

Marcel Fahrner**Entscheidungsprozesse von Sportverbänden****Eine Analyse unter Bezug auf organisationales Wissen und Lernen**

DECISION PROCESSES IN SPORTS FEDERATIONS

AN ANALYSIS WITH RESPECT TO ORGANISATIONAL KNOWLEDGE AND LEARNING

Zusammenfassung

Wissen scheint mittlerweile auch für Sportverbände als zentrale Ressource zu gelten. Gleichwohl treffen sie mitunter weitreichende Entscheidungen, ohne über ausreichend Wissen zu verfügen oder vorhandenes Wissen angemessen zu berücksichtigen. Der Artikel konstruiert Sportverbände zunächst als rekursive Entscheidungsverbände und setzt sich mit dem Phänomen Wissen auseinander. Er fragt dann nach organisationalen Bedingungen des Umgangs mit Wissen und reflektiert Entscheidungsprozesse aus der Perspektive organisationalen Lernens. Unter Bezug auf Untersuchungsergebnisse einer empirischen Fallstudie wird schließlich nachgezeichnet, wie in Entscheidungsprozessen eines beispielhaft ausgewählten Sportverbands mit Wissen umgegangen wird.

Schlagworte: Wissen – Entscheidungsprozess – Sportverband

Abstract

Today, knowledge seems to be considered as a central resource for sports federations. At the same time, they sometimes make far-ranging decisions without disposing of sufficient knowledge or without taking existing knowledge adequately into account. In the following article sports federations will be presented as recursive interconnections of decisions and the phenomenon of knowledge will be investigated. Taking organisational learning as a theoretical foundation, decision processes and organisational conditions for the handling of knowledge will be discussed. Based on the results of an empirical case study, the handling of knowledge in the decision processes of an exemplary sports federation will be shown.

Key words: knowledge – decision process – sports federation

1 Problemstellung

Zum Begriff „Wissen“ liefert Google in kürzester Zeit 97,9 Mio. Treffer, also scheint es sich dabei um einen wichtigen Gegenstand gesellschaftlicher Kommunikation zu handeln. Gleichzeitig bestimmen wissensbasierte Produkte und Dienstleistungen das tägliche Leben, etwa neue Nutzungsmöglichkeiten von Internet oder Mobiltelefon. Und auch im Sport findet man zahlreiche wissensbasierte Innovationen, z. B. „intelligente“ Schwimmanzüge, digitale Techniken zur Spiel- und Trainingsanalyse, Materialien für Sportgeräte im Behindertensport oder medizinische Nahrungsergänzung. „Es ist kaum ein Service und kaum eine Dienstleistung vorstellbar, die nicht

durch Wissensbasierung und Technisierung zu einer anspruchsvollen professionellen Tätigkeit mutieren könnte“ (Willke, 2001a, S. 2-3).

Folglich werden Wissensbasierung und Wissensarbeit mittlerweile auch für Organisationen des Sports als zentrale Erfolgsvoraussetzung angesehen. Man schlussfolgert, sie müssten mit Wissen als kritischer Ressource ebenso sorgfältig umgehen wie mit Arbeit oder Kapital und neben guten Experten sei für sie gerade vergemeinschaftete Erfahrung relevant. Denn offensichtlich lässt sich Wissen erst über internen Wissens- und Erfahrungsaustausch als Produktivkraft für Organisationen nutzbar machen (vgl. Willke, 2001a, S. 4-5). Allerdings scheinen auch in Sportverbänden mitunter weitreichende Entscheidungen wie Investitionsprogramme oder Strukturreformen getroffen zu werden, ohne dass hierzu ausreichend Wissen verfügbar ist. Außerdem wird häufig vorhandenes Wissen in Entscheidungsverfahren gar nicht berücksichtigt – etwa bei der Doping-Bekämpfung oder der Schaffung „zeitgemäßer“ Organisationsstrukturen. Offenbar ist der Umgang mit Wissen in Organisationen sehr voraussetzungsvoll und auch Sportverbände scheinen nicht ohne Weiteres „lernfähig“ zu sein.

Vor diesem Hintergrund setzt sich der Beitrag im Folgenden mit dem Phänomen „Wissen“ auseinander. Mit Blick auf Sportverbände fragt er nach organisationalen Bedingungen des Umgangs mit Wissen und reflektiert dann Möglichkeiten organisationalen Lernens von Sportverbänden. Unter Bezug auf Daten einer empirischen Fallstudie wird schließlich nachgezeichnet, wie in Entscheidungsprozessen eines beispielhaft ausgewählten Sportverbands mit Wissen umgegangen wird.

2 Sportverbände und Wissen

Organisation und Wissen erweisen sich beide als abstrakte und komplexe Phänomene, die nicht ohne Weiteres zu erfassen sind. Aus diesem Grund erfolgt zunächst eine begriffliche Orientierung, bevor dann das Phänomen organisationalen Lernens in den Blick genommen wird.

2.1 Sportverbände als Entscheidungsverbände

Organisationen werden häufig unter Verweis auf konstitutive Merkmale oder Idealtypen als planvolle, koordinierende Sozialsysteme zur Erreichung bestimmter Ziele oder Zwecke definiert. Der Bezug auf solche Wesensannahmen ist aber für die hier angestrebte Auseinandersetzung kaum ausreichend tragfähig, denn in der Regel definieren verschiedene Beobachter das Wesen einer Organisation unterschiedlich. Versteht man Organisationen hingegen als operativ geschlossene soziale Systeme, richtet sich die Aufmerksamkeit darauf, wie es ihnen gelingt, eigene Zustände von Ordnung und „Unordnung so miteinander zu kombinieren und gegeneinander wechseln zu können, daß die Organisation sich und ihren Unterschied zur Umwelt aufrechterhält“ (Baecker, 1999, S. 24). Dabei ist vor allem der Umgang mit organisationsinternen Erwartungen bedeutsam: Diese können erfüllt oder enttäuscht werden – und eben dies macht jeweils einen Unterschied, „der dann als Information weiter bearbeitet werden kann“ (Luhmann, 2000, S. 58). Man erwartet in Sportverbänden z. B., dass Nationalmannschaften international erfolgreich sind, dass Verbandstraditio-

nen gepflegt und Sitzungen gemäß demokratischen Regeln durchgeführt werden. Der organisationsinterne Umgang mit den vom System vorgegebenen Erwartungen manifestiert sich dabei in Entscheidungen, im Kontext organisierter Komplexität antwortet eine *Entscheidung* also immer auf eine *bestimmte Erwartung* (vgl. Willke, 2005, S. 152).

