

Einführung von Wissensmanagement im Non- Profit Sportverband ÖFOL

Masterarbeit

eingereicht von: **Wolfgang Siegert, MSc**
1410471032

im Fachhochschul-Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik

der Ferdinand Porsche FernFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von
Fachhochschul-Studiengängen

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

Betreuung und Beurteilung: Mag. Michael Hamberger M.A

Wiener Neustadt, Mai 2017

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.
3. dass die vorliegende Fassung der Arbeit mit der eingereichten elektronischen Version in allen Teilen übereinstimmt.

Wien, 31.05.2017

Unterschrift

Kurzzusammenfassung: Einführung von Wissensmanagement im Non-Profit Sportverband ÖFOL

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Wissensmanagement und dessen Einführung in der Non Profit Sportorganisation ÖFOL. Die zentralen Fragen der Arbeit sind, wo der Schwerpunkt hinsichtlich Wissen in Bezug zu den Wissensbausteinen von Probst et. al. bei dieser Organisation liegt. Eine weitere Frage beschäftigt sich mit Möglichkeiten der Kodifizierung von Expertenwissen. Außerdem sollen Anforderungen an die Erweiterung eines vorhandenen IT Systems in Bezug auf Wissensmanagement gefunden werden. Zu Anfang wird ein Überblick über die Begriffe im Umfeld von Wissensmanagement gegeben. Es werden unterschiedliche Modelle vorgestellt und Methoden beschrieben.

Im praktischen Teil der Arbeit wird eine Analyse des Sportverbandes mit seinem Umfeld durchgeführt. Es werden außerdem Experten in leitfadengestützten Interviews zu ihrer Sicht auf die Bausteine des Wissensmanagements in der Organisation befragt. Die gewonnen Erkenntnisse werden in konkrete Maßnahmenempfehlungen überführt und so die Forschungsfragen beantwortet.

Dabei wird werden Maßnahmen im Bereich Kodifizierung, Communities of Practice und die Einsetzung einer IT Detailanalyse empfohlen.

Schlagwörter:

Wissensmanagement, Non Profit Organisation, Wissensbausteine, Communities of Practice, Kodifizierung, Personalisierungsstrategie, Experten

Abstract: Introduction of Knowledge Management at Non-Profit sports federation ÖFOL

This thesis describes the approach to initiate knowledge management at the non profit organisation ÖFOL. Main questions to be answered are which of the elements of knowledge management described by Probst et. al. are in focus inside ÖFOL as well as how the current strategy in storing knowledge could be adapted. Another issue is to find requirements for an IT solution to support knowledge management. To answer these questions theoretical background is set. Afterwards a close look on different matters in the environment of the organisation is taken. Finally a few methods are suggested to address the main problems, answer the questions and start awareness for knowledge at ÖFOL.

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Ziele	2
1.3	Forschungsfragen	3
1.4	Vorgehensmethodik	4
2.	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	6
2.1	Wissen - Daten - Information	6
2.2	Wissensmanagement und seine Elemente	10
2.2.1	Wissensmanagementmodelle	11
2.2.2	Mentale Modelle	13
2.2.3	Modell von Probst, Raub und Romhardt	14
2.2.4	Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie nach Hansen/Nohria/Tierney	22
2.2.5	Communities of Practice	24
2.3	Methoden und Maßnahmen des Wissensmanagement	28
2.3.1	Mentoring	28
2.3.2	Expert Debriefing	29
2.3.3	Wissensbilanzen	30
2.3.4	Wissenslandkarten	30
2.3.5	Dokumenten- und Contentmanagement	31
2.4	Non Profit Organisationen	33
2.5	Sportverbände als spezielle NPOs	35
3.	UMFELD- UND STATUSANALYSE	38
3.1	ÖFOL	38
3.2	Struktur des Verbandes	40
3.3	Kultur und Strategie	43

3.4	Verantwortungsbereiche	44
3.5	Experten	45
3.6	Wissenskultur und Wissensmanagement aktuell	47
3.7	Prozesse	49
3.8	IT Systeme	50
4.	EXPERTENBEFRAGUNG	55
4.1	Stakeholderanalyse	55
4.2	Ziele der Interviews	56
4.3	Design des Leitfadens	56
4.4	Interviewleitfaden	57
4.5	Ergebnisübersicht	58
4.5.1	Übersicht über statistische Basisdaten der Expertenbefragung	58
4.5.2	Quantitative Auswertungen der Experteninterviews	59
4.5.3	Qualitative Ergebnisse der Expertenbefragungen	61
4.5.4	Analyse und Ergebnisbesprechung	71
5.	FOKUS UND ÜBERSICHT ÜBER DAS ZIELSYSTEM	76
5.1	Fokusgebiete	76
5.2	Communities of Practice in Anwendung	78
5.3	Anforderungen an ANNE und die Verbandshomepage	81
5.4	Kodifizierung und Wissenssicherung	84
5.5	Einführungsvorgehen	85
5.6	Wirksamkeitsprüfungen und organisationale Verankerung	87
6.	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	89
6.1	Beantwortung der Forschungsfragen	89
6.2	Zusammenfassung	90
6.3	Ausblick	92

7.	LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	93
8.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	96
9.	TABELLENVERZEICHNIS	97
10.	ANHANG	98
10.1	Interviewleitfragen	98
10.1.1	Allgemeine Daten	98
10.1.2	Konkrete Fragen inklusive Bausteinzuordnung	98

1. Einleitung

Die Beschäftigung mit Wissen und Wissensmanagement ist für Organisationen diverser Art heute ein Muss. Oftmals hängt die langfristige Überlebensfähigkeit direkt davon ab.

Im Bereich einer, nicht vollständig auf hauptamtlichen Mitarbeitern aufgebauten, Non Profit Organisation treten besondere Faktoren auf, die im wettbewerbsorientierten Unternehmensbereich nicht gegeben sind. Daher erfordern diese Organisationen und im Speziellen die hier besprochene Organisation des österreichischen Fachverbands für Orientierungslauf (ÖFOL) eine Abwandlung und Anpassung der theoretischen Modelle von Wissensmanagement. Letztlich ist Wissensmanagement nur so viel wert, wie es auch in der Realität der Organisation gelebt werden kann.

Zur gegenständlichen Arbeit muss vorweg angemerkt werden, dass der Autor aus Gründen der Lesbarkeit geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet hat, wo dies möglich war. Wo dies nicht möglich war, wurde versucht auch weiblichen Personen gleichermaßen in der Formulierung gerecht zu werden. An Stellen, wo rein männliche Begriffe auftreten, kann davon ausgegangen werden, dass dort in der Realität des Verbandes keine Frauen beteiligt sind.

1.1 Problemstellung

Die Arbeit entstand aus einer realen Problemstellung im persönlichen Umfeld des Autors. Wissen und Wissensmanagement sind Begriffe, die heute inflationär und unscharf im Sprachgebrauch verwendet werden. Daneben mangelt es jedoch meist an konkreten Umsetzungen von Wissensmanagement und dem gesteuerten Umgang mit Wissen. Viele Probleme im täglichen Betrieb sowie in der

Weiterentwicklung von Organisationen liegen im Bereich des nicht vorhandenen oder schlecht strukturierten Wissensmanagement.

Im konkreten Fall geht es um die Anwendung von Wissensmanagement in dem Sportverband ÖFOL- Österreichischer Fachverband für Orientierungslauf. Dieser ist, wie alle als Verein organisierte Sportverbände, per Definition eine Non-Profit und zugleich Nichtregierungsorganisation. Die Ehrenamtlichkeit bestimmt zudem die Organisation und sorgt für veränderte Bedingungen im Umgang mit Wissen.

Somit liegt der Fokus der Arbeit auf der Entwicklung eines Wissensmanagementkonzepts, welches für diesen Verband anwendbar gemacht werden soll. Die bestehenden Strukturen, Personen und Systeme sind ebenso maßgeblich wie theoretische Überlegungen und Konzepte zu Wissen und Wissensmanagement. Die Spezialität der Non Profit Organisation erfordert vor allem eine Anpassung bestehender theoretischer Konzepte an die Realität dieser Organisationsform in ihrer konkreten Ausprägung im ÖFOL.

1.2 Ziele

Ziel ist es den Umgang mit Wissen im Non Profit Sportverband ÖFOL ins Bewusstsein der Organisationsmitglieder zu rücken und zugleich die Erarbeitung eines Konzepts für Wissensmanagement, das an die speziellen Gegebenheiten des Verbandes angepasst ist.

Das Modell von Probst et al wird dazu verwendet die Organisation in den einzelnen Wissensbereichen zu analysieren. Die bestehende starke Fokussierung auf personalisiertes Wissen bei den Fachexperten soll mit einer Hinwendung zu mehr Kodifizierung helfen die Wissensbasis der Organisation langfristig zu erhalten.

Einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung aller Bausteine nach Probst et al können dazu ein bestehendes CMS und ein bestehendes Spezial IT System leisten.

Notwendige Anpassungsbedarfe an diesen aufgrund erkannter Probleme sind ein weiteres Ziel dieser Arbeit.

Die Ziele sind erreicht, wenn am Ende die Wissensschwerpunkte der Organisation klar sind und Möglichkeiten entwickelt wurden um von einer Personalisierungsstrategie zu einer stärkeren Kodifizierung zu gelangen sowie Anforderungen an die Softwareplattform klar sind.

1.3 Forschungsfragen

Die nachstehend angeführten konkreten Forschungsfragen beschäftigen sich direkt mit den Zielen der Arbeit und der konkreten Anwendung bestehender Konzepte auf diese Organisation.

Forschungsfrage 1:

Wo liegen die Schwerpunkte hinsichtlich der Wissensbausteine nach Probst et al. in der untersuchten Organisation und wie können diese für ein einzuführendes Wissensmanagementsystem konkret als Maßnahmen umgesetzt werden?

Forschungsfrage 2:

Wie kann der Übergang von einer reinen Personalisierungsstrategie zu einer teilweisen Kodifizierung im Bereich des Wissens für die Organisation gestaltet werden?

Forschungsfrage 3:

Welche Anforderungen können an ein integriertes IT Content- und Wissensmanagementsystem gestellt werden aufgrund der erkannten Probleme und Maßnahmenbereiche?

1.4 Vorgehensmethodik

Zu Anfang sollen in der Literatur vorhandenen theoretischen Konzepte vorgestellt und auf die Anwendbarkeit für diese Arbeit untersucht werden. Dabei werden diverse Werke aus den letzten 15 Jahren zur Thematik untersucht ebenso wie jüngere Internetquellen und Best Practice Vorgehensweisen.

Im nächsten Schritt erfolgt eine Ist Analyse der Ausgangssituation des Verbandes im Hinblick auf den Umgang mit Wissen, Information und Kommunikation.

Anhand des Strategieschemas nach Hansen et al wird der derzeitige strategische Umgang mit Wissen beschrieben.

Außerdem werden bestehende Prozesse der Organisation dargestellt und mit den Bausteinen des Wissensmanagement nach Probst et al verglichen. Es wird zur Analyse dieses Bereiches eine Expertenbefragung mit wesentlichen Experten der Organisation durchgeführt. Ebenso werden diese Befragungen genutzt um von den wesentlichen Experten, deren Auffassungen zur Wissenskultur, Probleme und Ansichten zu erfassen. Daraus werden Schwerpunkte im Bereich der Wissensbausteine nach Probst et. al. sichtbar, auf die die Konzentration gelegt werden soll.

Im abschließenden Teil wird ein Set an Maßnahmen erarbeitet, dass konkret Nutzen für die Organisation erbringt. Dieses umfasst unter anderem Fragen, wie eine derzeit in der Organisation vorhandene CMS Plattform zusammen mit dem bestehenden Mitglieder- und Wettkampfverwaltungstool ANNE umgestaltet werden muss. Ebenso werden dabei Maßnahmen vorgestellt, die helfen sollen, den Umgang mit Wissen ins Bewusstsein zu bringen. Die Experten nehmen eine besondere Rolle in der Organisation ein und müssen entsprechend beachtet und gefördert werden. Ein wesentlicher Faktor dabei ist die Wissenssicherung und Wissensbewahrung von meist nur implizit gespeichertem Wissen.

Als Ergebnis wird ein neues Wissensmanagementkonzept zur Anwendung in der Organisation vorhanden sein, das auch institutionalisiert werden kann . Die neuen Anforderungen und Vorgaben an das CMS werden für eine Weiterentwicklung dargestellt.

2. Theoretische Grundlagen

Die nachfolgenden Beschreibungen legen einige Begrifflichkeiten im Bereich Wissen und Wissensmanagement dar.

2.1 Wissen - Daten - Information

Der Begriff Wissen wird alltagssprachlich für eine Vielzahl an Erscheinungsformen verwendet. Im wirtschaftlichen Begriff ist er eine Ressource mit steigender Bedeutung. Der Unternehmenserfolg jedes Unternehmens im immer weiter zunehmend kompetitiven Wettbewerb wird maßgeblich durch den gezielten Einsatz und die gesteuerte Verwendung von Wissen geprägt. (Haun 2002, S. 5 u.f.).

Wissen tritt in unterschiedlichen Formen auf, jedoch immer mit dem Mensch als Produzent und Träger. (Haun 2002, S. 9)

Wissen ist dabei als individuell und kontextabhängig anzusehen. Daten und Information wird durch eine zweckgebundene Vernetzung zu Wissen. Dieses Wissen ist an den Träger gebunden und existiert in diesem in Form von mentalen Modellen, die den Wissensbestand repräsentieren.

Der Unterschied zwischen Daten, Information und Wissen wird teilweise unterschiedlich in der Literatur beschrieben. Eine Definition, die für diese Arbeit maßgeblich sein wird hier gegeben:

Daten sind rein nur Zeichen, ohne Kontext und Zusammenhang an sich.

Information sind Daten, welche in einen Kontext gebracht werden und einer Zielerreichung dienen.

Wissen ist demnach das Ergebnis der Verarbeitung von Information durch Menschen mit deren Bewusstsein. Es entspricht somit vernetzter Information, die

zu Handlungen befähigt. (Haun 2002, S. 100 ff.) Wissen ist als Folge untrennbar mit einer Person verbunden, auch wenn in der Alltagssprache Wissen zumeist für diverse Begriffe verwendet wird.

Daraus folgend kann Wissen in diesem Sinne direkt nie weitergegeben werden. Um eine Übertragung vorzunehmen muss Wissen zwangsläufig durch Externalisierung umgewandelt werden in Information beziehungsweise Daten. (Hasler Roumois 2013, S. 44 u.f.)

In (Hasler Roumois 2013) wird außerdem eine Einteilungsmöglichkeit von Wissen anhand von Aspekten dargestellt. Dabei wird zwischen kognitiven Aspekten und operativen Aspekten unterschieden. Als kognitiv werden Kenntnis, Kompetenz und Expertise gesehen. Dieser Aspekt lässt sich kodieren und somit einfacher verteilen. Der zweite Aspekt ist operatives Wissen als Können, Fertigkeit und Meisterschaft ausgedrückt. Dieser Teil des Wissens ist wesentlich schwieriger codierbar und schwer transferierbar. (Hasler Roumois 2013, S. 47)

Ein weit verbreitetes Konzept, das Wissen genauer gliedert ist das Konzept von Nonaka und Takeuchi. Sie beschreiben Wissen in 2 Dimensionen und 4 Ebenen. Einerseits erfolgt die Unterscheidung nach explizitem und implizitem Wissen. Andererseits auf den 4 Ebenen Individuum, Organisation, Gruppe und Kooperation. Auf den Ebenen wird Wissen manifest und dadurch erkennbar.

Als explizites Wissen wird Wissen angesehen, welches mittels formaler Modelle durch Zeichen oder Worte direkt übertragbar gemacht werden kann. (Haun 2002, S.42u.f.) Das explizite Wissen weist somit Ähnlichkeit zu dem Konzept des kognitiven Wissens auf.

Eine Umwandlung von Wissen in Modelle erfolgt meist in Form von formaler Sprache. So kann gespeichertes Wissen jedenfalls teilweise wieder kommunizierbar gemacht werden. Diese Explizierung ist nicht immer direkt möglich.

Dem expliziten Wissen steht das implizite Wissen gegenüber. Dieses wird von den meisten Autoren als 'nicht greifbar' und personengebunden angesehen. In (Katenkamp 2011, S. 251) werden wesentliche Theorien zum impliziten Wissen gegenübergestellt. Hier zeigt sich auch die enge Verknüpfung von implizitem Wissen mit Können. Ebenso dort wird auch beschrieben, dass sich implizites Wissen nur versteckt zeigt und die Kodierbarkeit dieses nicht direkt möglich ist. In unstrukturierten Artefakten zeigt es sich am ehesten noch von der Trägerperson losgelöst. Im Grundsatz geht es um die Frage wie etwas gemacht wird gegenüber der Frage nach dem was gemacht wird bei explizitem Wissen.

Hier wird bereits die widersprüchliche Natur von Wissen sichtbar. Einige Autoren und Konzepte beschreiben Wissen als personell und untrennbar mit einer Person oder Organisation verbunden. Dem gegenüber stehen Modelle wie von Nonaka und Takeuchi, welche Wissen in mehreren Dimensionen betrachten. Ebenso kann zwischen Wissen auf Ebene des Individuums und auf Ebene einer Organisation unterschieden werden. Die begriffliche Unschärfe kann hier niemals vollständig aufgelöst werden.

Eine mögliche Einteilung wird in Haun 2002 vorgestellt. Es werden dort Wissensarten nach Sanchez 1997 beschrieben:

- prozedurales Wissen
- Erfahrungswissen
- deklaratives, faktisches Wissen
- Statisches Wissen
- heuristisches Wissen
- Klassifizierungs- und Dispositionswissen
- Relationenwissen (Haun 2002, S. 100 u.f.)

Eine Einordnung der Begriffe in Zusammenhang mit dem Modell des expliziten und impliziten Wissens zeigt Abbildung 1.

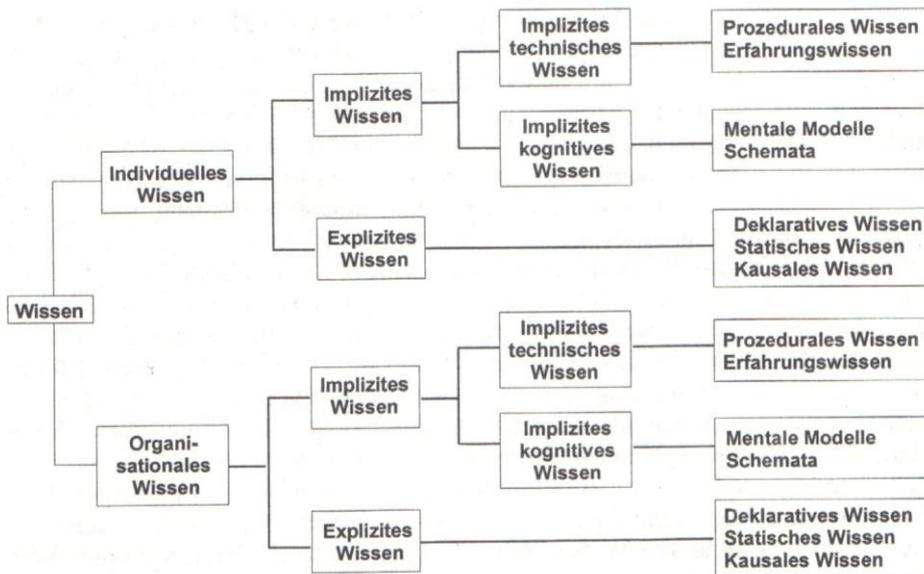


Abbildung 1 Wissensarten (Haun 2002, S. 101)

Gesamte Organisationen mit den Menschen als Teil davon, können als Wissensproduzenten gesehen werden. Das Kapital für die Produktion sind dabei Daten, Informationen, Wissen und Können. Materielles Kapital tritt zunehmend gegenüber dem intellektuellen Kapital in den Hintergrund. (Haun 2002, S. 10 u.f.)

Eine Definition dieses intellektuellen Kapitals nach Haun lautet beispielsweise:

"Unter intellektuellem Kapital wird die schutzbedürftige Summe allen Wissens verstanden, die einer Organisation einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann." (Haun 2002, S. 12)

Wissensarbeiter nutzen in ihrer Arbeit Daten, Information und Wissen, welches sie verbessern und durch Kommunikation miteinander teilen. Dabei besteht die Aufgabe das Wissen und die Fähigkeiten beziehungsweise das Können Einzelner für die gesamte Organisation sinnvoll und zweckmäßig nutzbar zu machen. Die dauerhafte Integration des individuellen Wissens in Organisationen selbst erweist sich dabei als größte Schwierigkeit. (Haun 2002, S. 13 ff.)

Für Organisationen ist in erster Linie direkt anwendbares Wissen zur Lösung von Problemstellungen wichtig. (Hasler Roumois 2013, S. 24) Dies ist eine wesentliche Aussage im Hinblick auf die Pragmatik der Wissensbetrachtung.

Der gesteuerte Umgang mit Wissen, Daten und Information und die Kommunikation in Unternehmen ist Thema des Wissensmanagement.

Die Entwicklung von Modellen, Methoden und Konzepten im Umgang mit der Ressource Wissen wird subsummiert unter dem Begriff Wissensmanagement. (Hasler Roumois 2013, S. 26)

Im nachstehenden Kapitel wird der Begriff daher genauer erläutert und in den Kontext zu Organisationen und Wissen gesetzt.

2.2 Wissensmanagement und seine Elemente

"Wissensmanagement aus Sicht der Managementlehre ist das Bestreben einer Organisation, bestehendes Wissen zu nutzen, neues Wissen zu schaffen und dieses Wissen in der Organisation so zu verteilen, dass es jederzeit am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, im richtigen Format und im ausreichenden Umfang zur Verfügung steht, um es in Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Systemen und Strukturen zu verkörpern." (Haun 2002, 42)

Wissensmanagement ist eine übergreifende Managementaufgabe, die nicht an Experten oder Stabsstellen ausgelagert werden kann. Es benötigt das Zusammenspiel von strategischem und operativen Wissensmanagement mehrerer Hierarchieebenen. Dabei geht es um die Erhaltung und Erweiterung der organisationalen Wissensbasis. Die Transformation von der Ebene des individuellen Wissens auf die Ebene der Organisation stellt eine wesentliche Herausforderung dar. Eine gesamte Organisation ist heute normalerweise in der Lage wesentlich mehr zu schaffen als einzelne Personen mit ihrer persönlichen

Wissensbasis. Bevor dies möglich ist, muss jedoch ein Wissenstransfer und eine Institutionalisierung des Wissens für die Organisation erfolgen. Hier setzt Wissensmanagement an, wodurch direkt gesagt werden kann, dass die Intelligenz einer Organisation maßgeblich davon abhängt, wie die gelebte Qualität des Wissensmanagements in ihr ist. (Haun 2002, S. 96 ff.)

