

## WISSENSMANAGEMENT

**Der Neue hatte noch keine Spielberechtigung fürs Finale. Trotzdem wurde er zu einem Helden des Spiels – von der Ersatzbank aus: Weil er früher mit dem gegnerischen Torwart in einer Eishockey-Mannschaft gespielt hatte, kannte er dessen Stärken und Schwächen. Seine Tipps waren beim Penalty-Schießen Gold wert!**

Oft entscheiden Kleinigkeiten über Erfolg oder Misserfolg und gar nicht so selten trennt der Wissensvorsprung den Ersten vom Zweiten. Das gilt im Sport und auch im Sportverein: Jede Organisation, und sei sie noch so klein, ist eine Wissensgesellschaft – vorausgesetzt, die Mitglieder teilen ihr Wissen. Weil man aber den „Rohstoff Wissen“ weder anfassen noch sehen kann, wird er häufig übersehen.

Wissensmanagement hilft, das Wissen des Einzelnen aufzuspüren, auf seine Nützlichkeit zu prüfen und möglichen Nutznießern zur Verfügung zu stellen. Es aufzubauen und zu pflegen macht Mühe – aber viel weniger Mühe, als längst vorhandenes Wissen immer wieder neu zu erwerben oder die Folgen von Unwissenheit auszubügeln.

## INHALTSVERZEICHNIS

### **Teil A: Baustein Einführung ins Wissensmanagement**

Teil A beschreibt die grundlegenden Elemente und Prozesse, die das Wissensmanagement tragen und antreiben.

1. Die Spielsteine: Daten, Informationen und Wissen
2. Die Disziplin: Wissensmanagement ist Mannschaftssport
3. Der Spielaufbau: Zielstrebig dank Zielssetzung
4. Der Spielbetrieb: Wissen managen

### **Teil B: Baustein Methoden und Instrumente des Wissensmanagements**

In Teil B erhalten Sie einen Überblick über Praktiken, die sich bewährt haben und die auch für Sportvereine geeignet sind.

1. Mit Köpfchen – Wissen erwerben und nutzen
2. Mit System – Wissen speichern und (ver)teilen
3. Mit Verantwortung – Wissensmanager als Spielführer
4. Mit Bedacht – In kleinen Etappen Richtung Ziel

### **Teil C: Praxisfall Wissensmanagement**

#### **Wie der Stein der Weisen ins Rollen kam.**

Hier gibt Ihnen ein durchgehender Praxisfall ein anschauliches Beispiel für die praktischen Herausforderungen.

1. Generationswechsel: Im Umbruch droht ein Einbruch
2. Wegbereiter für den Wissenstransfer: Ein klares Konzept
3. Kurskorrekturen: Austausch und Anregungen

## 1. DIE SPIELSTEINE: DATEN, INFORMATIONEN UND WISSEN

**Ein Spieler beim Fitnessstest. Sensoren messen den Puls und leiten die Werte auf einen Bildschirm. Der Trainer sammelt sie, um zu beurteilen, wie sich die Leistungsfähigkeit seiner Spieler entwickelt. Und was weiß er nun?**

### WISSENSWERTES ÜBERS WISSEN

Wissensmanagement dient der Nutzbarmachung von Wissen. Aber was genau ist Wissen? Darüber gibt es verzwickte Thesen, die Praktiker eher verwirren. Es reicht, wenn Sie die wichtigsten Figuren im „Spiel des Wissens“ kennen, nämlich Daten, Informationen und Wissen. Die Unterscheidung hilft, sinnvolle Schwerpunkte zu setzen:

- Daten schwimmen an der Oberfläche; sie ins Netz zu bekommen, ist vergleichsweise leicht – aber verhältnismäßig unergiebig.
- Nach hochkonzentriertem Wissen zu angeln, das der Wissensträger über die Jahre immer weiter verfeinert hat, ist viel schwieriger – dafür ungleich lohnender.

### WISSEN IST MEHR ALS DATEN UND INFORMATIONEN

Daten, Informationen und Wissen gehören zusammen – sind aber nicht dasselbe:

- Daten sind Zeichen, die eine bestimmte Bedeutung haben.
- Zu Informationen werden sie, wenn man sie nutzt, um ein Problem zu lösen oder ein Ziel zu erreichen.
- Aus Informationen entsteht Wissen, wenn ein Mensch die Informationen interpretiert, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen; er kann sie zum Beispiel miteinander vergleichen oder verknüpfen, auf ihre wechselseitigen Zusammenhänge prüfen und mit der von ihm wahrgenommenen Realität abgleichen. Anders als Daten und Informationen ist Wissen also immer an einen Träger gebunden – es steckt in seinem Kopf.

Die Übertragung auf das einleitende Beispiel:

- Die Werte der Pulsmessung sind Daten. Sie sind verständlich, ohne dass man etwas über den Grund der Messung wissen müsste, denn ihr Inhalt beschränkt sich auf den abgebildeten Wert.
- Aus diesen Daten werden Informationen, wenn der Trainer sie zum Beispiel nutzt, um herauszufinden, ob und wie sich im Verlauf einer Saison die Belastbarkeit seiner Spieler ändert.
- Wissen erlangt er aber erst, wenn er aus den gewonnenen Informationen Einsichten ableitet, zum Beispiel um seine Trainingsmethoden zu optimieren. Dazu könnte er die Werte der Spieler miteinander vergleichen, die Durchschnittswerte seiner Mannschaft an Forschungsergebnissen messen oder prüfen, ob seine Beobachtungen mit den Fitnesswerten übereinstimmen.

## **DICKER FISCH: IMPLIZITES WISSEN**

Wissen hat so viele Gesichter wie ein „bunter Haufen“. Um Ordnung zu schaffen, haben Wissenschaftler Begriffspaare gebildet. Eines davon ist für das Wissensmanagement besonders interessant: Die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen:

- Explizites Wissen lässt sich, wie es schon der Name sagt (explizit: ausdrücklich), einfach in Worte fassen und zu Papier bringen. Wer zum Beispiel Spielregeln kennt und versteht, verfügt über explizites Wissen, weil er es verhältnismäßig leicht mitteilen kann.
- Implizites Wissen lässt sich hingegen nur schwer einfangen. Wer es besitzt, nimmt es oft gar nicht bewusst wahr – es kommt „aus dem Bauch heraus“ oder äußert sich als Fingerspitzengefühl. Ein Segler zum Beispiel, den man fragt, wie er Flauten erahnt, mag antworten, er halte die Nase in den Wind. Tatsächlich passiert viel mehr: Unbemerkt setzt sich im Kopf ein Räderwerk in Bewegung, das in Jahren veredelte Erfahrungen und Erkenntnisse verarbeitet. Was als Begabung erscheint, ist also häufig das Resultat eines verborgenen Erfahrungsschatzes. Vereine, denen es gelingt, ihn (ins Bewusstsein) zu heben und (den Mitspielern) zu öffnen, bereichern die ganze Mannschaft.

## **2. DIE DISZIPLIN: WISSENSMANAGEMENT IST MANNSCHAFTSSPORT**

**Wenn Spieler ihr eigenes Süppchen kochen, wird auch aus einem Klasse-Kader keine Meister-Mannschaft. Ein Trainer, der das Team an die Spitze bringen will, muss die Spieler bewegen, ihre Erfolgsrezepte austauschen.**

### **WAS IST WISSENSMANAGEMENT?**

Wissen ist zu wertvoll, um es brach liegen zu lassen. Wissensmanagement hilft im Zusammenwirken der Instrumente und Methoden ...

- vorhandenes Wissen transparent und zugänglich zu machen,
- den Wissensaustausch zu fördern und dadurch
- neues Wissen hervorzubringen.

Dazu schafft es Kanäle, durch die Wissen von einem zum anderen gelangt. Die Herausforderung besteht darin, die sich ständig im Fluss befindliche Ressource so zu lenken, dass sie jeden erreicht, der davon profitiert, ohne andere damit zu überschwemmen.

### **DIE DREI DIMENSIONEN DES WISSENSMANAGEMENTS**

Was braucht ein Team, um erfolgreich zu sein? Die Leistungsbereitschaft eines jeden Mitspielers, ein funktionierendes Mannschaftsgefüge und eine ausgefeilte

Technik. Ähnliches gilt für das Wissensmanagement: Es muss auf drei Ebenen Erfolgsbedingungen schaffen.

### **Im Vordergrund: der Mensch**

Wissensmanagement im Verein dient den Mitarbeitern und Mitgliedern. Ohne ihre Bereitschaft, Wissen als Gebende oder Nehmende zu teilen, läuft es im Leerlauf – und alle Anstrengungen ins Leere. Ohne Ansporn ist daher nichts zu gewinnen und für den entscheidenden Schub ist die Vereinsführung verantwortlich:

- Motivieren Sie Ihre Mannschaft, eigenes Wissen zur Verfügung zu stellen und das anderer zu nutzen.
- Kommunizieren Sie möglichst konkret und kontinuierlich die Vorteile, die das Wissensmanagement Ihrem Verein beschert.
- Gehen Sie mit eigenem Beispiel voran: Geben Sie selbst Ihr Wissen preis. Statt „Wissen ist Macht“ sollte es heißen: „Unser Wissen ist unsere Macht.“
- Setzen Sie Zeichen der Anerkennung: Wenn Wissensmanagement für Ihren Verein wichtig ist, verdient, wer sich dafür engagiert, Lob und Belohnung.  
**Tipp:** Wie Sie Engagement angemessen würdigen können, verrät Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Dank und Anerkennung“.
- Fördern Sie die offene, partnerschaftliche Zusammenarbeit über die engen Grenzen des jeweiligen Verantwortungsbereichs hinaus.
- Aus Fehlern wird man klug! Schaffen Sie ein Klima des Vertrauens und Verständnisses. So erleichtern Sie es Mitarbeitern, Fehler zu offenbaren, von denen andere lernen können.

**Tipp:** Wissensmanagement verändert Ihren Verein – wenn Mitglieder und Mitarbeiter mitspielen. Wie Sie Überzeugungsarbeit leisten, um Unsicherheit und Unwillen zu überwinden, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 6.2.04 „Erfolgsfaktor Mensch“.

### **Günstige Rahmenbedingungen: die Organisation**

Ein Fußballverein, der von der Mann- auf die Raumdeckung umstellen will, hat oft einen langen Weg vor sich. Die Schwierigkeit besteht wohl weniger darin, das neue System zu verstehen. In Fleisch und Blut geht es aber erst über, wenn es ständig und bereitwillig trainiert wird. Ähnlich ist es mit der Einführung von Wissensmanagement: Nur wenn es ein selbstverständlicher und von allen akzeptierter Bestandteil des Vereinsalltags wird, bringt es Ihren Verein dauerhaft voran. Eine Führungsaufgabe! Stimmen Sie die Organisation auf das Wissensmanagement ein und binden Sie es in die täglichen Abläufe und Strukturen ein.

**Tipp:** Wie Sie die organisatorischen Voraussetzungen schaffen, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.6.09 „Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement“.

### **Mittel zum Zweck: Die Technik**

Informationstechnologie, zum Beispiel Datenbanken oder vernetzte Kommunikationseinrichtungen, hilft Wissen managen, kostet aber viel Geld. In der Mehrzahl der Sportvereine ist es nicht übrig. Müssen Sie aufgeben, weil Sie nicht genügend ausgeben können? Nein! Manches Unternehmen hat große Summen in Hightech investiert, um schließlich festzustellen, dass es seine Mitarbeiter damit überfordert. Und dass vor lauter Begeisterung für die Technik die Weichenstellungen in der Organisation und Unternehmenskultur aus dem Blick geraten sind. Vereine mit kleinem Budget sollten deshalb aus der Not eine Tugend machen und statt Geld Grips investieren. Das Ziel des Denksports: Schaffen Sie einfache, pragmatische Lösungen, die alles Wissenswerte – aber auch nicht mehr – sinnvoll verknüpfen und auf leichte Weise den jeweiligen Mitarbeitern zur Verfügung stellen.

**Fazit:** Nur wenn Mensch, Organisation und Technik gut in Form und optimal aufeinander abgestimmt sind, fügen sich die Einzelteile zu einer erfolgreichen Einheit. Wer zum Beispiel eine elektronische Datenbank einkauft, die entweder leer bleibt oder aber von den potenziellen Nutznießern ignoriert wird, hat Geld ausgegeben – für nichts. Wer umgekehrt die Mitarbeiter für das Wissensmanagement begeistert, aber später nicht die erforderlichen Instrumente bereit stellt, erntet Enttäuschung.

## **3. SPIELAUFBAU: ZIELSTREBIG DANK ZIELSETZUNG**

**Wissensmanagement ist komplex – wer sich kopfüber hinein stürzt, landet in einem verwirrenden Labyrinth. Das vermeiden Sie mit präzisen Zielen und einer darauf ausgerichteten Strategie: Sie weist allen Mitspielern den Weg zum Tor.**

### **SPIELFELDER FESTLEGEN**

Wer zu viel auf einmal will, riskiert, leer auszugehen. Im Wissensmanagement ist diese Gefahr besonders groß: Zu viele Spieler stehen gleichzeitig auf dem Platz und sich im Weg, der Spielführer erreicht die einzelnen Mannschaftsteile nicht mehr, der Spielfluss geht verloren. Beschränken Sie sich deshalb zunächst auf einen oder zwei Vereinsbereiche, in denen Sie Wissensmanagement einführen. Aber welche? Folgende Kriterien helfen Ihnen bei der Auswahl:

- Die Bereiche sollten überschaubar sein.
- Sie sollten (mit-)entscheidend für die Entwicklung Ihres Vereins sein. Die Bedeutung kann sich einerseits daraus ergeben, dass sich Ihr Verein in

diesem Bereich viel vorgenommen hat. Oder daraus, dass hier Mängel offenkundig sind, die auf Wissensdefiziten beruhen.

- Erfolge, die das Wissensmanagement für sich verbuchen kann, sollten leicht nachweisbar sein, um den Verein vom Nutzen des Wissensmanagements zu überzeugen.
- Günstig ist, wenn Sie in dem ausgewählten Bereich bereits Mitspieler ausgemacht haben, die bereit sind, sich zu engagieren.