Vor diesem Hintergrund lassen sich Sportverbände als rekursive Entscheidungsverbände verstehen, „die sich mithilfe eines bestimmten Typs von Kommunikationen, *nämlich Entscheidungen*, reproduzieren“ (Baecker, 1999, S. 90; Hervorhebung i. O.). Sie haben deshalb alles, was für ihren Bestand wichtig ist, zum Gegenstand von Entscheidungen zu machen (vgl. Kieserling, 1999, S. 352). Entscheidungen produzieren für Sportverbände angesichts „*von Ungewißheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit an einem bestimmten Punkt eine Gewißheit, einen Ausgangspunkt*“ (Baecker, 1999, S. 146; Hervorhebung i. O.). Gleichzeitig generieren sie aber permanent weitere Unsicherheit, denn eine Entscheidung ist nicht von Dauer und könnte immer auch anders ausfallen.¹ Im Verbandskontext lassen sich Entscheidungen allerdings nur rechtfertigen, wenn intern übliche Verfahren der Entscheidungsfindung befolgt wurden. Bei der Frage, wie es Sportverbänden verlässlich gelingt, aus ihrer Perspektive „richtige“ Entscheidungen zu treffen, rückt deshalb der verbandsspezifische Erfahrungsfundus in den Blick, der Bewahrenswertes (weil im Tun Bewährtes) für künftige Wiederverwendung verfügbar hält.

2.2 Wissen von Personen und Wissen von Sportverbänden

Dieser interne, für organisationale Entscheidungsprozesse richtungsweisende Erfahrungsfundus kann auch als organisationsspezifisches Wissen bezeichnet werden (vgl. Baecker, 1999). Dies wirft dann verschiedene Fragen auf, etwa inwiefern welches – und wessen – Wissen in Entscheidungsprozessen relevant ist oder welche Funktion Wissen im organisationsinternen Entscheidungskontext hat. Wissen kann dabei aus verschiedenen Perspektiven konzipiert und verstanden werden (vgl. Porschen, 2008, S. 27-86; Maasen, 2009, 12-63). Vor dem Hintergrund des hier zugrunde gelegten Organisationsverständnisses beleuchtet der Beitrag auch das Phänomen Wissen aus systemtheoretischer Perspektive. Zentrale Ausgangsbasis ist dabei die Unterscheidung von Datum, Information und Wissen (vgl. Willke, 2001a, S. 7-8).

Was ein Beobachter auf elementarer *Datenebene* in den Blick bekommt, hängt wesentlich von seinen Beobachtungsinstrumenten und -verfahren ab. Als solche fungieren auf personaler Ebene insbesondere Ideen, Konzeptionen, Vorurteile, Ideologien und Theorien. Sie lassen sich zusammen als personale Modelle verste-

¹ Versteht man Organisationen als Sozialsysteme bestehend aus fortlaufender Reproduktion und Kommunikation von Entscheidungen, zählen Personen zur internen Organisationsumwelt. Damit sind sie jedoch nicht irrelevant, denn Personen sind in ihrer Rolle als Organisationsmitglieder ja an Entscheidungen beteiligt und müssen diese auch verstehen! Da Entscheidungen aber auf der Grundlage dauerhafter, kontingenter Regeln erfolgen, sind diese organisationalen Kommunikationsmuster grundsätzlich unabhängig von konkreten Einzelpersonen (vgl. Willke, 2005, S. 155).

hen: tief verwurzelte persönliche „Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die großen Einfluß darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen“ (Senge, 2003, S. 17), was jedem Einzelnen in den Blick kommt und wie er dies interpretiert. Gleichzeitig sind diese Modelle und ihre Auswirkungen dem Einzelnen oftmals gar nicht bewusst. Denn sie „komprimieren implizites Wissen und sind ihrerseits implizit in dem Sinne, dass sie nur selten expliziert und an die Oberfläche gebracht werden. Sie wirken deshalb wie eine Brille, von welcher der Träger nicht weiß, dass er sie auf hat“ (Willke, 2001a, S. 48; vgl. Kim, 1993, S. 41).

Durch Einbindung in systemspezifische Kontexte von Relevanzen werden aus Daten dann Informationen. *Information* als „bedeutsamer Unterschied“ (Willke, 2001a, S. 8) ist folglich immer systemabhängig, denn ihr Neuigkeits- und Überraschungswert ist nur mittels systemspezifischer Kriterien messbar.² Daten können etwa für jedes Vorstandsmitglied eines Sportverbands unterschiedlichen Informationsgehalt haben, z. B. Zahlen im Bericht des Abteilungsleiters Finanzen, Wettkampfleistungen von Nationalmannschaftsmitgliedern oder Kernpunkte eines Angebots zur Rechtevermarktung. *Wissen* wiederum entsteht durch Einbettung von Information in jeweils systemspezifisch bedeutsame Erfahrungsmuster, die im systemeigenen Gedächtnis gespeichert und verfügbar gehalten werden. Wissen ist beispielsweise notwendig, um die finanzielle Situation des Verbands bewerten, um Hochleistungsathleten auf Olympische Spiele vorbereiten oder um Sportevents organisieren zu können – es ist folglich nicht nur beobachter- und kontextabhängig, sondern immer auch zweckgebunden.

Versteht man Organisationen als soziale Systeme, ist außerdem Wissen von *Personen* und Wissen von *Organisationen* zu unterscheiden. Personen verfügen je nach Biografie und Lebenserfahrung über unterschiedliche Beobachtungskompetenzen, Relevanzmuster und Erfahrungswelten, von denen ihr Wissen entscheidend abhängt. Unmittelbar an Personen gebundenes Wissen im Sinne von Intuition und Können kann auch als *implizites Wissen* bezeichnet werden (vgl. Willke, 2001a, S. 12). Der beinahe grenzenlose Hintergrund personaler Modelle ist dabei für den Einzelnen nicht ohne Weiteres verbalisierbar – mitunter nicht einmal bewusst. Beispielsweise diagnostizieren Verbandsmanager treffsicher Vermarktungsdefizite, ohne ihre Analyseverfahren detailliert erklären zu können, oder Verbandspräsidenten leiten souverän Vorstandssitzungen, ohne dass sie ihre Tätigkeit im Einzelnen genau zu beschreiben vermögen.

² Ein alltagssprachlich oft vermuteter Informationsaustausch ist demnach nicht mehr als Datenaustausch. Denn Voraussetzung eines tatsächlichen Informationsaustauschs ist, dass beide austauschenden Systeme über identische Relevanzkriterien verfügen. Dies ist praktisch nie gegeben – weder bei eineiigen Zwillingen noch bei Gruppen, Teams oder Organisationen mit ihrer je eigenen Geschichte, Identität und Zielsetzung (vgl. Willke, 2001a, S. 8-9). Gibt ein System (Ego) eine Information ab, ist dieses Signal für jedes andere System (Alter) „nichts anderes als ein Datum, und auch dies nur, wenn es mit seiner Ausstattung an Instrumenten das Signal beobachten kann. Alter kann nun dieses Datum am Maßstab seiner spezifischen Relevanzen bewerten und daraus eine Information konstruieren. Klar ist, dass dies für Alter eine andere Information ist als für Ego, sonst wären beide Systeme ja identisch“ (Willke, 2001a, S. 9).