Ein generelles Ziel von Wissensmanagement ist folglich die Lernfähigkeit einer Organisation nachhaltig zu verbessern. Dabei steht das organisationale Lernen mit seinen Teilprozessen im Mittelpunkt. Das Management von Wissen kann indirekt durch die Behandlung der Mitarbeiter und die Behandlung der Daten und Informationen erfolgen. (Hasler Roumois 2013, S. 29)

Das Problem in den meisten Organisationen besteht darin, dass Wissen sehr stark personell in den einzelnen Personen gespeichert ist und die Gesamtorganisation nicht ausreichend Wissensmanagement betreibt um Wissen auch dauerhaft für die Organisation zu erhalten und weiterzuentwickeln.

2.2.1 Wissensmanagementmodelle

Nachfolgend wird eine Auswahl an gängigen Wissensmanagementmodellen besprochen.

Die organisationale Intelligenz ist nach Meinung von Haun bestimmt durch 5 relevante Dimensionen: sachlich, sozial, zeitlich, operativ, kognitiv. Wissensmanagement ist ein stetiger Prozess.

Ein Modell in diesem Zusammenhang stammt von Nonaka und Takeuchi, die ihr Konzept der Wissensarten in einem Kreiszyklus veranschaulichen. Die Teilprozesse wandeln dabei jeweils die Elemente des Wissens um. Nachstehend zu sehen ist die gesamte Prozesskette. Hierbei werden die beiden Wissensarten als gleichwertig wichtige Bausteine im Kreiszyklus des Wissensmanagement gesehen.

Die Übergänge sind dabei von besonderer Bedeutung. Durch Sozialisierung wird implizites Wissen zu implizitem Wissen beim Empfänger. Dieser kann durch Externalisierung eine Explizierung erreichen. Durch die Kombination von explizitem Wissen kann wiederum kombiniertes und systematisiertes Wissen geschaffen werden. Dieses wiederum wird im Prozess der Internalisierung wiederum durch einen neuen Empfänger implizit gespeichert. Dazu helfen Erfahrungen unterstützt durch die Kultur und etwaig vorhandene mentale Modelle. Dieses Modell wird auch als SECI (anhand der Anfangsbuchstaben der 4 Prozessschritte) bezeichnet. (Hasler Roumois 2013, S. 254)

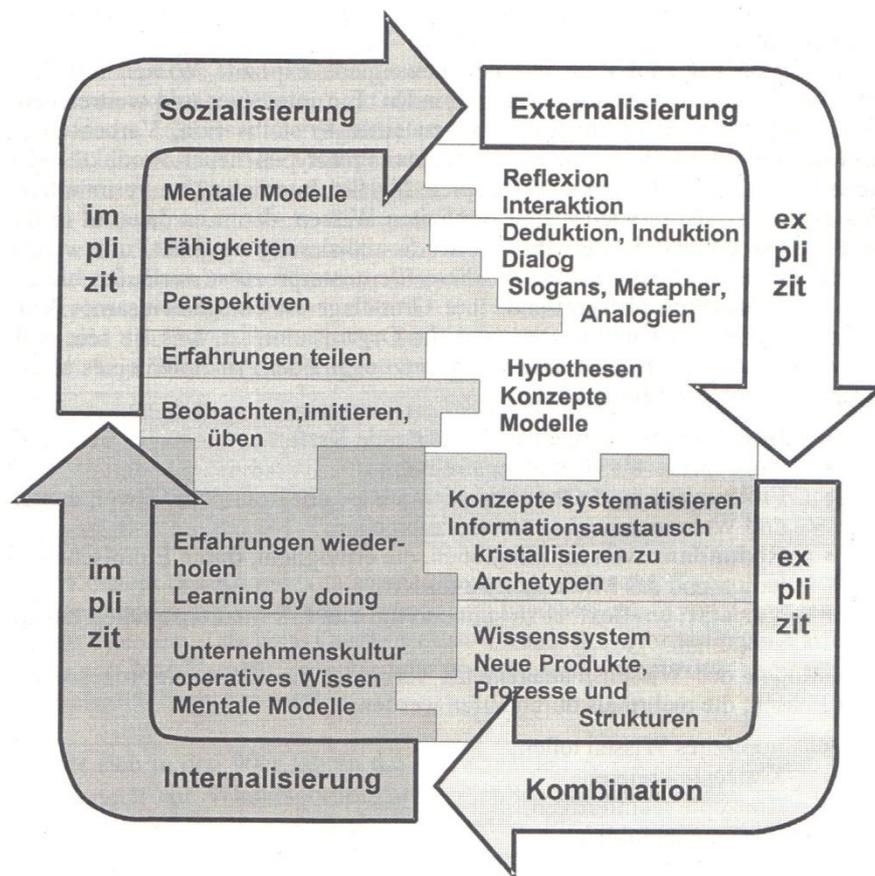


Abbildung 2 Kreiszyklus der Wissensmanagementprozesse aus (Haun 2002)

Neben diesem Modell können Basisprozesse des ganzheitlichen Wissensmanagements abgegrenzt werden, die den Umgang mit Wissen zeigen:

- Wissensgenerierung
- Wissensspeicherung
- Wissenstransfer
- Wissensanwendung

Diese vier Teilprozesse zeigen eine leicht verschiedene Sichtweise gegenüber dem Kreismodell. Der durchgängige Weg des Wissens von der Generierung bis zur Anwendung ist ähnlich dem Prozess von Kombination, Internalisierung, Sozialisierung und Externalisierung.

2.2.2 Mentale Modelle

Im Teilprozess der Internalisierung werden mentale Modelle ausgebildet. Diese wiederum basieren jeweils auf vorab gefestigten Schemata. Ein Schema kann als abstrakte Struktur von gewonnenen bzw. erlebten Erfahrungen gesehen werden. Diese helfen dabei neue Sachverhalte einzuordnen und im Umgang mit neuen Objekten um diese in einen Kontext zu setzen.

Mentale Modelle können so als konkrete Ausprägungen eines oder mehrerer Schemata gesehen werden. Sie repräsentieren persönliche individuelle Schemata und helfen somit Analogien zu bereits bekannten Sachverhalten zu schaffen. Sie werden dabei jeweils neu gebildet auf Basis der Schemata um im konkreten Anwendungsfall eine Einordnung zu erlauben. Nur so können Erfahrungen und Wissen dauerhaft persönlich gespeichert werden. (Haun 2002, S.79 ff.)

Eine anschauliche Darstellung der Zusammenhänge zwischen mentalen Modellen und Schemata ist in Abbildung 3 zu sehen.

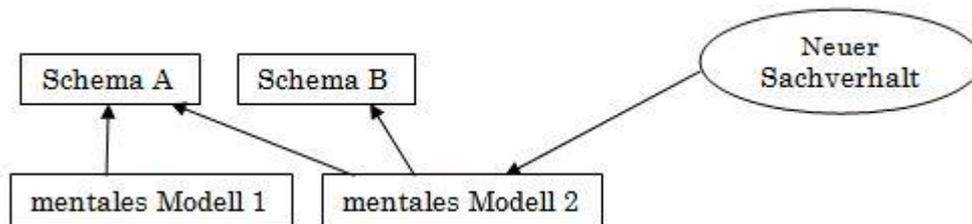


Abbildung 3 Schemata und mentale Modelle (eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt, dass bei Auftreten eines neuen Sachverhaltes ein mentales Modell durch Analogiebildung unter Rückgriff auf ein oder mehrere Schemata gebildet wird. Dieses Modell hat dann Bestand für diesen und ähnliche Sachverhalte und ist im Träger verankert.

Daraus folgend dienen mentale Modelle als Basis für Handlungen und Kommunikation jeder Person. Sie können in ihrer Anwendung jedoch auch in unterschiedlicher Stärke die zugrundeliegenden Schemata verändern. Außerdem sind sie als Modelle immer verkürzend gegenüber der Realität sowie zweckmäßig für Funktionen und Anwendungen zu sehen. Das Vorwissen und die Erfahrungen des Trägers spielen bei der Bildung ebenso eine wichtige Rolle. (Haun 2002, S. 93 u.f.)

So zeigt sich, dass es von den bereits gefestigten Schemata und mentalen Modellen im Träger abhängt, wie die Person mit neuen Sachverhalten umgeht und diese betrachtet. Dies betrifft neues Wissen ebenso wie kulturelle Einstellungen.

2.2.3 Modell von Probst, Raub und Romhardt

Ein sehr weit verbreitetes Modell ist das Modell von Probst. Hier werden verschiedene Felder beschrieben auf die Wissensmanagement Einfluss hat.

Aus der langjährigen Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen entwickelten die Autoren ihr Modell des Wissensmanagement. Aus Problemstellungen des Unternehmensalltags wurde unter Zuhilfenahme von theoretischen Hintergrundarbeiten versucht ein 'Best Practice' Modell für die Kernprozesse des Wissensmanagement zu schaffen. Diese Prozesse sind ständiger gegenseitiger Beeinflussung unterworfen. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 27f.)

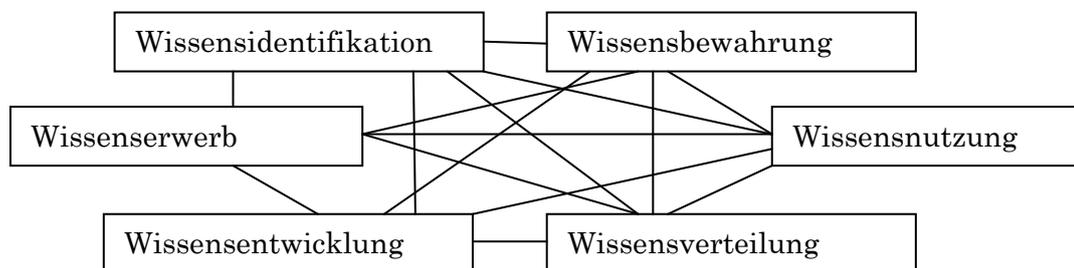


Abbildung 4 Wissensmanagementprozesse (eigene Darstellung in Anlehnung an Probst et al. 2006)

Alle Bausteine sind gegenseitiger Beeinflussung ausgesetzt. Durch die künstlich definierten Abgrenzungen kommen in der Realität auch viele Mischformen der Bausteine als Betrachtungsobjekte in Betracht.

Nachfolgend soll ein kurzer Überblick über diese definierten Bausteine des Wissensmanagementprozesses gegeben werden.

2.2.3.1 Wissensidentifikation

Die Wissensidentifikation beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Bild über die Wissensressourcen in einer Organisation geschaffen werden kann. Transparenz über Daten, Information, Wissen und Fähigkeiten herzustellen ist das zentrale Ziel. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 29)

Sowohl interne als auch externe Transparenz zu relevantem Wissen muss hergestellt werden um im Hinblick auf die Organisationsziele und die Wissensziele zum Erfolg zu kommen. Wissensidentifikation ist die Grundlage für effizientes und zielorientiertes Arbeiten. Dabei messen Unternehmen diesem Bereich heute meist zu wenig Bedeutung zu. Entsprechende überblickserschaffende Stabsstellen oder organisatorische Einheiten, deren Aufgabe diesen Bereich abdecken würde fehlen zumeist. Andererseits ergeben sich durch moderne IT Lösungen neue Möglichkeiten der raschen Transparenzierung von Wissensbeständen. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 64 ff.)

Wesentlich ist im Sinne der Wissensidentifikation jedoch, dass nicht alles Wissen der Organisation bis ins Detail bekannt gemacht werden muss. Über für die Organisation wesentliche Wissensbereiche sollte jedoch auf jeden Fall Klarheit geschaffen werden.

Als Feinde der Wissenstransparenz könnten Mitglieder der Organisation auftreten, die selbst dadurch in ihren Augen nichts gewinnen. Diese Personen haben oftmals bereits ein hohes spezielles Wissensniveau und bauen Macht und Einfluss darauf auf. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 71 u.f.)

2.2.3.2 Wissenserwerb

Hier geht es vor allem um die Frage woher Wissensressourcen Organisationen erschließen können. Oft wird extern Know-How zugekauft um eigene Defizite im Wissensbereich, die nicht selbst entwickelt werden können, auszugleichen. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 29)

Prinzipiell kann unterschieden werden zwischen dem Erwerb von externen Experten, die der Organisation dann zur Verfügung stehen (entweder befristet oder unbefristet) und der Aneignung von Wissen der Stakeholder. Über eine gezielte Rekrutierungspolitik kann wesentliches Wissen durch die Träger in das

Unternehmen gelangen. Ebenso können externe Experten auf Zeit als Berater engagiert werden. Unter den Stakeholdern sind die Kunden als wichtigste Partner und Lieferanten von Wissen zu nennen. Diese sollten direkt in die Entwicklungsprozesse mit eingebunden werden. Wenn Wissen erworben werden soll, so muss auch die Verankerung dieses in der Organisation genau überlegt werden, um die Wissensbasis nachhaltig zu stärken. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 100 ff.)

2.2.3.3 Wissensentwicklung

Die Beschäftigung mit der Entwicklung von Wissen bzw. Fähigkeiten, die noch nicht existieren oder sogar erst neu geschaffen werden ist hier der zentrale Faktor. Dabei steht die Wissensentwicklung in engem Zusammenhang mit dem Wissenserwerb. Analysegegenstände können sowohl klassische Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen als auch Leistungsprozesse der Organisation selbst sein. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 29)

Eine der Hauptaufgabe von Wissensmanagement im Bereich der Wissensentwicklung ist die Schaffung eines guten Umfelds, dass die Entwicklungschancen für neues Wissen verbessert. Dieses entwicklungsfreundliche Umfeld setzt offene Kommunikationsstrukturen und Transparenz in der Organisation voraus. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 114 ff.)

2.2.3.4 Wissensverteilung

Das Teilen von Wissen innerhalb einer Organisation ist notwendig um die Ressource jeweils für andere Organisationsteile nutzbar zu machen. Dabei geht es um ein Selektieren von Wissen, welches aus ökonomischen Gesichtspunkten

sinnvollerweise verteilt werden sollte. Nicht alles Wissen ist für jeden beziehungsweise jede Organisationseinheit tatsächlich erforderlich. Die Verbreitung dieses Wissens innerhalb der Organisation ist zentraler Betrachtungsaspekt im Bereich der Wissensverteilung. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 30)

Die Ebenen auf denen Wissensverteilung stattfinden kann sind dabei mehrschichtig. Von der Organisationsebene bis zu einer direkten persönlichen Beziehungsebene stellt Wissensteilung eine Notwendigkeit dar. Gerade unter dem Blickwinkel des teamorientierten Arbeitens tritt das persönliche Wissen gegenüber dem für die gesamte Organisationseinheit geteiltem Wissen in den Hintergrund. Zur Koordination und Verbesserung von Prozessen ist ein besonderes Augenmerk auf die Kommunikation zwischen wesentlichen Organisationsmitgliedern zu legen. Auch im Sinne der Kundenorientierung muss relevantes Wissen immer am richtigen Ort zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen um den Kunden bestmöglich zu bedienen. Wiederum gilt, wie bei anderen Bausteinen auch hier, dass vollumfassend keine Wissensteilung innerhalb einer Organisation realisierbar ist und auch nicht zielführend wäre. Stattdessen sollte ökonomisch und prozessorientiert gesteuert Wissen verteilt werden. Die Wissensverteilung kann im Pull- oder Push Prinzip erfolgen, wobei im Anwendungsfall die passende Strategie zu wählen ist. Insgesamt besteht natürlich zwischen Wissensverteilung und Wissensbewahrung eine enge Verbindung, da die erzeugten Artefakte und das erarbeitete Wissen einerseits bewahrt und andererseits auch verteilt werden müssen. Die Unternehmenskultur ist hier ein wesentlicher Faktor, der bestimmt, wie teilungsbereit die Mitglieder der Organisation sind und wie viele Anreize zur Teilung gegeben sind. (Probst, Raub und Romhardt 2006, 141 ff.)

2.2.3.5 Wissensnutzung

Die tatsächliche Anwendung von vorhandenem Wissen in der Organisation ist das eigentliche Ziel von Wissensmanagement. In diesem Sinne muss danach getrachtet werden sicherzustellen, dass Wissen und Fähigkeiten trotz vorhandener Hindernisse im täglichen Alltag der operativen Tätigkeiten genutzt werden. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 30)

Zur tatsächlichen Nutzung des vorhandenen Wissens müssen Barrieren, die im kulturellen oder strukturellen Bereich liegen, abgebaut werden. Daneben muss das Wissen beziehungsweise die Information jeweils so aufbereitet sein, dass eine Nutzung einfach und nutzerfreundlich ist. Dies setzt eine Aufbereitung und Zurverfügungstellung der wesentlichen Artefakte voraus. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 175 ff.)

2.2.3.6 Wissensbewahrung

Die bewusste Beschäftigung mit dem Erhalt von erworbenem Wissen, Fähigkeiten und Informationen innerhalb einer Organisation ist Ziel der Wissensbewahrung. Es muss sichergestellt werden, dass die Speicherung und Aktualisierung von Know How und Erfahrungen gesteuert und geplant wird. Hierbei werden verschiedene Speicher betrachtet, in denen relevantes Wissen gegeben sein kann. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 30)

Der wesentlichste Speicher sind die Mitglieder der Organisation selbst. Durch aufgebautes Erfahrungswissen sowie spezielles implizites Wissen stellen sie den wichtigsten Speicher dar. Der Verlust von wesentlichen Mitgliedern kann unter Umständen die Organisation als Ganzes gefährden oder wenigstens zu Effizienzeinbußen führen. Die Betrachtung der gesamten Wissensbasis der Organisation ist dabei wesentlich um Entscheidungen über die Bewahrung und Weiterentwicklung von Wissen treffen zu können.

Zur Bewahrung muss zuerst relevantes Wissen ausgewählt werden. Danach muss versucht werden dieses erkannte Wissen für die Organisation dauerhaft zur Verfügung zu stellen und ebenso regelmäßig zu aktualisieren. Dazu muss jeder einzelne Mitarbeiter in seinem Bereich Dokumentation betreiben und die Kultur der Organisation muss Wissensteilung und Wissensbewahrung fördern. Die organisationale Wissensbasis ist mehr als die Summe der Wissensbasen der einzelnen Mitglieder. Die Organisation selbst mit ihrem Gedächtnis ist aufgrund ihrer Historie entstanden und kann durch gezieltes Einwirken in eine andere Richtung orientiert werden. Jeder einzelne Mitarbeiter trägt zur Veränderung beziehungsweise Erweiterung des Organisationsgedächtnisses bei.

Moderne IT Systeme unterstützen durch ihre Funktionalitäten die Speicherung und Aktualisierung von Wissensartefakten. Es geht dabei um die Speicherung und Einordnung von unstrukturierten und strukturierten Informationsobjekten. Die Informationsobjekte selbst sollten dabei so strukturiert wie möglich sein. Dabei leben diese Systeme von aktiver Nutzung und regelmäßige Pflege. Ein expliziter Prozess zur Bewahrung von Wissen sollte diese Aktivitäten unterstützen. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 189 ff.)

In Ergänzung zu den 6 operativ orientierten Wissensmanagementprozessen weisen Probst et al. darauf hin, dass eine strategische Unterstützung in der Organisation für Wissensmanagement gegeben sein muss um erfolgreich zu sein. Diese strategische Einbindung wird durch die Bausteine 'Wissensziele' und 'Wissensbewertung' dargestellt.

2.2.3.7 Wissensziele

Um eine Orientierung zu schaffen in welchen Bereichen Wissen betrachtet und erworben werden muss, sollten Ziele auf 3 Ebenen gesetzt werden. Die normativen Wissensziele fokussieren dabei auf die Schaffung einer Unternehmenskultur, die

Wissen fördert. Strategische Wissensziele zeigen Kernkompetenzen und definieren die benötigten Kompetenzen innerhalb der Organisation. Schließlich dienen operative Wissensziele der Umsetzung der normativen und strategischen Ziele im Tagesgeschäft. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 31)

Normative Ziele schaffen grundlegenden Voraussetzungen für eine wissensorientierte offene, fehlertolerierende innovative Unternehmenskultur. Strategische Ziele wiederum legen klar den Fokus der Wissensentwicklung fest und bedürfen, ebenso wie die normativen Ziele, der Unterstützung des Managements. Die operativen Ziele geben konkrete Umsetzungen vor und definieren deren Zielerreichung. Ebenso helfen sie bei der Schaffung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen. Dabei sollten sie von der obersten Ebene bis zum einzelnen Mitarbeiter in Erscheinung treten und entsprechende Ziele ausformuliert werden. Diese sollten dann über die Bewertung regelmäßig gemessen werden. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 37 ff.)

2.2.3.8 Wissensbewertung

Um die gesetzten Wissensziele bewerten zu können, muss jeweils eine Messbarkeit dieser Ziele gegeben sein. Im Sinne eines Controllingprozesses wird dabei neben dem Grad der Zielerreichung auch die Qualität der definierten Ziele selbst sichtbar. Der Prozess der Wissensbewertung begleitet Wissensmanagement in einer Organisation im gesamten zeitlichen Ablauf. Vor allem zur Darstellung der Wirksamkeit gesetzter Maßnahmen ist dieser Baustein wesentlich. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 31)

Eine operative Umsetzung von Maßnahmen, die den Wissenszielen entsprechen, ist Voraussetzung für die Möglichkeit Wissen bewerten zu können. Als Schwierigkeit erweist sich in diesem Bereich die Auswahl des konkret zu bewertenden Wissens. Ebenso können politische Faktoren eine Wissensbewertung

erschweren, da mit ihr Machtumverteilungen einher gehen könnten bei plötzlicher Sichtbarkeit der Wissensträger gegenüber den Machtinhabern. Die Wahl von entsprechend geeigneten Messgrößen für die jeweiligen Ziele und Maßnahmen erweist sich in der Praxis als enorme Herausforderung. Die Herstellung von Ursache - Wirkungszusammenhängen ist im Bereich des Wissens nicht einfach durchzuführen. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 213 ff.)

Die vorgestellten Bausteine des Wissensmanagement stellen ein integriertes System dar, das Wissen in den Mittelpunkt der Gliederung stellt. Dieses System bezieht sich auf alle Ebenen vom Individuum bis zur gesamten Organisation. Als aus der Praxis heraus entstandenes Framework kann das Bausteinsystem von Probst et. al. als Leitlinie bei der Planung und Organisation von Wissensmanagement Aktivitäten genutzt werden.

In dieser Arbeit wird stark auf das vorgestellte System referenziert und es erfolgt eine Analyse der Organisation auf Basis der Bausteine des Frameworks.

2.2.4 Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie nach Hansen/Nohria/Tierney

Hansen, Nohria und Tierney analysierten in (Hansen, Nohria und Tierney 1999) die Wissensspeicherungs- beziehungsweise Wissensweitergabemethoden unterschiedlicher Unternehmen. Dabei starteten sie mit Untersuchungen der Consulting Branche, deren wichtigstes Asset Wissen darstellt. Am Beispiel von Ernst & Young konnte eine Kodifizierungsstrategie erkannt werden. Die Speicherung diverser erarbeiteter Dokumente und deren spätere Wiederverwendung durch den Autoren der Dokumente persönlich nicht bekannte Personen des Unternehmens, ermöglichte die erhebliche Verkürzung der Durchlaufzeiten und enorme Effizienzsteigerungen in den Prozessen. Da bereits

erarbeitetes Wissen nicht nochmals aufgebaut werden musste, war es möglich auch eine vielfache Wiederverwendung von wesentlichen Dokumenten und Erkenntnissen zu schaffen. Eher einfaches und oft gebrauchtes Wissen eignet sich gut für eine Kodifizierung.