### **SPIELAUSRICHTUNG: DAS ÜBERGEORDNETE ZIEL**

Legen Sie für die einzelnen Bereiche, in denen Ihr Verein Wissensmanagement einsetzen möchte, fest, welches Ziel es in erster Linie verfolgt:

#### **Geht es Ihnen vorrangig um die Erfassung und Dokumentation vorhandenen Wissens?**

- Der Hauptnutzen: Sie senken den Aufwand für die Wiederverwendung von Wissen und vermeiden, dass Wissen verloren geht, weil zum Beispiel ein Mitarbeiter den Verein verlässt.
- Einsatzfelder: Alle Routinearbeiten und Standardprozesse.
- Die wichtigsten Methoden: Einer schreibt auf, was er weiß, damit andere es nachlesen können. Oder er vermittelt seine Kenntnisse mündlich.
- Die wichtigsten Instrumente: Dokumentationssysteme (zum Beispiel Ordner oder Datenbanken) sowie Qualifizierungsmaßnahmen (zum Beispiel Schulungen).
- Beispiel: Ein Verein hat sich ein elektronisches Redaktionssystem angeschafft, mit dem er seine Homepage-Inhalte selbst einpflegen kann, statt damit eine Agentur zu beauftragen. Dokumentiert der dafür (extern) eingewiesene Mitarbeiter sein Wissen, erspart sich der Verein die Kosten für die Schulung anderer Mitarbeiter, die mit dem System (später) arbeiten sollen. Oder: Ein versierter Projektleiter unterrichtet Neulinge im Projektmanagement.

#### **Geht es Ihnen vorrangig darum, schwer zu dokumentierendes, implizites Wissen zu (ver-)teilen und neues Wissen zu schaffen?**

- Der Hauptnutzen: Sie gewinnen ein Expertennetzwerk, dank dessen gebündelter Kompetenzen Ihr Verein Zukunftsaufgaben leichter meistert.
- Einsatzfelder: Alle Bereiche, in denen die Herausforderung darin besteht, den Verein durch Innovationen fit für die Zukunft zu machen.
- Die wichtigsten Methoden: Experten ermitteln und ins Gespräch bringen.
- Die wichtigsten Instrumente: Foren zum Informationsaustausch wie Arbeitskreise und die Einbindung von Experten in Projekte der Vereinsentwicklung.
- Beispiel: Ein Verein, der unter seinen Mitgliedern einen erfahrenen Internet-Designer und einen talentierten Texter aufgespürt hat, könnte mit ihnen als Tandem eine Homepage ins Netz bringen, die sich sowohl in der A-Note für die technische Ausführung wie auch der B-Note für den künstlerischen Wert Höchstpunktzahlen verdient – und seiner Öffentlichkeitsarbeit neuen Schub



gibt. Oder: Ein Marketingspezialist unterstützt ein Projektteam, das die Mitgliederzufriedenheit ermitteln soll, beim Entwurf eines Fragebogens.

**Fazit:** Bevor sich Ihr Verein konkrete Wissensziele setzt, sollten Sie bestimmen, in welchen Handlungsfeldern Wissensmanagement den größten Nutzen verspricht und mit welcher Strategie Sie ihn verwirklichen wollen.

#### **4. DER SPIELBETRIEB: WISSEN MANAGEN**

**Worauf freut sich ein Tennisspieler, der Runde für Runde erfolgreich war und schließlich das Turnier gewonnen hat? Auf eine kurze Erholungspause – und das nächste Turnier!**

#### **AUS SECHS SCHRITTEN WIRD EINE RUNDE SACHE**

Wissensmanagement aufzubauen, gelingt am leichtesten im Rahmen eines Projekts. Es zu pflegen, ist aber ein kontinuierlicher Prozess. Er lässt sich in sechs Schritte unterteilen: Wissensziele setzen und vorhandenes Wissen ermitteln – Wissen erwerben – Wissen (ver-)teilen und speichern – Wissen nutzen – Wissen bewerten. Und der sechste Schritt? Es ist wieder der erste: Setzen Sie neue Wissensziele!

**Tipp:** Informieren Sie sich Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater über erfolgreiches Projektmanagement im Baustein „Projektarbeit“ und über den „KVP“ im Baustein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“.

#### **1. SCHRITT: WISSENSZIELE SETZEN UND VORHANDENES WISSEN ERMITTELN**

Was müssen wir wissen, um unsere Vereinsziele zu erreichen und was wissen wir bereits? Mit diesen Fragen geht das Wissensmanagement in die erste Runde.

#### **Ausgangspunkt: Vereins- und Wissensziele**

Um so genauer Ihr Verein festgelegt hat, wohin die Reise gehen soll, desto präziser kann er auch die sich daraus ergebenden Wissensziele bestimmen:

- Welche Kompetenzen, die bereits vorhanden sind, müssen wir bewahren?
- Welche müssen wir noch aufbauen?

Vereinsziele, die sich durch die Bewahrung oder den Aufbau von Wissen fördern lassen, sind zum Beispiel:

- höhere Mitgliederzufriedenheit aufgrund von Prozessoptimierungen, die den Service verbessern – zum Beispiel kürzere Bearbeitungszeiten in der Verwaltung durch systematische Dokumentation wichtiger Informationen
- optimierte Trainingsangebote – zum Beispiel durch den Informations- und Erfahrungsaustausch von Übungsleitern
- erfolgreiche Vereinsentwicklung und ein Innovationsschub – zum Beispiel durch bereichsübergreifende Kommunikationsstrukturen, die Experten miteinander verbinden
- effizientere Projektarbeit und professionelleres Veranstaltungsmanagement – zum Beispiel durch Nutzung von Erfahrungsberichten
- Könnern und ihre Potenziale im Verein entdecken – durch Befragungen im Rahmen des Wissensmanagements
- reduzierter zeitlicher und finanzieller Aufwand für den Wissenserwerb – zum Beispiel durch Weitergabe in externen Seminaren erlangten Wissens im Wege interner Fortbildung bzw. Präsentation der Seminarinhalte
- weniger Fehler – zum Beispiel durch Dokumentation wichtiger Verfahren
- starke Position im Wettbewerb mit anderen Sport- und Freizeitangeboten – durch das Bündel der Maßnahmen

**Tipp:** Wie für jedes große Vorhaben gilt auch für das Wissensmanagement: Ohne konkrete Vorgaben ufernd es aus und versandet im Ungefähren. Setzen Sie sich deshalb nachprüfbar qualitative und quantitative Ziele, zu denen das Wissensmanagement beitragen soll. Weil qualitative Ziele schwer zu messen sind, sollten Sie frühzeitig überlegen, an welchen Kriterien Sie den Erfolg ablesen können.

**Tipp:** Wie Vereine die Marschroute Richtung Zukunft festlegen, beschreibt unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Ziele bestimmen – Erfolg planen“.

### **Ausgangspunkt: Mitarbeiter- und Mitgliederpotenziale**

Sie haben definiert, welches Wissen Ihr Verein künftig benötigt? Dann gilt es, die Spanne zwischen Soll und Ist auszumessen: Ermitteln Sie, welches Wissen bei wem vorhanden ist und gleichen Sie es mit den Anforderungen ab. Wenn Sie zum Beispiel die Mitgliederzufriedenheit erhöhen wollen und Ihnen gleichzeitig Beschwerden über den Service der Verwaltung vorliegen, drängt sich die Frage auf, ob mangelndes Know-how die Ursache ist. Vielleicht weiß ein Mitarbeiter die EDV nicht richtig zu bedienen. Oder ihm ist die Ablagesystematik nicht vertraut. Wenn Sie solche Wissensdefizite ermitteln und zugleich herausfinden, welche Mitarbeiter über das benötigte Wissen verfügen, kann die Wissenslücke (durch schriftliche oder mündliche Erläuterungen) schnell geschlossen werden. Und wenn sich kein Experte im Verein findet, haben Sie zumindest Klarheit gewonnen und können alternative Lösungen (wie externe Hilfe) recherchieren.



Die wichtigsten Vorteile, das vorhandene Wissen zu identifizieren, im Überblick:

- Der Einzelne weiß schnell, an wen er sich wenden kann.
- Zwischen Experten entstehen nützliche Kontakte.
- Der Verein findet heraus, welche Mitarbeiter das bewahrenswerte Wissen besitzen und dokumentieren können.
- Der Verein deckt die Qualifikationslücken auf, die durch Qualifizierungsmaßnahmen geschlossen werden müssen.

**Tipp:** Wie Sie Anliegen von Mitarbeitern und Mitgliedern in die Fortbildungsplanung einbeziehen und mit den Vereinszielen abgleichen, schildern Ihnen unter Rat & Tat / Fortbildung die Beiträge „5. Sicher in die Zukunft – Bildung nach Bedarf“ und „6. Vereinsziele und Qualifizierung“.

**Tipp:** In Vereinen bleibt das im Beruf oder Hobby erworbene Know-how von Mitgliedern, die sich noch nicht engagieren, manchmal im Verborgenen. Doch nachfragen lohnt sich: Sie könnten auf Fähigkeiten und Fertigkeiten stoßen, die ganz neue Vereinsziele in greifbare Nähe rücken. Klar, nicht jedes Mitglied wird gleich jubeln, wenn ehrenamtliches Engagement zur Sprache kommt. Doch Sie steigern die Chance auf Zustimmung enorm, wenn Sie solche Aufgaben als spannende Herausforderung gestalten. Bieten Sie zum Beispiel die Verantwortung für ein Projekt an, das im Verein hohe Wertschätzung genießt.

### **Von oben nach unten: Wissensziele definieren**

Wissensziele sollten Sie auf drei Ebenen festlegen: der normativen, die verbürgt, dass sich Ihr Verein als Wissensgemeinschaft versteht, der strategischen, die das langfristige Vorgehen beschreibt und der operativen, die einzelne Maßnahmen bestimmt.

- **Normative Wissensziele**

Hier geht es um das Selbstverständnis eines Vereins: Welchen Wert messen wir Wissen einerseits und den Mitarbeitern als Wissensträgern andererseits bei? Lassen Sie die Antworten auf diese wichtigen Fragen in einem vereinsweiten Diskussionsprozess reifen! Wenn die Leitlinien, über die sich die Mannschaft geeinigt hat, Ihren Verein dauerhaft prägen sollen, sind sie am besten im Leitbild aufgehoben. Hier ein Beispiel für die Formulierung: “Wir wollen das Wissen und die Erfahrungen unserer Mitarbeiter zum Wohle unserer Mitglieder und des Umfelds unseres Vereins nutzen. Wir fördern den Wissenserwerb und engagieren uns für den lebendigen, partnerschaftlichen Wissensaustausch. Dazu gehört für uns auch der offene und verständnisvolle Umgang mit Fehlern, aus denen wir gemeinsam lernen können und wollen.“

- **Strategische Wissensziele**

Hier legen Sie fest, in welchen Etappen Ihr Verein plant, Wissensziele zu erreichen. Definieren Sie die wichtigsten Meilensteine für einen Zeitraum von einem bis drei Jahren.

Beispiel: “Vereins- und Wissensziele Sport, Unterziel Sportarten: 73 Prozent unserer Mitglieder sind mit unserem Sportangebot überwiegend zufrieden. Innerhalb von zwei Jahren wollen wir den Wert auf mindestens 90 Prozent

heben. Dazu sollen unsere Übungsleiter innerhalb von einem Jahr laufend und systematisch über neue Trends im Sport und Training informiert werden. Innerhalb von zwei Jahren wollen wir – ohne Budgeterhöhung – die Übungsleiter der jeweiligen Sportbereiche für eine neue Sportart fit machen ...“

- **Operative Wissensziele**

Hier geht es um die einzelnen Maßnahmen, die der Umsetzung der strategischen Wissensziele dienen, die tägliche Arbeit also. Beispiel: “Wissensziele Sport, Unterziel Sportarten:

1. Wir schaffen die (ehrenamtlich besetzte) Stelle des „Trendscouts“, den die Übungsleiter aus ihrem Kreis wählen.
2. Um dem Trendscout das Informationsangebot des Internets zugänglich zu machen, richten wir einen Internetanschluss ein.
3. Ausgangspunkt der Arbeit wird ein Gespräch mit allen Übungsleitern sein, um Wünsche und Anregungen aufzunehmen.
4. Der Trendscout wird für die Übungsleiter einen Ordner mit Informationen über neue Trends anlegen
5. Ein Mal pro Halbjahr lädt der Trendscout die Leiter der jeweiligen Sportabteilungen und ihre Übungsleiter zum Informations- und Meinungsaustausch ein. An dessen Ende soll eine Empfehlung für den Vorstand verfasst werden.
6. Vorstand, Trendscout und (alle) Abteilungsleiter treffen sich im Anschluss, um notwendige Entscheidungen abzustimmen.
7. Der Vorstand informiert über Ergebnisse und Maßnahmen in der nachfolgenden Ausgabe des Vereinsmagazins... “

**Tipp:** Sie können die operativen Ziele bis auf die Ebene einzelner Mitarbeiter herunter brechen. So erhalten sie einen Leitfaden für ihre persönliche Lernstrategie.

## 2. SCHRITT: WISSEN ERWERBEN

Wenn Sie Wissenslücken aufgespürt haben, die kurz- oder langfristig geschlossen werden müssen, lautet die Frage: wie?

### Selbsthilfe

Schon jetzt macht sich bezahlt, wenn Sie für alle wichtigen Positionen im Verein Experten bestimmt haben: Sie helfen Ihrem Verein helfen, Wissenslücken zu schließen, zum Beispiel indem sie ...

- ihr (explizites) Wissen dokumentieren
- ein „Training on the Job“ anbieten, also die praxisorientierte Einarbeitung in neue Aufgaben(-felder)
- sich mit anderen Experten austauschen (zum Beispiel im Rahmen von Arbeitskreisen), um ihr gemeinsames (implizites) Wissen für neue Aufgaben zu nutzen und durch unterschiedliche Erfahrungen voneinander zu lernen

- interne Schulungen und Workshops durchführen  
**Tipp:** Der Baustein „Seminare kreativ leiten“ (unter Tat & Tat / Der Vereinsberater) informiert Sie über erfolgreiche Methoden der Wissensvermittlung.
- ihr Wissen und Können in die Projektmitarbeit einbringen

### Hilfe von außen

Wenn Mitarbeiter oder Mitglieder Ihres Vereins nicht das nötige Fachwissen besitzen, sollten Sie externe Wissensquellen anzapfen. In Betracht kommen zum Beispiel:

- Berater
- Produktanbieter, deren Service auch die Schulung umfasst
- Dienstleister für Seminare und Workshops
- Internet
- Fachliteratur

### 3. SCHRITT: WISSEN (VER-)TEILEN UND SPEICHERN

Wissen ist mit Händen nicht zu greifen und deshalb schwer zu (ver-)teilen. Sie machen es für Ihren Verein sicht- und verfügbar, indem Sie es speichern, zum Beispiel in Dokumenten oder Dateien. Das gilt vor allem für explizites Wissen (zum Beispiel über Verfahrensabläufe und Vorgehensweisen). Die Speicherung verhindert zugleich, dass wichtige Informationen verloren gehen, beispielsweise weil sich ein (Projekt-)Team auflöst.

**Tipp:** Bauen Sie transparente „Wissensspeicher“ auf, die schnellen Zugriff erlauben. Empfehlungen dazu enthält (unter Tat & Tat / Checklisten) die Checkliste 5.6.10 „Wissensmanagement: Tipps für Dokumentationen“.