Wissen lässt sich allerdings grundsätzlich auch explizieren, also aussprechen und in Dokumente fassen. Ein solches artikuliertes, *explizites Wissen* ist dann nicht (mehr) an bestimmte Personen gebunden, sondern transferier- und archivierbar – und damit auch anderen zugänglich (vgl. Willke, 2001a, S. 13; Porschen, 2008, S. 59).³ In diesem Sinn expliziertes Wissen, etwa in Form von Aktennotizen, schriftlichen Handlungsanweisungen oder dokumentierten Prozessabläufen, ist für Organisationen in besonderer Weise relevant. Denn geht man davon aus, dass sie sich über Kommunikation konstituieren – und eben nicht aus Personen bestehen – ist auch das Wissen eines Sportverbands nicht auf das Wissen konkreter Einzelpersonen beschränkt. Indem für einen Sportverband relevantes Wissen von Personen formuliert, aufgeschrieben und schließlich in seine Routineabläufe eingebunden ist, wird es unabhängig von den Wissen liefernden Personen. Organisationales Wissen steckt folglich „in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren“ (Willke, 2001a, S. 16; Hervorhebung i. O.), also vor allem in spezifischen Leitlinien, Routinen, Traditionen. Wichtigstes Qualitätsmerkmal dieses Wissens ist, „daß es kommuniziert werden muss, um wirksam zu werden“ (Baecker, 1999, S. 77-78). Organisationales „Wissen ‚ist‘ daher letztlich nichts anderes als die Summe aller bestätigten und weiterhin gehegten Erwartungen, mit denen ein soziales System seine eigenen Operationen und damit seine Bedingungen der Ausdifferenzierung und Wiedereinbettung begleitet“ (Baecker, 1999, S. 88).

Relevante Wissensarten von Organisationen sind dabei wie folgt systematisierbar (vgl. Baecker, 1998, 1999): Internes *Produkt- und Prozesswissen* bezieht sich auf die angebotenen Produkte/Leistungen, hierfür notwendigen Mitteleinsatz, dazugehörige Technologien sowie interne Prozess- und Verfahrensweisen (hierarchische/fachliche Koordination). Dies ist z. B. in Satzungen, Geschäftsordnungen oder Leitbildern festgehalten. Außerdem gibt es explizites *Expertenwissen* über die relevante Organisationsumwelt, etwa in Form von Strategiepapieren, Steuerungskonzepten oder Expertisen über Zielgruppen. Selbstverständlich vorausgesetzt und nur selten thematisiert wird *gesellschaftliches Wissen*, also u. a. die Vorstellung davon, welche Leistungen oder Verhaltensmaßstäbe von der Organisation erwartet werden. Immer wieder beziehen sich Verbandsentscheidungen auf dieses Wissen, gerade „auch dann, wenn man für die Organisation und in der Organisation eine Autorität in Anspruch nimmt, die kaum noch irgendwo anders in der Gesellschaft zu finden und zu behaupten ist“ (Baecker, 1999, S. 72). Ebenfalls überwiegend implizit und personen-gebunden ist *Führungswissen*, das unter anderem vorgibt, wie Sportverbände zu koordinieren sind, wie Mitarbeiter motiviert und welche Formen von Autorität und Disziplin akzeptiert werden. Und schließlich ist *Milieuwissen* entscheidend dafür, „wie die Dinge in der Organisation üblicherweise laufen, was man von wem zu

³ „Explicit knowledge ... can be easily communicated and shared, in product specifications or a scientific formula or a computer program ... Tacit knowledge is highly personal. It is hard to formalize and, therefore, difficult to communicate to others“ (Nonaka, 2007, S. 165). In der faktischen Realität wirkt implizites Wissen immer bei der Gewinnung und der Verwendung expliziten Wissens mit, sodass man jeweils auch von unterschiedlichen „Mischungsverhältnissen“ sprechen kann (vgl. Porschen, 2008, S. 65-66).

erwarten hat, wessen Initiativen in der Regel erfolgreich sind und wessen Initiativen in der Regel im Sand verlaufen“ (Baecker, 1998, S. 9). Gesellschaftliches Wissen, Führungs- und Milieuwissen weisen mitunter Überschneidungen auf und können deshalb zusammen auch als Organisationskultur gekennzeichnet werden – über die zwar nicht explizit entschieden wird, die aber intern von jedem verstanden und als Selbstverständlichkeiten akzeptiert werden (vgl. Luhmann, 2000, S. 145).

Organisationales Wissen hat somit „nicht nur eine *Sachdimension*, das heißt, es ist nicht nur ein Wissen über etwas. Sondern es hat auch eine *Sozialdimension*, das heißt, es ist ein Wissen der einen über ein Wissen und Nichtwissen der anderen. Und es hat eine *Zeitdimension*, das heißt, es ist ein Wissen über den notwendigen Korrekturbedarf von Wissen“ (Baecker, 1999, S. 83; Hervorhebung i. O.).

2.3 Lernen von Sportverbänden

Der organisationsinterne Umgang mit Wissen als Wechselspiel zwischen Person und Organisation im Zeitverlauf lässt sich theoretisch auch als organisationales Lernen fassen (vgl. Wiesenthal, 1995, S. 138; Florian & Hillebrandt, 2004, S. 9; Kopp-Malek, 2004, S. 23-24). Dahinter steht die Idee, dass auch Organisationen erfahrungsbasiertes und selbstreflexives Lernen möglich ist.⁴ Denn grundsätzlich besteht immer die Möglichkeit, bislang gültige Abläufe gegen neue Verfahrensregeln auszutauschen – etwa wenn (Umwelt-)Erwartungen es angebracht erscheinen lassen, neue Qualitätsmanagementkonzepte in Aus- und Fortbildung einzuführen oder neue Verbandsregeln der Dopingbekämpfung zu etablieren. Für eine Modifikation bestehender Routinen und eingeübter Prozesse im Sinne eines organisationalen *Veränderungslernens* (vgl. Kim, 1993, S. 45; Thiel & Meier, 2004, S. 106) müssen Personen ihr implizites Wissen artikulieren und z. B. in Form von Konzepten, Modellen oder Handbüchern in der Organisation verfügbar machen.⁵ Eine solche *Externalisierung* ist zwingende Voraussetzung für die *Kombination* expliziter Wissensbestände (vgl. Nonaka, 1991, S. 99, 2007, S. 165), also die organisationsinterne Vergemeinschaftung expliziten Wissens oder die Re-Kombination bereits bestehender zu neuen Dokumenten der Organisation. Hierfür notwendige Selbstreflexion ist allerdings voraussetzungsreich: Denn dies „mutet einem sozialen System zu, sich selbst in

⁴ Die grundlegenden Regeln einer Organisation leiten „das Handeln der Mitglieder mit einem hohen Grad an Erwartbarkeit und Resilienz“ (Willke, 2001a, S. 30). Personen passen sich folglich mit der Zeit an interne Verfahrensweisen und Werte der Organisation an. Dabei lässt sich Sozialisation als Einbindung impliziten Wissens in gemeinsamer operativer Praxis und Erfahrung, z. B. im Vorstand, von Internalisierung expliziten Wissens unterscheiden (vgl. Nonaka, 2007). „As ... explicit knowledge is shared throughout an organization, other employees begin to internalize it – that is, they use it to broaden, extend, and reframe their own tacit knowledge“ (Nonaka, 1991, S. 99). Beide Mechanismen führen jeweils zu einer gemäß internen Erwartungen besseren Aufgabenerfüllung von Personen – im unveränderten organisationsstrukturellen Kontext.