Dem gegenüber steht die von Hansen, Nohria und Tierney am Beispiel der Boston Consulting Group gezeigte Personalisierungsstrategie. Hierbei liegt der Fokus auf persönlicher Kommunikation zwischen Einzelpersonen um auf diesem Weg Wissen zu transferieren. Im Unterschied zur Kodifizierungsstrategie handelt es sich in diesen Fällen meist um spezielleres komplexes Wissen. Eine höhere Vernetzung und Erfahrungswissen zeichnen die Personalisierung von Wissen aus.

Anhand der Beispiele wird gezeigt, dass auch der operative Umgang mit Wissen jeweils unterschiedlich ist. So wird bei verstärkter Kodifizierung auf eine rasche und kostengünstige Weiterverbreitung und Anwendung in hohen Fallzahlen Wert gelegt. Dem gegenüber stehen bei der Personalisierung komplexe und kaum wiederholbare Prozesse und kreative Entwicklungen im Vordergrund.

Außerdem wird empfohlen genau zu hinterfragen welche Strategie auf eine Organisation anwendbar ist. Hierbei zeigen die Autoren, dass es zwar immer beide Strategien gibt, jedoch eine davon deutlich dominant sein sollte. Dies rührt daher, dass bei einem Gleichgewicht beide Strategien in einem dauernden Konflikt stehen und die positiven Effekte zunichtemachen würden.

Zielfragen zur Frage nach Personalisierung oder Kodifizierung für Organisationen sind:

- Standardisierte oder maßgeschneiderte Lösungen beziehungsweise Produkte
- Innovative oder ausgereifte, erprobte Lösungen oder Produkte
- Mehr explizites oder implizites, erfahrungsbasiertes Wissen der Mitarbeiter

Bei einer Kodifizierungsstrategie wird Wissen eher im Objektsinn gesehen, dessen Fluss technisch optimiert werden kann. (Bick, Kodifizierung-Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik 2012)

Die Personalisierungsstrategie setzt dagegen die Kommunikation und die Beziehung zwischen Fachleuten in den Mittelpunkt. Technologische Hilfsmittel dienen nur im Hintergrund der Unterstützung der persönlichen Kommunikation. Der Schwerpunkt liegt auf der Schaffung von organisationalen Möglichkeiten des Austausches und der Wissensweitergabe. (Bick, Personalisierung-Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik 2012)

Beiden Strategien gemein ist jedoch, dass es eine gesamtheitliche Sicht auf die Organisation erfordert und seitens der Organisationsführung eine strategische Unterstützung hinsichtlich der Wissensstrategie geben sein muss um zum Erfolg zu gelangen.

Anhand dieser Unterscheidungen kann relativ schnell erkannt werden worauf sich eine Organisation strategisch konzentrieren sollte. Im Zuge dieser Arbeit wird versucht die Organisation anhand der Leitfragen zu analysieren und entsprechenden strategische und organisatorische Maßnahmen abzuleiten.

2.2.5 Communities of Practice

Eine spezielle Art im Bereich der Wissensverteilung sind die sogenannten Communities of Practice. Diese zeichnen sich per Definition durch eine Gruppe von Personen aus, die sich informell zusammenfinden, da sie Interesse an denselben Themen zeigen. Dabei gibt es keine Eingriffe seitens der Hierarchie. Sie entziehen sich eigentlich einer konkreten Lenkung durch das Management, da die Wissensteilung zumeist ungeplant und in Verantwortung der jeweiligen Personen selbst liegt. Sie ermöglichen eine Wissensteilung auf dem Prinzip der Beobachtung und Teilnahme an Prozessen. (Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 168 ff.)

Sie sind dabei kein neues Konzept und wurden auch nicht extra erfunden. Vielmehr existieren Communities of Practice seit der Urgeschichte und haben in verschiedenen Bereichen des Lebens Personen mit ähnlichen Interessen zusammengebracht. Dabei geht es um soziale Aspekte und um den Austausch von Wissen beziehungsweise Erfahrungen. In Organisationen, die per Definition strukturiert und gesteuert sind, sollte in kritischen Wissensbereichen Sorge getragen werden, dass Mitglieder in diversen Bereichen sich in Communities einbringen können. Diese Communities machen dabei üblicherweise auch nicht vor Hierarchien oder Organisationsgrenzen halt. Ihr Zusammenhalt entsteht einzig durch die gleichen Interessen ihrer Mitglieder. (Wenger, Snyder und McDermott 2002, S. 1 ff.)

Dennoch können Communities of Practice auch formalisiert und strukturiert auftreten. Es existieren laut Wenger, beschrieben in (Katenkamp 2011) unterschiedliche Formalisierungsgrade hinsichtlich der Sichtbarkeit der Communities:

1. *"unerkannt: unsichtbar für die Gesamtorganisation und teilweise selbst für die Mitglieder der CoP,*
2. *bootlegged: nur informell für einen Kreis von Personen,*
3. *legitimiert: offiziell als wertvolle Einheit anerkannt,*
4. *strategisch: weitgehend anerkannt als zentraler, bedeutender Erfolgsfaktor für die Organisation,*
5. *transformierend: fähig zur 'Redefinition' der Umgebung und der 'Richtung' der Organisation"* (Katenkamp 2011, S. 338 u.f.)

Drei Merkmale der Communities können besonders betont werden:

- gemeinsame Kultur
- Vernetzung innerhalb und außerhalb der Gemeinschaft
- Weitergabe von Wissen zur Fortführung der Community (Katenkamp 2011, S. 333)

Mehrere Studien zu Communities unterschiedlicher Ausprägungen zeigten, dass die Motivation der Beteiligten Wissen zu teilen hauptsächlich dadurch gegeben ist, dass ein Return erwartet wird. Dieser muss nicht immer direkt erfolgen und kann unterschiedlich sein. (Katenkamp 2011, S. 341 ff.)

Communities of Practice können allgemein auch als Ausprägung der Personalisierungsstrategie gesehen werden, da sie den Austausch einzelner Experten auf direkter Ebene ermöglichen. Die Wissensweitergabe kann so im Wege einer direkten Sozialisierung stattfinden.

Zur Einführung solcher Communities of Practice wird ein 5 Punkte Plan empfohlen:

- Ausrichtung auf ein Themengebiet, das im Sinne der Unternehmensstrategie einen wesentlichen Beitrag leistet
- Aufbau der Community durch Einsetzung eines Leiters und Mitgliedern, die aufgrund ihrer eigenen Motivation die Community am Laufen halten
- Erarbeitetes Wissen muss dokumentiert (also expliziert) werden
- Unterstützung der Community durch die Organisation beziehungsweise das Management muss gewährleistet sein
- Messung und Bewertung der Community Ergebnisse (Probst, Raub und Romhardt 2006, 169 u.f.)

Besonders in ohnehin flach organisierten Organisationen ermöglichen Communities of Practice eine Vernetzung von Fachexperten zu bestimmten Themen in direkter Weise. Jedoch helfen diese Gemeinschaften allen Organisationen und haben einige Vorteile. Abbildung 5 zeigt exemplarisch einige dieser Vorteile:

TABLE 1-1 SHORT- AND LONG-TERM VALUE TO ORGANIZATIONS AND COMMUNITY MEMBERS

Note: In each entry, examples of value are listed from more tangible to less tangible.

	SHORT-TERM VALUE	LONG-TERM VALUE
	IMPROVE BUSINESS OUTCOMES	DEVELOP ORGANIZATIONAL CAPABILITIES
Benefits to Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Arena for problem solving • Quick answers to questions • Reduced time and costs • Improved quality of decisions • More perspectives on problems • Coordination, standardization, and synergies across units • Resources for implementing strategies • Strengthened quality assurance • Ability to take risks with backing of the community 	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to execute a strategic plan • Authority with clients • Increased retention of talent • Capacity for knowledge-development projects • Forum for "benchmarking" against rest of industry • Knowledge-based alliances • Emergence of unplanned capabilities • Capacity to develop new strategic options • Ability to foresee technological developments • Ability to take advantage of emerging market opportunities
	IMPROVE EXPERIENCE OF WORK	FOSTER PROFESSIONAL DEVELOPMENT
Benefits to Community Members	<ul style="list-style-type: none"> • Help with challenges • Access to expertise • Better able to contribute to team • Confidence in one's approach to problems • Fun of being with colleagues • More meaningful participation • Sense of belonging 	<ul style="list-style-type: none"> • Forum for expanding skills and expertise • Network for keeping abreast of a field • Enhanced professional reputation • Increased marketability and employability • Strong sense of professional identity

Abbildung 5 Vorteile von Communities of Practice aus (Wenger, Snyder und McDermott 2002, S. 16)

Gerade für Organisationen, die auf Ehrenamt und Freiwilligkeit beruhen sollten Communities of Practice eine spezielle Betrachtung bekommen. Für viele Non Profit Organisationen sind diese Teil der gelebten Organisationskultur, da nur so überhaupt Leistungen erbracht werden können.

2.3 Methoden und Maßnahmen des Wissensmanagement

Nachfolgend werden pragmatisch als passend und sinnvoll durch den Autor erachtete Methoden des Wissensmanagement beschrieben. Weniger relevante oder, aufgrund der Organisationsform der untersuchten Organisation, ungeeignete Methoden werden hier nicht vorgestellt. Aus dem Set an hier vorgestellten Methoden wird nach Durchführung der Expertenbefragung und Ermittlung der Zielstrategieschwerpunkte eine Menge selektiert und zur konkreten Anwendung besprochen.

2.3.1 Mentoring

Mentoringprogramme ermöglichen einen direkten Transfer von implizitem Wissen um entweder neue Mitarbeiter aufzubauen oder bei einem bevorstehenden Abgang von Schlüsselpersonen den Wissensverlust für Organisationen in Grenzen zu halten. Dabei besteht typischerweise eine Paarbeziehung zwischen dem Coach und dem Mentee. Vorrangig geht es um die Weitergabe von drei Wissensformen, die auf anderem Weg nur schwer übertragbar sind.

- Soziale Fähigkeiten
- Wissen über Organisationsabläufe und Netzwerke
- Organisationskulturelles Wissen (Katenkamp 2011, S. 312)

Mentoring verlangt als Grundbedingung ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den involvierten Personen. Es gibt jedenfalls deutliche Unterschiede zwischen dem informellen und formellen Mentoring. Bei ersterem erfolgt die Beziehungsbildung ebenso spontan, wie die Zeiten und Inhalte des tatsächlichen Mentoring. Dagegen ergibt sich bei formellem Mentoring eine klar geplante Steuerung der Personen. Außerdem verfolgt formell initiiertes Mentoring klare Ziele, die von der Organisation vorgegeben werden. (Katenkamp 2011, S. 325)

Zwar dient Mentoring im Allgemeinen weniger dem Wissensmanagement denn der Förderung einzelner Nachwuchskräfte, aber der soziale und kulturelle Lerneffekt ist neben der Vermittlung von impliziten Fähigkeiten äußerst wesentlich.

2.3.2 Expert Debriefing

Expert Debriefing als Methode soll dem oftmals unwiederbringlichem Verlust von Wissen durch den Abgang von Experten aus einer Organisation verhindern beziehungsweise abmildern.

Eine Explizierung des vorwiegend implizit beim Experten vorhandenen Wissens steht dabei im Vordergrund. Expert Debriefing als Methode muss frühzeitig vor dem Abgang oder dem Funktionswechsel eines wesentlichen Wissensträgers geplant werden. Als erster konkreter Schritt muss versucht werden bestmöglich eine sogenannte Job Map, also ein Profil über Tätigkeiten, Rollen und Verantwortungen des Experten, zu erstellen. In umfangreichen Gesprächen und Beobachtungen wird versucht ein übergreifendes Bild zur Tätigkeit des Experten zu schaffen. Bei der Begleitung ist entsprechendes Fachwissen vorausgesetzt, da sonst die Aussagen und Beobachtungen nicht korrekt eingeordnet werden können. (Dueckert 2006)

Expert Debriefing wird zwar meist zum direkten Übergang von einem Experten auf seinen Nachfolger verwendet, dient jedoch auch oft der Wissenssicherung ohne direkten Nachfolger durch bewusste Explizierung des Expertenwissens. Mentoring kann wiederum sehr gut mit Expert Debriefing kombiniert werden, da es sehr ähnliche Charakteristika aufweist.

2.3.3 Wissensbilanzen

Wissensbilanzen werden heute von Organisationstypen diverser Art angewandt. Zumeist sollen diese Wissensbilanzen die Selbstdarstellung der Leistungen der Organisation gegenüber Außenstehenden zeigen und deren Wirken rechtfertigen.

Außerdem geht es darum die nicht direkt messbaren Faktoren des immateriellen Vermögens einer Organisation greifbar zu machen. Es sind also zwei mögliche Sichten gegeben. Entweder als Berichtsmodell um die Organisation nach außen hin besser darzustellen, als rein über finanzielle Kennzahlen, oder als Managementwerkzeug zur internen Steuerung des Ressourceneinsatzes in Bereichen der immateriellen Vermögenswerte. Eine Transparenzierung in Bereichen, die sonst nur schwer erkennbar und messbar sind, ist das Hauptziel von Wissensbilanzen. Zu deren Erstellung gibt es Hilfestellungen in Literatur und Publikationen im Internet, wie der des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) Öffentlichkeitsarbeit 2013)

Wissensbilanzen können sowohl für gesamte Organisationen, als auch nur für Ausschnitte angewandt werden und bedürfen der Mitarbeit unterschiedlicher Personengruppen. Eine strategische Unterstützung und Mitarbeit des Managements beziehungsweise der jeweiligen Bereichsführung ist Voraussetzung für die erfolgreiche Erstellung.

2.3.4 Wissenslandkarten

"Wissenslandkarten dienen zur Katalogisierung und der systematischen Darstellung des Wissens der Organisation und ihrer Mitarbeiter" (Haun 2002, S. 311)

Sie ermöglichen eine zentrale Sicht auf die Wissensressourcen einer Organisation. Im Zentrum steht die Dokumentation und darauf aufbauend die Visualisierung des

Wissens. Ebenso kann durch eine Einteilung und Analyse vorhandener Ressourcen erhoben werden, welche Bereiche noch fehlend oder ungenügend ausgeprägt sind.

Diverse Aktivitäten müssen zur Einführung von Wissenslandkarten durchgeführt werden: Identifikation der Wissensträger, Identifikation der Wissensbestände, Kodifizierung und Strukturierung der Bestände, Erstellung eines Kategorie- und Navigationssystems zur Einordnung, Festlegung der Verantwortungen und Intervalle für die Aktualisierung der Karten, Erhebung von Schulungsbedarfen anhand festgestellter Lücken in bestehendem Wissen (Haun 2002, S. 312)

Anhand dieser Aktivitäten kann eine Einführung und regelmäßige Wartung von Wissenskarten ermöglicht werden. Dabei sind Wissenslandkarten als Ausprägungsformen einer detaillierteren Analyse im Rahmen von Wissensbilanzen zu sehen. Sie können jedoch auch davon losgelöst angewandt werden.

2.3.5 Dokumenten- und Contentmanagement

Als konkretere Anwendung von Wissenslandkarten im Bereich der Dokumente ist Dokumentenmanagement und in weiterer Folge auch Content Management zu sehen. Da jede abgegrenzte Menge an Content als Dokument angesehen werden kann wird dieses durch Dokumentenmanagement auch umfasst.

Letztlich geht es hier darum bereits bestehenden und hinzukommenden Dokumenten einen Mehrwert zu geben. Dieser entsteht durch die Vernetzung beziehungsweise Verbindung von zusammengehörenden oder ähnlichen Dokumenten. Jedenfalls aber durch eine Kategorisierung. Dabei orientiert sich die Einordnung an der inhaltlichen Nähe und den bestehenden Querverbindungen. Auch die Verwendung von Schlagwörtern zur Kategorisierung hilft bei der Navigation und der Übersicht über Themengebiete.

Die Festsetzung von Dokumentenklassen und -typen erweist sich dabei als erster Schritt in diese Richtung. Nach erfolgter Definition müssen bestehende und neue Dokumente jeweils den Klassen und Typen zugeordnet werden.(Reiss 2015)

Im weiteren Verlauf sollten schließlich Beziehungen zueinander erkannt und Abhängigkeiten beziehungsweise Zusammenhänge erfasst werden. So kann letztlich eine Übersichtsstruktur über die bestehenden Dokumente, die der Organisation zur Verfügung stehen, gegeben werden.

Content Management weist Aktivitäten in einem Lebenszyklus auf, die in einem Prozess abbildbar sind. Diese sind nach (Broßmann und Mödinger 2011):

- Management von Content Creation
- Management von Content Administration
- Management von Content Publishing
- Management von Content Distribution (Broßmann und Mödinger 2011, S. 134)

Es muss vor allem darauf geachtet werden, dass verwendete CMS (Content Management Systeme) standardisierte Import- und Exportschnittstellen aufweisen um so voll integrierbar zu sein in bestehende Prozesse und Informationsspeicher der Organisation.

Auf dieser Basis kann ein sinnvolles CMS geplant werden. CMS zeichnen sich allgemein durch die Trennung der Darstellung von den Inhalten und deren Bearbeitung aus. Ein umfassendes Konzept sollte sowohl die internen und operativen Dokumente umfassen als auch die redaktionell verwalteten Inhalte, die eine Außenwirkung haben (zum Beispiel die Inhalte eines Webauftritts).

Alle vorgestellten Methoden sind je nach Organisationsgegebenheiten einzusetzen und anzupassen.

2.4 Non Profit Organisationen

Als Non Profit Organisationen (NPOs) werden hier Organisationen zusammengefasst, deren Zweck nicht die Renditeerzielung für deren Eigentümer ist. Sie können wiederum unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Dies reicht von Regierungsbehörden bis hin zu kleinen Sportvereinen.

Zum Unterschied von profitorientierten Organisationen, deren Ziele das eigene Überleben und Gewinnerzielung für die Eigentümer sind, erfüllen Non Profit Organisation selbst festgeschriebene Aufträge, jedoch ohne primäre Gewinnabsicht. Um Überlebensfähig zu sein, müssen jedoch auch Non Profit Organisationen wirtschaftlich handeln. (Hasler Roumois 2013, S. 175)

Im Hinblick auf die Stakeholder liegen die wesentlichsten Unterschiede darin, dass NPOs häufig deutlich mehr Interessensgruppen haben, die auf sie einwirken, als reine gewinnorientierte Unternehmen. Auch die entsprechenden 'Shareholder', sofern dieser Begriff hier Anwendung finden kann, sind wesentlich andere mit anderen Interessen gegenüber 'klassischen' Unternehmen. Durch die vielfältigen und komplexen Gruppen, die das Unternehmen beeinflussen muss dem Management der Beziehungen und der Kommunikation eine höhere Bedeutung zugemessen werden. (Hasler Roumois 2013, S.176)

Leistungen der Non Profit Organisation sind ebenso anders zu messen als bei anderen Organisationen. Es gilt für diese selbstgesetzte oder beauftragte Ziele, welche von monetären Faktoren unabhängig sind, zu erreichen. Demgegenüber sind diese nicht-monetären Ziele bei gewinnorientierten Organisationen meist nur Mittel zum Zweck der Umsatzgenerierung.

Dabei ist die Leistungsmessung hinsichtlich der Ziele außerdem schwieriger durchzuführen. Dies resultiert aus den zumeist außerhalb der Organisation liegenden Ergebnissen sowie Leistungen, die sich in Form von erhöhter Qualität äußern. Um Effizienzsteigerungen zu schaffen sind jedenfalls trotzdem für alle

Organisationsformen Änderungen und Optimierungen an allen Prozessen der Organisation erforderlich. Dies ist eine der Hauptaufgaben von Wissensmanagement. (Hasler Roumois 2013, S. 177 u.f.)

Bezüglich der Finanzierung nicht gewinnorientierter Organisationen gibt es die wesentlichsten Unterschiede zu normalen Unternehmen. Der überwiegende Teil der Gelder stammt meist von Geldgebern, die einen konkreten Leistungsauftrag an die Organisation stellen (z.B. staatliche Fördergeber) oder sich einen Imagegewinn durch ihre Zuwendungen erhoffen (z.B. Sponsoren). Direkte Kundenentgelte im wirtschaftlichen Sinn machen nur einen kleinen Teil der Finanzierung aus. Aus diesen Fakten ergibt sich auch die Notwendigkeit nach hoher Transparenz zur Mittelverwendung. Ebenso daraus folgend, müssen Non Profit Organisationen gleichermaßen wie andere danach streben ihre Prozesse effizienter zu gestalten und somit die eingesetzten Mittel gut zu nutzen. Dabei kann Wissensmanagement erhebliche Beiträge leisten. (Hasler Roumois 2013, S. 178)

Wissen als Ressource wird immer wichtiger. Besonders im Non Profit Bereich, da hier meist wissensintensive Prozesse und Dienstleistungen ablaufen, wird dieser Wandel immer deutlicher. (Hasler Roumois 2013, S. 30) Hierbei dient das Wissen der Organisation und ihrer Mitglieder der Ermöglichung der, gemäß Auftrag beziehungsweise Zweck, zu erbringenden Leistungen. Dabei stellt sich die Frage inwieweit eine Organisation im Wettbewerb steht. Davon abhängig ist der Grad des öffentlichen Zugangs zu Wissensressourcen. Monetäre Schutzinteressen sollten hinten angestellt werden und Veröffentlichungen und Wissensteilungen bei Non Profit Organisationen müssen nicht extra behindert werden. (Hasler Roumois 2013, S. 35 ff.)

Die meisten Non Profit Organisationen arbeiten in einem wettbewerbsfreien oder wettbewerbsreduzierten Umfeld. Daher sollte immer der offene Austausch von Wissen vor Einzelinteressen und Geheimhaltung stehen.

Die bedeutendste aller Ressourcen aus der Wissensmanagement Perspektive sind die Mitarbeiter/innen und in der Organisation allgemein tätigen Personen. Da NPOs oftmals sehr stark auf ehrenamtlichen, freiwilligen Mitarbeitern/innen aufgebaut sind gilt es besonderes Augenmerk auf den Umgang mit diesen zu legen. Die jederzeit möglichen Einstellungen von Tätigkeiten der ehrenamtlich tätigen Personen können zu existenziellen Bedrohungen für die Organisation werden. Als ebenso gefährlich anzusehen ist die Tatsache, dass nicht gut arbeitende gratis Tätige Personen nur schwer aus der Organisation entfernt werden können. Die eigene Motivation ist schließlich auch der Hauptgrund für die Mitarbeit in einer solchen Organisation. Die Non Profit Organisation selbst wiederum muss die freiwillig und ehrenamtlich Arbeitenden auch gemäß ihren persönlichen Stärken einsetzen und nicht in erster Linie danach, wo Arbeitsbedarf bestehen würde. (Hasler Roumois 2013, S. 178 u.f.)

So kommt es öfter vor, dass gewisse Bereiche in diesen auf Ehrenamt basierenden Organisationen unbeachtet bleiben oder unprofessionell gestaltet sind.