### 4. SCHRITT: WISSEN NUTZEN

Man sollte sich keinen Illusionen hingeben: Der Aufbau eines Wissensmanagements hat nicht automatisch zur Folge, dass bereit gestelltes Wissen auch angewandt wird, um Entscheidungen vorzubereiten bzw. Aufgaben und Probleme zu lösen. Mögliche Barrieren sind

- mangelnde Motivation
- zu wenig Zeit
- Unkenntnis vom Nutzen und den Abläufen des Wissensmanagements
- Mängel des Wissensmanagements, zum Beispiel unübersichtliche Ablagesystematik oder ungenügende Einbindung neuer Kommunikationsstrukturen in die Tagesarbeit

**Tipp:** Die Wissensnutzung ist schwer zu kontrollieren. Eine Befragung gibt Ihnen aber schnell Aufschluss, ob das Wissensmanagement bei den Mitarbeitern ankommt oder aber Barrieren aus dem Weg geräumt werden müssen.

## **5. SCHRITT: WISSEN BEWERTEN**

Den Erfolg, der Wissensmanagement Ihrem Verein beschert, sollten Sie jährlich überprüfen. Maßstab sind die qualitativen und quantitativen Wissensziele, die sich Ihr Verein gesetzt hat.

**Tipp.** Wissen hat eine begrenzte Haltbarkeit. Danach wird es zum Hemmnis und zur Gefahr: Veraltetes Wissen verstopft nicht nur die Informationskanäle, es kann auch zu Fehlentscheidungen führen. Holen Sie deshalb die Meinung der Nutzer ein, um zu ermitteln, welches Wissen noch benötigt wird.

## **6. SCHRITT: NEUE WISSENSZIELE SETZEN**

Bauen Sie das Wissensmanagement Ihres Vereins Schritt für Schritt aus. Stellen Sie sich also, nachdem Sie die ersten Ziele erreicht haben, neue Herausforderungen: Verfeinern Sie das System und erschließen Sie neue Wissensfelder!

## **TEIL B: METHODEN UND INSTRUMENTE DES WISSENSMANAGEMENTS**

**Die Grundlage für den Erfolg auf dem Platz legt der Trainer in der Kabine: Nur wenn die Spieler die Taktik verstehen, können sie an einem Strang ziehen. Aber natürlich gilt auch umgekehrt: Die Taktik können sie nur umsetzen, wenn sie auch den Ball beherrschen.**

Teil A dieses Bausteins hat Ihnen, um einen Begriff aus dem Wissensmanagement zu wählen, Orientierungswissen vermittelt. Sie kennen nun die Spielstrategie. Dieses theoretische Wissen hilft Ihnen, in der Vielzahl der Puzzleteile den Überblick zu behalten und das Grundmuster nicht aus den Augen zu verlieren. Für die Umsetzung reicht das natürlich noch nicht. Um die Strategie Schritt für Schritt durch konkrete Maßnahmen zu verwirklichen, müssen Sie noch mehr wissen: Welche Methoden sich im Wissensmanagement bewährt haben und welche Instrumente dafür zur Verfügung stehen. Darüber informiert Sie der Teil B.

### **WO BLEIBT DAS NEUE?**

Die meisten Mittel und Methoden, die Ihnen dieser Baustein vorstellt, gab es schon, bevor Wissensmanagement zum Thema wurde. Das Neue, für das Wissensmanagement steht, ist die strategische Ausrichtung: Einzelne Instrumente werden systematisch verknüpft, um die Ressource Wissen optimal auszuschöpfen.

### **METHODEN UND INSTRUMENTE**

Man könnte streiten, wann von Methoden und wann von Instrumenten zu sprechen ist – muss man aber nicht, denn die Diskussion nützt praktisch wenig. Wer erklären will, wie man einen Pass schlägt, macht die Sache auch nicht dadurch leichter, dass er vom Fuß als Instrument und von dessen Bewegung zum Ball als Methode spricht. Beide gehören untrennbar zusammen, wenn der Pass ankommen soll. Deshalb wird auch in diesem Baustein nicht scharf zwischen beiden Begriffen unterschieden.

### **DER MENSCH IM MITTELPUNKT**

Häufig werden die Methoden und Instrumente des Wissensmanagements den drei Ebenen des Wissensmanagements zugeordnet: Mensch, Organisation und Technik. Doch solche Einteilungen verdecken, dass alle Maßnahmen des Wissensmanagements nur Mittel zum Zweck sind: Menschen dabei zu unterstützen, sich Wissen anzueignen und es zu nutzen. Ganz gleich ob intellektuelle Lernmethoden, organisatorische Voraussetzungen oder technische Hilfen – sie müssen sich an dieser Aufgabe messen lassen.

## 1. MIT KÖPFCHEN – WISSEN ERWERBEN UND NUTZEN

**Der Neue schwamm wie ein Fisch im Wasser. Auf Land kam er nicht so gut zurecht, zumindest auf dem Startblock nicht: Haltung und Timing waren lausig. In unzähligen Trockenübungen hatte die Mannschaft mit ihm die Theorie gepaukt, vergeblich. Dann hatte einer die rettende Idee: „Wie lernst du denn am besten?“ fragte er. Die Antwort: „Am liebsten würde ich öfter zuschauen, wie ihr es macht.“ Und bald wusste er, wie man springt!**

### METHODEN FÜR MENTALE FITNESS

Wissen zu erwerben ist Kopfarbeit. Doch Köpfe arbeiten ganz unterschiedlich. Manche Menschen können gut mit abstrakten Begriffen jonglieren, andere lernen mehr durchs Erleben. Manche brauchen Ruhe, um sich zu konzentrieren und ziehen sich zurück, andere stecken lieber die Köpfe zusammen, weil Gruppenarbeit sie motiviert. Es gibt daher keine Musterlösung! Wissensmanagement muss für die unterschiedlichsten Bedürfnisse und Wissensziele die jeweils besten Instrumente bereitstellen.

### DAS INDIVIDUELLE KOMPETENZ -PROFIL

Wer nichts hinzulernt, fällt zurück. Doch in welchen Bereichen sollte ein Mitarbeiter hinzulernen? Längst sprengt die Menge an Informationen, die uns zur Verfügung stehen, die Aufnahmefähigkeit. Wir müssen uns auf das Wichtige konzentrieren: Wissen, das wir brauchen, um Probleme zu lösen. Bevor also Wissenserwerb auf dem Stundenplan steht, sollten die Vereinsmitarbeiter individuelle Kompetenz-Profile erstellen. Sie zeigen auf,

- über welche Kompetenzen die Mitarbeiter verfügen, um ihre Aufgaben zu bewältigen;
- welches zusätzliche, bisher vielleicht unbekannte und ungenutzte Expertenwissen sie besitzen, von dem andere profitieren könnten;
- welche Wissenslücken der Verein kurz-, mittel- oder langfristig schließen muss, um seine Zukunftsziele zu erreichen.

**Tipp:** Wie Sie die geplante Vereinsentwicklung und den Fortbildungsbedarf abgleichen, erläutert Ihnen der Beitrag „Vereinsziele und Qualifizierung“, der im Portal unter Rat & Tat / Fortbildung erschienen ist.

**Tipp:** Anhand der Angaben über die individuellen Kompetenzen kann ein Verein seine eigenen „Gelben Seiten“ erstellen, die auflisten, wer zu welchem Thema mit Know-how weiterhelfen kann. Mehr dazu lesen Sie im nachfolgenden Kapitel „Mit System – Wissen speichern und (ver)teilen“.

### Wie es funktioniert

Die benötigte technische Ausrüstung ist übersichtlich: Ein Blatt Papier und ein Stift. Worauf es vor allem ankommt sind Zeit – und Ehrlichkeit: Nur wenn die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten realistisch einschätzen, erhält der Verein eine solide Planungsgrundlage.



**Tipp:** Wie Sie einen Fragebogen für das individuelle Kompetenz-Profil aufbauen könnten, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.6.11 „Kompetenzen ermitteln“.

## **VON DEN BESTEN LERNEN: BENCHMARKING**

Aus Schaden wird man klug. Aber es gibt auch weniger beschwerliche Wege zur Erkenntnis. Ihr Verein könnte sich zum Beispiel von erfolgreichen Vorreitern Strategien und Strukturen, Methoden und Maßnahmen anschauen. Die Fachleute sprechen von „Benchmarking“ und von „Best Practice“. Und das meinen sie damit: Man untersucht die eigenen Leistungen, vergleicht sie mit denen der Spitzenkünstler und analysiert, was sich aus dem Vergleich lernen lässt.

**Tipp:** Wie Sie ein Benchmarking-Projekt durchführen, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.6.12 „Von den Besten lernen – Benchmarking“.

### **1. Externes Benchmarking**

Als Vergleichsobjekte bieten sich zum Beispiel andere Sportvereine, kommerzielle Sportanbieter oder Freizeiteinrichtungen an, die Nachahmenswertes leisten, zum Beispiel gute Servicearbeit oder mustergültiges Marketing. Wahrscheinlich ist es nicht immer leicht, an die gewünschten Informationen zu kommen, denn viele Organisationen lassen sich nicht gern in die Karten schauen. Mit ein bisschen Geschick finden Sie aber doch einiges heraus, zum Beispiel anhand von Prospekten und Nachfragen – man muss ja nicht gleich zu erkennen geben, warum man neugierig ist.

### **2. Internes Benchmarking**

Auch innerhalb eines Vereins kann man Vergleichsanalysen durchführen, zum Beispiel die unterschiedlichen Praktiken einzelner Abteilungen gegenüberstellen.

- Angenommen, eine Abteilung hat einen Mitgliederzuwachs zu verzeichnen, eine andere einen Mitgliederschwund zu beklagen. Haben die einen einfach mehr Glück gehabt? Oder gibt es dafür Ursachen, die sich ändern lassen? Eine vergleichende Analyse bringt es an den Tag. Zunächst sollten Sie überlegen, welche Faktoren über Erfolg oder Misserfolg entscheiden könnten. Das Sportangebot? Die Trainingsmethoden oder -zeiten? Die Ausstattung? Die Werbung für das Angebot? Stellen Sie gegenüber, wie sich beide Abteilungen im Hinblick auf diese Faktoren verhalten und arbeiten Sie die spielentscheidenden Momente heraus.
- Innerhalb eines Vereins kann man alles vergleichen, was sich messen und analysieren lässt. Auch die mehr oder weniger effektiven Leistungen einzelner Mitarbeiter. Montags funktioniert der Telefondienst tadellos, dienstags fängt sich Ihr Verein Beschwerden ein. Ein Zufall? Untersuchen Sie, was an beiden Tagen unterschiedlich läuft.

**Tipp:** Wem etwas gut gelingt, der lässt sich meist gern „unter die Lupe“ nehmen. Wer noch Aufholbedarf hat, ist für einen gründlichen

Leistungsvergleich oft weniger dankbar. Vermeiden Sie deshalb im Vorfeld jede persönliche Wertung: Es geht nicht darum, ob einer etwas falsch gemacht hat, sondern darum, wie der Verein noch erfolgreicher werden kann.

**Tipp:** Gleich ob interner oder externer Leistungsvergleich: Nicht alles lässt sich eins zu eins übertragen. Konzentrieren Sie sich deshalb auf die Faktoren, die Ihr Verein ggf. verändern könnte.

### **EXTERNER WISSEN BRINGT NEUE IMPULSE**

Auch eine Unmenge glänzender Pokale in der Vitrine ist kein Garant für künftige Siege – die Strategien, mit deren Hilfe sie errungen wurden, könnten längst verstaubt sein. Wissen muss deshalb immer wieder aufgefrischt und an neue Erkenntnisse angepasst werden. Man lernt eben nie aus.

Aber selbst große Sportvereine finden das neueste Wissen nicht immer in der eigenen Mannschaft. Sie brauchen also Unterstützung von außen, zum Beispiel durch

- die Beratung der Sportverbände
- externe Seminare
- die Kooperation mit anderen (Sport-)Vereinen
- ehrenamtliche externe Berater (zum Beispiel Experten im Ruhestand)
- die Kooperation mit lokalen Organisationen, zum Beispiel Hochschulen oder Unternehmen (eine Art Sponsoring: statt Geldleistungen stellt das Unternehmen Experten für die Fortbildung von Vereinsmitarbeitern)

**Tipp:** Wie Sie Unternehmen als Partner gewinnen, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Sponsoring“.

**Tipp:** Ein Sportverein muss in den unterschiedlichsten Disziplinen fit bleiben. Einen Überblick über wichtige Entwicklungen im Vereinsmanagement und in der Sportpraxis gibt Ihnen der Beitrag „Themen fürs Fortbildungsprogramm“, der im Portal unter Rat & Tat / Fortbildung erschienen ist.

### **INTERNE SCHULUNGEN: AB UND ZU DIE SCHULBANK DRÜCKEN**

Nicht immer wird das Geld für externe Referenten reichen. Dann sind die vereinsinternen Experten gefragt, ihr Wissen im Rahmen von Fortbildungsmaßnahmen weiter zu geben. Doch Schulungen von Mitarbeitern für Mitarbeiter schonen nicht nur die Vereinskasse. Sie sind auch für das Vereinsklima günstig: Voneinander zu lernen stärkt den Zusammenhalt!

**Tipp:** Mehr über die Nutzung externer Wissensquellen und die vereinsinterne Wissensvermittlung lesen Sie im Beitrag „Wege zum Wissen – Fortbildungsmethoden“, der im Portal unter Rat & Tat / Fortbildung erschienen ist.

## **VEREINT VORAN: LERNGEMEINSCHAFTEN**

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Trotzdem fördern viele Organisationen eher das Einzel- statt das Mannschaftsspiel. Nicht zuletzt, weil zunehmend komplexere Aufgaben scheinbar nach verstärkter Spezialisierung verlangen. Doch häufig trägt der Schein: Gerade weil die Herausforderungen heute oft sehr vielschichtig sind, lassen sie sich nur im Team meistern. Zum Beispiel im Rahmen von Projektarbeit und Lerngemeinschaften.

### **Projektarbeit ...**

dient nicht nur dazu, mit geballten Kompetenzen besondere Arbeitsziele zu erreichen. Sie ist zugleich eine Lern-Plattform: „Nebenbei“ tauschen die Teammitglieder ihr Know-how aus – jeder weiß und kann hinterher mehr als vorher.

**Tipp:** Unter welchen Bedingungen Projekte erfolgreich sind, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Projektarbeit“.

