letztlich auch auf die Fähigkeit eine bestimmte Praxis aufrechtzuerhalten und sich damit an veränderte Umweltbedingungen anpassen zu können (vgl. Neuweg, 2007, S. 400).

Für eine intentionale Beeinflussung von Wissen und Informationen erscheint es wichtig die Ebenen und Kontexte zu beachten, in denen Personen in Organisationen agieren und interagieren. Wichtige organisationale Ebenen sind dabei die individuelle, die kollektive, die gesamtorganisationale und die supraorganisationale Ebene. Als relevante Kontexte ergeben sich die „organisatorisch-instrumentelle Infrastruktur“, die „Kompetenzen der Mitarbeiter“, die „Formen des vorhandenen Wissens bzw. der vorhandenen Informationen“ und die „Struktur der Lernprozesse“.

Im Rahmen der Betrachtung von Wissens- und Informationsprozessen in Sportverbänden zeigt sich, dass bürokratische und professionelle Strukturen (vgl. Gukenbiehl, 2000, S. 88-89; Scott, 1968, S. 202-204) eng miteinander verschränkt sind, und damit beide Strukturelemente Einfluss auf die Wissens- und Informationshandhabung nehmen.

Die erhebliche Bedeutung impliziter Wissensbestände für die organisationale Praxis von Sportverbänden und die in ihr getroffenen Entscheidungen, die sich daraus ergebende Personengebundenheit von entscheidungsrelevanten Informationen, die Wichtigkeit informeller Kontakte für den Austausch und eine verstärkte Orientierung der Mitarbeiter an verbandsinternen Informationen lassen sich als die wissens- und informationsbezogene Kristallisation professioneller verbandlicher Strukturen deuten. Hingegen sind mehr oder weniger definierte Ordnungsprinzipien beim Umgang mit Wissen und Informationen sowie festgelegte Informationsaufbereitungsverfahren zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern bzw. zwischen Verbandsmitarbeitern und -mitgliedern als das Ergebnis bürokratischer Strukturen zu interpretieren.

Bei dem Versuch der intentionalen Beeinflussung von Wissens- und Informationsprozessen in Organisationen gilt es mögliche Interventionen auf die bestehenden Spannungsfelder der jeweiligen Situation zu beziehen, da jede Interventionsentscheidung potentielle positive und negative Folgen bereits enthält (vgl. Romhardt, 1998, S. 61).

## Abstract

Knowledge and information are of great importance for organizations in general and especially for sports associations. This circumstance is based on the character of knowledge as an instrument for problem solving, on giving an orientation in decision making and on having a potential to achieve certain objectives (cp. Mittelstraß, 2000, S. 7). Against the background of an accelerated social change which induces an expanded information demand because of an increase of contingencies and alternatives (cp. Rosa, 2005, S. 129-134 and 411) the intentional influence of knowledge and information attracts more and more interest. From this perspective the well-directed handling of knowledge and information is not only to be targeted on special areas of knowledge but also on the competency to maintain a code of practice in order to achieve an adaption to the environmental conditions (cp. Neuweg, 2007, S. 400).

For the intentional influence of knowledge and information it seemed to be important to take into account the different levels and contexts in which individuals in organizations operate and interact with each other. Important organizational levels are the individual, the collective, the overall organizational and supra-organizational level. Furthermore the “organizational-instrumental context”, the “competencies of the employees”, the “mode of the available knowledge respectively the available information” and the “structure of learning processes” are considered as important contexts.

In line with the reflection of knowledge and information processes in sports associations it becomes apparent that bureaucratic and professional structures (cp. Gukenbiehl, 2000, S. 88-89; Scott, 1968, S. 202-204) are closely connected so that both structural elements effect the handling of knowledge and information.

Different findings could be interpreted as a result of professional structures in sport associations working with information and knowledge everyday. These research results are the great importance of tacit knowledge for the organizational code of practice of sports associations as well as for the executed decisions in these associations, the close ties of crucial information to single employees as an consequence of the partial tacit character of knowledge, the importance of informal contacts for the information exchange and an increased orientation of the employees on internal information. In contrast other findings appear to be an outcome of bureaucratic structures. These bureaucratic structures produce more or less defined principles of order for handling information and constitute determined preparation processes for information in order to be valid for the communication between full-time and voluntary employees or also for the communication between the employees of associations and the members of associations. Every intentional influence of knowledge and information processes in organizations has to take special contexts of single situations into account and should balance between different opposing poles. This kind of balance is of such an importance because every decision for an intervention already contains potential positive and negative outcomes as it is illustrated in the model of the Intervention Quadrants (cp. Romhardt, 1998, S. 61).

**Lebenslauf**

<b>Persönliche Daten</b>	
Name	Martin Forst
Anschrift	Gütersloher Str. 26
	51109 Köln
Geboren am	15.06.1979 in Köln
Familienstand	ledig
Staatsangehörigkeit	deutsch
<b>Ausbildung</b>	
1989 – 1998	Besuch des Kaiserin-Theophanu Gymnasiums in Köln, Abschluss: Allgemeine Hochschulreife
WS 1999/00 – SS 2000	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln
WS 2000/01 – 06.03.2006	Studium der Sportwissenschaften an der DSHS Köln, Abschluss: Diplom-Sportwissenschaftler mit Schwerpunkt Ökonomie und Management
SS 2006 – WS 2010/11	Promotionsstudium an der DSHS am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement
SS 2007 – 10.11.2010	Studium der Sozialwissenschaften an der Universität zu Köln, Abschluss: Staatsexamen für das Lehramt an Gymnasien und Gesamtschulen
WS 2008/09 – 04.02.2011	Studium der Philosophie an der Universität zu Köln, Abschluss: Staatsexamen für das Lehramt an Gymnasien und Gesamtschulen
<b>Wissenschaftliche Anstellungen</b>	
01.10.2003 – 30.09.2004	Studentische Hilfskraft am Institut für Natursport und Ökologie der DSHS Köln
01.01.2007 – 17.04.2011	Wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der DSHS Köln
ab 18.04.2011	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der DSHS Köln