2.5 Sportverbände als spezielle NPOs

Sportverbände fallen durch ihren Aufbau und ihren Zweck in die Kategorie der Non Profit Organisationen. Dabei sind besonders stark intrinsische Motivationsfaktoren der Mitglieder gegeben. Es werden üblicherweise Leistungen erbracht, die auf keinem freien Markt angeboten werden. Als Monopolist im Tätigkeitsfeld muss nicht mit anderen Unternehmen konkurriert werden. Wie bereits weiter oben erwähnt ist zwar auch in diesen Fällen ein wirtschaftliches Arbeiten zur Existenzsicherung erforderlich. Die Motivation der einzelnen Mitarbeiter ist jedoch nicht von ökonomischen äußeren Faktoren bestimmt, sondern erwächst aus Commitment mit der Organisation und ihrem Auftrag. (Hasler Roumois 2013, S. 181 u.f.)

Einer in Vinck 2009 erwähnten Einteilungsmöglichkeit nach Tiebel folgend, lässt sich sagen, dass Sportverbände eher überregional tätig sind. Zudem können sie als Eigenleistungs-NPOs gesehen werden, deren primäres Ziel es ist Leistungen für die eigenen Mitglieder zu erbringen. Gleichzeitig lassen sich die meisten Sportverbände als basisnahe NPOs einstufen. Dies bedeutet, dass sie im Wesentlichen nahe an ihrer Mitglieder beziehungsweise Eigentümerbasis arbeiten sollten. (Vinck 2009, S.38 ff.)

Dies zum Unterschied zu anderen Non Profit Organisationen, deren Tätigkeitsbereich und Leistungsziele deutlich anders liegen können, als es bei Sportverbänden üblich ist. Die Mitglieder von Sportverbänden nehmen über die Organe der Organisation direkten Einfluss auf die Ausrichtung und tägliche Arbeit. Vor allem hoch motivierte ehrenamtliche Mitarbeiter treiben die Entwicklung und arbeiten aus intrinsischer Motivation heraus in ihren Spezialgebieten.

Die Organe unterscheiden sich bei allen Organisationsformen nur unwesentlich. Die Bezeichnungen sind mitunter unterschiedlich, aber strukturell ähnlich. Als Rechtsform sind Sportverbände nahezu ausschließlich als Vereine registriert. Dies führt zu niedrigeren Vorschriften im Bereich der Transparenz im finanziellen Bereich und zu niedrigeren Professionalisierungsgraden im organisatorischen Bereich.

Gleichsam müssen Sportverbände trotzdem verstärkt transparenter werden um öffentlichen Fördergebern die korrekte Mittelverwendung und das Handeln im Sinne ihres Non-Profit Auftrages nachzuweisen. Dazu müssen sie ihre Professionalisierung in diversen Bereichen vorantreiben, was zu Veränderungen in der Organisationsstruktur führen kann.

Die wenigen hauptamtlichen Mitarbeiter/innen sollten zum Wohle der gesamten Organisation auch eine intrinsische Motivation zur Arbeit aufweisen, wenn auch der extrinsische Anteil durch die Bezahlung überwiegen wird. Die Motivation der

ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen ist, wie schon beschrieben, dagegen fast ausschließlich durch eigene Interessen, die sich mit den Zielen beziehungsweise dem Zweck der Organisation decken, begründet. Mögliche extrinsische Motivationsfaktoren Einzelner werden in Vinck 2009 dargelegt. Diese wären beispielsweise:

- *"Gesellschaftliche Anerkennung/Status*
- *Kostenlose internationale und nationale Reisetätigkeit*
- *Kostenloser Besuch von Sportveranstaltungen im In- und Ausland*
- *Synergieeffekte zu anderen privaten oder beruflichen Positionen*
- *Inanspruchnahme von berechtigten Vergünstigungen (Rabatte etc.)"* (Vinck 2009, S. 45)

Die genauen Ausprägungen dieser Motivationsfaktoren sind je nach Person unterschiedlich. Sie prägen aber maßgeblich die Kultur und die Organisationsstrukturen auf formeller und informeller Ebene.

Die wirtschaftlichen Faktoren der Sportart, sowie die Anzahl der Mitglieder des Sportverbandes sind neben den personenbezogenen Faktoren auch wesentlich für das konkrete Wesen einer Sportorganisation. Hier reicht das Spektrum von vollkommen idealistisch geprägten, kaum wirtschaftsbezogenen Organisationen bis hin zu professionellen Wirtschaftsvereinen, die teilweise profitorientiert im Wettbewerbsumfeld arbeiten (z.B. große Fußballverbände).

Nachfolgend wird der Sportverband ÖFOL analysiert um die Ausgangssituation vor den Untersuchungen und Maßnahmen zur Verbesserung des Wissensmanagement genau zu kennen.

3. Umfeld- und Statusanalyse

Zu Beginn der Untersuchung der konkreten Organisation werden das Umfeld und der aktuell Zustand des ÖFOL in unterschiedlichen Bereichen erhoben. Dies wird folgend dargestellt. Dabei basieren die Analysen auf verbandseigenen Dokumenten, sowie einer hohen Zahl an persönlichen Gesprächen und Wissen des Autors aus langjähriger Beobachtung aus verschiedenen Perspektiven. Die weiter unten beschriebenen Experteninterviews ergänzen die hier beschriebenen Fakten aus persönlicher Sicht der Experten mit dem Fokus auf Wissensmanagement.

3.1 ÖFOL

Der österreichische Fachverband für Orientierungslauf, abgekürzt ÖFOL, ist der Fachverband für alle Orientierungssportaktivitäten in Österreich. Dabei umfasst die Bandbreite der Orientierungssportarten Orientierungslauf, Ski Orientierungslauf und Mountain Bike Orienteering. Weitere Orientierungssportarten sind nicht unter dem Dach des ÖFOL organisiert und haben auch keine Anerkennung seitens der Bundessportorganisation. Als Fachverband für alle Orientierungslauflandesverbände fungiert der ÖFOL als Leitorganisation für alle Mitgliedsvereine. Dabei obliegt ihm die Kontrolle und Durchführung von Orientierungssportaktivitäten in ganz Österreich, sowie die Vertretung desselben im internationalen Dachverband IOF.

Der Beginn des Orientierungssportes liegt in Österreich in den frühen 1960er Jahren. Einige Pioniere mit unterschiedlicher sportlicher und organisatorischer Herkunft begannen in dieser Zeit erste Orientierungsläufe eigenständig auszurichten. Von den ersten regionalen Zentren im Wiener Raum und der Südsteiermark verbreitete sich der Orientierungslauf (OL) in ganz Österreich, Ein wichtiger Meilenstein war 1962 die Aufnahme des Orientierungslaufes in das Studienprogramm der Sportstudenten. 1966 wurde der ÖFOL im Haus des Sports

in Wien offiziell gegründet. 1970 erfolgte die Aufnahme in die Bundessportorganisation als anerkannte Sportart in Österreich. Im Laufe der 1970er Jahre wurden dann nach und nach die diversen Landesverbände in den Bundesländern gegründet. Weitere wichtige Ereignisse waren die erste Teilnahme österreichischer Athleten an den Europameisterschaften 1964. 1966 schließlich die erste Teilnahme an den Weltmeisterschaften (WOC). (Kirchmeir 2016)

Im Laufe der Jahre wechselte der Sitz des Fachverbandes oftmals zwischen Graz und Wien.

Im organisatorischen Bereich waren wesentliche Leistungen die Durchführung des ersten OL Weltcups in Österreich 1988 und die Durchführung eines weiteren Weltcuplaufes 1992 in Baden. Außerdem wurden mehrfach internationale IOF Kongresse veranstaltet. Aus technischer Sicht gab es bereits erste elektronische Auswerterversuche in den 1980er Jahren. Erst im Jahr 2000 wurde jedoch österreichweit die Zeitnehmungshard- und software Sportident eingeführt und ist seitdem in Österreich Standard bei Orientierungssportveranstaltungen. Das auf Orientierungssport spezialisierte CAD Programm OCAD wurde 1992 erstmals in Österreich verwendet und vereinfachte die Aufnahme und Zeichnung von Geländen für den Orientierungssport seither erheblich. (Kirchmeir 2016)

Im Bereich des Nationalteams gab es ab den 1970er Jahren Franz Maier als Bundesheertrainer und es gab kein eigenes Nationalteam oder Trainingskurse außerhalb des Bundesheeres. Anfang der 1980er Jahre wurde der Schweizer Rüdi Wassmer als erster Nationaltrainer durch den ÖFOL engagiert. Er setzte erste Initiativen zur Professionalisierung des Leistungssportes. In weiterer Folge wurde 1995 nach Schweizer Vorbild ein System von Regionalkadern für Jugendliche Nachwuchssportler eingeführt. Diese erhielt in den weiteren Jahren verbesserte Strukturen basiert aber bis heute ausschließlich auf der ehrenamtlichen Tätigkeit von Einzelpersonen. Im Jahr 2010 erhielt der ÖFOL durch ein Sonderbudget seitens der Bundessportorganisation die Möglichkeit einen Juniorentainer sowie eine Sportkoordinatorin und eine Generalsekretärin auf hauptamtlicher Basis

anzustellen. Seit 2014 assistiert ein Assistenztrainer dem Junioren und Elitenationaltrainer auf hauptamtlicher Basis. (Kirchmeir 2016)

3.2 Struktur des Verbandes

Die Strukturen sind seit 2010 grundsätzlich unverändert. Neben dem Präsidenten, der auf der jeweils 2-jährig stattfindenden Hauptversammlung durch die Vereine gewählt wird, gibt es Vizepräsidenten für spezielle Agenden und weitere Präsidiums- bzw. Vorstandsmitglieder für jeweils unterschiedliche Tätigkeitsbereiche. Allen gemein ist, abgesehen von den vorher genannten hauptamtlichen Mitarbeitern, die ehrenamtliche Ausführung ihrer Funktionen. Die einzigen bezogenen Geldmittel sind teilweise Kostenerstattungen im Rahmen der Ausübung der Tätigkeiten für den Verband.

Der ÖFOL selbst ist gemäß seinen Statuten eine gemeinnützige Non Profit Organisation, die als zentrale Stelle für die Vertretung des Orientierungssportes in Österreich und weltweit im Namen des österreichischen Orientierungssportes fungiert. (ÖFOL 2015)

Das oberste Organ ist die alle zwei Jahre stattfindende Mitgliederversammlung. Diese fasst Beschlüsse auf Basis von Anträgen, entscheidet über Mitgliedschaften von Vollmitgliedern, setzt Mitgliedsbeiträge fest und wählt den Vorstand. Des weiteren trifft sie einige weitere Entscheidungen über die Organisationsstruktur und Kompetenzaufteilungen innerhalb des Verbandes.

Der Vorstand besteht aus:

Präsident, bis zu 4 Vizepräsidenten, Schriftführer und sein Stellvertreter, Kassier und sein Stellvertreter, Referatsleitern (=Kommissionsvorsitzende), jeweils einem Vertreter der Landesverbände

Der Vorstand ist für die Leitung der Geschäfte des ÖFOL verantwortlich. Aktuell gibt es eine eingerichtete Geschäftsstelle. Deren Leiterin die Generalsekretärin ist, welche für die wirtschaftliche Führung dieser verantwortlich ist.

Neben dem Vorstand gibt es das Präsidium, welches aus einem verkleinerten Kreis des Vorstandes besteht und dem ebenso, wie allen Organen der Präsident vorsteht. (ÖFOL 2015)

Die Mittelaufbringung ist geregelt durch die Mitgliedsbeiträge an den Verband und weiteren Quellen, wie Spenden oder Sponsoring. Die in der Realität wichtigste Finanzquelle ist jedoch die Förderung aus öffentlichen Mitteln über die Bundessportorganisation (BSO).

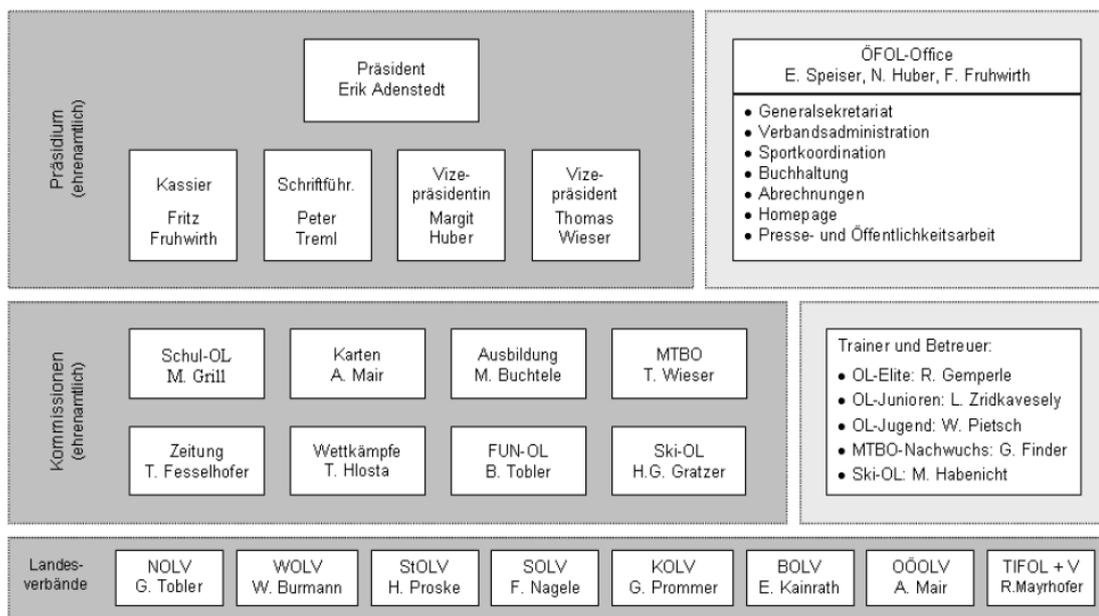


Abbildung 6 Organisationsstruktur des ÖFOL Stand 2015 (Speiser und Adenstedt 2014)

Unterhalb des ÖFOL sind die einzelnen Landesverbände organisiert, die den Orientierungssport auf Landesebene organisieren und vertreten. Dabei verfügen diese über eine eigene Struktur und Finanzierung, die nicht direkt mit dem ÖFOL in Verbindung steht. Die Vollmitglieder des ÖFOL sind gleichzeitig auch Mitglied

in ihrem jeweiligen Landesverband. Als Vollmitglied gelten Vereine, die dem ÖFOL formell beigetreten sind.

Gegenüber der oben stehenden Struktur haben sich innerhalb der vergangenen zwei Jahre Veränderungen ergeben. Es sind 3 Kommissionschefs ebenso wie der Kassier und der Kassierstellvertreter nicht mehr in diesen Positionen tätig sind. Diese Funktionen sind vakant und hier treten bereits aktuell (Anfang 2017) die ersten Probleme aufgrund von Wissensverlusten zu Tage.

Aufgrund der Ehrenamtlichkeit ist es verstärkt in den letzten Jahren schwieriger geworden noch engagierte Personen zu finden, die die Expertise und den Willen mitbringen derart wichtige Ämter, wie einen Kommissionsvorsitz zu bekleiden.

Der Verband sieht sich hier einem weiteren Problem gegenüber. Dieses besteht zusätzlich zu anderen Problemfeldern, wie fehlendem Nachwuchs und jährlich sinkenden öffentlichen Budgets für den Verband.

Um die ehrenamtlichen Personen in ihren Funktionen zu unterstützen wurde durch eine erhöhte Personalförderung seitens der BSO die Einrichtung von hauptamtlichen Stellen für gewisse Bereiche ermöglicht. Seit 2010 kamen dadurch die Funktion der Sportkoordinatorin, einer Generalsekretärin (als Leiterin der Geschäftsstelle) sowie des Nationaltrainers und eines Juniorennationaltrainers auf hauptamtlicher Basis dazu. Seit 2015 besteht außerdem die Stelle eines Assistenztrainers, der die Leistungskader im Orientierungslauf in diversen Bereichen unterstützt. Wie bereits weiter oben beschrieben sieht sich auch der ÖFOL als Sportverband steigendem Professionalisierungsdruck von öffentlicher Stelle ausgesetzt.

3.3 Kultur und Strategie

Aus der Frühzeit des Orientierungslaufes bis heute ist der Kultur gemein, dass Orientierungslauf tendenziell eine intellektuelle Bildungsschicht anzieht. Im österreichischen Orientierungssport herrscht eine überdurchschnittliche Akademikerquote der Teilnehmer vor. Hieraus ergeben sich Vor- und Nachteile, die sich auf die gelebte Kultur im gesamten Verband auswirken. Einzelinteressen von Personen in wichtigen Funktionen kommen zwar, wie in anderen Organisationen genauso zum Tragen, jedoch in weniger häufigem Umfang. Generell wird versucht im Sinne des Orientierungssport als Ganzes und für die jeweiligen Sparten zu entscheiden.

In der Strategie liegen seit Beginn die Schwerpunkte in der Förderung und Verbreitung des Orientierungssportes in ganz Österreich. Daneben hat sich jedoch ein zweiter immer wichtiger werdender Strategiepfeiler etabliert: Die Förderung des Leistungssports und dem damit verbundenen Erreichen von Spitzenplatzierungen bei internationalen Wettkämpfen durch Athleten des ÖFOL.

Dieser zweite Schwerpunkt gewinnt vor allem darum an Bedeutung, da sich wesentliche Teile der erhaltenen öffentlichen Fördergelder auf erzielte internationale Ergebnisse beziehen. Bei schlechteren Ergebnissen ist mit deutlichen Budgetkürzungen öffentlicher Stellen für den Verband zu rechnen.

Im Hinblick auf die Mission / Vision sowie des Leitbildes des Verbandes ist klar erkennbar, dass deswegen das Hauptaugenmerk der Verbandsarbeit auf der professionellen Leistungssportförderung liegt. Dabei unterstützen Ziele im Bereich der Bekanntmachung der Sportart ebenso, wie angedachte verstärkte Kooperation mit externen und nichtstaatlichen Partnern diese Bemühungen.

Es wird die Ehrenamtlichkeit als Hauptpfeiler gesehen, die zusammen mit einigen hauptamtlichen Mitarbeitern eine insgesamt breite Anzahl an Möglichkeiten des Engagements des ÖFOL ergeben.

Wissen wird weitestgehend als gegeben und selbstverständlich angesehen.

In den dokumentierten Strategiezielen des ÖFOL im Strategiepapier für die Jahre 2015-2016 wird direkt zu Beginn in kurzen Worten auf die Wissensweitergabe eingegangen:

"Das hohe Niveau nationaler österreichischer O-Veranstaltungen wird gehalten und mittels Wissensweitergabe tradiert." (Speiser und Adenstedt 2014, S. 2)

Dies ist der einzige direkte Bezug auf dieses Thema auf der Strategieebene. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass auf organisatorisch hoher Ebene der gesamte Themenblock des Wissensmanagement, als kritischer Erfolgsfaktor einer Organisation im Zeitablauf, außerhalb der bewussten Wahrnehmung liegt.

3.4 Verantwortungsbereiche

Die Verantwortungen im ÖFOL regeln die Geschäftsordnung sowie die Statuten, welche aktuell jederzeit über die Website des Verbandes einsehbar sind (<http://www.oefol.at/verband/regelwerk-und-formulare.html>)

Der Präsident steht an der Spitze des Verbandes und ist gemäß Geschäftsordnung auch der Vertreter des ÖFOL nach Innen und Außen. Er leitet die Präsidiums- und Vorstandssitzungen, welche jeweils mindestens zwei Mal jährlich stattfinden. Außerdem ist er auch der zentrale Ansprechpartner für Vorstand, Geschäftsstelle und Rechnungsprüfer.

Der Vorstand sowie die Geschäftsstelle unter der Leitung der Generalsekretärin sind formell für die Leitung des Verbandes verantwortlich. Jedoch wird innerhalb des Vorstands die operative Last von den jeweiligen Referenten (=Kommissionsvorsitzende) getragen. Die Einteilung der Referate ist historisch

gewachsen und wurde meist bedarfsorientiert durchgeführt. Wichtige Referate aus Verbandssicht sind jedoch aktuell, wie schon weiter oben beschrieben, unbesetzt.

Den jeweiligen Referenten obliegt in ihrem Bereich eine nahezu vollständige budgetäre und inhaltliche Kontrolle. Darüber hinaus organisieren und koordinieren die Referenten jeweils weitere ehrenamtliche Hilfskräfte und zugewiesene Mitarbeiter auf Aufwandsentschädigungsbasis.

Neben den formell geregelten und weiter oben bereits beschriebenen Verantwortlichkeiten existieren eine Vielzahl von weniger formell geregelten Zuständigkeiten.

3.5 Experten

Komplett außerhalb der statutarisch geregelten Struktur bewegen sich die 'Experten' für gewisse Themenbereiche.

Eine passende Definition von Expertise in diesem Zusammenhang lautet:

"Kenntnisse und intellektuelle Fähigkeiten einzelner Personen, deren Leistung auf einem bestimmten Fachgebiet weit über dem Durchschnitt liegen. Expertenwissen besteht i.d.R. aus sehr großen Informationsmengen in Verbindung mit Vereinfachungen, wenig bekannten Fakten, Faustregeln und klugen Verfahrensweisen (Heuristiken), die eine effiziente Problemlösung (in diesem Gebiet) ermöglichen" (Lackes und Siepermann 2017)

Der Begriff wird in der Folge dafür verwendet Personen zu beschreiben, die aufgrund ausgewiesener Expertise und langjähriger Erfahrung in ihrem Bereich wichtige Funktionen beim operativen Gelingen diverser Prozesse und Veranstaltungen unter dem Dach des ÖFOL wahrnehmen.

Ihre Aufgaben und Verantwortungen sind formell nirgendwo klar definiert und sie selbst meist nur normale Lizenzmitglieder. Eine nicht erschöpfende Aufzählung an Experten soll nachfolgenden zur Veranschaulichung der vielfältigen Bereiche gegeben werden:

- Experte/n für Wettkampforganisation auf Vereins-, Landes-, Bundesebene oder international
- Experten für Auswertungssoftware und Betrieb des Zeitnehmungssystems
- Experte für Orientierungstrainings diverser Art
- Experte für Schulsport (ohne die entsprechende Kommission zu leiten)
- Experte für Medienkontakt (speziell Fernsehen)
- Experte/in für Öffentlichkeitsarbeit allgemein
- Experte für Mittelaufbringung und Kontakt zu öffentlichen Fördergebern
- Experte für internationale Kontakte
- Experte für Bahnlegung bei Wettkämpfen
- Experte für Kontakte zu Forstbehörden
- Experte/n für Nachwuchsarbeit auf Vereins-, Landes- und Bundesebene
- Experte für Kartendruck

Diese Liste zeigt sehr klar, dass es neben den klar definierten Aufgaben innerhalb des Vorstandes und der geregelten Themen durch die Geschäftsordnung weitere vielfältige Aufgaben- und Wissensgebiete gibt. Diese sind gleichermaßen für den Erfolg des Verbandes insgesamt verantwortlich, wie die Vorstandsmitglieder und die Landesverbände. Einige der genannten Experten sind zwar sehr wohl innerhalb der formellen Organisationsstruktur tätig. Viele jedoch bevorzugen die Arbeit außerhalb der Struktur um nicht dauerhaft dem Verband verpflichtet zu sein und auch um nicht zu sehr in der Öffentlichkeit zu stehen.