### **Lerngemeinschaften ...**

dienen unmittelbar dem Wissenserwerb. Mit Lerngemeinschaften kann Ihr Verein ganz unterschiedliche Ziele verfolgen, zum Beispiel

- den Wissensaustausch zwischen den Experten im Verein zu fördern (beispielsweise geleitet von der Frage, wie sich eine spezielle Aufgabe meistern lässt oder welche Erfahrungen aus früheren Projekten für ein neues Vorhaben verwertbar sind)
- das Selbststudium von Mitarbeitern zu ergänzen (beispielsweise durch Diskussionen über Lernerfahrungen oder über die Umsetzung der Lerninhalte)
- vereinsinternes Benchmarking (Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche des Vereins vergleichen ihre Erfolgsstrategien)
- (Nachwuchs-) Führungskräfte durch Erfahrungsaustausch zu unterstützen

Unter folgenden Voraussetzungen gedeihen Lerngemeinschaften besonders gut:

- Die Teilnehmer verbindet ein Interessensschwerpunkt, um den die Lerninhalte kreisen.
- Ein Moderator leitet die Lerntreffs.
- Jedes Treffen konzentriert sich auf einen Themenschwerpunkt.
- Die Treffen finden in festem Turnus statt und die Mitglieder verpflichten sich, regelmäßig daran teilzunehmen.  
**Tipp:** Die Zeitersparnis, Probleme dank der Tipps von Kollegen schneller zu lösen, wird oft unterschätzt. Setzen Sie deshalb „Erfolgsmeldungen“ auf die Tagesordnung der Treffen: Was haben kollegiale Tipps und Hilfen gebracht?
- Ein kurzes Protokoll mit den wichtigsten Ergebnissen sichert die gewonnenen Erkenntnisse dauerhaft.

## **NEUE MEDIEN: E-LEARNING**

Unter E-Learning versteht man alle Formen der Wissensvermittlung unter Einsatz moderner Informationstechnologie. Zunächst war E-Learning nicht viel mehr als Lernen mittels digitaler Lehrbücher – der Lernende war am PC auf sich allein gestellt. Mittlerweile gibt es aber interaktive E-Learning-Angebote, die ganze Seminare samt Dozent ersetzen.

**Tipp:** Was moderne Programme leisten, erläutert Ihnen der Beitrag „E-Learning – Lernen unter Strom“, der im Portal unter Rat & Tat / Fortbildung erschienen ist.

## **INS NETZ GEGANGEN – WISSEN AUS DEM INTERNET**

Längst ist das Internet die größte Bibliothek der Welt. Es liefert Informationen frei Haus, häufig sogar gebührenfrei. Schneller, bequemer und kostengünstiger kann man sich kaum informieren. Über die Eingabe von Suchwörtern in Suchmaschinen findet man sogar Beiträge, die am anderen Ende der Welt verfasst wurden. Ob sie die Lektüre wert sind, bedarf zwar der individuellen Überprüfung, denn einen Bibliothekar, der die Qualität überwacht, gibt es nicht. Aber einen Versuch ist es immer wert.

## **KREATIVITÄTSSTECHNIKEN**

Informationen kann man nachschlagen. Doch zu wissen, wie man ein Problem löst, setzt häufig noch etwas anderes voraus, nämlich Kreativität. Angenommen, Sie haben sich Wissen über die Öffentlichkeitsarbeit angeeignet. Doch was machen Sie zum Beispiel aus dem Hinweis, dass die Medien vor allem spannende Geschichten interessieren? Da ist Fantasie gefragt. Kreativitätstechniken helfen, sie anzuregen.

**Tipp:** Einen Überblick über Brainstorming, Mindmapping und andere Techniken gibt Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Kreativität“.

## **LEHR- UND LERNANREIZE**

Motivation ist kein Selbstläufer. Auch Mitarbeiter, die grundsätzlich zum Wohle des Vereins beitragen wollen, müssen für neue Projekte begeistert werden. Das gilt auch für das Wissensmanagement. Es erfordert ein Umdenken, für das die Führungscrew ihre Mitspieler gewinnen muss. Sie muss plausibel machen, dass man niemals ausgelernt hat. Und dafür werben, dass die Experten ihr Wissen nicht für sich behalten. Wichtiger als einzelne Techniken ist deshalb Überzeugungsarbeit: Um so besser die Mitarbeiter verstehen, dass Wissensmanagement allen gemeinsam nützt, desto eher werden sie sich darauf einlassen. Und um so deutlicher der persönliche Nutzen wird, desto stärker die Motivation, durch eigene Lehr- und Lernbeiträge am Erfolg mitzuwirken. Zu letzterem tragen materielle und immaterielle Anreize bei: Sie bringen Eigen- und Gemeinnutz auf einen Nenner.

## **Immaterielle Anreize: Lernerfolge durch die Praxis**

Warum wird jemand Führungskraft? Wegen des höheren Gehalts? Bestimmt auch – aber ausschließlich? Unterstellt es ginge ohne Einkommensverlust: Welcher Chef

würde wohl mit seinem Assistenten tauschen? Offenbar geht es nicht nur ums Geld: Erfahrungen machen, Entscheidungen treffen und Verantwortung tragen – das sind nicht weniger starke Anreize. Vereine sollten sie nutzen. Der Grundsatz lautet: Wer hinzu lernt, wird durch neue, spannende Aufgaben belohnt. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit – die den Verein nichts kostet, sondern ihn bereichert, denn durch die Praxis zu lernen ist eine der effektivsten Methoden, Kompetenzen auszubauen.

- **Assistenten-System**

Der Jugend gehört die Zukunft! Und ohne junge Engagierte hat der Verein keine. Wenn er den Nachwuchs Schritt für Schritt an Führungsaufgaben heran führt, sichern er zugleich die eigenen Perspektiven. Dabei hilft das Assistenten-System: Führungskräfte des Vereins übertragen jungen Assistenten während einer praktischen Einarbeitung zunehmend mehr Verantwortung.

**Tipp:** Mehr über das Assistenten-System erfahren Sie im Beitrag „Wege zum Wissen – Fortbildungsmethoden“, der im Portal unter Rat & Tat / Fortbildung erschienen ist.

- **Coaching, Mentoring und Patenschaften**

Ähnlich wie das Assistenten-System dienen Coaching, Mentoring und Patenschaften dazu, Erfahrungen und implizites Wissen weiterzugeben und Mitarbeiter zu motivieren:

**Coaching** ist einer der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften: Durch individuelle Förderung und Beratung helfen sie Mitarbeitern, konkrete Aufgaben besser zu bewältigen, ihre Leistungsfähigkeit weiter zu entwickeln und mit Selbstvertrauen neue Herausforderungen anzunehmen. Coaching motiviert die Mitarbeiter, denn es ist Ausdruck persönlicher Wertschätzung. Es motiviert aber auch Führungskräfte ihr Wissen zu teilen: Zu erleben, wie der eigene Erfahrungsschatz einen anderen bereichert, ist sehr befriedigend!

**Mentoring** ist eine Variante des Coachings, die zum Ziel hat, Mitarbeiter auf Führungsaufgaben vorzubereiten. Organisationen nutzen Mentoring zum Beispiel, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

**Tipp:** Lesen Sie dazu die Erläuterung, die im Portal unter Rat & Tat / FAQ / Führung & Personal erschienen ist: „Mentoring“.

**Tipp:** Mehr über die Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Verein lesen Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Chancengleichheit“.

**Patenschaften** sollen den Einstieg in neue Aufgaben erleichtern. Ein Beispiel: Ein neues Projektteam, das zwar viel Fachwissen, aber wenig Know-how in der Projektarbeit besitzt, erhält als Paten einen erfahrenen Projektleiter, der zwar keine Projektaufgaben übernimmt, dem Team aber in schwierigen Phasen als Berater zur Seite steht.

- **Karrierefördernde Teil-Leistung**  
Ein Verein, der Wert darauf legt, dass seine Mitarbeiter ihr Wissen teilen, sollte diesen Wert auch honorieren: Befördern Sie bevorzugt Mitarbeiter, die Wissen erwerben oder weitergeben!
- **Aufgabenerweiterung („Job-Enlargement“)**  
Eine Art „kleiner Beförderung“: Der Mitarbeiter erhält neue, attraktive Aufgaben, die seinem Zuwachs an Kompetenzen entsprechen. Häufig wird zwischen der Aufgabenerweiterung („Job-Enlargement“) und der Erweiterung von Entscheidungsbefugnissen („Job-Enrichment“) unterschieden. Besser ist aber, Sie sehen beide als Einheit: Arbeit ohne Verantwortung macht keine Lust, sie ist eine Last.  
**Tipp:** Wie Sie Aufgaben motivierend übertragen, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Delegieren“.
- **Wissen durch Wettbewerb**  
Überlegen Sie, welche (wichtigen) Wissensmanagement-Ziele sich für ein vereinsinternes Turnier eignen, an dem Abteilungen, Teams oder Mitarbeiter mitmachen können. Die Ziele können konkret sein, zum Beispiel der Erwerb bestimmter Kompetenzen oder allgemein, zum Beispiel möglichst viele Beiträge zum Wissensmanagement beizusteuern.  
**Tipp:** Wettkampf-Dramatik (zum Beispiel regelmäßig veröffentlichte „Tabellen“ oder „Spielberichte“ von den Anstrengungen der Mitspieler) und ein ansehnlicher Preis erhöhen den Reiz mitzumachen.
- **Danke sagen**  
Wer sich anstrengt, will wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Sparen Sie deshalb nicht mit Lob und kleineren oder größeren Anerkennungen!  
**Tipp:** Viele Ideen zum Bedanken finden Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Dank und Anerkennung“.

### **Materielle Anreize**

Wenn möglich, sollte Ihr Verein auch mit materiellen Anreizen locken. Viele Menschen freuen sich über „Statussymbole“, seien es Urkunden, Titel, Ehrennadeln oder die lobende Erwähnung in (vereinsinternen) Medien. Begehrt sind auch Fortbildungsmaßnahmen, denn sie drücken nicht nur Anerkennung aus, sondern haben häufig auch beruflichen Nutzen. Klar, auch für den Verein ist diese Art von Prämie eine runde Sache, denn sie trägt unmittelbar zum Erwerb neuen Wissens bei, ist also Anreiz und Lernmethode zugleich.

Materielle Anreize müssen nicht teuer sein, um begehrt zu sein. Um so genauer Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer Mitspieler kennen, desto besser gelingt es Ihnen, mit vergleichsweise geringen Kosten ins Schwarze zu treffen. Am besten, Sie lassen die Mitarbeiter selbst entscheiden, welche Prämie sie sich angeln möchten: Weisen Sie jeder Prämie Bonuspunkte zu, die Ihr Verein für bestimmte Beiträge zum Wissensmanagement vergibt. Hat ein Mitarbeiter genügend Bonuspunkte gesammelt, kann er sie gegen die begehrte Prämie eintauschen („Cafeteriasystem“).



Bonuspunkte können Sie für alle Wissensziele verteilen, die Ihrem Verein wichtig sind und die sich messen lassen. Zum Beispiel für

- die Erstellung von Dokumenten  
Die Qualität der Dokumente können Sie berücksichtigen, indem Mitarbeiter, die mit den Dokumenten arbeiten, Wertungspunkte für die Nützlichkeit vergeben.
- das Erreichen vorgegebener Wissensziele  
Wissensziele kann der Verein Abteilungen, Teams oder einzelnen Mitarbeitern vorgeben.
- die Teilnahme an Maßnahmen zum Wissenserwerb  
Ordnen Sie je nach Aufwand der teilnehmenden Mitarbeiter und Bedeutung für den Verein jeder Maßnahmen eine bestimmte Anzahl von Bonuspunkten zu.

**Tipp:** Geben Sie Mitarbeitern im Rahmen von Zielvereinbarungen vor, welche Beträge zum Wissensmanagement Sie von ihnen erwarten. Wie Sie Zielvereinbarungen für Ihren Verein nutzen, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 4.3.01 „Mitarbeiterführung durch Zielvereinbarung“.

## 2. MIT SYSTEM – WISSEN SPEICHERN UND (VER)TEILEN

**Beide Mannschaften stehen pünktlich auf dem Platz, der Volleyball liegt bereit – und trotzdem beginnt das Spiel nicht. Weil jeder vom anderen den ersten Aufschlag erwartet. Klar, so etwas passiert nicht – weil Regeln klären, wer wann am Zug ist. Solche Regeln braucht auch das Wissensmanagement.**

### ANSAGEN ODER ANFRAGEN?

Wissensmanagement ohne geordnete Informationsverteilung läuft ins Leere. Denn wenn zwei gleichzeitig warten, dass der andere den ersten Schritt tut, können sie lange warten – und die Informationen liegen ungenutzt auf Halde. Oder es entsteht ein Durcheinander, weil alle gleichzeitig loslegen. Eine wichtige strukturelle Festlegung des Wissensmanagements ist deshalb, für welche Informationen eine Hol- und für welche eine Bringschuld besteht:

- **Holschuld** bedeutet, dass der Nutzer sich selbst darum kümmern muss, an die Information zu gelangen. Ein Projektteam könnte zum Beispiel verpflichtet sein, Erfahrungsberichte anderer Projektteams einzuholen.
- **Bringschuld** bedeutet, dass der Ersteller oder Verwalter der Informationen sich selbst darum kümmern muss, sie an einen bestimmten Nutzerkreis weiter zu leiten. Ein Projektleiter könnte zum Beispiel verpflichtet sein, den Erfahrungsbericht seines Teams an andere Projektleiter weiter zu geben.  
**Tipp:** Wenn Informationen wahllos versandt werden, droht eine

Informationsüberflutung. Überlegen Sie deshalb, wenn Sie Bringschulden definieren, wer die jeweiligen Informationen wirklich benötigt.

### **DOKUMENTEN-MANAGEMENT: GESUCHT – GEFUNDEN!**

Eines der wichtigsten Ziele des Wissensmanagements ist, vorhandenes Wissen langfristig zugänglich zu machen. Dazu dient die Dokumentation von Wissen. Allerdings können nur solche Dokumente auf Nutzer hoffen, die schnell zu den benötigten Informationen führen. Man kennt es von modernen Handys: Auf manchen findet man den gesuchten Menüpunkt wie von selbst. Andere erfordern umständliches Wälzen der Bedienungsanleitung – und dann macht die Sache keinen Spaß.

#### **Den richtigen Umfang bestimmen**

Verschaffen Sie sich einen Überblick, welche Informationen für Ihren Verein so wichtig sind, dass es sich lohnt, sie zu dokumentieren. Die Herausforderung liegt darin, die Balance zwischen Vollständigkeit und „Handlichkeit“ zu finden.