⁵ Um nicht nur Daten und Information verfügbar zu machen, sondern Wissen zu dokumentieren, ist dabei jeweils auch der Erfahrungskontext, in dem eine bestimmte Expertise generiert und verankert ist, darzustellen (vgl. Willke, 2001a, S. 111).

seiner bisherigen Identität in Frage zu stellen“ (Willke, 2005, S. 206)⁶ und markiert folglich immer Zweifel, die der organisationalen Anforderung an Ungewissheitsabsorption entgegenstehen. Bei jeder Kommunikation von Wissen läuft also immer die Möglichkeit mit, dass „man sich an Erwartungen orientiert, die bereits nicht mehr aufrechterhalten werden können und daher gegen neue Erwartungen ausgewechselt werden müssen. Darum ist Wissen so anstrengend. Es stellt auf Enttäuschungen ab“ (Baecker, 1999, S. 90).

Um Enttäuschung und Unsicherheit zu verhindern, wird eine Auseinandersetzung mit Wissen verbandsintern mitunter so gut es geht vermieden, z. B. indem man sie mit Verweis auf Zeitknappheit auf unbestimmte Zeit vertagt oder sie auf andere Stellen im Verband abschiebt. Veränderungsinitiativen versanden dann irgendwo in Sportverbänden und Reformen werden scheinbar lediglich um der Reformen willen durchgeführt. Ablehnung von Wissen ist somit nicht nur ein Hinweis auf die Unvernunft der Verhältnisse. Vielmehr schützt dies gerade „vor der Zumutung, anderes für relevant zu halten, andere zu Wort kommen zu lassen und sich auf andere Grundlagen zu stellen. Fast nie ist absehbar, worauf man sich einlassen würde, wenn man diese Zumutung akzeptieren würde“ (Baecker, 1999, S. 83). Absichtsbekundungen verschwinden dann schnell in den Schubladen. Ein solches organisationales *Abwehrlernen* hat also die spezifische Funktion, „Irritationen durch die Systemumwelt erfolgreich zu ignorieren, was für den Fortbestand der Strukturen der Organisation äußerst bedeutsam ist“ (Thiel & Meier, 2004, S. 107). Dabei muss es Sportverbänden gerade freigestellt sein zu entscheiden, welche Daten sie zur Kenntnis nehmen und aus welchen Informationen sie ihre Schlussfolgerungen ziehen. „Diese Entscheidung *macht* die Organisation erst zu einer Organisation“ (Baecker, 1999, S. 69; Hervorhebung i. O.). Schließlich kann Anpassungsträgheit durchaus vorteilhaft sein – denn Sportverbände müssen mitunter auch konstant bleibenden Erwartungen Rechnung tragen.

3 Empirische Befunde zum Umgang mit Wissen in Entscheidungsprozessen von Sportverbänden

Unter Bezug auf Daten einer empirischen Fallstudie wird im Folgenden nachgezeichnet, wie in Entscheidungsprozessen eines beispielhaft ausgewählten Sportverbands mit Wissen umgegangen wird. Das Untersuchungsobjekt, der *Deutsche Turner-Bund* (DTB), steht dabei mit rund fünf Mio. Turnvereins-Mitgliedern, 20.368 Turnvereinen, 233 Turngauern, 22 Landesturnverbänden und seiner Geschäftsstelle

⁶ Hinzu kommt, dass die Geheimhaltung von Wissen verbandsintern mitunter persönliche Machtpositionen erhalten oder stärken kann (vgl. Güldenbergs & Meyer, 2002, S. 520; Mayer & Schoeneborn, 2008, S. 169). Es bedarf deshalb verbandsspezifischer Bedingungen, die es Personen ermöglichen, ihre jeweiligen personengebundenen Weltansichten offenzulegen und vergleichender Beobachtung zugänglich zu machen (vgl. Willke, 2001a, S. 48-49, 2001b, S. 320; Senge, 2003, S. 17; Probst & Büchel, 1998, S. 65). Explikation impliziten und Kombination expliziten Wissens müssen also intern honoriert werden, z. B. über eine damit verbundene Förderung ehrenamtlicher und beruflicher Karrieren oder über finanzielle Anreizsysteme (vgl. Willke, 1997, S. 108; Güttel, 2007, S. 468).

in Frankfurt in gewisser Weise stellvertretend für die Bundesfachverbände in Deutschland.⁷ In der Organisationsforschung ist es dabei durchaus üblich, Untersuchungsobjekte aufgrund gezielter Überlegungen auszuwählen (vgl. Kromrey, 2006, S. 283-284; Kraimer, 2002; Lamnek, 1995, S. 16). Zunächst erfolgte für den Zeitraum November 2000 bis März 2006 eine inhaltsanalytische Auswertung von 111 Sitzungsprotokollen der Verbandsorgane. Dann wurden 15 Leitfaden-Interviews mit ehrenamtlichen und mit hauptberuflichen Mitarbeitern von Bundes- und Landesebene durchgeführt, die wiederum inhaltsanalytisch ausgewertet wurden (vgl. Fahrner, 2008).

Die empirische Untersuchung fokussierte dabei beispielhaft Veränderungsprozesse des Verbands, wobei sie sich angesichts der zahlreichen Veränderungsinitiativen auf drei zentrale verbandspolitische Reformthemen beschränkte: Die Fallstudie „Leitbild“ bezog sich auf Veränderung verbandsinterner Aufgabenabgrenzung und nationaler Strategien der Verbandsarbeit. Sie wurde beispielhaft ausgewählt, da hiermit grundlegende Hinterfragung, Bestätigung oder Neudefinition verbandsspezifischer Entscheidungsprämissen verbunden sind. Notwendigkeiten verbesserter Außendarstellung des Verbands beleuchtete die Fallstudie „Marken-Konzept“. Hier interessierte vor allem, mit welcher Begründung und auf welche Weise diese für Wirtschaftsunternehmen typische Thematik im Verband so große Aufmerksamkeit erhält und welche Folgen dies im Verband hat. Die Fallstudie „Spitzensport-Konzept“ war vor allem deshalb von Interesse, als die prominente verbandsinterne Bearbeitung des Spitzensports auf eine veränderte Prioritätensetzung im Verband hindeutete.

Die folgenden Analysen werden am Beispiel der Fallstudie „Spitzensport-Konzept“ illustriert. Sie fokussieren insbesondere die Organisationsebene und somit vor allem grundlegende Regeln verbandsspezifischer Entscheidungsprozesse. Besonders interessiert dabei, wie verbandsintern mit Wissen umgegangen wird, d. h., inwiefern Entscheidungen *mithilfe* von Wissen kommuniziert werden und welche Prozesse organisationalen Lernens sich im Zeitverlauf identifizieren lassen.