Gleichwohl entstehen durch die nicht formell geregelten Aufgaben und Verantwortungsbereiche dieser Experten/innen immer wieder Konflikte mit den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern/innen des ÖFOL. Im Speziellen existiert die bestehende Problematik, dass die freiwillig ohne Entlohnung

Arbeitenden oftmals in ihrem Einflussbereich Veränderungen und Beeinflussung von außen sehr kritisch gegenüberstehen. Ein wesentlicher Faktor hierbei ist die bestehende Wissenskultur.

Die Experten/innen organisieren sich national und teilweise auch international zu de facto Communities of Practice. Im Fall der Sportorganisationen, wie dem ÖFOL treten auch oft internationale Verbände als Treiber der Communities of Practice auf. So werden internationale Fachgruppen beziehungsweise Gremien eingerichtet um Wissen so weltweit in der Sportart zu verbreiten. Die Vernetzung von Fachexperten sowohl national untereinander als auch interdisziplinär lässt organisationale Vorhaben des Verbandes, wie die Ausrichtung von Wettkämpfen, erst zu.

3.6 Wissenskultur und Wissensmanagement aktuell

Die Beschäftigung mit dem Thema Wissenskultur und Wissensmanagement fällt aktuell in den Bereich der vernachlässigten Tätigkeiten des Verbandes. Wie in vielen Organisationen beschränkt sich die Wahrnehmung von Wissensmanagement auf den Umgang mit der Verbandshomepage, der internen Email Kommunikation sowie dem elektronischen Anmeldeverwaltungssystem ANNE.

ANNE wird seit einigen Jahren auch für die Stammdatenverwaltung genutzt. Ein speziell von den Leistungskadern genutztes Content Management und Terminplanungstool (T-Pak), wurde aufgrund gestiegener Lizenzkosten und zu wenig Einfluss auf die Weiterentwicklung mit Ende 2015 nicht mehr weiter verlängert.

In anderen Bereichen wird nahezu ausschließlich Kommunikation via Email oder Telefon betrieben und die Administration und Verwaltung unterschiedlicher Angelegenheiten erfolgt mittels Excel Listen.

Bereits die Administration der Homepage erfordert erhöhte Aufmerksamkeit und wird aktuell von den zwei Sekretariatsmitarbeiterinnen und dem Präsidenten selbst durchgeführt. (Speiser und Adenstedt 2014) Im Anlassfall werden sie von weiteren Mitgliedern unterstützt.

Im Struktur- und Strategiepapier des ÖFOL für die Jahre 2015-2016 wird dem Thema Wissensmanagement wenig Raum gegeben. Auf nur einer A4 Seite werden die wenigen Punkte in diesem Bereich beschrieben (Speiser und Adenstedt 2014, S. 14 u.f.)

Dort wird kurz auf die Plattform ANNE als zentrales Verwaltungstool sowie die nun nicht mehr betriebene Kaderplattform T-Pak eingegangen. Ebenso wird die Homepage als zentrale Informationsstelle genannt. Die Kommunikation nach außen erfolgte durch die seit Ende 2016 eingestellte Verbandszeitschrift und einen Newsletter, den jedoch nur Mitgliedsvereine erhalten.

Auf weitergehende Aspekte des Wissensmanagements wird dort nicht eingegangen.

Im selben Papier wird im Bereich 'Aus- und Fortbildung' sehr genau auf die durchgeführten und geplanten Instruktor- und Trainerkurse eingegangen. Dabei wird ein angedachtes System von 'Lizenztrainern' beschrieben. Dieses System soll, laut Beschreibung, dabei helfen die bereits ausgebildeten Trainer am Stand der Zeit zu halten, sowie diese für Weiterbildung zu motivieren. Dabei wird das Problem der vielen ungenutzten Trainer- und Instruktorausbildungen adressiert. Obwohl bereits seit 2010 versucht wurde diese Umstellung vorzunehmen, konnte sie bis dato noch nicht umgesetzt werden. (Speiser und Adenstedt 2014, S. 16-18)

Bei den Instruktor- und Trainerkursen selbst wurde und wird aktiv sehr stark auf 'Experten' in diversen Bereichen zurückgegriffen. Dabei werden verbandsinterne Experten ebenso, wie verbandsexterne und ausländische Experten

immer wieder eingebunden um den angehenden Trainern/innen ein breites Wissen zu vermitteln. Umso problematischer kann daher die Situation gesehen werden, dass zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit das Ausbildungsreferat unbesetzt ist.

Die generelle Kultur im Bereich der Vereine ist in der Mehrzahl als sehr offen zu beschreiben. Hierarchien finden nur geringfügig Anwendung im Vereinsleben der Orientierungssportvereine. Gelebt wird meist eine flach organisierte Projektkultur. Auch gegenseitige vereinsübergreifende Hilfe und Unterstützung ist üblich. Auf Anfrage wird zumeist auch Expertise geteilt.

Dem gegenüber stehen andererseits jedoch immer wieder aufkommende Einzelinteressen von Personen, die sich auf unterschiedlichsten Ebenen der Verbandsstruktur befinden können. Diese Personen können über verschiedene Organe des Verbandes mittels informeller Unterstützung durch Gleichgesinnte die festgesetzten Strukturen unter Druck setzen oder zumindest deutlich beeinflussen. Inwieweit dieses Thema Probleme verursacht soll sich auch durch die Expertenbefragung im weiteren Verlauf dieser Arbeit zeigen.

3.7 Prozesse

Organisationen aller Art existieren nicht zum Selbstzweck sondern der Unterstützung beziehungsweise Durchführung von Prozessen willen. Diese Prozesse sind je nach Organisation sehr unterschiedlich. Besonders der Unterschied zwischen Non Profit Organisationen und gewinnorientierten Organisationen ist hier deutlich gegeben. Non Profit Organisationen, wie der ÖFOL als Sportverband haben Dienstleistungsprozesse mit hohem Servicecharakter in ihrem Kern. Demgegenüber bei gewinnorientierten Organisationen Kernprozesse aufgrund ihres außenwirksamen Umsatzes und Beitrags zu Ergebniszielen wirtschaftlicher Natur im Kern stehen.

Die Vereinheitlichung von Prozessen ist ein wichtiges Thema zur Effizienzsteigerung. Aufgrund der Ehrenamtlichkeit im Kern der meisten Non Profit Organisationen kommt es jedoch immer wieder zu Schwierigkeiten Verbesserungen auf diesem Gebiet zu erreichen.

Für den Sportverband ÖFOL können die Kernprozesse aus dem Gegenstand des Vereins selbst abgeleitet werden. Außerdem sind die festgesetzte Strategie, die Ziele sowie die Maßnahmen für die Prozesse entscheidend. Denen zu Folge liegen die Schwerpunkte auf der Leistungserbringung der Kadersportler. Aber auch die Unterstützung von Schul-, Studenten und Breitensport sind wichtige Ziele. (Speiser und Adenstedt 2014, S. 2 ff.)

3.8 IT Systeme

Als Tools der täglichen Arbeit der Sekretariatsmitarbeiterinnen werden vorwiegend MS Standardsoftware der Office Palette eingesetzt. Zudem erfolgt eine regelmäßige Datensicherung verschiedener als wichtig erachteter Dateien über einen Cloud-Speicherdienst. Dabei gilt als wichtig, was nach außen hin nachgewiesen werden muss oder was für die Administration des Verbandes unumgänglich ist.

Das wesentlichste Kommunikationsinstrument auf allen Ebenen des Verbandes ist Email. Groupware oder Social Media wird nicht zur internen Kommunikation genutzt. Lediglich zur Außendarstellung wird Social Media auch verwendet. Sowohl zur Präsentation wichtiger Inhalte nach Innen und ebenso gegenüber der Öffentlichkeit wird die Verbandshomepage verwendet. Neben dem nachfolgend beschriebenen ANNE System existieren keine weiteren verwendeten Softwareeigenentwicklungen.

Als zentrales Anmeldesystem wurde das Tool ANNE etabliert. Dieses ist seit 2006 in Betrieb und dient neben der Anmeldefunktion für Veranstaltungen auch als

zentrale Mitgliederverwaltung und Ergebnisspeicher. Vor Inbetriebnahme des Systems gab es Meldungen nur per Email und Ergebnisse sowie Informationen waren auf den jeweiligen einzelnen Vereinshomepages gespeichert. Somit hat die Einführung und die jahrelange Überzeugungsarbeit der Verbandsfunktionäre bei den Vereinen das System zu nutzen, dazu geführt, dass es in diesem wesentlichen Bereich eine zentrale Plattform gibt.

Im internationalen Vergleich zeigen sich sehr ähnliche Plattformen mit unterschiedlichem Funktionsumfang in diversen anderen Orientierungslaufverbänden.

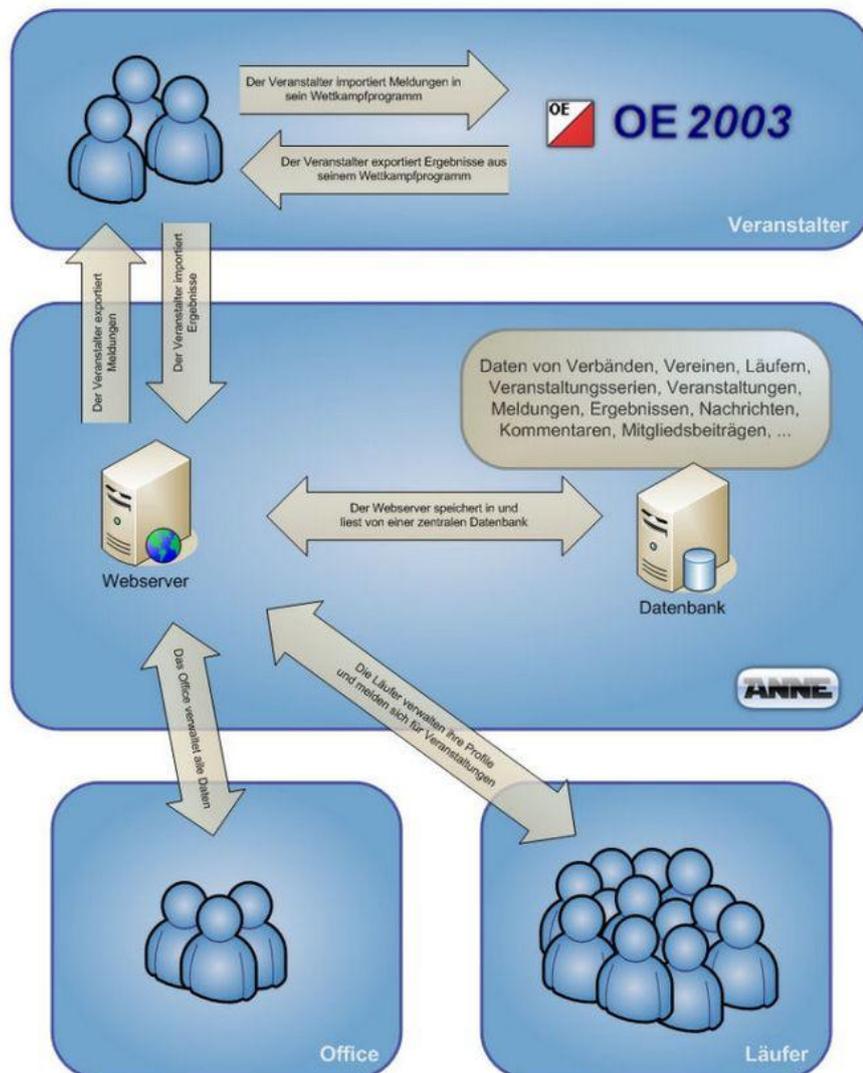


Abbildung 7 Funktionskonzept ANNE von (<http://www.oefol.at/anne/?p=3&q=9>)

Die technologische Basis von ANNE stellt eine einfach relationale Datenbank und eine in PHP programmierte Weboberfläche dar. Außerdem werden verschiedene Uploads auf die Plattform auf einem Fileserver gespeichert. Dies betrifft alle Arten von Dokumenten. Da es sich bei dieser Anwendung ursprünglich um ein von einem einzigen Entwickler in der Freizeit erstelltes Programm handelt, mangelt es an Dokumentation des Codes. Ebenso existiert keine generelle Dokumentation zum

aktuellen Funktionsumfang. Eine Dokumentation aus technologischer und funktionaler Sicht des Ist Standes der Anwendung müsste erst erstellt werden.

Im Laufe der Jahre seit der Produktivsetzung 2006 wurde sehr viel weiterentwickelt. Die meisten Funktionalitäten sind an der Oberfläche für die meisten Nutzer nicht sichtbar, da es sich um Funktionen für das Sekretariat handelt. Aber auch sichtbare Funktionen finden meist kaum Beachtung der breiten Nutzergruppen.

Das Sekretariat nutzt ANNE auch zur Stammdatenverwaltung aller registrierter ÖFOL Mitglieder.

Das weiter oben gezeigte Bild zum Aufbau von ANNE bezieht sich auf den ursprünglichen Funktionsumfang. Bis heute erweitert wurde das reine Wettkampfverwaltungstool um:

- Mitgliederdatenbank
- Erinnerungsfunktion bei nicht eingezahltem Mitgliedsbeitrag
- Möglichkeit als Benutzer Teil von unterschiedlichen Benutzergruppen zu sein (=Rollensystem)
- Direkte Nachrichtenfunktion innerhalb der Anwendung zwischen Benutzern
- Erweiterung der persönlichen Datenfelder
- Kaderfunktionen

Außerdem gewünscht für die Zukunft wird:

- Kontaktdatenliste
- Dokumentenmanagement
- erleichterte Import- und Exportmöglichkeiten

Die Analyse um welche Funktionen ANNE noch erweitert werden könnte um ein Wissensmanagement Konzept zu unterstützen wird anhand der durchgeführten

Experteninterviews und der Kultur- und Strukturanalyse des ÖFOL durchgeführt. Diese wird weiter unten behandelt.

Daneben werden im operativen Bereich bei der Wettkampfplanung und -durchführung eine Konfigurationssoftware für das Zeitmesssystem Sportident (dieses hat eine 100% Verbreitung im österreichischen Orientierungssport) sowie eine Zeitmessungssoftware verwendet. Eine Import- und Exportfunktionalität besteht hier, die eine Kompatibilität mit ANNE ermöglicht (siehe dazu die Abbildung zum Funktionskonzept von ANNE)

4. Expertenbefragung

4.1 Stakeholderanalyse

Die Analyse der Stakeholder, welche sowohl für die Umsetzung eines neuen Wissensmanagementansatzes verantwortlich sind, als auch derer, die aktuell in wichtigen Positionen in der Organisation tätig sind, ist der wichtigste Schritt zu Anfang.

Die Stakeholder des ÖFOL sind, wie bei vielen Non Profit Organisationen vielfältig. Dabei wird der Schwerpunkt auf wesentliche einflussreiche Stakeholder gelegt.

Als solche wurden identifiziert:

- offizielle ÖFOL Funktionäre
- informelle Fachexperten
- Sekretariatsmitarbeiterinnen
- langjährige Orientierungssportteilnehmer

Hierbei sei erwähnt, dass viele Personen mehrere Rollen gleichzeitig einnehmen.

Aufgrund des sowohl sparten- als auch fachübergreifenden Charakters von Wissensmanagement wird ein Personenkreis befragt werden, der unterschiedliche Funktionen und Blickwinkel einnimmt. Einerseits um einen genauen Ist Stand zu erhalten und andererseits um gewünschte Veränderungen direkt von Stakeholdern aufzunehmen.

4.2 Ziele der Interviews

Die Ziele der Interviews werden nachstehend kurz beschrieben um die Planung der Interviews zu erleichtern.

Grundsätzlich soll durch die Befragung von 'Experten' eine Detaillierung des bereits erhobenen Ist-Standes der Organisation erreicht werden. Aus der 'Innensicht' können weitere Elemente und Schwerpunkte erkannt werden. Daneben werden auch zukünftig gewünschte Veränderungen und Wünsche aufgenommen. Diese dienen dazu, umsetzbare Maßnahmen für die Organisation abzuleiten, die auch tatsächlich Erfolgsaussichten aufweisen.

Konkret sollen anhand der genannten Aspekte Schwerpunkte erkannt werden. Einerseits die, welche sehr stark im Bewusstsein stehen, und andererseits durch Nichtnennung auch diese, welche wenig oder keine Beachtung bei den Experten finden. Als Experten werden Personen bezeichnet, die eine offizielle Expertenposition innerhalb des ÖFOL bekleiden (also zumeist Kommissionsvorsitzende) ebenso, wie einige informelle Experten gemäß der weiter oben beschriebenen Definition.

4.3 Design des Leitfadens

Orientiert an den Wissensmanagementbausteinen nach Probst et. al. wird das Interview jeweils so gestaltet, dass alle Bausteine abgedeckt werden. Es wird jedoch aufgrund der unterschiedlichen Hintergründe und der verschiedenen Positionen der Interviewpartner jeweils unterschiedliche Volumina in den Antworten geben. Da im Sinne einer qualitativen Auswertung ohnehin keine Vollständigkeit gegeben sein kann, wird dies hier in Kauf genommen. Das Ziel der Interviews ist es eine möglichst breite Übersicht über den Ist Stand sowie Soll Zustände beziehungsweise Verbesserungspotentiale zu geben.

Zu Beginn des jeweiligen Interviews werden noch einige persönliche Daten aufgenommen um die Aussagen der jeweiligen Personen in ihrem individuellen Kontext besser beurteilen zu können und statistische Basisdaten zu sichern.

4.4 Interviewleitfaden

Der konkrete Leitfaden orientiert sich, wie bereits oben erwähnt, an den Bausteinen des Wissensmanagement von Probst et al. Diese Bausteine werden als Basis für die Einordnung der Fragen genommen. Durch den Autor erfolgt eine Anpassung der Schwerpunkte der Fragenstellungen gemäß den Schwerpunkten der Organisation als Non Profit Sportverband.

Es werden einige Leitfragen gestellt um dem Interview eine führende Struktur zu geben. Jede Frage wurde einem oder mehreren Bausteinen des Wissensmanagement zugeordnet. So können Antworten auf die jeweiligen Fragen direkt den Kategorien zugeordnet werden.

Zu Anfang wurde mit einer Abfrage statistischer Daten gestartet. Hier wurde abgefragt:

- Alter
- Geschlecht
- Funktionsdauer im Verein gesamt
- Funktionsdauer im Verband gesamt
- beruflicher Hintergrund (kaufmännisch oder technischer Hintergrund)

Aufgrund der räumlichen Trennung und zeitlicher Beschränkungen der meisten Befragten, wurden nicht alle Interviews persönlich vorgenommen sondern nur drei der Befragungen. Der Rest erfolgte elektronisch.

Im Anhang findet sich die Übersicht über die Leitfragen, die für die Interviews leitend waren. Es war dabei den Teilnehmern überlassen, ob sie auf Fragen antworten wollen oder können und wie viel sie pro Frage antworten.

4.5 Ergebnisübersicht

Die Interviews wurden nach Abschluss inhaltlich strukturiert und die gegebenen Antworten den einzelnen Bereichen des Wissensmanagement nach Probst et al. zugeordnet. So lassen sich Tendenzen und Schwerpunkte in verschiedenen Teilbereichen ablesen. Ebenso können aufgrund nicht erwähnter Bereiche und Themen Schlussfolgerungen über vernachlässigte und nicht im Bewusstsein stehende Faktoren getroffen werden.

4.5.1 Übersicht über statistische Basisdaten der Expertenbefragung

Statistische Daten	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Durchschnittswerte
Alter	50	55	51	50	45	47	42	48,57
Geschlecht	M	m	m	m	w	m	m	6m, 1w
OL Jahre	40	45	30	29	15	28	5	27,43
Beruf Hintergrund	T	T	T	K	K	K	K	3T, 4K
Tätigkeit im Verband	3	17	2	22	12	12	5	10,43
Tätigkeit im Verein	10	0	20	15	20	14	0	11,29

Tabelle 1 Experteninterviews: Statistische Daten der Befragten

Die Zahlenwerte sind in der Einheit Jahre angegeben. Beim beruflichen Hintergrund steht T für technisch und K für kaufmännisch.

Wie man aus der Übersicht entnehmen kann befinden sich die Befragten in einem Altersbereich zwischen 40 und 55 Jahren. An der Anzahl der OL Jahre zeigt sich eine erhebliche Erfahrung auf dem Gebiet, vor allem verglichen mit den Jahren der Tätigkeit im Verband.

4.5.2 Quantitative Auswertungen der Experteninterviews

Anhand der Bausteine des Wissensmanagements wird eine Unterteilung der Fragen und gegebenen Antworten in die einzelnen Bausteine ergänzt durch die Kategorie IT Unterstützung durchgeführt. Die Einteilung der gegebenen Antworten erfolgt anhand der weiter oben beschriebenen Merkmale der unterschiedlichen Bausteine des Wissensmanagements. Der Bereich IT Unterstützung wurde eingeführt um ANNE Tool - spezifische Antworten ebenso, wie Fragen zur Kommunikation und allgemeiner IT Unterstützung abzudecken.

Nachfolgend wird eine Übersicht über wesentliche Nennungen und deren Anzahl gegeben um daraus Ableitungen treffen zu können. Die nachfolgende Tabelle zeigt die gestellten Fragen je Bereich des Wissensmanagement nach Probst et al und vergleicht diese mit den erhaltenen Antworten je Bereich. Daraus ergibt sich eine Reihung der meistgenannten Gebiete bis zu kaum genannten Bereichen.

Fragen/Nennungen je Kategorie					
Nennungen je Kategorie	Fragen in Bereich	EW	Antworten in dem Bereich	Antworten/Fragen	Reihung
Wissensziele	8	56	7	12,50%	10
Wissensbewertung	8	56	13	23,21%	9
<i>Wissensidentifikation</i>	9	63	28	44,44%	3
<i>Wissenserwerb</i>	4	28	23	82,14%	1
Wissensverteilung	12	84	31	36,90%	5
<i>Wissensbewahrung</i>	8	56	31	55,36%	2
Wissensentwicklung	10	70	29	41,43%	4
Wissensnutzung	10	70	21	30,00%	7
Wissenskultur	8	56	17	30,36%	6
IT Systeme	9	63	16	25,40%	8

Tabelle 2 Experteninterviews: Fragen und Nennungen je Baustein des Wissensmanagement

Es ist daraus klar erkennbar, dass am meisten Antworten mit Bezug zur Wissenserwerb gegeben sind. Außerdem wichtig scheinen den Befragten die Bereiche Wissensbewahrung und Wissensidentifikation zu sein. Die prozentuale Auswertung zeigt insgesamt, dass meist nur wenige Rückmeldungen zu den Fragen kamen.

Die Tabelle unterhalb zeigt nun die Nennungen je Person und die Gesamtsummen je Person und je Baustein. Dabei ergibt sich eine leicht unterschiedliche Reihung der einzelnen Bausteine gegenüber dem prozentualen Vergleich zwischen Fragen und Antworten je Baustein.