#### **Ordnung ins Spiel bringen**

Der entscheidende Erfolgsfaktor ist eine leicht nachvollziehbare Struktur der Ordner und eine verständliche Gliederung innerhalb der Ordner. Maßstab ist das Verständnis der Mitarbeiter – wenn sie ohne lange Erklärungen erfassen, was wo zu finden ist, hat Ihr Verein die ideale Ablagesystematik gefunden:

- **Gliederung nach Themen**

Am leichtesten wäre es, die Ablage den Vereinsstrukturen nachzubilden: hier der Ordner für die Verwaltung, dort der für die Sportabteilungen usw. Doch meistens sind Probleme der Ausgangspunkt für die Suche nach Informationen – und die halten sich nicht immer an den Organisationsaufbau: Wer Hürden in der Projektarbeit zu überwinden hat oder mit der EDV kämpft, wer neue Ideen fürs Training sucht oder einen Infozettel attraktiv gestalten will, der findet die Lösung nicht immer im eigenen Bereich. Mehr Aussicht auf Erfolg hat er, wenn er quer durch den Verein nach hilfreichen Wissen suchen kann. Den Nutzerbedürfnissen wird deshalb in vielen Fällen eine thematische Gliederung nach Kompetenzfeldern des Vereins besser gerecht.

- **Gliederung nach Prozessen**

Ein guter, alternativer Ansatzpunkt sind die Vereinsabläufe. Sie eignen sich besonders als Gliederungsprinzip innerhalb eines Ordners. Nehmen wir an, Sie möchten einen Ordner mit Informationen rund um den Mitgliederservice strukturieren. Wenn Sie die Kapitel Schritt für Schritt den Arbeitsprozessen nachbilden, wird sich jeder, der die Abläufe kennt, schnell zurecht finden. Und wer sie noch nicht kennt, dem hilft die Ordnerstruktur, sie zu verstehen.

### **Kreuzungen ausschildern**

Viele Arbeitsabläufe verzweigen sich. Nehmen wir an, ein Vereinsmitarbeiter möchte sich über das Vorgehen im Falle einer Beanstandung informieren. Ob ihr abgeholfen werden kann oder nicht, entscheidet möglicherweise über den weiteren Ablauf. Sind die Ablaufalternativen in einem Dokument zusammengefasst, könnte es unübersichtlich werden. Besser sind deshalb kleinere Dokumenteneinheiten. Allerdings sollten Sie an Ende eines jeden Dokuments durch kurze Verweise auf Anschlussdokumente klar machen, wo es weiter geht. Im Beispielsfall könnte der Verweis also lauten:

„Anschlussdokumente:

- Der Beanstandung konnte abgeholfen werden: Protokoll und Ablage, siehe Ordner ...
- Der Beanstandung konnte nicht abgeholfen werden: Protokoll und Weiterleitung an die betroffenen Vereinsbereiche, siehe Ordner ...“

**Tipp:** Lesen Sie ergänzend unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.6.10 „Wissensmanagement – Tipps für Dokumentationen“.

### **Ungelesen – ungelernt**

Die große Gefahr, die auf Dokumentationen lauert: Sie verschwinden auf Nimmerwiedersehen in der Ablage. Daran schuld sind nicht zuletzt drei Faktoren, die sich vermeiden lassen:

- **Unerreichbar**  
Dokumente, die hinter verschlossenen Türen lagern, verstauben bald. Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter, die sie brauchen, Zugriff darauf haben.
- **Unauffindbar**  
Dokumente, die auf unbekannt verzogen sind, verleiden die Lust, mit Dokumentationen zu arbeiten. Wer ein Dokument entnimmt, sollte deshalb dafür einen Platzhalter mit der Bezeichnung des Dokuments, Datum, seinem Namen und seiner Telefonnummer einlegen.
- **Unbekannt**  
Mitarbeiter, die nicht wissen, dass wichtige Informationen hinterlegt sind, werden sie auch nicht suchen. Informieren Sie deshalb potenzielle Nutznießer, welche Dokumente ihnen die Arbeit erleichtern könnten.  
**Tipp:** Wenn Sie den Auftrag für ein größeres Vorhaben, zum Beispiel ein Projekt vergeben, sollten Sie die Nutzung einschlägiger Dokumente wie die Abschlussberichte früherer Projekte, in den Auftrag einbeziehen.

### **Netzwerke – nicht nötig, aber nützlich**

Informationen kann man nicht nur elektronisch speichern und verteilen. Mit einer durchdachten Dokumentenablage ist schon viel erreicht. Doch mit technischer Unterstützung geht es noch ein bisschen leichter. Die kleine Lösung ist ein E-Mail-Verteiler: Mit einem Klick hat der Versender alle Nutzer erreicht. Die große Lösung

die aber höchstens für große Sportvereine in Betracht kommt, ist ein Intranet, also ein Netzwerk von Computern, die über einen zentralen Rechner miteinander verbunden sind. So hat jeder Berechtigte über seinen eigenen PC Zugriff auf die zentral verwalteten Daten. Ein Intranet funktioniert wie das Internet, ist aber nach außen abgeschottet. Seine Vorteile:

- Es spart lange Wege, denn hier können alle Informationen abgelegt werden.
- Es erleichtert die Erstellung, Aktualisierung oder Löschung von Dokumenten.
- Der Nutzer kann zentrale Informationen zur Weiterbearbeitung in eigene Dateien kopieren.
- Suchfunktionen helfen, schnell zu den benötigten Informationen zu finden.
- Per Mailfunktion lassen sich Informationen schnell und sicher verteilen.
- Die Abbildung der Ordnerstrukturen trägt zum besseren Verständnis der Ablagesystematik bei.

### **GELBE SEITEN**

Nicht alles Wissen, das Mitarbeiter besitzen, lässt sich dokumentieren: Einerseits wäre eine solche Dokumentation zu umfangreich und andererseits lässt sich implizites Wissen nur schwer oder gar nicht nieder schreiben. Damit aber dieses Wissen trotzdem (auch) von anderen genutzt werden kann, sollten Vereine ihre eigenen „Gelben Seiten“ erstellen: Es handelt sich um eine Art Personalhandbuch, das auf der Grundlage der individuellen Kompetenz-Profile in Stichpunkten listet, wer welche Kompetenzen besitzt. Der Aufwand lohnt sich aus zwei Gründen:

- Mitarbeiter, die Unterstützung brauchen, finden künftig schnell heraus, wer mit welchen Kompetenzen weiter helfen kann. Das spart Zeit.
- Die Unterstützung durch Experten beugt Fehlern vor, die sonst aus Unkenntnis entstehen könnten.

**Tipp:** Grundlage der Gelben Seiten sind die individuellen Kompetenz-Profile. Mitarbeiter, die sie erstellen, geben damit aber noch kein grünes Licht, die Daten vereinsintern zu veröffentlichen. Der Verein muss vorher ihre Zustimmung einholen!

### **Intelligentes Informationssystem**

Die Gelben Seiten sollen die Suche erleichtern. Um so schneller die Mitarbeiter erfassen, nach welchen Kriterien sie gegliedert sind, desto nützlicher sind sie. Das einfachste Ordnungsprinzip, eine alphabetische Listung der Wissensträger, hilft allerdings leider nicht weiter. Wie bei den echten Gelben Seiten empfiehlt sich eine thematische Gliederung, so wie zuvor im Abschnitt „Dokumenten-Management“ beschrieben.

**Tipp:** Fragen, die Ihnen helfen, ein thematisches Gliederungskonzept zu entwickeln, finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.6.12 „Wissensmanagement – Die Gelben Seiten“.

## **ERFAHRUNGSBERICHTE: LEKTION GELERNT!**

Fehler sind unvermeidlich, doch sollte man keinen Fehler zwei mal machen. Aber wer ist „man“? Nehmen wir an, ein Projektteam ist vom Erfolgspfad abgekommen, hat mühevoll die Wegstrecke neu berechnet und ist schließlich doch noch ins Ziel gekommen. Wer lernt in Ihrem Verein aus solchen Erfahrungen? Nur die Beteiligten? Wäre es nicht besser, auch künftige Teams könnten davon profitieren? Projekte sind zwar ihrer Natur nach einmalige Vorhaben. Vergleicht man aber die Geschichte ganz unterschiedlicher Projekte, stellt man fest, dass die Teams mit ähnlichen Problemen konfrontiert waren – typischen Projektproblemen eben. So ist es auch bei anderen großen Vorhaben, die nicht täglich auf der Tagesordnung stehen, zum Beispiel Veranstaltungen: Es hakt immer wieder an den selben Stellen. Muss es aber nicht. Dann nämlich nicht, wenn Ihr Verein solche Probleme (und möglichst auch die Lösungen) in Erfahrungsberichten systematisch dokumentiert.

### **Erkenntnisse auf allen Ebenen**

Der Erfahrungsbericht sollte das Werk des ganzen Teams sein, denn wenn ihn allein der Teamleiter verfasst, könnten viele Erfahrungen und Erkenntnisse verloren gehen. Am besten, das Team kommt abschließend zusammen, um über Probleme und Lösungen zu diskutieren, zum Beispiel in einem kleinen Workshop. Auch der Auftraggeber sollte dabei sein: Er allein kann beurteilen, welche seiner Erwartungen sich erfüllt oder nicht erfüllt haben – und das Team kann erläutern, warum es so gekommen ist.

Nicht zuletzt bei langfristigen Vorhaben lohnt es sich, ein „Logbuch“ zu führen, also eine Art Tagebuch des Teams. So lassen sich später die Erinnerungen leichter reaktivieren.

**Tipp:** Leitfragen, die beim Verfassen von Erfahrungsberichten Orientierung geben, finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.2.10 „Projektnachbereitung“.

### **Erfahrungsberichte gehören dazu!**

Am Ende einer langen Wegstrecke ist die Mannschaft verständlicherweise müde. Wer sie jetzt noch dafür gewinnen will, Erfahrungen zu dokumentieren, stößt vielleicht auf taube Ohren. Erfahrungsberichte sollten Sie deshalb schon in die Auftragsvergabe einbeziehen: Abgeschlossen ist das Vorhaben erst, nachdem das Team es ausgewertet und dokumentiert hat. So verlegen Sie die Ziellinie ein wenig nach hinten und beugen vorzeitiger Ermüdung vor.

### **Fehler sind kein Maki!**

Fehler kommen vor, das ist sicher. Doch manchmal könnte man daran zweifeln. Dann nämlich, wenn man sie offen anspricht. Die Reaktion, so unterschiedlich im Einzelnen, laufen immer wieder auf ein Grundmuster hinaus: Erstens war das kein Fehler und zweitens bin ich nicht dafür verantwortlich. Menschen bekennen sich offenbar nur widerstrebend zu persönlichen oder fachlichen Schwierigkeiten – der Sand im Getriebe wird schnellstmöglich unter den Rasenteppich gekehrt. Von

Fehlern als Lernchancen kann dann keine Rede mehr sein. Dem beugt eine offene Fehlerkultur entgegen. Um so deutlicher die Verantwortlichen machen, dass jeder, der engagiert neue Wege ausprobiert, auch mal in Sackgassen und Stolperfallen landen kann, desto leichter wird es den Mitarbeitern fallen, in den Erfahrungsberichten Fehlern freimütig anzusprechen.

### **3. MIT VERANTWORTUNG – WISSENSMANAGER ALS SPIELFÜHRER**

**Auch ohne Kapitän kommt eine Mannschaft über die Runden. Doch mit Spielführer gelangt sie eher aufs Siebertreppchen. Sein Beitrag zum Erfolg: die Fäden spinnen und in kritischen Momenten zusammen halten.**

#### **DIE AUFGABEN DES WISSENSMANAGERS**

Von der Verwaltung bis zu den Sportabteilungen, vom Vorstand bis zu den Helfern – Wissensmanagement berührt alle Bereiche und Ebenen eines Vereins. Es braucht für seinen Erfolg intelligente Strukturen, attraktive Anreize und handliche Instrumente. Ein großes Vorhaben, für das man eine ordnende Hand benötigt: den Wissensmanager.

Der Wissensmanager plant Strategie und Umsetzung und koordiniert die beteiligten Personen. Zu seinen Aufgaben zählen insbesondere:

#### **Vorbereitende Maßnahmen**

- die grundsätzlichen Voraussetzungen für den Aufbau des Wissensmanagements im Verein zu definieren, zum Beispiel die Entwicklung der Vereinskultur
- realistische Ziele des Wissensmanagements zu identifizieren
- zu analysieren, in welchem Bereich ein Pilotprojekt begonnen werden könnte
- eine geeignete Strategie zu entwickeln und daraus Maßnahmen abzuleiten
- eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen

#### **Aufbau-Maßnahmen**

- den Ablauf der Aufbaumaßnahmen zu planen und zu steuern
- als zentrale Schnittstelle die beteiligten Personen zu koordinieren
- die Einführungsprozesse zu kontrollieren und Hemmnissen entgegen zu wirken

#### **Kontinuierliche Betreuung**

- den Ausbau des Wissensmanagements schrittweise voran zu bringen, zum Beispiel indem er die Vernetzung verschiedener Wissensfelder fördert
- Verbesserungsvorschläge zu prüfen und Veränderungen zu empfehlen



- in Abstimmung mit den Verantwortlichen unterschiedlicher Kompetenzfelder jährliche Ziele vorzuschlagen

Das sieht nach viel Arbeit aus? In kleineren Vereinen ist die Aufgabe wahrscheinlich übersichtlicher, als es den Anschein hat. Und in größeren Vereinen sollte man sie auf mehrere Schultern verteilen. Die Gesamtverantwortung bleibt zwar beim Wissensmanager, einzelne Aufgaben und Kompetenzen sollte er aber delegieren.

### **DIE KOMPETENZEN DES WISSENSMANAGERS**

Gegenüber dem Vorstand fungiert der Wissensmanager als Berater. Um aber dessen Entscheidungen durchzusetzen, braucht er Entscheidungsbefugnisse; nicht zuletzt, weil sich nicht alle Widerstände, mit denen Wissensmanagement rechnen muss, allein durch Überzeugungsarbeit überwinden lassen.

### **WISSENMANAGER GEWINNEN**

Wissensmanagement ist nicht nur eine große Aufgabe, es ist auch eine großartige Herausforderung. Wer sich ihr stellt, wird selbst viel dazu lernen, seien es Führungs-, Fach- oder Methodenkompetenzen. Know-how, das auch außerhalb des Vereins nützt, nicht zuletzt im Beruf. Vermitteln Sie Ihrem „Kandidaten“, wie viel es zu gewinnen gibt!

## **4. MIT BEDACHT – IN KLEINEN ETAPPEN RICHTUNG ZIEL**

**Die Ausreißer, die sich schon kurz nach dem Start mit Macht in die Pedale legen, kommen selten als erste ins Ziel. Vor allem dann nicht, wenn das Radrennen ins Gebirge führt. Spitzenfahrer teilen ihre Kräfte ein!**

Wissensmanagement ist eine spannende Herausforderung! Achten Sie aber darauf, das es für Ihren Verein nicht zur Überforderung wird:

- Beginnen Sie Wissensmanagement mit überschaubaren Projekten und nahe liegenden Zielen.
- Lassen Sie gewachsenen Strukturen Zeit sich zu wandeln.
- Haushalten Sie sorgsam mit den Ressourcen Ihres Vereins.