3.1 Ausgangssituation des Entscheidungsprozesses „Spitzensport-Konzept“

Als Verbandszweck hat der untersuchte Verband festgeschrieben, „Turnen und Sport zu fördern und die dafür erforderlichen gemeinsamen Maßnahmen zu koordinieren“ (§ 2.3 DTB-Satzung). Konkretisiert wird dies in der Satzung über sechs Aufgabenbereiche, u. a. heißt es: „Der DTB fördert das Leistungsstreben seiner Spitzensportlerinnen und Spitzensportler. Er widmet sich besonders der Ausbildung talentierter Athletinnen und Athleten sowie der Bildung von Nationalmannschaften zur Teilnahme an Olympischen Spielen, Welt- und Europameisterschaften“ (§ 1.8 DTB-Satzung). In Folge der starken Orientierung des Verbands am Freizeit- und

⁷ In Deutschland sind rechtlich selbstständige Sportvereine über direkte Mitgliedschaft in Regional- und Landesfachverbände eingebunden, wobei letztere wiederum rechtlich selbstständige Mitglieder der Bundesfachverbände sind. Dies gilt im Grundsatz auch für den föderalen Aufbau der Sportverbände in anderen deutschsprachigen Sportnationen.

Gesundheitssport seit den 1980er-Jahren verlor Spitzensportförderung jedoch sukzessive an verbandspolitischer Bedeutung, wie dieser Interviewpartner der Bundesebene verdeutlicht:

Viele ... Landesturnverbände sagen: ‚Leistungssport, interessiert uns nicht! ... Wir machen nur Übungsleiterentwicklung, ... Aus- und Fortbildung und Freizeitentwicklung, Freizeit- und Gesundheitssport. Mehr machen wir nicht‘ (I-12, S. 19, Z. 41-45).

Vor dem Hintergrund des föderalen Verbandsaufbaus – Bundesverband, Landesverbände und Regionalverbände – liegt somit eine der zentralen verbandspolitischen Herausforderungen „in der Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation und Kooperation zwischen autonomen, primär an sich selbst orientierten Einheiten“ (Wimmer, 2004, S. 91), deren Problemsichten und Interessenlagen sich nicht ohne Weiteres decken. Dabei kann insbesondere aus der operativen Autonomie rechtlich selbstständiger Sportvereine und Landesverbände ein Legitimationsdefizit des Bundesverbands resultieren. Denn werden auf Bundesebene Entscheidungen getroffen, sind lediglich Vertreter der Landesverbände beteiligt, nicht aber Vertreter der Vereinsbasis oder gar die Basis selbst. Diejenigen, die auf Bundes- oder Länderebene Ziele erarbeiten oder Strategien festlegen, verfügen folglich *nicht* über notwendige Kompetenzen, diese Vorschläge auch durch- oder umzusetzen. Ihnen fehlt in der Regel die Berechtigung, verbindliche Vorgaben für die Basis – die Sportvereine ihrer Sportart und deren Mitglieder – zu treffen. Versteht der Bundesverband also Spitzensportförderung als wichtige Zielstellung, können Landesverbände und Vereine diese Aufgabe für sich trotzdem als unwichtig erachten. Denn sie haben „nur die jeweils eigenen, auf eine optimale Erfüllung der eigenen Aufgabe ausgerichteten Handlungslogiken zu beachten“ (Thiel, 1997, S. 46). Doch auch auf Bundesebene werden andere Verbandsaufgaben prominenter bearbeitet, wie dieser Hauptberufliche der Bundesebene meint:

Wenn Sie sich mal allein die Stellenverteilung ... [beim Bundesverband; M.F.] angucken, von den 60, 70 die [dort; M.F.] ... arbeiten. Davon arbeiten sechs oder sieben im Leistungssport (I-05, S. 3, Z. 21-22).

Nachdem die Erfolge der Nationalmannschaften in den 1990er-Jahren sukzessive weniger werden, markieren die Ergebnisse bei den Olympischen Spielen 2000 in Sydney einen Tiefpunkt, wie dieser Hauptberufliche der Bundesebene beschreibt:

Die Männermannschaft ist in Sydney Zehnter geworden, weit von der Zielstellung entfernt. Turnerinnen waren nicht qualifiziert, ... Rhythmische Sportgymnastik, die Gruppe wurde Vierte, sensationelles Ergebnis, fiel aber dem schlechten Ergebnis der Männer zum Opfer. Wurde dann also insofern nicht beachtet. Und Trampolin ... da waren wir dann praktisch auch ins Bodenlose gestürzt (I-05, S. 1, Z. 36-41).

Dies führt u. a. dazu, dass der Verband auf niedrigstem Niveau der Bundesförderung eingestuft wird. Doch anstelle eines „business as usual“, wie in den Jahren zuvor, folgt nun ein verbandsinterner Reformprozess, der wesentlich vom Ende 2000 neu gewählten Präsidium und dessen Präsidenten angestoßen wird. Ihnen gelingt es, persönliche Erfahrungen und Sichtweisen in den Verband einzubringen und bestehende Routinen in Frage zu stellen. Zentrale Argumente sind dabei u. a., Erfolge im Spitzensport hätten eine Leuchtturmfunktion gegenüber der Verbandsumwelt und

würden sich außerdem positiv auf die sportpolitische Position des Verbands auswirken, wie dieser Ehrenamtliche der Landesebene verdeutlicht:

Ein Spitzensportverband, der im Chor der anderen Verbände irgendwie ne Rolle spielen will, der muss da auch Flagge zeigen. Sonst wird man ... in der Sportpolitik nicht ernst genommen ... Das ist auch ... sportpolitisch eine ganz bedeutsame Grundsatzentscheidung (I-09, S. 6-7, Z. 48-1).

Persönliche Einschätzungen und implizites Wissen der (neuen) Präsidiumsmitglieder werden also zu einem wichtigen Reformimpuls im Verband. Notwendig sei insbesondere eine neue „Balance von Zentralisierung und Regionalisierung von Stützpunkten“ (Präsidium, Februar 2001) sowie eine „bessere Verzahnung der professionellen Spitzensport-Steuerung mit den Landesturnverbänden“ (Verbandsrat, November 2001), heißt es. Gerade die Zusammenarbeit von Bundesverband und Landesverbänden wird verbandsintern offensichtlich schon längere Zeit als verbesserungsbedürftig angesehen, wie dieser Hauptberufliche der Bundesebene erklärt:

[Die Verzahnung von Bund und Ländern; M.F.] ist auch ein Dauerthema. Weil das durchaus kompliziert ist aufgrund der heterogenen Landschaft, der unterschiedlichen Fördermöglichkeiten in den Ländern, der unterschiedlichen Strukturen in den Ländern ... Das zu verzahnen ... ist schon immer ein komplexes Thema gewesen und auch nie so richtig gelungen (I-05, S. 2, Z. 15-23).