Nennungen je Person									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	Summen	Reihung
Wissensziele	1	1	1	1	1	1	1	7	10
Wissensbewertung	2	2	1	2	2	2	2	13	9
Wissensidentifikation	5	6	4	1	4	3	5	28	4
Wissenserwerb	4	2	2	1	6	3	5	23	5
Wissensverteilung	4	9	5	2	2	1	8	31	1
Wissensbewahrung	4	5	3	2	9	3	5	31	1
Wissensentwicklung	4	6	6	2	4	2	5	29	3
Wissensnutzung	3	5	2	2	2	3	4	21	6
Wissenskultur	1	2	3	1	6	1	3	17	7
IT Systeme	1	4	3	2	2	2	2	16	8
Summen	29	42	30	16	38	21	40	216	

Tabelle 3 Experteninterviews: Nennungen je Person je Baustein des Wissensmanagements

Hier führend sind Nennungen im Bereich der Wissensverteilung, Wissensbewahrung und Wissensentwicklung.

Um eine konsolidierte Reihung zu erhalten wurden beide Reihungen kombiniert und sind als Ergebnis nachfolgend zu sehen.

Reihung Gesamt				
	F zu N	abs. N.		Gesamt
Wissensziele	10	10	20	10
Wissensbewertung	9	9	18	9
Wissensidentifikation	3	4	7	4
Wissenserwerb	1	5	6	2
Wissensverteilung	5	1	6	2
Wissensbewahrung	2	1	3	1
Wissensentwicklung	4	3	7	4
Wissensnutzung	7	6	13	6
Wissenskultur	6	7	13	6
IT Systeme	8	8	16	8

Tabelle 4 Experteninterviews: Gesamtreihung der Bausteine

Hier ist erkennbar, dass Wissenserwerb, Wissensverteilung und Wissensbewahrung als wesentliche Bereiche angesehen werden. Auch die Wissensidentifikation ist noch als wesentlich wichtiger Baustein aus Sicht der Experten einzustufen. Dem gegenüber stehen die nicht im Bewusstsein liegenden Bereiche wie Wissensziele, Wissensbewertung, aber auch die IT Systeme.

Des weiteren sei bemerkt, dass getroffene Aussagen bei Ähnlichkeit durch den Autor zusammengefasst werden.

4.5.3 Qualitative Ergebnisse der Expertenbefragungen

Die Auswertung der Interviews erfolgt angelehnt an den Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring. Es werden die Interviews transkribiert und die Aussagen dem Categoriesystem der Wissensbausteine nach Probst zugeordnet. Im Anschluss erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der Antworten je Baustein um inhaltliche Informationen zu zeigen. Diese ist nachstehend aufgeführt.

4.5.3.1 Wissensidentifikation

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 28

Im Bereich der Wissensidentifikation gibt es keine bewusst angewandten Methoden in der Organisation. Dabei gibt es eine Reihe von Personen, deren Spezialwissen in der kleinen Orientierungssport Community bekannt ist. Diese Experten sind jedoch nur den wirklichen Insidern bekannt. Es fehlt außerdem an einer Übersicht über deren Kompetenzen in zentraler verfügbarer Form. Ebenso beschäftigt sich die Organisation aktuell kaum damit, welche Kompetenzen zur Weiterentwicklung noch fehlen. Wissen beziehungsweise Informationen zu Neuerungen oder Regelungen kommt meist von Vorgaben der internationalen Dachorganisation IOF. Auch Einzelpersonen bringen laufend Ideen ein, die auf ihren persönlichen Erfahrungen basieren und Teilbereiche verbessern helfen.

Ein Gesamtüberblick beim ÖFOL in dokumentierter Form über die Wissensressourcen ist jedoch nicht vorhanden. Externe Personen und neu in der Organisation tätig werdende Personen müssen zuerst sozialisiert werden und durch Beobachtung erkennen, wo Wissen jeweils gespeichert ist.

Im personellen Bereich kann keine wirkliche Selektion hinsichtlich der engagierten Personen zur Übernahme von Tätigkeiten erfolgen, da man 'froh ist, dass sich überhaupt jemand einbringen will'.

4.5.3.2 Wissensbewahrung

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 31

Zur Wissensbewahrung gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Einzelne Referenten führen persönlich umfangreiche Archive, die aber jeweils im Privatbesitz stehen und somit nicht uneingeschränkt zugänglich sind. Erarbeitetes Wissen oder Wissen, dass durch gemachte Fehler entstanden ist wird nur in

Ausnahmefällen tatsächlich gespeichert. Vor allem eine bewusste Explizierung von Fachwissen einzelner Experten findet nur in Einzelsituationen statt. Es herrscht die ständige Gefahr, dass ein plötzlicher Wegfall wesentlicher Wissensträger der Organisation über längere Zeit erheblichen Schaden zufügt.

Vom Sekretariat werden ausgedruckte Protokolle zusammen mit weiteren für den täglichen Betrieb und für die Buchhaltung notwendigen Dokumenten abgelegt und archiviert. Die Speicherung und Bewahrung von Artefakten wird von den meisten Funktionären allgemein als Aufgabe des Sekretariats gesehen. Es wird aber auch gesehen, dass es zur Wissenssicherung nötig ist, dass viele Personen immer in alle Prozesse des ÖFOL eingebunden werden. Nur so können Ausfälle von Einzelpersonen besser kompensiert werden.

Als wichtigste Informationsplattform wird die Verbandshomepage gesehen. Diese ist aber laut Aussage mehrerer Personen in einem schlechten Zustand. Im Speziellen betrifft das den Informationsgehalt und die Aktualität der dort zur Verfügung stehenden Daten. Alle Befragten geben an, dass die Homepage überarbeitet werden sollte und mehr Informationen dort zur Verfügung stehen sollten.

Social Media wird zwar als wichtig angesehen, gleichzeitig ist aber den befragten Personen bewusst, dass Social Media Kanäle keine nachhaltigen Plattformen zur Wissenssicherung darstellen

Das bestehende Mitgliederverwaltungs- und Meldesystem ANNE wird in diesem Zusammenhang nie erwähnt. Eine Möglichkeit der persistenten Speicherung von Dokumenten auf ANNE wird nicht beachtet, obwohl diese bereits existent ist.

Im Bereich des impliziten Wissens ist den Experten bewusst, dass der Wegfall einzelner Personen mit Spezialwissen ein großes Problem darstellt. Es wird versucht dem durch eine offene Kultur der Wissensteilung vorzubeugen. Dies

betrifft aber nicht alle in wesentlichen Funktionen tätigen Personen, da es sehr stark an Einzelpersonen hängt, wie viel Wissen geteilt wird.

Strukturierte Ablagen von Artefakten, mit Ausnahme der beschriebenen des Sekretariats, sowie Strategien zur Verhinderung von Expertenwissen existieren gegenwärtig nicht.

4.5.3.3 Wissenserwerb

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 23

In Bereichen, wie dem Leistungssport, die externer Kontrolle und Notwendigkeiten unterliegen, wird versucht gezielt neues Wissen zu erwerben. In anderen Bereichen, die wenig mit Zahlungsströmen in Kontakt kommen herrscht nahezu kein Überblick über benötigtes Wissen und kaum Initiativen zu dessen Erwerb. Das Tagesgeschäft überwiegt gegenüber neuen Entwicklungen. Es verbleibt zu wenig Zeit um sich mit der Wissensentwicklung zu beschäftigen.

Es gibt hin und wieder Initiativen zur Einbindung von externen Experten. Diese sind jedoch oft nur anlassbezogen und dienen immer wieder nur dazu Kritiker zu besänftigen. Die Motivation externer Experten muss zudem durch erhöhte Geldmittel gesteigert werden, die dem Verband aber selten zur Verfügung stehen. Kadertrainer und ergänzende Funktionen sind durch Externe nur aufgrund der erhöhten Förderungen in diesem Bereich wahrnehmbar. Die Bereiche des Verbandes, die sich nicht direkt mit dem Leistungssport beschäftigen haben kaum Möglichkeiten extern Wissen durch Geldeinsatz zu erwerben.

In diesen Bereichen wird durch persönliche Recherchen und Gespräche versucht Defizite auszugleichen und neues Wissen für den Bereich zu sichern. Wie gut dies funktioniert liegt an den jeweils Verantwortlichen.

Prinzipiell gibt es aber keinen einheitlichen Prozess für alle Verbandsbereiche. Man ist froh über alle Personen mit neuem Wissen, die sich dem Verband auch ohne Entgelt zur Verfügung stellen.

4.5.3.4 Wissensentwicklung

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 29

Die Ehrenamtlichkeit, die die Organisation dominiert, wird als Grund genannt, dass keine Beschäftigung mit der Weiterentwicklung bestehenden Wissens und dem Aufbau neuer Kompetenzen stattfindet. Um tatsächlich eine Entwicklung zu schaffen müsste zuerst der Ist Stand auf den diversen Gebieten erhoben werden. Dies erfolgt jedoch gegenwärtig nicht. Schulungen sind selten und folgen, bis auf die Schulungen im Rahmen der Trainerkurse, keiner strukturellen Planung.

Der Leistungssportbereich beschäftigt sich aktuell intensiver mit dem Thema der Wissensentwicklung und -verteilung um nachhaltig konkurrenzfähig zu bleiben. Die Wissensentwicklung ist für den ÖFOL dadurch auf den Leistungssportbereich ausgerichtet, da es hier direkt um öffentliche Fördermittel geht.

Im Allgemeinen ist aktuell die Hauptaufgabe, neben der Wissensentwicklung im Leistungssport, in diesem Feld Personen zu finden, die vakante Positionen in Kommissionen und dem Vorstand übernehmen können und wollen. Durch die personellen Engpässe müssen Personen momentan mehrere Funktionen gleichzeitig übernehmen, wodurch wiederum die Qualität in den einzelnen Teilbereichen abnimmt.

Die wichtige Position Kommissionsvorsitzende/r 'Ausbildung' ist gegenwärtig unbesetzt. Diese Funktion würde sich auch als wesentliche/r Akteur/in im Wissensmanagement anbieten.

Neue Ideen und Fortschritte werden zuerst in kleinem Kreis außerhalb des ÖFOL getestet und bei genügend Interesse daran, werden diese Dinge dann auf Vorstandsebene behandelt.

4.5.3.5 Wissensverteilung

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 31

Die Wissensverteilung erfolgt auf unterschiedlichen Kanälen. Innerhalb des Vorstandes gibt es fast ausschließlich Email als Transfermedium. Ergänzt wird dieses durch persönliche Gespräche bei speziellen Wissensbedarfen. Als Problem in diesem Zusammenhang wird gesehen, dass keine Transparenz über die Tätigkeiten der Vorstandsmitglieder beziehungsweise der Kommissionen existiert. Die Wissensverteilung sollte gesteuert vom Vorstand vor allem den Mitgliedern und Mitgliedsvereinen dienen. Besonders um Gerüchten und Intrigen vorzubeugen wird eine offenere Kommunikation und das Zurverfügungstellen von Protokollen, Beschlüssen und Regelungen als wichtig erachtet. Aktuell existiert keine strategische oder operative Vorgabe zur Wissensverteilung. Anlassbezogene unregelmäßige Informationen auf diversen Medien sind so die Folge.

Im Bereich des persönlichen Wissenstransfers wird teilweise versucht durch 'Anlernen' und dem schrittweisen Übertragen von immer mehr Verantwortung neue Mitarbeiter aufzubauen. Die Wissensteilung ist aber politisch ein schwieriges Thema, da manche Personen Ängste bei zu viel Teilung und Transparenz zu ihrem Wissen entwickeln.

Generell wird der Homepage das größte Potential zugemessen als zentrales Medium für die Wissensverteilung zu dienen. Die Homepage bietet aber nur unzureichende Informationen und müsste in ein ganzheitliches Content Management System mit ANNE zusammen integriert werden. Aktuell existiert ein Dokumentenmanagement nur sekretariatsintern. Wie bereits beschrieben, wurde

ein früher üblicher in geregelten zeitlichen Intervallen erscheinender Newsletter eingestellt. Ein Diskussionsforum, das vor einigen Jahren vom ÖFOL formell abgetrennt wurde, existiert zwar. Es dient jedoch nur öffentlichen Diskussionen, die keiner Steuerung unterliegen und zeichnet sich durch viel Gerüchte und Einzelinszenierungen aus. ANNE wird in diesem Zusammenhang noch nicht genutzt. Die Leistungskader sollen aber ANNE als zentrales Portal nutzen können, da eine ehemalige eigene Lösung für die Kaderorganisation aus Kostengründen abgeschaltet wurde.

4.5.3.6 Wissensnutzung

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 21

Die Nutzung von Wissen ist zumeist durch die Einsetzung von Experten in Bereichen der Wettkampfanstaltung oder Bereichen der Referate gegeben. Artefakte werden genutzt, wo sie Vorgaben und Richtlinien darstellen. Ebenso macht sich der Präsident beziehungsweise das Präsidium bei anstehenden Entscheidungen das unterschiedliche Wissen von Experten zu Nutze.

Allgemein ist Wissensnutzung sehr persönlich unterschiedlich und die Zugänge sind verschiedenartig. Einzelne strukturierte Aktionen in diesem Bereich stehen viele Personen gegenüber, die sich darum keine Gedanken machen.

Schulungen im Rahmen der jährlichen Gala im November und 4-jährig stattfindende Trainer- und Instruktorenkurse bilden wesentliche Elemente um bestehendes Wissen nutzbar zu machen. Die jährlichen Schulungen sollen die Qualität der vom ÖFOL organisierten Austria Cups hoch halten (8-11 Wettkämpfe / Jahr) und arbeiten vorwiegend mit der offiziellen Wettlaufordnung.

Die Stammdaten der Mitglieder werden zentral in ANNE verwaltet. Weitere Daten zu Wettkämpfen oder generell Statistiken werden nicht erhoben. Der Grund dafür

wird oft damit angegeben, dass diesen Themen keine Priorität gegeben wird oder ein Mehrwert nicht direkt erkennbar ist.

Im Leistungssportbereich werden erfahrene Läufer und Veteranen für spezielle Fragen zu Rate gezogen. Allgemein wird stark auf das Wissen von Einzelpersonen zurückgegriffen.

4.5.3.7 Wissensziele

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 7

Dazu wurde bei keinem der Befragten viel genannt. Erwähnungen in diesem Bereich beschränkten sich auf den Faktor, dass der Verband sich nicht mit Wissenszielen beschäftigt. Der Fokus liegt generell auf operativen Tätigkeiten um von Jahr zu Jahr zu überleben. Es werden zwar immer wieder einzelne Projekte in unterschiedlichen Richtungen gestartet, aber eine Gesamtstrategie mit verbundenen Zielen existiert nicht. Im Wesentlichen wird auch dies auf die Problematik der Ehrenamtlichkeit zurückgeführt.

4.5.3.8 Wissensbewertung

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 13

Laut Aussagen, wäre aktuell bestenfalls eine indirekte Messung der Zielerreichung möglich. Dabei gibt es aus Sicht vieler das Problem, dass es gar keine definierten Ziele gibt, auf die hingearbeitet werden könnte.

Ein wesentlicher Faktor hierbei sind die unterschiedlichen Ziel- und Interessensgruppen innerhalb des Verbandes. Es müsste genau differenziert werden nach diesen. Immer wieder wurde auch darauf hingewiesen, dass es

'wichtigeres' gäbe als sich um Bewertungen zu kümmern. Außerdem wird ein Bedarf auch hier im Bereich des Verbandes nicht gesehen.

Es gibt teilweise Ziele, die in Sitzungen oder Besprechungen definiert werden. Mangels Dokumentation dieser kann aber auch nach einiger Zeit nicht gegen die Ziele geprüft werden.

Der Leistungssportbereich setzt sich Leistungsziele und keine Qualitätsziele. Danach erfolgen Bewertungen anhand der erzielten Ergebnisse, aber niemals wird das Wissen selbst und damit in Verbindung stehende Ziele bewertet.

Im Veranstaltungsbereich gibt es seit 10 Jahren eine jährliche Lessons Learned Diskussion. Diese funktioniert laut Aussagen sehr gut und emotionsfrei. Seit Ende 2016 finden auch im Leistungssportbereich Bemühungen statt eine regelmäßige Planung und Bewertung im Wissensbereich durchzuführen.

4.5.3.9 Wissenskultur

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 17

Die Nennungen zur Wissenskultur sind in expliziter Form sehr gering ausgefallen. Bei anderen Themengebieten wird jedoch immer wieder auch auf die Kultur eingegangen.

Es herrscht eine volle Auslastung der Funktionäre mit dem Erhalt des Tagesgeschäfts. Wenige Personen vereinen sehr viel Einfluss und Aufgaben bei sich. Die Mehrheit der Entscheidungsträger wird immer wieder als wenig veränderungsbereit angesehen. Gleichzeitig wird betont, dass vor allem im Leistungssport ein wenig hierarchische Expertenkultur vorherrscht, wo nahezu alle Beteiligten an Weiterentwicklungen interessiert sind. Grundsätzlich ist die Mehrheit teilungsbereit und offen gegenüber Anfragen.

Eine klare Aufgabenbeschreibung wurde nur für die hauptamtlichen Mitarbeiter verfasst und die weiteren Funktionen haben keine genauen Beschreibungen oder Kompetenzgrenzen. Alles was nicht in den Statuten beziehungsweise der Geschäftsordnung steht ist prinzipiell im operativen Betrieb möglich.

Aus Sicht des Sekretariats ist klar, dass Visionen und Strategien von den ehrenamtlichen Mitarbeitern kommen müssen und das Sekretariat mit der Umsetzung betraut wird.

Die Proaktivität und Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen ist vielfach nicht gegeben. Die Experten werden zwar aufgrund ihres wesentlichen Wissens dafür geschätzt, aber auf emotionaler Ebene gibt es immer wieder Differenzen. Es arbeiten zwar alle Personen grundsätzlich für den Sport, aber die Herangehensweisen und eigenen Intentionen sind äußerst unterschiedlich.

Offene Kommunikation und Wissensteilung wird durch eigene Interessen, die nicht immer deckungsgleich mit der Weiterentwicklung des ÖFOL sind, verhindert. Die Experten selbst werden zwar gesehen, aber für selbstverständlich betrachtet.

4.5.3.10 IT Unterstützung

Gesamtnennungen in diesem Bereich: 16

Fast alle Befragten Experten sind mit der vorhandenen IT Unterstützung ihrer Arbeit und des ÖFOL zufrieden. Dabei wird vorwiegend Standardsoftware wie MS Office Programme und Email verwendet. Zur Wettkampfmeldung und Wettkampfmeldungsverwaltung hat sich ANNE zur alleinigen Lösung durchgesetzt. Private Clouddienste, wie Dropbox dienen der Dokumentenablage in vielen Bereichen.

ANNE wird vom Sekretariat außerdem sehr viel für die Stammdatenwartung der Mitglieder genutzt.

Die Homepage des Verbandes wurde vor einigen Jahren neu designed und ein CMS aufgesetzt. Hier mangelt es aber an Personen, die tatsächlich Content erstellen. Besonders die Sektionen Leistungssport und die Unterseiten der Kommissionen sind kaum gepflegt.

Für internationale Nennungen wird das IOF System Eventor vom Sekretariat und den Kaderathleten genutzt. Das Sekretariat arbeitet den überwiegenden Teil der Zeit mit Emails. Daneben wird in Zahlungsaufgaben ein spezialisiertes Programm und e-Banking der Hausbank verwendet.

4.5.4 Analyse und Ergebnisbesprechung

Aufgegliedert nach Inhaltskategorien losgelöst von den Wissensbausteinen werden hier genannte wesentliche Themenblöcke nochmals dargestellt. Es werden konsolidierte Ergebnisse aus allen Befragungen dargestellt. Dies erfolgt zwecks Vereinfachung und Wahrung der Anonymität der getätigten Aussagen.

4.5.4.1 Personalisierung versus Kodifizierung

In allen Befragungen ist der Grundtenor erkennbar, dass aktuell im ÖFOL eine klare Personalisierungsstrategie gegeben ist. Dies ist bedingt durch mehrere Faktoren. Die Tatsache, dass die Organisation auf ehrenamtlichen Mitgliedern aufbaut ist dabei der wesentlichste Faktor. Dabei ist mit der Ehrenamtlichkeit auch ein hohes Maß an Eigenmotivation der Beteiligten gegeben. Vor allem dem Faktum, dass es sich bei der Arbeitszeit für die Organisation bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern/innen um Freizeit handelt zeigt den Bedarf an hoher intrinsischer Motivation für die Arbeit im Verband. In ihrer eigentlichen Freizeit

lassen sich diese motivierten Personen nur schwer dazu bringen aktiv Wissen zu kodifizieren.

Dort, wo bereits Kodifizierungen von Wissen stattfinden, beschränken sich diese auf kleine Teilbereiche und sind zumeist durch externen Druck auf die Organisation motiviert. Vorgaben zur Kodifizierung existieren in keinem Bereich.

4.5.4.2 Themengebiet Motivation an der Tätigkeit

Das persönliche Interesse an der Tätigkeit überwiegt die anderen Nennungen. Genannt wurden auch das Interesse etwas aufzubauen, der Wunsch etwas zurückzugeben, Verantwortung zu übernehmen und spezielle Interessen aus persönlicher Motivation, die im spezifischen Umfeld des Einzelnen liegen. Die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen nannten passende Stellenanzeigen als Hauptmotivation, sind jedoch trotzdem auch emotional mit dem Verband verbunden. Diese emotionale Komponente hilft um die Motivation auch bei hauptamtlichen Mitarbeitern/innen hoch zu halten und frühzeitige Abgänge und damit Wissensverluste zu vermeiden.

4.5.4.3 Themengebiet Kultur im Verband

Es herrscht ein Zwiespalt zwischen der 'alten Garde', die teilweise den Verband aufgebaut haben und jüngeren motivierten Funktionären/innen und Experten, die sich meist im Umfeld des Leistungssports befinden.

Einerseits wird versucht Wissen in speziellen Bereichen zurückzuhalten und andererseits wird im Leistungssportbereich seit einigen Jahren versucht eine offene Kultur zu schaffen. Allgemein wird dem Vorstand und den Spitzenfunktionären hier die Rolle zugeschrieben die Kultur zu steuern.

Aktive Wissensteilung ist zwar gerne gesehen, wird aber nur von wenigen tatsächlich gelebt, da in der Praxis um eigenen Einfluss gefürchtet wird.

4.5.4.4 Themengebiet Strategie und Ausrichtung

Die Strategie wird von den Fördergebern nachhaltig beeinflusst. Durch die leistungsportorientierten Förderungen werden andere Bereiche des Verbandes stark vernachlässigt. Die budgetären Mittel in Form von leistungsbezogenen Jahresförderungen und Trainerförderungen lassen in diesem Bereich einen starken Wunsch nach weiterer Professionalisierung erkennen. Dem gegenüber stehen die eigentlichen Kernbereiche gemäß der Satzung und dem Grundgedanken des ÖFOL als Dachverband für den gesamten Orientierungssport zu wirken. In diesen Bereichen gibt es mangels Geldmittel nur ehrenamtliche Mitarbeiter, die ihre zugewiesenen Bereiche durch eigenen Antrieb in eine eigene Richtung steuern. Eine Kontrolle der ehrenamtlich geführten und nicht externem Druck ausgesetzten Wirkungsbereiche wird als schwierig erachtet. Aufgrund politischer Gegebenheiten in der österreichischen Sportpolitik kann der Breitensport, also die Nicht-Elite-Wettkämpfe und Einführungstrainings im Orientierungssport in Österreich, nur gering unterstützt werden.