**Kurz gesagt: Picken Sie sich das Beste und Machbare aus den Strategien und Methoden des Wissensmanagements für Ihren Verein heraus! Die Losung lautet: Denken Sie in großen Zusammenhängen, die Ihren Verein fit für die Zukunft machen – aber starten Sie mit kleinen Schritten!**

## **Teil C: PRAXISFALL WISSENSMANAGEMENT WIE DER STEIN DER WEISEN INS ROLLEN KAM.**

Teil A und B haben Ihnen die Grundlagen und Methoden des Wissensmanagements erläutert. Der Praxisfall soll Ihnen nun ein anschauliches Beispiel geben, welche Herausforderungen sich im Vereinsalltag beim Aufbau eines Wissensmanagements stellen. Dabei stehen nicht die technischen Fragen, also Instrumente und Methoden im Vordergrund, sondern der „Faktor Mensch“. Denn ohne die Bereitschaft der Mitspieler, ihr Wissen zu teilen, gibt es im Wissensmanagement schlichtweg nichts zu managen!

**Hinweis:** Der Praxisfall ist frei erfunden. Ähnlichkeiten mit realen Vereinen und Personen wären bloßer Zufall.

### **1. GENERATIONSWECHSEL: IM UMBRUCH DROHT EIN EINBRUCH**

**In vielen Sportarten gehört man mit Mitte zwanzig schon zum alten Eisen. Doch es gibt Disziplinen, in denen erst die Erfahrung den Meister macht, zum Beispiel das Reiten. Hier sind der Blick für die Distanzen, das Timing und der Rhythmus die Steigbügel zum Erfolg. Warum sollte sie ein versierter Reiter mit einem begabten Neuling teilen wollen? Was er sich in jahrelanger Arbeit angeeignet hat, wird er ohne guten Grund nicht weitergeben!**

### **REKLAMATIONEN, DIE REAKTIONEN FORDERN**

Der Vorstand des „TUS Torlaune 1952“ hatte das Problem vorhergesehen und frühzeitig gehandelt. Doch der Erfolg war ausgeblieben. Stattdessen trafen ständig neue Beanstandungen ein. So konnte es nicht weitergehen! Aber auch die eilig anberaumte Krisensitzung brachte keine brauchbaren Ergebnisse. Für Vorstandsmitglied Steffen Streng war die Sache allerdings klar: Der Verein hatte ein personelles Problem:

„Nichts gegen Gerhard, aber ich hab euch ja gleich gesagt, dass er es nicht kann! So einen Jungspund von Anfang zwanzig zum Wissensmanager zu küren, war nun wirklich nicht der Weisheit letzter Schluss. Für so was braucht man einen gestandenen Mann, der auch mal die Deckung durchbricht. So ist das!“

Norbert Neu rollte die Augen. Was Steffen nur immer mit seinem „gestandenen Mann“ hatte. Wenn der Verein der Jugend keine Chance gab, vergab er selbst die besten Chancen! Man musste die Jungen frühzeitig ins Team holen. Und auch mal über einen Fehlpass hinwegsehen – alles Neue brauche Zeit, sich zu entwickeln! Er wandte sich an die Vorsitzende Thea Treu, die sich bisher herausgehalten hatte, und bat sie, sich zu äußern. Ihr Unbehagen war ihr anzumerken. Sie wissen auch nicht, was genau schief laufe, sagte sie.

„Aber mir ist mittlerweile klar geworden, dass wir hier einen Fehler machen, der vielleicht symptomatisch ist. Eine Sitzung über das Wissensmanagement abzuhalten, ohne den Wissensmanager dazu einzuladen, ist ihm gegenüber nicht

gerade ein Vertrauensbeweis. Und wohl auch nicht die beste Methode, das Problem aufzuklären.“

Die Runde nickte nachdenklich, Steffen Streng ausgenommen. Seiner Meinung nach hatte der Jungspund seine Chance gehabt und vertan. Er wollte dessen Abwahl, hier und jetzt. Doch er konnte sich nicht durchsetzen. Der Vorstand traf folgenden Beschluss:

1. Steffen Streng sollte einen Bericht über das Problem erstellen.
2. Nachdem der Vorstand den Bericht angenommen hatte, sollte dieser dem Wissensmanager übergeben werden.
3. Der Wissensmanager würde zur nächsten Vorstandssitzung eingeladen werden, um zum Bericht Stellung zu nehmen.

## **STRENGE BERICHTERSTATTUNG**

Nachdem er den Ordner mit den Beanstandungen gesichtet und einige Gespräche geführt hatte, verfasste Steffen Streng folgenden Bericht:

### **1. Lizenzierungskampagne für Übungsleiter**

In vielen Bereichen des Vereins stehen wir vor einem Generationswechsel bei den Übungsleitern. Dem Verein droht deswegen ein enormer Kompetenzverlust. Um dieser Gefahr vorausschauend zu begegnen, hat der Vorstand beschlossen, eine Ausbildungskampagne für Nachwuchskräfte durchzuführen. Die Resonanz darauf war gut: Zahlreiche Mitglieder sind dem Aufruf, eine Erstlizenz für Übungsleiter zu erwerben, bereits gefolgt oder haben angekündigt, in absehbarer Zeit an einem Lehrgang teilzunehmen.

### **2. Aufbau eines Wissensmanagements**

Der Vorstand ist aber auch zu der Erkenntnis gelangt, dass Lehrgänge allein nicht ausreichen. Um dem Verein die profunden, in jahrelanger Arbeit angeeigneten Kompetenzen unserer ausscheidenden Übungsleiter zu erhalten, hat der Vorstand folgenden Beschluss gefasst: Ein Ehrenamtlicher wird beauftragt, sich mit den einschlägigen Methoden des Wissensmanagements vertraut zu machen und als „Wissensmanager“ für folgende Aufgaben die Verantwortung zu übernehmen:

- Ermittlung, welche Wissensbereiche der Trainertätigkeit nicht durch Lehrgänge abgedeckt werden.
- Entwicklung von Vermittlungsmethoden, um in diesen Wissensbereichen das Know-how von den alten auf die neuen Übungsleiter überzuleiten.
- Durchführung und Sicherstellung der Ergebnisse.

Für den Posten des Wissensmanagers hat sich nur Gerhard Gern beworben und der Vorstand hat ihn vor vier Monaten mit der Aufgabe betraut.

### 3. Besorgniserregende Beanstandungswelle

Der Wissensmanager hat dem Vorstand bislang keinen Entwicklungsbericht über seine Arbeit vorgelegt. Stattdessen sind dem Vorstand in den vergangenen Monaten zahlreiche Beanstandungen zur Kenntnis gelangt, die den Rückschluss nahelegen, dass sie mit der Arbeit von Gerhard Gern in engem Zusammenhang stehen. Die Mitglieder monieren unter anderem, dass ...

- Übungsleiter ohne vorherige Ankündigung von „Assistenten“ vertreten wurden, die nicht immer einen kompetenten Eindruck hinterlassen haben;
- einzelne Trainingsstunden eher dem Training der Assistenten als dem der Mitglieder gedient hätten;
- Trainingsstunden ausgefallen sind – an einer Stelle heißt es im Beschwerdeordner, der Übungsleiter habe gemeint, er müsse stattdessen zu einer „sinnlosen Wissenskonferenz“;
- der Eindruck entstanden ist, die älteren Trainer würden (Zitat!) „ausgemustert“.

### 4. Dringender Aufklärungsbedarf

Diese Beschwerden sind vermutlich nur die Spitze des Eisbergs. Es muss unverzüglich gehandelt werden! Der Vorstand lädt deshalb Gerhard Gern in seiner Funktion als Wissensmanager zur nächsten Vorstandssitzung, um ...

- einen Lagebericht abzugeben;
- die Beanstandungen der vergangenen drei Monate auszuwerten und dazu Stellung zu nehmen;
- präzise Vorschläge zu unterbreiten, wie den Missständen abgeholfen werden kann.

### BESCHWICHTIGENDE VORWARNUNG

Thea Treu seufzte, nachdem sie den Bericht gelesen hatte. Er war so ungnädig abgefasst, wie sie es bei Streng befürchtet hatte. Weil die Darstellung aber den Fakten entsprach und sie keine Zeit mit Formfragen vertun wollte, empfahl sie ihn dem Vorstand zur Annahme. Doch sie wollte Gerhard Gern nicht vor den Kopf stoßen. Er war ein junger Mann, der sich mit ganzem Herzen für den Verein engagierte. Man musste ihm Zeit geben, ins Spiel zu finden, da war sie mit Norbert Neu einer Meinung. Deshalb rief sie Gerhard an, bevor sie ihm den Bericht zusandte: Er möge sich bitte an dem strengen Ton nicht stören!

„Ich weiß, was wir dir da aufgehalst haben, und ich habe Respekt, dass du die Herausforderung angenommen hast. Natürlich müssen wir die Beanstandungen ernst nehmen, das verstehst du sicherlich. Trotzdem hätte ich mir gewünscht, dass der Bericht darüber weniger harsch wäre. Nimm ihn nicht wörtlich! Und glaub' mir bitte: Ich stehe auf deiner Seite!“

### DER GANZE VEREIN IST DES GUTEN ZU VIEL!

Gerhard studierte den Bericht des Vorstands und ahnte, wer ihn verfasst hatte. Der Streng war ja von Anfang an skeptisch gewesen. Als Erstes nahm er sich den Beanstandungsordner vor, um zu prüfen, ob Streng nicht übertrieben hatte. Danach

war er allerdings ernüchtert. Es gab tatsächlich eine Reihe von Beschwerden, die wahrscheinlich mit seiner Arbeit zu tun hatten. Vielleicht hätte er selbst in die Offensive gehen sollen, als ihm die vielen Schwierigkeiten bewusst wurden. Schwierigkeiten, die auch der Vorstand nicht vorhergesehen hatte! Na gut, jetzt würde er Tacheles reden! Er bereitete sich akribisch auf die Vorstandssitzung vor. Als Thea Treu ihm das Wort erteilte, erläuterte er zunächst sein Konzept. Das halte er nach wie vor für gut, leitete er zu seiner Kritik über. „Aber ich habe mit zu vielen Problemen gleichzeitig zu kämpfen und stehe allein auf weiter Flur!“ So könne man nicht erfolgreich sein. Als Streng mit kritischem Blick zu wissen verlangte, von welchen Problemen der „junge Mann“ spreche, nahm der sich seinen Spickzettel und ging die Punkte einzeln durch:

- **Der Vorstand hat ihn zum Wissensmanager berufen, ohne ihn darauf vorzubereiten!**  
Nicht ein Wort war darüber verloren worden, welche fachlichen Herausforderungen ihn erwarteten und woher er die erforderlichen Kompetenzen nehmen sollte. Es ehre ihn zwar, dass der Vorstand so großes Vertrauen in ihn habe. Aber er fühle sich auch ins kalte Wasser geschubst, „ohne dass wir darüber geredet haben, wie man in so schwierigen Gewässern den Kopf über Wasser hält“.
- **Der Auftrag war zu groß geraten!**  
Statt eines überschaubaren Projekts, in dem er erste Erfahrungen sammeln konnte, hatte man ihm den ganzen Verein auf einmal zugemutet. Es gehe zwar „nur“ um den Bereich der Übungsleiter, aber das sei schon zahlenmäßig eine viel zu große Gruppe. Und eins könne er dem Vorstand versichern: „Zwei Trainer, drei Meinungen!“
- **Der Auftrag war zu unbestimmt!**  
„Dann mach mal!“ Mehr hatte ihm der Vorstand nicht mit auf den Weg gegeben. Es fehlten klare Angaben über den Ist-Zustand und Vorgaben für den Soll-Zustand. So stochere er im Nebel und könne kaum beurteilen, ob die Richtung stimme.
- **Das Wissensmanagement des Vereins bestand aus einem Titel – und sonst nichts!**  
Der Verein hatte ihn weder mit Kompetenzen noch mit Sach- oder Geldmitteln ausgestattet. Als Wissensmanager sei er deshalb nur ein Bittsteller, den man nach Lust und Laune unterstützte – oder auch nicht!
- **Der Wissensmanager stand auf verlorenem Posten!**  
Der Vorstand hatte in den Vereinsmedien zwar das Problem des Wissensverlustes durch den Generationswechsels angesprochen und erklärt, dass er deshalb einen Wissensmanager berufen habe. Doch das sei zu wenig! Es gäbe einige Irritationen und Widerstände bei den alten Übungsleitern. Ohne die nachdrückliche Unterstützung durch den Vorstand habe er als Wissensmanager nicht den Hauch einer Chance!

## NEUER ANLAUF

Gerhard beendete seine Auflistung mit dem Fazit: „Ich helfe wirklich gern. Aber nur, wenn ihr mich nicht hilflos im Regen stehen lasst.“ Danach herrschte einen Moment Schweigen – bis es Steffen Streng durchbrach. Er sehe wohl, dass sich Gerhard „wacker“ bemüht habe. Aber für „diesen harten Job“ sei wahrscheinlich ein Mann mit breitem Kreuz besser geeignet. Er habe auch schon eine Idee, wer ... Schnell unterbrach Thea ihn. Sie wusste, wen Steffen vorschlagen wollte: Einen Vereinsfreund, der zwar die Ellenbogen gekonnt einsetzte, aber nicht gerade im Ruf stand, viel Fingerspitzengefühl zu besitzen. Und darauf kam es bei „diesem harten Job“ vor allem an, davon war sie jetzt mehr denn je überzeugt. Außerdem würde sie auf keinen Fall zulassen, dass Gerhard hier auf die onkelhafte Tour abserviert würde. Sie dankte ihm für sein kritisches Fazit und fragte ihn, ob er einen Zusammenhang zwischen seinen Problemen und gewissen Beanstandungen sehe. Ja, antwortete Gerhard.

„Ein paar Trainer wollen nicht mitspielen, jedenfalls nicht wirklich. Sie haben zwar zähneknirschend zugestimmt, einen Assistenten auszubilden, nur ... Ich will niemandem zu nahe treten, aber da haben einige Alibiveranstaltungen stattgefunden. Hier ein Erfahrungsaustausch, der keiner ist, da Feedbackgespräche, die den Namen nicht verdienen, und so weiter. Wenn die Assistenten dann aufs Feld geschickt werden, sind sie natürlich verunsichert. Dann finden Trainingsstunden statt, die mit Recht kritisiert werden. In einzelnen Fällen lassen Übungsleiter ihren Ärger vor den Teilnehmern aus, vermute ich. Wenn so ein alter, geachteter Hase beklagt, man wolle ihn aus seinem Revier vertreiben, werden die Mitglieder natürlich hellhörig. Gut finde ich dieses Verhalten nicht, aber ein bisschen verstehe ich es auch: Es herrscht zu viel Unklarheit, wie sich der Verein den Generationswechsel eigentlich vorstellt. Das erzeugt Unmut.“

Ihr sei nun deutlich geworden, dass eine Reihe von Fragen auf Vorstandsebene zu klären seien, um vernünftige Rahmenbedingungen zu schaffen, fasste Thea Treu ihre Eindrücke zusammen und bat die Kolleginnen und Kollegen um ein Feedback. Schließlich verständigten sie sich darauf, dass Gerhard sein Konzept für den Wissenstransfer konkretisieren und einen darauf aufbauenden Handlungskatalog entwickeln solle. Über den wollte der Vorstand in der nächsten Sitzung diskutieren und abstimmen.