Damit wird deutlich, dass die verbandsintern formulierte Erwartung, über einen grundlegenden Reformprozess den Spitzensport des Verbands wieder in die Erfolgsspur zu bringen, tiefgreifende Veränderung der bisherigen verbandspezifischen Verfahrensregeln erfordert. Eine konzeptionelle Neuausrichtung der Spitzensportförderung und damit neues explizites Produkt- und Prozesswissen scheinen also notwendig. Dies setzt zwangsläufig eine selbstreflexive Auseinandersetzung des Verbands mit Wissen/Nichtwissen voraus – was jedoch der notwendigen Unsicherheitsabsorption durch verlässliche Routinen entgegensteht. Aufgrund der Autorität ihrer Initiatoren ist die Veränderungsinitiative im Verband allerdings praktisch nicht zu stoppen. Im Folgenden wird deshalb nachgezeichnet, wie in diesem Spannungsfeld verbandsintern mit ihr umgegangen wird.

3.2 Verbandsinterne Entscheidungsvorbereitung „Spitzensport-Konzept“

Die verbandsinterne Anleitung selbstreflexiver Auseinandersetzungen mit bestehenden Verfahren und Routinen könnte ebenso wie der Aufbau einer expliziten Spitzensport-Wissensbasis Aufgabe des Bereichsvorstands Olympischer Spitzensport sein. Hier wie in anderen Verbandsgremien begegnen einander aber offensichtlich gegensätzliche Perspektiven und Interessen. Hinzu kommt eine aufwändige und vor allem konfliktträchtige gegenseitige Abstimmung, wie dieser Ehrenamtliche der Bundesebene beschreibt:

Alle rennen mit Scheuklappen aufeinander zu und wundern sich, dass es nicht vorangeht (I-11, S. 13, Z. 38-39).

Vor diesem Hintergrund gelingt es den Veränderungsinitiatoren, dass Präsident und Generalsekretär direkt mit Planungen einer Spitzensport-Reform beauftragt werden

(vgl. Präsidium, November 2002). Diese berufen wiederum eine Arbeitsgruppe ein zur „Erstellung eines nationalen Konzeptes ‚Turnen 2012‘ zur zentralen Entwicklung und Steuerung des olympischen Spitzensports auf das Ziel 2012“ (Präsidium, Mai 2003). Die Arbeitsgruppe soll also neue Leitlinien und Routinen etablieren, implizite Wissensbestände im Verband artikulieren und mit bestehenden expliziten Wissensbeständen kombinieren helfen.

Um dem für Freiwilligenvereinigungen typischen Erfordernis des Bottom-up von Entscheidungen gerecht zu werden, bedürfen solche Veränderungsprozesse allerdings grundsätzlich eines offiziellen Auftrags durch die Mitgliederversammlung. Aufgrund dieses Zustimmungsvorbehalts der Mitgliederversammlung verfügt die hierarchische Verbandsspitze nicht zwingend über souveräne Entscheidungsfreiheiten. Im konkreten Beispiel bedarf es deshalb einer starken verbandsinternen Legitimation der Arbeitsgruppe. Da es für die Berufung von Arbeitsgruppenmitgliedern verbandsintern keine expliziten Vorgaben gibt, werden mit Generalsekretär, Sportdirektor, einem Bundestrainer sowie einem verbandsintern anerkannten ehemaligen DDR-Spizenturner ausgewählte Experten mit langjähriger Verbandserfahrung zusammengebracht. Deren verbandspolitische Erfahrungen, Interessen und Überzeugungen scheinen dabei in vielen Punkten recht ähnlich zu sein.

Diese Bedingungen ermöglichen der Arbeitsgruppe die Erarbeitung einer gemeinsamen Wissensbasis, z. B. in Fragen von Zentralisierung, Ausstattung von Stützpunkten, notwendigen Trainingsinhalten. Gleichzeitig erfolgt auf diese Weise jedoch eine Engführung der konzeptionellen Arbeit, zumal man sich offensichtlich vor allem auf die impliziten Wissensbestände der Beteiligten verlässt. Externe Expertisen, z. B. anderer Sportfachverbände oder wissenschaftlicher Einrichtungen, werden hingegen nicht systematisch integriert, wie sich dieses Arbeitsgruppenmitglied erinnert:

Wir haben da nicht eine externe Studie beauftragt, nach dem Motto, ‚Jetzt guck‘ uns mal in den Laden!‘ Das hätte man auch machen können. Wir haben das schon mit internen Analysen, aber ich glaube, wir sind da relativ weit gekommen, weil man relativ nahe an den Problemen liegt (I-15, S. 19, Z. 32-36).

Auf dieser Basis formuliert die Arbeitsgruppe ein nationales Spitzensport-Konzept, das nun auch anderen im Verband zugänglich ist und mit dem man sich verbandsintern auseinandersetzen kann. Der Transfer dieses expliziten Expertenwissens in die Verbandsroutinen ist damit aber noch nicht gelungen. Um verbandsintern relevante Meinungsführer mit den Kernpositionen der Arbeitsgruppe vertraut zu machen, wird deren Entwurf eines Spitzensport-Konzepts deshalb im Rahmen eines Experten-Workshops acht ausgewählten Bundestrainern und hauptberuflichen Mitarbeitern ausgewählter Landesverbände vorgestellt, wie dieser Beteiligte berichtet:

Wir brauchen die Multiplikatoren, die es entsprechend dann auch vorbereiten, dass das auch durch die Gremien geht ... Und dann: ‚Jungs, sucht euch *die* Leute raus, die uns dabei *helfen*‘ (I-08, S. 8, Z. 5-9).

Hier zeigt sich, dass verbandsintern nun divergierende personale Modelle aufeinandertreffen, weshalb in dieser Runde zentrale Aspekte der vorgelegten Konzeption durchaus kontrovers diskutiert werden. Erschwerend kommt hinzu, dass unter den Beteiligten Information unterschiedlich verteilt ist und kaum Zeit bleibt, sich über

Relevantes auszutauschen, Erfahrungsmuster abzugleichen und die Überlegungen der Arbeitsgruppe angemessen zu ergänzen. Unter solchen Bedingungen sind vielmehr lediglich einzelne dominante Perspektiven oder allgemeine Ergänzungen resonanzfähig. Dies deutet auf die Schwierigkeit hin, angesichts heterogener Bedingungen und Erfahrungen der Mitgliedsverbände sowie unterschiedlicher regionaler Interessen eine gemeinsam getragene Modifikation der Verbandsroutinen im Spitzensport zu erreichen.