Dies steht in Konflikt mit der propagierten Strategie, dass der Verband sowohl Leistungs- als auch Breitensport gleichermaßen fördern und der Öffentlichkeit bekanntmachen will.

4.5.4.5 Themengebiet Aktuelle Probleme und Herausforderungen

Als Herausforderung erweist sich vor allem in den letzten Jahren verstärkt die Akquise von neuen Funktionären und die Erhaltung schon erreichter Standards in einzelnen Segmenten. Durch einen zeitnahen Ausfall mehrerer wichtiger

Vorstandsmitglieder durch Rücktritte sind aktuell erhebliche Probleme bei operativen Tätigkeiten erkennbar. Die verbliebenen Funktionäre sehen sich mit hohem Arbeitspensum und der Übernahme mehrerer Rollen konfrontiert. Aufgrund dessen werden Zielsetzungen und Bewertungen stark zurückgedrängt. Den 'normalen' Betrieb aufrechtzuerhalten hat höchste Priorität. Ebenso kann nicht mehr entsprechend den im letzten Strategiepapier veröffentlichten Zielen und Strategien gearbeitet werden.

Der Wegfall der engagierten Personen hinterlässt große Lücken. Besonders die vakante Ausbildungskommission gefährdet die langfristige Entwicklung des Verbandes. Eine Kodifizierung und Wissensbewahrung wesentlichen Wissens der Experten fand nicht ausreichend statt und langsam zeigen sich entsprechende Folgen. Dem Umgang mit Wissen und Information wird zumeist allgemein keine Beachtung geschenkt. Nur in privaten Einzelinitiativen werden Maßnahmen zur Archivierung und Wissensteilung im kleinen Rahmen gesetzt.

Eine gezielte Weiterentwicklung von Wissen und das Herausgeben von Richtlinien und Standards durch den ÖFOL gibt es nur in Bereichen des Leistungssports. Eine Ist Stand Erfassung vorhandener Fähigkeiten und Kompetenzen, ebenso wie ein Gesamtüberblick über die eigentlich bereits vorhandenen Wissensressourcen, ist nicht gegeben.

4.5.4.6 Themengebiet IT Systeme und ANNE

Die Aussagen konzentrieren sich dazu auf wenige Faktoren. Kaum jemanden ist bewusst, dass IT Unterstützung in vielen Bereichen Prozesse verbessern könnte. Die Beschränkung der Kommunikation auf Email und die gedankliche Delegierung der Speicherung von Artefakten aller Art das Sekretariat ist deutlich gegeben. Die geringe IT Unterstützung ist auch eine Folge der starken Personalisierung des Wissens durch extreme Konzentration des Wissen bei Experten.

ANNE wird zwar in einem kleinen Bereich als hilfreich angesehen, einer weiteren Bedeutung in Bereichen des Content Management oder der Zusammenarbeit wird aber kein Vertrauen geschenkt. Die bereits oben beschriebenen extra neu eingebauten Funktionalitäten:

- Möglichkeit als Benutzer Teil von unterschiedlichen Benutzergruppen zu sein (=Rollensystem)
- Direkte Nachrichtenfunktion innerhalb der Anwendung zwischen Benutzern
- Erweiterung der persönlichen Datenfelder

wurden kaum beachtet und sind auch nur wenigen Personen bekannt. Auch bekannte Funktionalitäten, wie die Möglichkeit Ergebnisse in Anne zu importieren, werden nicht genutzt. Dadurch wird eine einfache Möglichkeit zur Datensammlung zu Wettkämpfen verpasst. Es ist so aufgrund der unterschiedlichen Ergebnisformate und Speicherorte keine persistente Datenspeicherung möglich. Auch Statistiken, die aus den Ergebnisdaten generiert werden könnten, sind so unmöglich.

Content Management wird nur im Sinne der Verwaltung der Homepage News verstanden. Die eigentlichen weiteren Inhaltsbereiche der Homepage sind meist veraltet und nur gering mit Inhalten und Dokumenten gefüllt. Social Media wird von Wenigen im Einzelfall spontan eingesetzt.

Die meisten tatsächlich benötigten Funktionalitäten aus Sicht der Experten bieten Standardsoftwarepakete wie MS Office ohnehin.

5. Fokus und Übersicht über das Zielsystem

In verschiedenen Literaturquellen, wie zum Beispiel in (Probst, Raub und Romhardt 2006) wird betont, dass es keine Standardlösungen zur Einführung von Wissensmanagement geben kann. Jede Organisation ist anders und der Umgang mit Wissen unterschiedlich. Es sollten jedoch 3 wesentliche Strategien beachtet werden:

"1. Effektive Wissensmanager gehen gezielt die besonders wichtigen Akteure in der Organisation an und stimmen die Beiträge verschiedener interner Partner aufeinander ab.

2. Effektive Wissensmanager bauen auf bereits bestehenden Initiativen auf und fördern den Aufbau von Netzwerken, die eine Eigendynamik entwickeln.

3. Effektive Wissensmanager kommunizieren den Sinn von Wissensmanagement und fördern so die Transformation zu einem wissenszentrierten Unternehmen."
(Probst, Raub und Romhardt 2006, S. 261)

Vor allem Punkt 2 ist für die gegebene Organisation zu beachten. Es sollen schon vorhandene Ideen und Initiativen genutzt und diese nachhaltig in der Organisation verankert werden. Eine vollständige Neuentwicklung und Umfassung aller Wissensbereiche gemäß den Bausteinen von Probst et. al. kann aufgrund der Größe, der Mittel und der involvierten Personen nicht durchgeführt werden. Wissensmanagement soll schließlich nicht zum Selbstzweck angewandt werden, sondern klar erkennbaren Nutzen für die Organisation bringen.

5.1 Fokusgebiete

Nach der Analyse von Strukturen und Umfeld des Verbandes sowie erfolgter Expertenbefragung sind einige Problemgebiete erkennbar geworden. Aus diesen

wird nun ein pragmatischer Ansatz formuliert um für die Organisation effektive Verbesserungen zu schaffen. Ein zu umfangreicher Umgestaltungsansatz wäre aufgrund der beschriebenen Größe und Struktur des Verbandes nicht zielführend.

Das einzuführende System von Wissensmanagement soll drei Fokusgebiete umfassen. Allen Gebieten wird prinzipiell ein gleich hoher Fokus gewidmet. Jedoch steht die Förderung von Communities of Practice zur Schaffung eines geeigneten Umfelds für Wissenserwerb, Wissensverteilung und Wissensbewahrung im Vordergrund. Dieses Gebiet kann auch aus Sicht des Autors am schnellsten umgesetzt werden.

Der erste Fokus soll also auf der Verbesserung der Anerkennung und der Wahrnehmung der Fachexperten sowie deren besserer Vernetzung liegen. Da die Kodifizierung immer unvollständig bleiben wird und in einem kleinen Verband weiterhin vieles von der Motivation einzelner Fachexperten abhängen wird, müssen diese, entsprechend ihrer Leistungen für den Verband, auch langfristig motiviert werden. Dazu sollten deren Bemühungen auch von allen Mitgliedern der Organisation wahrgenommen werden und sie selbst wiederum mittels verbesserter Communities of Practice Modelle regelmäßig vernetzt werden. Die Schaffung von regionalen Peers zur Anknüpfung und Weitergabe von wichtigem Wissen wird hier als Lösungsoption vorgeschlagen. Die Experten werden weiterhin für die Organisation maßgeblich für den Erfolg sein. Diese für die Organisation langfristig zu sichern ist eine wesentliche Aufgabe. Außerdem muss versucht werden auf die Kultur einzuwirken, dass sich diese weiter in Richtung Offenheit, Vertrauen und Zusammenarbeit entwickelt um Intrigen und Konflikten allgemein vorzubeugen.

Die Kodifizierung von bestehendem Expertenwissen ist für eine Organisation dieser Ausprägung langfristig erfolgsentscheidend. Es muss sichergestellt werden, dass das sehr an Einzelpersonen haftende Wissen in abgegrenzten Bereichen trotz der Fluktuationen dieser Personen für die Organisation nicht verloren geht. In diesem Bereich wird als wesentlichste Aufgabe die Transparenzierung bestehenden impliziten und somit personell gespeicherten Wissens angesehen. Ein

Überblick über vorhandene Kompetenzen ist die Grundlage für deren Explizierung und Überführung mittels Kodifizierung in persistente Artefakte. Hierbei muss ein geeigneter Grad an Überführung bestehenden Wissens von implizit an Experten gebundenen Elementen in explizite Wissensartefakte gefunden werden.

Als dritter Fokus wird die Kommunikation und Information aller Mitglieder der Organisation, ungeachtet hierarchischer Strukturen, gesetzt. Hier geht es um die konsequente Transparenz von wesentlichen Entscheidungen für alle Mitglieder auf der einen Seite. Andererseits auch um den Zugang zu organisational vorhandenem spezifischen Know How beziehungsweise Wissensartefakten für Interessierte Nutzer. Durch ein geplantes Content Management, welches IT-unterstützt erfolgt, muss konsequent der Lebenszyklus von wesentlichen Inhalten gesteuert werden. Dazu muss ein ganzheitlicher Ansatz hinsichtlich dem explizitem Wissen gewählt werden.

Über alle genannten Bereiche hinweg braucht es eine neu zu schaffende Funktion, die entweder von einem Gremium oder von einer Einzelperson als Stabsstelle für Qualitätsmanagement und Wissensmanagement wahrgenommen werden muss. Wenn Agenden strukturell festgesetzt werden in der Organisation kommt ihnen eine erhöhte Aufmerksamkeit zu. Außerdem erhalten Entscheidungen im Bereich der Qualitätssicherung und des Wissensmanagements eine verantwortliche Stelle. Diese entlastet damit auch die Ausbildungskommission in Bereichen der Schulungen und Dokumentation.

5.2 Communities of Practice in Anwendung

Im Falle des ÖFOL kann nach den erfolgten Analysen konstatiert werden, dass es Communities in verschiedener Form bereits gibt. Einerseits ist der gesamte Verband als Community of Practice zu sehen, da alle als gemeinsames Interesse den Orientierungssport haben und sich darüber austauschen. Da die Organisation

auf Ehrenamtlichkeit und somit Freiwilligkeit beruht, kann dies trotz der eigentlich formalen Organisationsstruktur gesagt werden. Auch eine weitestgehende Hierarchiefreiheit kann im Sinne der Community erkannt werden.

Ebenso können die einzelnen Sportsparten (MTBO, SKIO, Fuß OL) als Teil-Communities gesehen werden.

Aufgrund der vorgestellten Sichtbarkeitsstufen der Communities nach Wenger (siehe weiter oben beschrieben) kann für den ÖFOL im Sinne der bestehenden Communities gesagt werden, dass deren Sichtbarkeit 'bootlegged' bis 'legitimiert' zu sehen ist. Eine strategische Form bis hin zu einer transformierenden Form kann aktuell nicht erkannt werden.

Ziel ist es nun zur Stärkung der Vernetzung der Experten auf zwei Ebenen anzusetzen. Einerseits müssen bestehenden nur informell bekannte Communities auf eine höhere Sichtbarkeitsstufe gehoben werden. Dies könnte konkret dadurch passieren, dass die Kommissionen im Verband strategisch bedeutsamer werden und dadurch auch den Vorstand als Ganzes beziehungsweise das Präsidium entlasten. Die Kommissionen, die aktuell teilweise komplett vakant sind oder nur aus einer Person bestehen, müssen für eine Weiterentwicklung oder sogar nur für den Erhalt des Status Quo wieder mehr in den Mittelpunkt der Organisation rücken. Gerade die hohen Nennungen der Experten im Bereich des Wissenserwerbs, der Wissensverteilung und der Wissensbewahrung unterstützen dieses Vorhaben. Es wird offensichtlich aktuell erkannt, dass es in diesen Bereichen noch viel Potential gibt. Die Bewusstseinsbildung zu schon bestehenden Communities of Practice, die diese Elemente durch ihre Mitglieder stark fördern würde hier Fortschritte bringen. Bestehende informelle Communities sollten organisatorisch unterstützt werden und im Sinne der Transparenzierung auch adressierbar werden.

Andererseits müssen zugleich strategische Überlegungen angestellt werden in welchen Bereichen die formelle Einsetzung und Unterstützung von Communities

of Practice durch den Verband gefördert werden sollte. Dazu müssen konkrete Themengebiete festgelegt werden, die einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Organisation leisten können.

Konkret könnte im Bereich des Leistungssports angesetzt werden und erste Initiativen zur besseren Einbindung von persönlichen Trainern, regionalen Kaderverantwortlichen und regionalen Kadertrainern fortzuführen und zu institutionalisieren. Ein regelmäßiges virtuelles Treffen im Umfang von 1-2 Stunden in einem Monatsintervall könnte eine geeignete Plattform darstellen um räumlich große Distanzen und zeitlich starke Einschränkungen der Beteiligten zu überwinden. Diese können durch mindestens 2 Mal jährliche Treffen außerhalb von Orientierungssportveranstaltungen ergänzt werden. Die Leitung dieser Treffen sollte durch den Nationaltrainer oder dessen Assistenten erfolgen, der als Koordinator und Moderator fungieren könnte. Bei den physischen Treffen sollte es immer eine genaue Agenda und Zielsetzungen geben. Die virtuellen monatlichen Termine sollten, als Vorschlag, dagegen eher dem informellen Austausch über Pläne, Aktivitäten und Problemstellungen bieten.

Ebenso könnte eine Community im Bereich der Wettkampforganisation geschaffen werden. Diese sollte diejenigen Personen beinhalten, die sich bereits aktuell intensiv auf Ebene der Wettkampfleitung räumlich verteilt einbringen. Es gibt hier im Verband klassische 'Serienorganisatoren', die mit unterschiedlichen Voraussetzungen an die jeweilige Organisation von Wettkämpfen herangehen. Eine solche durch den Verband geförderte Community könnte langfristig auch größere Umsetzungsprojekte für den ÖFOL ermöglichen. Beispielsweise würde es die Bewerbung und die Ausrichtung von Großveranstaltungen wie Mehrtagesläufe und Spitzensportbewerbe (Weltcup, EM, WM) überhaupt erst ermöglichen, wenn das vorhandene Experten Know How in diesem Bereich besser vernetzt werden könnte.

Die Wettkampfkommision führt bis dato seit 10 Jahren eine Vorbesprechung der Wettkämpfe auf nationaler Ebene jährlich durch. Dabei treffen sich die

technischen Delegierten der jeweiligen Veranstaltungen und es werden Qualitätsvorgaben besprochen und neue Entwicklungen kurz diskutiert. Diese bestehende Plattform könnte nun genutzt werden um sie einer größeren Teilnehmerzahl zu öffnen. Es könnte außerdem eine Kerngruppe an erfahrenen Wettkampfveranstaltern gebildet werden, die sich regelmäßig zu neuesten Entwicklungen austauscht und ihrerseits Richtlinien und Standards für Orientierungssportveranstaltungen in Österreich erarbeitet. Es muss dafür Sorge getragen werden, dass sich die Arbeit nicht auf Einzelpersonen beschränkt sondern Unterthemen auch in kleinen Gruppen bearbeitet werden.

Prinzipiell sollten alle Kommissionen und wesentliche Aufgabenbereiche durch eine gleichberechtigte Doppelspitze besetzt werden. Diese Maßnahme wird als sinnvoll erachtet um die Belastung und den Druck auf Einzelpersonen in diesen Rollen zu reduzieren. Ein Nebeneffekt ist die Duplizierung des Expertenwissens durch die nötige enge Zusammenarbeit der Doppelspitze.

Für alle Bereiche muss versucht werden die Bekanntheit und die Anerkennung zu erhöhen. Wenn die Tätigkeiten der Communities (der informellen, wie auch der formellen) bekannt gemacht werden, so hilft dies auch im Sinne der Wissensverteilung, da für Interessierte immer klar ist, wo Spezialwissen zu suchen ist und gleichzeitig der Einstieg in diese Gruppen erleichtert wird. Sowohl durch nicht monetäre Anreize als auch durch geringe monetäre Anreize muss die Motivation und das Engagement der einzelnen Mitglieder erhalten werden.

5.3 Anforderungen an ANNE und die Verbandshomepage

Nach den vorgehenden Untersuchungen des Ist Standes der Organisation, der Systeme und des Wissensmanagements wird nun versucht konkrete Anforderungen an eine Erweiterung des IT Systems ANNE zu formulieren. Dabei

sollte ANNE und das bestehende CMS der Homepage inklusive dahinterliegender Datenbanken zusammen integriert werden.

Als wesentlichste Anforderung tritt die genaue Analyse des bisherig verfügbaren Contents beziehungsweise der aktuell gespeicherten Dokumente in ANNE und der Homepage auf. In diesem Zusammenhang müssen weitergehende Fragen beantwortet werden, auf deren Basis dann konkret Anpassungen an ANNE und dem Homepage CMS vorgenommen werden können.

Es müssen Antworten auf folgende Fragen durch die Analyse gefunden werden:

- Welche Dokumentenarten sind momentan in welchen Zahlen auf ANNE und der Homepage vorhanden?
- Welche Dokumentenklassen existieren und wie sieht der typische Lebenszyklus dieser aus?
- Welche Artefaktarten werden in Zukunft speicherbar sein müssen?
- Welche Schnittstellen für den Import und Export bietet ANNE und welche Schnittstellen muss es in Zukunft bieten?
- Welche Visualisierungsmöglichkeiten für Zusammenhänge und Verlinkungen existieren?
- Ist eine Erweiterung als Collaborations- und Kommunikationstool möglich?
- Wenn nein, können standardisierte Schnittstellen zu bestehenden Standardsoftwarelösungen geschaffen werden, die diesen Bereich abdecken?
- Kann die begonnen Integration zwischen der Verbandshomepage und ANNE so weit geführt werden, dass am Ende der Entwicklung nur mehr ein integriertes Portal zur Verfügung steht?
- Wie können bestehende kaum genutzte Funktionalitäten (wie die Ergebnisdatenbank) für Nutzer attraktiver gestaltet werden (zb. Statistiken)?
- Können eigene Bereiche je Kommission und Sportart geschaffen werden?
- Welche Personen können konkret an der Weiterentwicklung von ANNE mitarbeiten?

- Gibt es dafür budgetäre Ressourcen?
- Kann eine vollständige Integration und Zusammenmigration der Homepage mit ANNE vollzogen werden?
- Welche organisatorischen Vorgaben zur Nutzung von ANNE beziehungsweise der Homepage können erlassen werden?

Die beschriebenen Fragen dienen als Leitfaden für eine Neugestaltung von ANNE als zentrales Content- und Wissensmanagementtool des Verbandes. Dabei könnte das neue System neben den klassischen Content Management Funktionen auch Funktionen des Wissensmanagements, wie die Haltung von Kompetenzverzeichnissen und Wissenslandkarten übernehmen.

Ziel des nächsten Schritts vor der Erfassung der konkreten IT Anforderungen ist die Erstellung einer Wissenslandkarte. Diese muss personell und in Artefakten gespeicherte Wissensformen und deren Zusammenhänge im ÖFOL aufzeigen. Die Ergebnisse der Ausarbeitung können dann als Basis für die Strukturierung und Kategorisierung im Sinne des Content Management des neuen integrierten Systems erfolgen.

Im Sinne der beschriebenen Fokusgebiete nach Probst et. al. sollte bezugnehmend auf die Wissensbewahrung und Wissenverteilung das Redesign der Homepage erfolgen. Dazu sind aus allen betroffenen Kommissionen und Nutzergruppen der Homepage Vertreter in ein Projektteam zu entsenden. Dieses muss die jeweils unterschiedlichen Anforderungen an die Homepage bzw. ANNE aus den unterschiedlichen Blickwinkeln definieren. Die Einbindung der noch zu schaffenden Funktion des Qualitäts- und Wissensmanagers als Moderator und Dokumentator der Arbeitsgruppen ist hier anzustreben.

5.4 Kodifizierung und Wissenssicherung

Die Experten stellen wie schon mehrfach beschrieben den wesentlichsten Teil der Organisation und ihrer Wissensressourcen dar. Daher muss danach getrachtet werden diese so lange wie möglich mit gleichzeitig hoher Motivation in der Organisation zu halten.

Da aber Abgänge aus unterschiedlichsten Gründen immer wieder vor allem rasch passieren können sollte der ÖFOL als Organisation versuchen von Anfang an so viel Wissen wie möglich zu kodieren um es für kommende Nachfolger und die Organisation als Ganzes zu erhalten. Den Wissensbausteinen von Probst et. al folgend wird damit das Thema Wissensbewahrung adressiert. Dieses Thema wurde auch von den befragten Experten als wichtig wahrgenommen.

Eine bereits beschriebene Methode, die bei der Wissensbewahrung hilft, ist Expert Debriefing. Im konkreten Anwendungsfall des ÖFOL könnte so vorgegangen werden, dass bestehende Fachexperten aus den oben bereits identifizierten Bereichen, die da wären:

- Experte/n für Wettkampfororganisation auf Vereins-, Landes-, Bundesebene oder international
- Experten für Auswertungssoftware und Betrieb des Zeitnehmungssystems
- Experte für Orientierungstrainings diverser Art
- Experte für Schulsport (ohne die entsprechende Kommission zu leiten)
- Experte für Medienkontakt (speziell Fernsehen)
- Experte für Öffentlichkeitsarbeit allgemein
- Experte für Mittelaufbringung und Kontakt zu öffentlichen Fördergebern
- Experte für internationale Kontakte
- Experte für Bahnlegung bei Wettkämpfen
- Experte für Kontakte zu Forstbehörden
- Experte/n für Nachwuchsarbeit auf Vereins-, Landes- und Bundesebene
- Experte für Kartendruck

gebeten werden sich informell zu Anfang mehrmals pro Jahr zur Verfügung zu stellen um eine 'Job Map' ihrer Tätigkeiten zu erstellen. Neben der 'Job Map' sollte ebenso auch eine Übersicht zu den persönlichen Netzwerken der Experten in ihren Funktionen im Orientierungssport erstellt werden. Dies sollte bei formellen Experten (den Kommissionsvorsitzenden) und den informellen Fachexperten durchgeführt werden. Die Ergebnisse können dann ebenso in die bereits beschriebene Wissenslandkarte einfließen. Auch können die Ergebnisse konkret dazu verwendet werden Kompetenz- und Aufgabenprofile für alle offiziellen Positionen im Verband zu erstellen.

Idealerweise wird das Expert Debriefing direkt durch potentielle Nachfolger, jedenfalls aber durch eine mit dem Fachthema versierte Person gemacht.

An dieser Stelle könnte das Wissenssichern mit einem Mentoring des Fachexperten für den Nachfolger verbunden werden. So können Synergieeffekte durch die Kombination beider Methoden erzielt werden.