Gerhard Gern machte sich sofort an die Arbeit. Nach zwei Wochen stand sein Konzept.



## 2. WEGBEREITER FÜR DEN WISSENSTRANSFER: EIN KLARES KONZEPT

**Wenn Bergsteiger zu einem neuen, noch unbekanntem Gipfel aufbrechen, können sie nicht jeden kleinsten Schritt vorhersehen. Mit Überraschungen, die zum Improvisieren zwingen, ist immer zu rechnen. Doch die Marschrichtung muss klar sein! Auch das Wissensmanagement führt auf neues Gelände. Der Planung sind deshalb Grenzen gesetzt. Ein Konzept, das die Meilensteine bis zum Ziel absteckt, ist aber auch hier unverzichtbar!**

### STAFFELLAUF: WIE WIR DAS WISSEN WEITERREICHEN

Konzept für den Wissenstransfer zwischen erfahrenen und neuen Übungsleitern  
Verfasser: Gerhard Gern, Wissensmanager

#### **Vorbemerkung**

Aufgrund meiner bisherigen Erfahrungen als Wissensmanager unseres Vereins bin ich überzeugt, dass punktuelle Veränderungen nicht ausreichen, um zum Erfolg zu kommen. Vielmehr müssten wir unser Ziel, dem Übungsleiter-Nachwuchs das Erfahrungswissen unserer Trainergilde zu eröffnen, in ein durchstrukturiertes Projekt einbetten:

#### **1. Pilotprojekt als Vorreiter**

Ich schlage vor, das Projekt zunächst auf eine Sportabteilung, nämlich den *Handball*, zu begrenzen, und zwar aus folgenden Gründen:

- Wir haben im Handball genügend (aktuelle und angehende) Übungsleiter, die wir zum Mitmachen bewegen müssen. Das wird schwierig genug, denn wir müssen jeden einzelnen Trainer überzeugen, also das Projekt erklären, den Nutzen verdeutlichen und Befürchtungen ausräumen. Hinzu kommt die Herausforderung, optimale organisatorische Voraussetzungen für das Projekt zu schaffen, um die notwendigen Maßnahmen durchzuführen, ohne den Trainingsbetrieb zu beeinträchtigen.
- Die Zielgruppe ist auch groß genug. Wenn wir mit den Handballern erfolgreich sind, haben wir unter Beweis gestellt, dass unser Wissensmanagement etwas taugt.
- Die Handballabteilung ist für den Start ideal: Zum einen, weil ich bei den Handballtrainern auf vergleichsweise große Offenheit gestoßen bin, insbesondere bei Sigi Sieger, unserem Meistertrainer; seine Unterstützung wird hilfreich sein! Zum anderen, weil die Handballer im Verein großes Ansehen genießen und darum besonders geeignet ist, die Vorreiterrolle zu übernehmen.

#### **2. Projektauftrag**

Das Projekt zielt darauf ab, dem Übungsleiter-Nachwuchs das *Erfahrungswissen* unserer Trainergilde zugänglich zu machen. Damit ist jenes Wissen gemeint, das

sich auf Lehrgängen kaum oder gar nicht vermitteln lässt. Es geht dabei einerseits um die Feinheiten des Trainings (zum Beispiel die Dosierung von Übungen oder spielerische Elemente, die ein Training auflockern), andererseits um „weiche“ Faktoren, also die sozialen Kompetenzen eines Anführers. Detaillierter lässt sich der Gegenstand derzeit nicht bestimmen – dazu brauchen wir die Trainer. Wir sollten mit ihnen in einer frühen Phase des Projekts diskutieren, auf welches Know-how es ankommt (s. unten „Workshop“).

Wissenselemente, die im Rahmen der regulären Ausbildung zum Übungsleiter (Übungsleiterlizenz) gelehrt werden, sind *nicht* Gegenstand des geplanten Wissenstransfers. Sie werden vielmehr vorausgesetzt, weshalb nur Nachwuchstrainer berücksichtigt werden, die bereits eine Lizenz erworben haben.

### 3. Projektentwicklung

Wir begeben uns mit dem Wissensmanagement-Projekt auf Neuland, für das wir noch keine Landkarte besitzen. Wir müssen uns schrittweise vorantasten. Als Wissensmanager sehe ich deshalb meine Aufgabe vor allem darin, *Vorschläge* zu entwickeln. Das gilt auch für diesen Projektplan: Er gibt (nur) den Rahmen vor. Wie er Stück für Stück ausgefüllt wird, hängt insbesondere vom Feedback der Teilnehmer (also der alten und neuen Übungsleiter) ab. Das gilt sowohl für die Inhalte des Wissenstransfers wie auch die Methoden der Wissensvermittlung.

### 4. Methoden der Wissensvermittlung

Nachdem ich einiges an Literatur über das Wissensmanagement gelesen haben, bin ich zu folgender Überlegung gekommen: Da es im Projekt um „implizites“ Wissen geht, das direkt an die Person des „Wissensträgers“ gebunden ist, bringen Dokumentationen wenig. Man kann solch ein Wissen nur im persönlichen Kontakt weitergeben. Es gilt also, die Zusammenarbeit zwischen den erfahrenen Trainern (Betreuern) und den Nachwuchstrainern zu organisieren. Im Einzelnen habe ich folgende Elemente vorgesehen:

- **Workshop der Betreuer**  
Er dient dem Meinungsaustausch darüber, welche Fähigkeiten für den Erfolg eines Übungsleiters ausschlaggebend sind. Der Workshop verfolgt darüber hinaus weitere Ziele: Er soll
  - ... die Identifikation der Betreuer mit dem Projekt stärken,
  - ... ihnen Gelegenheit zum Feedback geben,
  - ... die „Top-Methoden“ aufzeigen, die für jeden Übungsleiter nützlich sind (durch einen Abgleich unterschiedlicher Vorgehensweisen und Strategien),
  - ... Qualitätsstandards setzen, indem die Betreuer *Kompetenz-Profile* für diverse Trainertätigkeiten erstellen (zum Beispiel speziell für die Jugendarbeit oder den Wettkampfsport) und dabei insbesondere die schwer fassbaren, „weichen“ Faktoren definieren.
- **Assistenz-System**  
Ob sportfachliches Wissen oder sportpraktische Kompetenzen: Theorie und Praxis sind zweierlei. Weil es uns gerade um das „Gewusst-wie“ unserer

Übungsleiter geht, benötigen wir eine möglichst realitätsnahe Wissensvermittlung. Dazu dient das Assistenz-System. Es handelt sich um ein Training für Trainer, in dem je ein Betreuer und ein Nachwuchstrainer ein Gespann bilden, das sich gegenseitig unterstützt:

- Der Betreuer erklärt seine Arbeitsweise und gibt dem Nachwuchstrainer Gelegenheit, sich im Trainingsalltag zu erproben. Der Nachwuchs-Übungsleiter soll (mit Unterstützung seines Betreuers) schließlich selbst Trainingseinheiten leiten und sich auf der Grundlage regelmäßiger Feedbackgespräche stetig verbessern.
- Im Verlauf der Ausbildung wird der Nachwuchstrainer vom Nehmenden zum Gebenden werden, indem er den Betreuer (entsprechend seinem jeweiligen Kompetenzzuwachs) von Traineraufgaben entlastet.

- **Coachingprogramm**

Hier fungieren erfahrene Trainer als persönliche Berater des Nachwuchses. Im Vordergrund stehen nicht trainings- und sportartenspezifische Fragen, sondern Führungsqualitäten, wie sie ein Übungsleiter benötigt, um seine Teams voranzubringen.

Während der Nachwuchs im Rahmen des Assistenz-Systems möglichst in dem Vereinsbereich geschult werden sollte, in dem der spätere Einsatz geplant ist, spielt das fürs Coaching keine Rolle. Denn es geht hier um die grundlegenden Kompetenzen eines Trainers. Ausgeschlossen ist aber, dass ein Übungsleiter denselben Nachwuchstrainer sowohl betreut als auch coacht. Denn dabei entstünde ein Rollenkonflikt: In der Assistenz ist der Nachwuchstrainer Schüler, im Coaching angehende Führungskraft.

- **Lerngemeinschaft der Nachwuchstrainer**

Sie dient dem Erfahrungsaustausch und der Übung. Meine Vorstellung ist, dass sich die Nachwuchstrainer einmal monatlich treffen, um über ihre Eindrücke zu sprechen und Tipps auszutauschen. Diese Zusammenkunft soll der „moralischen Stärkung“ und dem Wissenstransfer dienen: Wertvolle Tipps und Tricks, die einer erhalten hat, sollen auch bei den anderen ankommen! Darüber hinaus könnten die Teilnehmer (vielleicht unter Anleitung eines Betreuers) praktisch ausprobieren, was sie demnächst in einer Trainingseinheit anbieten möchten, oder spezielle Kompetenzen üben, die ihnen noch Schwierigkeiten bereiten.

## 5. Projektziele

Hier sind zwei Aspekte zu unterscheiden:

- Einerseits soll uns das Pilotprojekt Aufschluss darüber geben, wie wir den Wissenstransfer möglichst effizient managen. Als Wissensmanager ist es deshalb (auch) meine Aufgabe, den Prozess auszuwerten und zu dokumentieren.
- Andererseits soll das Projekt selbst Erfolg haben, also die Nachwuchstrainer der Handballabteilung fit für die Zukunft machen, damit sie die ausscheidende Trainergeneration gleichwertig ersetzen können. Was das in der Sache

bedeutet, müssen – wie zuvor erläutert – die aktuellen Trainer miteinander ausloten und festlegen. Ihre Einschätzung dient als Basis für die Assistentenausbildung. (Die Inhalte des Coachings bleiben außen vor, weil es sich dabei um eine persönliche Beziehung handelt, die durch Vorgaben gestört würde.)

Die offene (und heikle) Frage ist allerdings, ob und wie wir ggf. die Zielerreichung überprüfen. Denn zum einen haben ja auch die Neuen ihre Befähigung schon durch die Übungsleiterlizenz nachgewiesen. Zum anderen müssen wir überlegen, wie viel Kontrolle der Sache und dem Verein guttun. Ich würde von Prüfungen abraten! Stattdessen sollten am Ende des Projektes Einzelgespräche stattfinden, an denen jeweils der Nachwuchstrainer, sein Betreuer und der Wissensmanager teilnehmen, um über den Verlauf zu sprechen und einen Entwicklungsplan für den Nachwuchstrainer aufzustellen, der beschreibt,

... welche Aufgabe er künftig übernehmen möchte,

... welche der notwendigen Kompetenzen er bereits besitzt und welche ihm noch fehlen.

Die Teilnahme an diesen Abschlussgesprächen sollte aber *verbindlich* sein.

## 6. Projektorganisation

Das Projekt leitet der Wissensmanager. Es sollte aber auch auf Vorstandsebene verankert werden. Meiner Meinung nach brächte es gleich mehrere Vorteile, wenn ein Vorstandsmitglied offiziell die Verantwortung für das Wissensmanagement übernehme und das Projekt als „Pate“ betreuen würde:

- Am hohen Stellenwert des Wissensmanagement-Projekts für unseren Verein bliebe kein Zweifel.
- Es käme der Autorität des Wissensmanagers zugute, wenn hinter ihm ein Vorstandsmitglied stünde.
- Wir hätten einen hochrangigen Ansprechpartner, um strittige Punkte und offene Fragen schnell zu klären.

Projektmitglieder sind

- die Trainer der Handballabteilung, die seit mindestens zwei Jahren als Übungsleiter tätig sind (Betreuer);
- die (noch nicht aktiven) Nachwuchstrainer, die bereits eine Lizenz erworben haben.

## 7. Projektausstattung

Ganz ohne Ausrüstung kommt man auch beim Thema Wissen nicht ans Ziel. Hier meine Vorschläge:

- Im Rahmen des Projekts sollte der Wissensmanager ein gewisses Maß an Weisungsbefugnis besitzen.
- Da wir nur über einen gut ausgestatteten Seminarraum verfügen, der häufig belegt ist, müsste ein gewisses Zeitkontingent für das Projekt reserviert werden.

- Es wäre zweckdienlich, dem Wissensmanager ein Budget zur Verfügung zu stellen, aus dem er Ausgaben für Literatur, Materialien etc. bestreiten kann. Mein Vorschlag für das Pilotprojekt: 1.000 Euro.

## 8. Zeitrahmen

Wissensmanagement ist ein fließender Prozess ohne fixen Endpunkt. Für das Pilotprojekt sollten wir allerdings einen (vorläufigen) Zeitplan aufstellen. So weit ich es heute beurteilen kann, müssten sechs Monate ausreichen, um zu einem auswertbaren Fazit zu gelangen. Dies ist zunächst aber nur eine grobe Schätzung, die ich zwei Monate nach dem Projektstart konkretisieren würde.

## 9. Aufklärungskampagne: Das Projekt positionieren

Noch vor dem Start muss der Vorstand (mit Unterstützung des Wissensmanagers) „auf allen Kanälen“ für das Projekt werben:

- Die Notwendigkeit, die Zukunft unseres Vereins durch einen frühzeitigen Wissenstransfer zu sichern, muss mit Argumenten untermauert werden.
- Die Rahmenbedingungen des Projekts und das geplante Vorgehen sollten so genau wie möglich umrissen werden. Wir sollten allerdings auch erläutern, dass es ein ganz neuartiges Projekt ist, in dem wir erst Erfahrungen sammeln müssen. Spätere Änderungen sind also nicht ausgeschlossen.
- Der Vorstand muss ein klares Bekenntnis zum aktuellen Trainerstab abgeben, um die Befürchtung auszuräumen, ältere Trainer könnten aufs Abstellgleis geschoben werden.
- Überhaupt kommt es darauf an, dass sich die Vereinsführung „wie ein Mann“ hinter das Projekt stellt und sich ohne Wenn und Aber dafür engagiert.
- Es wäre wünschenswert, das Thema Wissensmanagement im Leitartikel unseres Vereinsmagazins zu behandeln. Vielleicht wäre es auch nützlich, dort den Wissensmanager vorzustellen. Ein paar Argumente, warum mir der Vorstand zutraut, das Projekt zu meistern, wären auch nicht verkehrt – als „junger Mann“ hat man es in unserem Verein nicht immer leicht.