Im konkreten Beispiel bedarf es deshalb einer weiter gehenden Einbindung der Landesverbände in den Reformprozess, zumal die bessere Koordination zwischen Bund und Ländern ein wichtiges Veränderungsziel ist. Zu diesem Zweck beruft man im Oktober 2003 eine außerordentliche Leistungssportkonferenz ein. Hier sollen die konzeptionellen Überlegungen des vorliegenden Entwurfs aus unterschiedlichen verbandspolitischen Perspektiven und Interessenlagen in den Blick genommen und vor dem Hintergrund differierender Erfahrungskontexte bewertet werden. Dabei zeigt sich, dass auch unter den Landesverbands-Präsidenten und -Vizepräsidenten Leistungssport, den Mitgliedern des Bereichsvorstands Olympischer Spitzensport, den Cheftrainern und den Vorsitzenden der Technischen Komitees des Bundesverbands einige wichtige inhaltliche Festlegungen umstritten sind: etwa *wie* die im Konzeptentwurf vorgesehenen Ziele und Veränderungen von Landesverbänden adaptiert werden können, welche Folgewirkungen das Konzept haben könnte und welche Alternativen bestehen. Vielen Konferenzteilnehmern bleibt dabei in der Kürze der verfügbaren Zeit unklar, warum sie sich ausgerechnet auf *dieses* Konzept verständigen sollen, warum sie *dessen* Festlegungen als *ihre* Überzeugung verstehen sollen. Somit fällt es schwer, im Verband gemeinsam geteilte Überzeugungen zur Veränderungsinitiative im Spitzensport zu schaffen, wie dieses Zitat eines Konferenzteilnehmers verdeutlicht:

„Wir müssen auf das Schiff aufsteigen“, sagte ... [der Moderator; M.F.]. Und einer meinte: „Du, das Schiff liegt noch im Hafen. Wir wissen gar nicht, ob wir damit loskommen können, wenn wir keine *Besatzung* haben, die das Schiff steuert und manövrierfähig macht. Da brauchen wir gar nicht aufsteigen, dann fährt das Schiff nicht los. Also, wir können zwar die Anker los machen, aber Du, wir kommen nicht auf Fahrt“. Also, so war ... der Hauptinhalt der Diskussion (I-08, S. 9, Z. 35-40).

Diese Bedingungen führen folglich dazu, dass man in der Diskussion weniger darauf achtet, „was man Neues wissen könnte, wenn man der Kommunikation folgt, sondern darauf, was man dann nicht mehr wissen kann oder darf“ (Baecker, 1999, S. 78). Man vermeidet so gut es geht, persönliche Perspektiven und Vorbehalte in Frage zu stellen. Schlussfolgerungen werden mitunter als einzig richtig dargestellt, während gleichzeitig dem Gegenüber kaum Möglichkeiten eingeräumt werden, einer anderen als der impliziten Logik zu folgen, deren Richtigkeit nicht überprüft oder hinterfragt werden kann (vgl. Argyris, 1997, S. 25-26, 64-65; Senge, 2003, S. 36-37).

Im konkreten Beispiel kommt hinzu, dass Landesverbands-Präsidenten ohne explizites Mandat ihrer Landesverbands-*Präsidien* nur über eingeschränkte Vertretungsmacht gegenüber dem Bundesverband verfügen. Erhalten sie auf Konferenzen Einblick in Konzeptionen der Bundesebene, können sie lediglich unter Vorbehalt Zustimmung oder Ablehnung signalisieren. Nur wenn sie in der Lage sind, in ihren

Landesverbänden strukturell angelegte Kontrollmechanismen ebenfalls zu umgehen, haben sie entsprechende Entscheidungsfreiheit. Davon ist aber nicht per se auszugehen, sodass ein Zögern entsteht, dem man häufig mittels persönlicher Schuldzuweisungen und Polemik begegnet. Auf diese Weise können aber gegensätzliche Sichtweisen und Überzeugungen nicht zu einem gemeinsamen Ganzen zusammengeführt werden, sodass auch keine von allen Mitgliedsverbänden getragene Wissensbasis entsteht, auf der man zukünftige Spitzensportförderung begründen könnte.

Vor diesem Hintergrund trifft sich der Sportdirektor knapp zwei Wochen nach der Leistungssportkonferenz nochmals mit hauptberuflichen Leistungssportverantwortlichen ausgewählter Landesverbände, um eine Mehrheit zugunsten des Spitzensport-Konzepts vorzubereiten. In Jahren ohne Mitgliederversammlung – diese findet nur alle zwei Jahre statt – fungiert der Hauptausschuss als stellvertretendes Gremium. Er beschließt im November 2003 „Ziele und Grundzüge für das Konzept Olympischer Spitzensport 2012 ... Die Trainingsinhalte im Grundlagen-, Aufbau- und Leistungstraining werden sportartspezifisch vereinheitlicht. Die Talentsichtung wird bundesweit einheitlich festgelegt“ (Hauptausschuss, November 2003). In der weiteren Ausarbeitung sollen jedoch bestehende Regional- und Landeskonzepte berücksichtigt, Trainer von Kadermitgliedern an weiteren Beratungen beteiligt, ein realistischer Finanzierungsplan erstellt und das Abgabeprinzip von Spitzenathleten eindeutig geregelt werden (vgl. Hauptausschuss, November 2003), so die Forderung der Mitgliedsverbände nach einer transparenten Auseinandersetzung mit dezentralen Bedingungen und Erfahrungen. Angesichts der Entstehungsgeschichte dieser Veränderungsinitiative sind die neuen konzeptionellen Regelungen im Verband – selbst im Präsidium – nach wie vor umstritten, wie dieser Ehrenamtliche der Bundesebene verdeutlicht:

[Im Präsidium; M.F.] gab's dann öfter schon Nachfragen ... Weil, wenn man dort Standards festlegt ... wir brauchen nen hauptamtlichen Trainer. Wir brauchen ... ne Gerätehalle mit feststehenden Geräten, wir brauchen dies und jenes. Und jeder guckte ... mit seiner Brille. Und sagte: ‚Du, wie ist'n das jetzt vor Ort? Wie ist'n das bei mir?‘ Und dann hat der eine oder andere festgestellt: ‚Du, ich hab' gar keine Turnhalle mit feststehenden Geräten, das geht bei mir nicht'. Und das war eben so ein Hauptpunkt (I-08, S. 6, Z. 34-40).

Dass strukturelle Reformprojekte verbandsintern weiterverfolgt werden, ist also vor allem Mechanismen der Informationsbegünstigung und informeller Kommunikation zu verdanken. Verbandsinterne Meinungsführer sichern auf diese Weise bereits vor den entscheidenden Abstimmungen notwendige Stimmenmehrheiten ab. Die Grundsatzentscheidung des Hauptausschusses legitimiert ferner verbandsintern weitere Maßnahmen. Den von Präsident und Generalsekretär wiederum einberufenen Arbeitsgruppen zur weiteren Ausarbeitung des Konzeptentwurfs bleibt allerdings nur wenig Zeit und damit kaum Gelegenheit für gemeinsamen Erfahrungsaustausch. Ferner greift man hier vor allem auf verbandspolitische Vertraute zurück, die oftmals ohnehin in das informelle Kommunikationsnetz des Generalsekretärs eingebunden sind.

Während man also durchaus eine Externalisierung impliziter Wissensbestände verfolgt, begünstigen die skizzierten Bedingungen wiederum die Dominanz einzelner

Meinungsführer, deren Überzeugungen prominent in die weitere Konzeptentwicklung einfließen. Auf diese Weise gelingt also kaum eine breit angelegte Entwicklung verbandsintern übergreifender Relevanzkriterien.

3.3 Verbandsentscheidung „Spitzensport-Konzept“

Um dennoch eine Mehrheit der Mitgliederversammlung zugunsten der Reforminitiative abzusichern, führen Präsident und Sportdirektor im Vorfeld der Mitgliederversammlung 2004 weitere informelle Regionalgespräche mit Landesverbands-Präsidenten und -Vizepräsidenten Spitzensport sowie mit Geschäftsführern und hauptberuflichen Spitzensportmitarbeitern der Landesverbände. Denn aufgrund des Zustimmungsvorbehalts der Mitglieder müssen Reformentscheidungen im Verband von der Mitgliederversammlung beschlossen werden.