Nach einer ersten Aufnahme genügt eine kurze jährliche Besprechung mit allen Experten zu Veränderungen und neuen Entwicklungen in ihrem Kompetenz- und Aufgabenbereich. Dies fließt dann in die Aktualisierung der entsprechenden Dokumente ein.

5.5 Einführungsvorgehen

Die Einführung der vorgeschlagenen Änderungen und Anpassungen erfordert eine konkrete Planung. Im Sinne dieser Arbeit wurde bereits wesentliche Vorarbeit für die konkrete Einführung von Wissensmanagement geleistet. So decken die bisher beschriebenen Themengebiete die Bereiche Sensibilisierung, Schwachstellenanalyse, Definition von Potentialen und Projektierung, wie in Haun 2002 beschrieben, in weiten Teilen ab. (Haun 2002, S. 324 ff.)

Die noch ausstehenden Einführungsphasen gemäß diesem Modell sind daher als Teil eines Einführungsprojektes zu sehen.

Der wichtigste Faktor dabei ist, dass die Organisationsleitung, also der Vorstand dem Thema tatsächlich Bedeutung zumisst und die Beschäftigung mit Wissen zu einem wichtigen strategischen Thema erhebt. Das Thema Wissen und Wissensmanagement muss konkret in allen Bereichen der Organisation angesprochen werden um eine Sensibilisierung aller Beteiligten dafür zu erreichen.

Anschließend muss mit allen potentiell betroffenen Personen ein Vorgespräch zu den einzelnen Maßnahmen geführt werden. Es muss Überzeugungsarbeit geleistet werden, dass die neuen Maßnahmen, welche in ihrer Umsetzung Zeit beanspruchen, für den ÖFOL, aber auch für jeden einzelnen selbst, Mehrwert erzielen.

Die konkrete Projektierung sollte dann mit einer genaueren Definition von Wissenszielen starten. Da aktuell diesem Thema noch keine Relevanz zugebilligt wird muss vorab klargestellt werden, dass es Ziele braucht und die vorgeschlagenen Maßnahmen (siehe vorige Kapitel) nur als Ideen und Ansatzmöglichkeiten als Startpunkte dienen können. Es muss ein/e konkrete/r Projektleiter/in, der/die in der Folge die Funktion des Qualitäts- und Wissensmanagers der Organisation übernimmt, bestimmt werden. Diese Leitungsfunktion kann, aufgrund der ohnehin bestehenden zeitlichen Einschränkungen hinsichtlich der Verfügbarkeit, auch von einem Team wahrgenommen werden.

Sind die Wissensziele klar definiert kann mit der Implementierung der vorgeschlagenen beziehungsweise dann abgeänderten Maßnahmen begonnen werden. Dabei gilt es rechtzeitig einzulenken, wenn Blockaden sichtbar werden. Im Hinblick auf die vorgeschlagenen Maßnahmen ist am ehesten bei der Kodifizierung von Expertenwissen und dem Anpassungsprojekt im IT Bereich mit Widerstand zu

rechnen. Es muss durch den Vorstand beziehungsweise das Präsidium ein klares Bekenntnis zu den Maßnahmen abgegeben werden. Die erzielten Verbesserungen, welche eintreten werden, müssen dann auch so rasch wie möglich visualisiert und kommuniziert werden.

5.6 Wirksamkeitsprüfungen und organisationale Verankerung

Um Wirksamkeitsprüfungen vornehmen zu können, muss zuerst der Bereich der Wissensziele und deren Bewertung in die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder geholt werden. Wie die Analysen zeigen ist dies gegenwärtig nicht der Fall. Erst wenn tatsächlich konkrete Ziele (diese können und sollten sich an den vorgeschlagenen Problemlösungsmaßnahmen orientieren) formuliert sind, kann an eine regelmäßige Prüfung dieser gedacht werden.

Auf Basis der definierten Wissensziele muss eine regelmäßige Evaluierung stattfinden. Dabei müssen einerseits die Zielerreichungsgrade der für den Zeitraum definierten Ziele untersucht werden und andererseits als ungeeignet erkannte Ziele ausgeschieden werden.

Die tatsächlich gesetzten Maßnahmen müssen auf ihre Wirkung zur Zielerreichung überprüft werden. Dabei ist ein regelmäßiges Controlling im Jahreszyklus wahrscheinlich das Maximum, was im Bereich des ÖFOL möglich ist.

Wissensmanagement als Ganzes sollte in Zukunft in der Organisation einen bewussten Stellenwert einnehmen. Die bereits erwähnte Schaffung der Stabsfunktion Qualitäts- und Wissensmanagement könnte hier helfen das Thema langfristig im ÖFOL im Bewusstsein zu behalten. Die einzusetzende Person muss der Logik der Motivation ehrenamtlicher Mitarbeiter folgend persönlich an dem Thema interessiert sein und sein Wissen und seine Zeit ebenso gerne wie alle anderen Experten einbringen wollen.

Wird eine solche Person nicht gefunden, so muss wenigstens auf Ebene des Vorstandes oder des Präsidiums versucht werden die bewusste Beschäftigung mit Wissen zu in den Blickpunkt zu bekommen und dort zu halten.

6. Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Forschungsfrage 1:

Wo liegen die Schwerpunkte hinsichtlich der Wissensbausteine nach Probst et al. in der untersuchten Organisation und wie können diese für ein einzuführendes Wissensmanagementsystem konkret als Maßnahmen umgesetzt werden?

Die konkreten Schwerpunkte der Organisation ÖFOL liegen im Bereich der Wissensbewahrung, Wissensverteilung und Wissensidentifikation. Um in diesen Bereichen Verbesserungen zu erreichen werden konkrete Maßnahmenvorschläge, die sich auf bewährte Konzepte stützen gegeben. Diese Maßnahmen werden der Organisation als Vorschlag zur Umsetzung geliefert und wurden konkret an erkannte Probleme und Thematiken des Verbandes angepasst.

Forschungsfrage 2:

Wie kann der Übergang von einer reinen Personalisierungsstrategie zu einer teilweisen Kodifizierung im Bereich des Wissens für die Organisation gestaltet werden?

Der untersuchte Sportverband ÖFOL verfolgt eine nahezu ausschließliche Personalisierungsstrategie, auch wenn das in dieser Form den Akteuren kaum bewusst ist. Eine komplette Umstellung in Richtung Kodifizierung wäre nicht geeignet und könnte eventuell sogar der Organisation in ihrer Tätigkeit stark schaden. Um jedoch den Risiken von Wissensverlusten durch den immer wieder spontan möglichen Abgängen von Experten zu begegnen wird eine moderate Kodifizierung durch Expert Debriefing vorgeschlagen. Dieses hilft dann auch die genauen Kompetenz- und Aufgabengebiete der Experten zu erkennen und zu

speichern. Die Durchführung dieser Methode sollte sich auf mehrere Organisationsbereiche und Sportarten erstrecken. Die Teilkodifizierung von Expertenwissen hilft schließlich auch dem Verband im Bereich der Wissensidentifikation im impliziten und expliziten Wissensbereich.

Forschungsfrage 3:

Welche Anforderungen können an ein integriertes IT Content- und Wissensmanagementsystem gestellt werden aufgrund der erkannten Probleme und Maßnahmenbereiche?

Im Kern verwenden die aktuell in der Organisation tätigen Personen nur wenige IT Systeme zur Unterstützung ihrer Arbeit. Da sich Wissensmanagement auch mit Artefakten des Wissens beschäftigt benötigt es ein IT System, das Informationen und expliziertes Wissen geeignet speichern kann.

Dazu existieren das Content Management System der Homepage und ANNE als zentrales Anmelde-, Wettkampfmeldungs- und Stammdatentool. Aufgrund der aufgezeigten Fragestellungen müssen für erweiterte Funktionalitäten konkret in einem Folgeprojekt unter Einbeziehung der unterschiedlichen Sportarten, Referate und Zielgruppen Anforderungen erarbeitet werden. Die weiter oben beschriebenen Fragestellungen dienen als Leitfragen, die es zu beantworten gilt um konkrete Anforderungen zu sammeln und die Möglichkeiten abzugrenzen.

Die Integration des bestehenden CMS und ANNE ist als Gesamtziel zu nennen.

6.2 Zusammenfassung

Die beschriebenen Faktoren im Bereich Wissen spielen für alle Organisationen wesentliche Rollen. Im Bereich der Non Profit Organisationen kommen jedoch

spezielle Umweltbedingungen hinzu, die erschwerend auf eine ganzheitliche Einführung von Wissensmanagement und dem gesteuerten Umgang mit Wissen einwirken. Wie die Expertenbefragungen gezeigt haben sind sich die meisten Funktionäre und Experten der einiger Problematiken bewusst. Es wird jedoch meist der Status Quo als gegeben und unveränderlich angesehen. Viele Bereiche des Wissens liegen entweder außerhalb der Wahrnehmung der Beteiligten oder die Beschäftigung damit wird als zu mühsam angesehen. Eine verbesserte Steuerung in teilweise überlebenswichtigen Bereichen ist aber Voraussetzung für die Erhaltung einer hohen Qualität in allen Sparten und Aufgabengebieten des Verbandes. Die Dominanz der Ehrenamtlichkeit in der Organisation erschwert jegliche Veränderungskonzepte, da die Motivation der Mitarbeitenden in der Organisation sehr stark intrinsisch und persönlich unterschiedlich ist.

Um hier Hilfestellung zu leisten wurde in der gegenständlichen Arbeit versucht nach Analyse und Selektion der wesentlichen Theorieelemente eine genaue Analyse der Zielorganisation, auf die Wissensmanagement angewandt werden soll, durchzuführen. Dazu wurden die Kultur, das Umfeld und IT Systeme sowie Experten der Organisation dargelegt. Die durchgeführte Expertenbefragung lieferte mehrere Einblicke aus der Innensicht zusätzlich zu den gewonnen Außensichten. Es konnte dadurch ein direkter Blick auf die aktuell Organisationskultur erlangt werden. Außerdem konnten Schwerpunkte und weniger im Bewusstsein liegenden Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et. al. festgestellt werden. Dabei konnten auch konkrete Problemfelder identifiziert werden. Um diese einer möglichen Lösung zuzuführen, wurde unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Befragung ein Set an Maßnahmen im Bereich Wissen vorgeschlagen. Diese haben zum Ziel bei erfolgreicher Umsetzung einen tatsächlichen Nutzen für alle Mitglieder des Verbandes zu erzielen und Wissen nachhaltig für den Verband zu sichern. Die Maßnahmen leiten sich einerseits aus den eingangs gestellten Forschungsfragen und andererseits aus den Ergebnissen der Expertenbefragung ab.

Zur Einführung dieser Maßnahmen wurde kurz auf mögliche Hindernisse und Einführungsstrategien eingegangen. Die nachhaltige Verankerung in der Organisation wurde ebenfalls zum Abschluss diskutiert.

6.3 Ausblick

Die in der Arbeit gezeigten Theorien und praktischen Anwendungen ermöglichen für den Sportverband ÖFOL eine Basis, auf der Bemühungen zur konkreten Beschäftigung mit Wissen aufgebaut werden können. Die sehr genau abgefragten Wissensbausteine zeigen noch viel Potential nach Durchführung und Institutionalisierung der ersten Schwerpunktmaßnahmen. Die weniger im Fokus liegenden Bausteine des Wissens sollten allerdings erst genauer betrachtet werden, wenn die ersten Erfolge sichtbar werden. Nur durch kleine Einführungsschritte kann langfristig ein Gesamtsystem schließlich etabliert werden.

Eine tatsächliche Umsetzung auch nur einzelner Teile der Vorschläge liegt jedoch an den aktuell tätigen Organen des Verbandes (Vorstand, Präsidium, Mitgliederversammlung). Deren Unterstützung ist der wesentlichste Faktor.

Der Autor wird versuchen die vorgestellten Ideen und Konzepte in den ÖFOL einzubringen und dort weiterzutreiben.

Ein Gelingen ist dem Verband zu wünschen. Es kann aber aus aktueller Sicht nicht beurteilt werden, ob die entsprechenden organisatorischen Anpassungen vorgenommen werden können, oder die Ausarbeitungen und Konzepte wieder in Vergessenheit geraten werden.

7. Literatur- und Quellenverzeichnis

Bick, Markus. *Kodifizierung-Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik*. 31. October 2012. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/daten-wissen/Wissensmanagement/Wissensmanagement--Strategien-des/Kodifizierung> (Zugriff am 02. Mai 2017).

—. *Personalisierung-Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik*. 15. August 2012. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/daten-wissen/Wissensmanagement/Wissensmanagement--Strategien-des/Personalisierung> (Zugriff am 02. Mai 2017).

Broßmann, Michael, und Wilfried Mödinger. *Praxisguide Wissensmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer- Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) Öffentlichkeitsarbeit. „Arbeitskreis Wissensbilanz.“ *Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz Made in Germany*. November 2013. http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Wissensbilanz-Leitfaden_2.0_Stand_2013.pdf (Zugriff am 15. Mai 2017).

Dueckert, Simon. „Die Methode Expert Debriefing.“ *Slideshare.net*. 20. November 2006. <https://www.slideshare.net/simon.dueckert/die-methode-expert-debriefing> (Zugriff am 07. Mai 2017).

Hansen, Morten T., Nitin Nohria, und Thomas Tierney. „What's Your Strategy for Managing Knowledge?“ In *The Knowledge Management Yearbook 200-2001*, von John A. Woods und James Cortada, 55-69. Boston: Butterworth Heinemann, 1999.

Hasler Roumois, Ursula. *Studienbuch Wissensmanagement*. Zürich: Orell Füssli Verlag AG, 2013.

Haun, Matthias. *Handbuch Wissensmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2002.

Katenkamp, Olaf. *Implizites Wissen in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011.

Kirchmeir, Elisabeth. *Orientierung - Sonderausgabe zum 50-jährigen Bestehen des Österreichischen Fachverbandes für Orientierungslauf*. Wien: Österreichischer Fachverband für Orientierungslauf, 2016.

Lackes, Richard, und Markus Siepermann. *Definition >>Expertenwissen<< | Gabler Wirtschaftslexikon*. 2017.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55229/expertenwissen-v9.html> (Zugriff am 17. Mai 2017).

ÖFOL. *Geschäftsordnung des österreichischen Fachverbandes für Orientierungslauf*. Wien, 2016.

ÖFOL. *Statuten des österreichischen Fachverbandes für Orientierungslauf*. Salzburg, 2015.

Probst, Gilbert, Steffen Raub, und Kai Romhardt. *Wissen managen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Reiss, Manuela. *Die IT-Dokumentation im Griff - eine Dokumentationslandkarte hilft dabei*. 30. November 2015. <http://itdoku-kompakt.de/die-dokumentation-im-griff-eine-dokumentationslandkarte-hilft-dabei/> (Zugriff am 02. Mai 2017).

Speiser, Elisabeth, und Erik Adenstedt. *Struktur-und Strategiekonzept 2015-2016*. Strategiepapier, Wien: ÖFOL, 2014.

Vinck, Christian. *Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine Non-Profit-Organisation*. Norderstedt: Books on Demand, 2009.

Wenger, Etienne, William Snyder, und Richard Arnold McDermott. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Wissensarten (Haun 2002, S. 101)	9
Abbildung 2 Kreiszyklus der Wissensmanagementprozesse aus (Haun 2002).....	12
Abbildung 3 Schemata und mentale Modelle (eigene Darstellung)	14
Abbildung 4 Wissensmanagementprozesse (eigene Darstellung in Anlehnung an Probst et al. 2006).....	15
Abbildung 5 Vorteile von Communities of Practice aus (Wenger, Snyder und McDermott 2002, S. 16).....	27
Abbildung 6 Organisationsstruktur des ÖFOL Stand 2015 (Speiser und Adenstedt 2014).....	41
Abbildung 7 Funktionskonzept ANNE von (http://www.oefol.at/anne/?p=3&q=9)..	52

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Experteninterviews: Statistische Daten der Befragten	58
Tabelle 2 Experteninterviews: Fragen und Nennungen je Baustein des Wissensmanagement	59
Tabelle 3 Experteninterviews: Nennungen je Person je Baustein des Wissensmanagements	60
Tabelle 4 Experteninterviews: Gesamtreihung der Bausteine	61

10. Anhang

10.1 Interviewleitfragen

10.1.1 Allgemeine Daten

Name:

Alter:

Beruf:

Werdegang im OL:

Dauer der Tätigkeit im Verband:

OL seit:

Grund des Beginns der Tätigkeit:

vorige Tätigkeiten:

10.1.2 Konkrete Fragen inklusive Bausteinzuzuordnung

- Wie schätzt du die aktuelle Kultur der Wissensteilung ein?
Wissensteilung
- Wie schätzt du die aktuelle Kultur in Bezug zu Veränderungen und Weiterentwicklungen ein? Wissenskultur
- Gibt es eine Festlegung des zukünftig benötigten Kompetenzportfolios?
Wissensentwicklung

- Gibt es eine erkennbare Strategie um Kompetenzen zu managen um für die Zukunft gerüstet zu sein als Verband?
Wissensziele, Wissensentwicklung

- Wichtige Einbindung in Ziele der Organisation =>wohin soll Wissen der Organisation entwickelt werden?
Wissensziele, Wissensentwicklung

- Ist eine Zielstrategie /Ausrichtung gegeben, die erkennen lässt in welchen Bereichen Wissen entwickelt werden soll?
Wissensziele, Wissensentwicklung

- Gibt es konkrete Maßnahmen zur Umsetzung strategischer Ziele des Verbandes?
Wissensziele, Wissensbewertung

- Gibt es aktuell schon vorhandene Methoden um bestehende oder künftige Ziele im Hinblick auf Wissen zu erreichen?
Wissensziele, Wissensnutzung

- Welche IT Systeme werden als Werkzeuge aktuell allgemein genutzt?
IT Systeme, Wissensnutzung

- Haben alle jeweils Beteiligten Zugang zu den benötigten Dokumenten und Wissensträgern? z.B. Herstellen der Verfügbarkeit aller wesentlichen Dokumente für alle Funktionäre und Rollen
IT Systeme, Wissensnutzung, Wissensverteilung

- Welche Methoden der Bewertung von Wissen existieren aktuell ?
Wissensbewertung

- Gibt es einen Bezug und eine Messung im Vergleich mit den gesetzten Zielen und Wissenszielen des Verbandes?

Wissensbewertung , Wissensziele

- Welche Methoden könnten sinnvollerweise eingesetzt werden um diesen Bereich abzudecken?
Wissensbewertung
- Werden Methoden zur Wissensidentifikation angewandt?
Wissensidentifikation
- Gibt es einen Überblick über vorhandenes Wissen in irgendeiner Form?
Wissensidentifikation
- Wird ein Dokumentenmanagement betrieben?
Wissensbewahrung
- Ist bekannt, was bekannt ist und was unbekannt?
Wissensidentifikation
- Ist klar wieviel und welches Wissen einzelne Experten besitzen?
Wissensidentifikation
- Wurden externe (verbandsexterne) Personen engagiert (einmalig oder vertraglich fixiert) um Wissen zu erwerben?
Wissenserwerb, Wissensentwicklung
- Wird Wissen von Einzelpersonen expliziert (also z.B. aufgeschrieben in Form von Handbüchern) und gespeichert?
Wissensbewahrung
- Werden aus externen Quellen Dokumente verwendet?
Wissenserwerb, Wissensentwicklung

- Wird aktiv nach Wissen am Markt gesucht um bestehende Wissenslücken zu schließen?
Wissenserwerb, Wissensentwicklung
- Werden an Aktivitäten beteiligte Personen stark eingebunden oder nur oberflächlich informiert?
Wissenskultur, Wissensteilung
- Produktion von noch nicht vorhandenem Wissen und Entwicklung von Kompetenzen?
Wissensentwicklung
- Gibt es eine strukturierte Herangehensweise an Wissensentwicklung?
Wissensentwicklung
- Wie wird aktuell mit neuen Herausforderungen umgegangen (im Bereich von Wissen)?
Wissenskultur
- Werden neue Lösungen erlaubt und getestet oder wird auf altbewährte Prozesse vertraut?
Wissenskultur
- Wird erarbeitetes neues Wissen von Einzelpersonen oder Vereinen durch den Verband gesichert?
Wissensbewahrung, Wissensteilung
- Gibt es Lessons Learned und Reflexionsmeetings zur Wissenssicherung durchgeführt?
Wissensbewertung, Wissensidentifikation,
- Ist die Kommunikation einfach und emotionsfrei?
Wissenskultur, Wissensteilung

- Wie wird mit neuen Entwicklungen (zb Sprintstaffel) umgegangen =>woher kommt das benötigte Wissen, wer ist zuständig?
Wissensentwicklung, Wissenserwerb
- Gibt es Fachexperten für Bereiche, wenn ja, welche?
Wissensidentifikation
- Gibt es definiertes organisationales Know How in gewissen Bereichen?
Wissensidentifikation
- Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann der Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtert werden?
Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissensteilung
- Welche technischen Hilfsmittel stehen bereit oder müssen geschaffen werden um die Wissensverteilung effizient und bedarfsgerecht zu gestalten?
Wissensteilung, IT Systeme
- Welche Kommunikationsmittel werden eingesetzt?
Wissensteilung, IT Systeme
- Wie wird ANNE aktuell genutzt (von dir)?
IT Systeme
- Was sollte ANNE noch können um hilfreich zu sein?
IT Systeme
- In welchen Bereichen hilft ANNE aktuell?
IT Systeme, Wissensnutzung
- Wird ANNE von dir als wichtiges Kommunikations- und Zusammenarbeitsinstrument gesehen?
IT Systeme, Wissensnutzung, Wissensteilung

- Sollten/Könnten weitere Werkzeuge eingeführt werden um Dokumente zu teilen und Wissen zu sichern?
Wissensteilung, IT Systeme

- Wie wird das erarbeitete Wissen operativ genutzt?
Wissensnutzung

- Wer nutzt welches Wissen in welchem Bereich(aus deiner Sicht) ?
Wissensnutzung

- Wird neues Wissen angenommen und genutzt?
Wissensnutzung

- Wie wird aktuell mit Neuerungen in den Prozessen und Vorgaben umgegangen?
Wissenskultur

- Steht die jeweils benötigte Information rasch zur Verfügung?
Wissensnutzung, Wissensteilung

- Wie kann erarbeitete Expertise erhalten werden und vor dem Vergessen geschützt werden?
Wissensbewahrung

- Aus welchen Artefakten werden aktuell Elemente selektiert um sie später nutzen zu können (Sitzungsprotokolle, Präsentationen, Briefe, Emails)?
Wissensbewahrung, Wissensnutzung, Wissensteilung

- Wie wird das Wissen aktuell gespeichert (individuell, kollektiv/ in Systemen, auf persönlicher Ebene)
Wissensbewahrung

- Wird aktuell eine Explizierung (bewusste Dokumentation oder Verbreitung) von impliziten und weniger bewussten Wissensthemen vorgenommen?
Wissensbewahrung, Wissensidentifikation
- Sind Experten als wichtige Person unersetzlich in Bereichen, wenn ja in welchen?
Wissenskultur
- Gibt es Prozesse, die standardisiert durchlaufen werden um Wissensverlust vorzubeugen?
Wissenskultur, Wissensbewahrung, Wissensziele