## 10. Einführungsveranstaltung

Um alle Teilnehmer, also die heutigen und die künftigen Übungsleiter, auf das Projekt einzustimmen, sollten wir sie zu einer Auftaktveranstaltung einladen, in der wir über das Projekt informieren. Zudem müssen wir ihnen Gelegenheit geben, Bedenken und Befürchtungen zu äußern und Veränderungsvorschläge einzubringen. Auf diesem Treffen darf der Projektpate nicht fehlen! Er sollte stellvertretend für den ganzen Vorstand eine motivierende Einleitungsrede halten und die Veranstaltung begleiten. Den „technischen“ Part, also die Umsetzungsfragen, sollte der Wissensmanager moderieren.

## VORSTANDSBESCHLUSS: PROJEKT MIT PRIORITÄT

Auf Wunsch von Steffen Streng traf sich der Vorstand zu einem kurzen Vorgespräch ohne Gerhard Gern. Streng hatte weiterhin große Zweifel, ob er der Richtige für das

Projekt sei. Ein Konzept zu Papier zu bringen und sich in der Realität durchzusetzen seien nun mal zwei Paar Schuhe, argumentierte er. Norbert Neu hielt dagegen, man müsse erst mal ein schlüssiges Konzept zustande bringen, und das sei Gerhard gelungen. Jetzt habe er auch die Chance verdient, es umzusetzen. Dem stimmte der Vorstand zu. Thea Treu, die das Konzept grundsätzlich guthieß, hatte zwei Einwände:

„Ich verstehe zwar Gerhards Dilemma, sich allein mit Argumenten durchsetzen zu müssen. Doch Weisungsbefugnis gegenüber den Übungsleitern, so wie er sich das vorstellt, möchte ich ihm lieber nicht erteilen. Zunächst glaube ich nicht, dass ihm und dem Projekt damit gedient wäre. Vielmehr befürchte ich, dass wir dann erst recht mit Gegenwind rechnen müssen, was ich auch verstehen würde. Wir können den alten Hasen nicht mal eben einen jungen Kollegen vor die Nase setzen, der ihnen sagt, wo es langgeht. Außerdem hat Gerhard ja selbst eine viel bessere Lösung vorgeschlagen, nämlich einen von uns als Projektpaten an seine Seite zu stellen. Ich würde das übrigens gern machen! Wollen doch mal sehen, ob wir uns zu zweit nicht durchsetzen können.“

Sie grinste und fragte, ob die Kollegen damit einverstanden seien. Alle nickten. Damit war klar, dass das Projekt höchste Priorität genießen würde. Dann trug sie ihren zweiten Einwand vor: das Budget. Prinzipiell finde sie zwar richtig, dass jemand, der große Verantwortung übernommen habe, nicht um jeden Cent für nötige Ausgaben betteln müsse. 1.000 Euro seien ihr aber bei Weitem zu hoch – und dem Schatzmeister bestimmt auch. 200 Euro für das eine und andere Buch oder um den Teilnehmern mal eine Pizza auszugeben, das müsse doch ausreichen. Auch in diesem Punkt gab ihr der Vorstand Recht.

Nachdem diese Grundsatzfragen geklärt waren, holte Thea den Wissensmanager hinzu. Sie erläuterte ihm die Zustimmung zu seinem Konzept und die Einschränkungen. Gerhard war hochzufrieden. Vor allem auf die Zusammenarbeit mit seiner Vorstandsvorsitzenden freute er sich!

### 3. KURSKORREKTUREN: AUSTAUSCH UND ANREGUNGEN

**„Wir sind eine Mannschaft!“ Das ist leichter gesagt als getan. Wenn die Bedingungen nicht stimmen, ist die Beschwörung des Teamgeistes nur fauler Zauber. Welche Bedingungen? In dieser Frage steckt schon die erste: Die Mitspieler müssen Gelegenheit bekommen, ihre Erwartungen und Einfälle, Befürchtungen und Bedenken zu äußern!**

#### **AUFTAKT: VORSCHLÄGE STATT VORTRÄGE**

Vier Wochen später. Thea und Gerhard hatten das Wissensprojekt bereits mit vielen Argumenten in den Vereinsmedien beworben und die Projektplanung konkretisiert. Nun luden sie alle am Wissenstransfer beteiligten Übungsleiter zur Einführungsveranstaltung ein. Statt eines Rednerpults vor Zuhörerreihen hatten sie



einen „runden Tisch“ organisiert: Es sollte – im übertragenen und wörtlichen Sinne – ein Arbeitstreffen auf Augenhöhe werden. Zunächst würde Thea die Teilnehmer begrüßen und ihre wie auch Gerhards Funktion kurz erläutern. Dann würde Gerhard übernehmen und die Leitlinien und Ziele des Projekts vorstellen. Daran wollten sie einen Meinungs austausch anschließen. Die Übungsleiter sollten das Gefühl gewinnen, dass sie selbst die „Projektmacher“ waren und nicht etwa nur Ausführende. Außerdem hofften sie auf Anregungen, die für den Erfolg wichtig sein könnten.

### **Reservierte Reaktion**

Als Gerhard seine Präsentation beendet hatte und die Teilnehmer erwartungsvoll ansah, blickte er in verschlossene Gesichter. Schließlich räusperte sich Sigi Sieger. Ob er mal was sagen dürfe. Natürlich dürfe er, er solle sogar! Thea spürte die Reserviertheit der Übungsleiter und war froh, dass er das Schweigen durchbrach. Grundsätzlich fände er es gut, das Know-how der Routiniers in den Dienst der Jüngeren zu stellen – aber ...

„Mir scheint, dass ihr von uns, den alten Hasen, zu viel erwartet. Wir sollen uns erstens um die Ausbildung von Assistenten kümmern und dann auch noch als Coach fungieren. Und wenn ich es richtig verstanden habe, sollen der Assistent und der Gecoachte auch noch zwei verschiedenen Personen sein. Am Ende des Tages weiß man gar nicht mehr, wem man was gesagt hat. Eins von beidem ist mehr als genug, schließlich haben wir auch noch ein paar ‚Nebenaufgaben‘. Oder sollen wir den regulären Trainingsbetrieb in der Zwischenzeit ruhen lassen? Wenn ihr mich fragt: Das Assistenz-System finde ich prima und da mache ich gern mit. Aber zusätzlich einen anderen Nachwuchstrainer zu coachen, ist ziemlich viel verlangt.“

### **Führungskräfte sind Fragesteller**

Bevor Gerhard oder Thea noch etwas erwidern konnten, legte Bruno Bremse, einer der alten Hasen, nach: Er betrachte auch „dieses Assistenz-System“ mit Skepsis, weil nämlich ... Schnell unterbrach ihn Thea, um zu verhindern, dass eine Lawine losgetreten würde. Sie bat darum, eine Anregung (sie vermied negative Begriffe wie Einwand oder Kritik) nach der anderen zu diskutieren, „um unser Projekt Schritt für Schritt zu optimieren“. Gerhard war froh, Thea dabeizuhaben. Sie wusste, wie man in Diskussionen die Kontrolle behielt. („Unser Projekt“ hatte sie gesagt, das war ihm aufgefallen und er machte sich eine Notiz: Sag nie „ich und ihr“, sondern möglichst: „wir“!) Thea wandte sich an Sigi Sieger. Statt mit Argumenten die Abwehr zu durchbrechen, versuchte sie ihn mit Fragen aus der Deckung zu locken. Ob er ein Coaching der Nachwuchskräfte generell für nutzlos halte oder es lediglich um den Aufwand gehe. Sigi wirkte unentschlossen und Thea schob eine Frage nach: Beim Coaching läge ja der Schwerpunkt auf den Führungsqualitäten. Die Herausforderung bestehe, so wie sie es sehe, darin, authentisch zu bleiben und eine natürliche Autorität zu entwickeln. „Meinst du nicht, dass du und deine Kollegen in der Hinsicht viel zu geben hätten? Und dass davon der ganze Verein profitieren würde?“ Doch, räumte Sigi ein und einige seiner Kollegen nickten. Die Nachwuchskräfte – an die Thea sich nun wandte, um sie endlich einzubeziehen – sähen das sicherlich ähnlich. Sie ertete Zustimmung. Wenn das Coaching also wichtig sei, müsse man eine

Lösung finden, mit der alle leben könnten. Nun schaltete sich Gerhard ein, der auch dem Eindruck entgegenwirken wollte, er, der Wissensmanager, sei hier nur passiver Zuhörer. Er habe von Anfang an überlegt, ob es nicht besser sei, wenn der Assistentenbetreuer und der Coach aus unterschiedlichen Bereichen des Vereins kämen. Auch, um die Arbeit breiter zu streuen und die Trainer zu entlasten – aber nicht nur.

„Mir schwebt nämlich für die Zukunft vor, unser Wissensmanagement auszubauen, wir stehen ja erst am Anfang. Und da denke ich auch an eine Art abteilungsübergreifendes Expertennetzwerk. Nicht zuletzt die Führungskompetenzen, um die es beim Coaching geht, sind doch nicht an Sportarten gebunden, da könnten also wahrscheinlich die Trainer verschiedener Bereiche was voneinander abschauen.“

Thea, die befürchtete, die Übungsleiter durch zu viele neue Ideen zu überfordern, führte das Gespräch auf den Ausgangspunkt zurück. Was die Gruppe davon hielt, wenn man interessierte Übungsleiter aus anderen Abteilungen einbeziehe, um den Coaching-Part zu übernehmen. Schließlich signalisierten alle Anwesenden ihre Zustimmung. Jetzt musste Thea den Sack zumachen. Demnach könne sie davon ausgehen, dass die Handballtrainer bereit seien, nach Abschluss der Assistentenausbildung für andere Abteilungen als Coach zur Verfügung zu stehen? Alle nickten, wenn auch zögerlich – bis auf Bruno Bremse. Nichts gegen den Nachwuchs, meinte er, aber er habe nicht nur mit dem Coaching, sondern auch der Assistentenausbildung Probleme. Auf keinen Fall werde er sich sein Training durch „Experimente“ eines Assistenten „kaputt“ machen lassen!

„Wir haben für unsere Mannschaften oder Kursteilnehmer da zu sein und nicht umgekehrt. Sollen wir denen denn erzählen, dass sie nun unsere Versuchskaninchen sind, an denen wir neue Formen der Trainerschulung ausprobieren? Außerdem sehe ich nicht, was ich davon habe – außer viel Arbeit! Ich hab mir mein Know-how auch selbst mühsam aneignen müssen.“

### **Mannschaftsleistung: Mitspieler sind Mitstreiter**

Jetzt bewährte sich, dass sich Thea zunächst der Zustimmung von Sigi Sieger versichert hatte, denn er sprang sofort in die Bresche. Als Ehrenamtlicher frage er nicht zuerst, was es ihm, sondern was es dem Verein bringe. Und das sei doch offensichtlich:

„Überleg doch mal, Bruno. Wenn du sagst, dass du dir dein Können mühsam aneignen musstest, heißt das doch auch, dass es eine ganze Weile gedauert hat. Und in dieser Zeit haben deine Mannschaften eben nicht den optimalen Trainer gehabt, wie auch? Wenn wir diesen Lernprozess durch das Assistenten-System abkürzen können, dann haben doch alle was davon.“

Bruno wirkte verunsichert und Thea setzte nach. Von Experimenten und Versuchskaninchen könne keine Rede sein. Bruno möge doch bitte nicht vergessen, dass sie zwar vom „Nachwuchs“ sprächen – es sich aber um bereits ausgebildete Übungsleiter mit Lizenz handele! Was schließlich den Aufwand betreffe, einen Assistenten in die Feinheiten des Trainerjobs einzuweißen: Sie gehe davon aus, dass die Nachwuchstrainer sich für das Engagement revanchieren würden.

„Ich möchte zwar betonen, dass die Ausbildung im Vordergrund steht und die Assistenten nicht die Ausputzer für ungeliebte Arbeiten sind. Aber natürlich sollen sie ihre Betreuer auch entlasten. Das seht ihr doch auch so, nicht wahr?“

### **Die Medaille hat zwei Seiten**

Einer der Nachwuchstrainer ergriff das Wort. Er fände grundsätzlich klasse, wie der Verein das plane. Doch er habe auch zwei kritische Punkte zu vermerken. Der erste betraf den Workshop der Übungsleiter, von dem er hatte „läuten hören“. Er verstehe nicht, warum die Nachwuchstrainer nicht dabei sein sollten. „Wir sind doch keine Erstklässler. Ihr könnt doch nicht über unseren Kopf hinweg beschließen, was man uns beibringt!“ Der zweite Punkt betraf die Perspektive der neuen Übungsleiter. Es sei ja nicht so, dass die Assistenz für die neuen Trainer keine Mehrarbeit sei. Er ließe sich darauf ein, wüsste aber schon gern, welche Perspektiven er danach habe. „Ihr habt im Vereinsmagazin davon gesprochen, wie wichtig es ist, den Generationswechsel zu meistern. Mittlerweile frage ich mich aber, wann der überhaupt kommt.“

Der erste Punkt war schnell geklärt. Gerhard räumte ein, dass es vielleicht besser sei, wenn auch die Nachwuchstrainer am Workshop teilnähmen, und die Gruppe verständigte sich darauf. Schwieriger war die Frage nach den Perspektiven zu beantworten. Thea sah den Zündstoff und versuchte ihn zu entschärfen. Sie stimmte zu, dass die neuen Trainer Klarheit brauchten. Das sei auch im Interesse des Vereins.

„Aber was wir natürlich überhaupt nicht wollen, ist der Eindruck, irgendjemand solle aus dem Amt gedrängt werden! So ist es nämlich nicht. Und ich bin überzeugt, dass es in unserem Verein für alle Trainer interessante Betätigungsfelder gibt. Aber mehr Transparenz wäre nicht schlecht, das ist richtig. Ich werde mich deshalb an alle Abteilungsleiter wenden und von ihnen eine Rückmeldung erbitten, welche der älteren Trainer bereits ihren Ausstieg planen. Danach sehen wir weiter. Ist das fürs Erste so akzeptabel?“

### **Erste Punktgewinne**

Nachdem sie ein positives Feedback erhalten hatte, bat sie Gerhard, den sie wieder ins Spiel bringen wollte, eine Zusammenfassung der besprochenen Themen zu geben. Punkt für Punkt vergewisserte er sich noch einmal der Zustimmung der Gruppe – jetzt nur keine Unklarheiten! Er war mit dem Ergebnis zufrieden. Es war kein leichtes Gespräch gewesen, aber ein produktives, fand er.

„Ich glaube, jetzt haben wir eine gute Arbeitsgrundlage für unseren ersten Schritt zum Wissensmanagement. Aber es ist ein Pilotprojekt! Wir werden deshalb immer wieder auf Themen stoßen, über die wir diskutieren müssen. Denn wir können dieses Spiel nur gemeinsam gewinnen!“