Im konkreten Beispiel legt man das Reformkonzept allerdings auch 2004 „lediglich“ dem Hauptausschuss vor. Und trotz aller Abstimmungen im Vorfeld sind noch während der entscheidenden Sitzung letzte Änderungen an der Konzeptvorlage notwendig. Erst nachdem man z. B. *auch* den Landesturnverbänden Weisungsbefugnis und Controlling für Talentschulen und Turnzentren zubilligt, verständigt man sich auf eine „bundesweit einheitliche Einrichtung von Turn-Talentschulen und Turn-Zentren sowie auf bundesweit einheitliche Vorgaben in Bezug auf Trainingsinhalte und Trainingsumfänge“ (Hauptausschuss, November 2004) und verabschiedet mit großer Mehrheit das vorgelegte Konzept, dessen Vorgaben nun aber weitgehend verallgemeinert sind.

Hier wird deutlich, dass in den föderalen Gliederungen zu zentralen Reformpunkten nach wie vor unterschiedliche Rationalitäten und Problemsichten existieren. Deshalb scheut man offensichtlich auch die Bedingungen der Mitgliederversammlung, deren große Teilnehmerzahl, nur begrenzt verfügbare Zeit und ungleich verteilte Information grundsätzlich zu Unsicherheit führen und damit eine Entscheidungsfindung erschweren. Der Blick auf den hier beispielhaft nachgezeichneten Entscheidungsprozess veranschaulicht somit eindrucksvoll Sach-, Zeit- und Sozialdimensionen von Verbandswissen.

Das Spitzensport-Konzept formuliert schließlich als mittel- bis langfristige Zielsetzung die „Erringung von Medaillen bei Europameisterschaften, Weltmeisterschaften und Olympischen Spielen 2012“ (DTB Spitzensport-Konzept 2012, S. 2). Hierzu sollen im Verband „eine forcierte Grundlagenausbildung und professionelle Schulung des Nachwuchses im Olympischen Spitzensport in einem System der flächendeckenden Einrichtung von Turn-Talentschulen und Turn-Zentren und in der Zusammenführung der Kader der Nationalmannschaft“ (DTB Spitzensport-Konzept 2012, S. 2) eingeführt werden. Und auch wenn die Umsetzung „in den Regionalkonzepten der LTV unter Berücksichtigung der jeweiligen Länderbedingungen“ (DTB Spitzensport-Konzept 2012, S. 2) erfolgen soll, strebt man auf diese Weise eine bundesweit einheitliche Talentförderung an, wie dieser Ehrenamtliche der Bundesebene betont:

Das ist ja auch das Neue: Wenn einer in der Turntalentschule drin ist, er das Siegel hat, die Anerkennung durch den DTB, heißt das, er muss sich auf die DTB-Programme einstimmen. Die sind für ihn verbindlich. Und das wäre mal so ne Neuerung, die ein bisschen Einheit-

lichkeit und über die Ländergrenzen hinaus eine Wirkung des Spitzenverbandes erzeugen kann (I-08, S. 13, Z. 9-13).

Auf diese Weise werden im Verband neue, nationale Standards für Spitzensportförderung gesetzt, Idealziele definiert und Ressourcen gebündelt. Mit diesen expliziten Regelungen verbunden ist auch die Erwartung, insbesondere mit Blick auf bundesweit gültige Qualitätsmerkmale von Stützpunkten, verbandsintern neue Verfahren und Standards zu etablieren, die unabhängig von Wettkampfergebnissen der Athleten evaluiert werden können. Und wenngleich die teilweise recht allgemein gehaltenen Richtlinien zukünftigen Verbandsentscheidungen nur wenig konkrete Richtungen vorgeben, übernimmt das Spitzensport-Konzept wichtige Legitimationsfunktion gegenüber der Verbands Umwelt. Denn mit diesem Papier macht der Verband deutlich, dass sich im Spitzensport „etwas bewegt“, wie dieser Interviewpartner meint:

Man kann damit auch *Werbung* machen, vor Ort. Dass der Spitzenverband *da* ist, dass der Spitzenverband auch die entsprechenden Regelungen trifft (I-08, S. 8, Z. 18-19).

Das Spitzensport-Konzept signalisiert z. B. gegenüber Politik und Wirtschaft Anschlussfähigkeit: Die Rede ist von professionell geführten Talentschulen, einer individuell abgestimmten Förderung sowie wissenschaftlich abgesicherten Trainingsplänen – ungeachtet dessen, dass dies in vielen Punkten erst noch ausgearbeitet und in die Routineabläufe überführt werden muss. Da eine externe Umsetzungskontrolle aber kaum möglich ist, gelingt es auf diese Weise durchaus, externen Erwartungen gerecht zu werden und dem Verband Zugang zu wichtigen materiellen und immateriellen Ressourcen zu ermöglichen. Gleichzeitig sind damit verbandsintern Folgeentscheidungen zur Spitzensportförderung legitimiert, die aufgrund der allgemeinen Formulierungen aber nur einen vagen Rahmen erhalten. Folglich besteht grundsätzlich die Gefahr, dass sich im Konzept formulierte Ziele und insbesondere die hauptberufliche Umsetzungsarbeit innerhalb weiter Grenzen verselbständigen können, wenn die Konzeptumsetzung nicht genau kontrolliert und auf den in der Satzung definierten Verbandszweck rückgebunden wird.

3.4 Verbandsinterner Umgang mit der Entscheidung „Spitzensport-Konzept“

Angesichts dieser Bedingungen zeigt sich im verbandsinternen Umgang mit der Entscheidung „Spitzensport-Konzept“, dass Bundesverband und an der Entscheidungsvorbereitung privilegiert beteiligte Landesverbände um eine entsprechende Ausrichtung ihrer Verbandsarbeit bemüht sind. Zur Unterstützung wird im Juli 2005 auf Bundesebene die Stelle eines „Standortmanagers“ geschaffen, wenngleich diese im Spitzensport-Konzept nicht vorgesehen ist. Auf diese Weise sollen vor allem Zertifizierung von Turnzentren und Turn-Talentschulen, Beratung und Controlling der Trägervereine sowie Planungen von Rahmentrainingsplänen, Sichtsmaßnahmen und Überprüfungswettkämpfen vorangebracht werden (vgl. Präsidium, Juli 2005). Gleichzeitig sind mit dieser Stelle auch neue Wege für wechselseitigen Erfahrungsaustausch und neue Abstimmungsverfahren zwischen Bundesverband und Stützpunkten verbunden, wie dieser Ehrenamtliche der Bundesebene erklärt:

Dass der Standortmanager *die* Verbindung zwischen dem Spitzenverband herstellen soll mit dem Zentrum. Das heißt, regelmäßige Sitzungen, die Standortmanager [der Stützpunkte; M.F.] werden ... eingeladen (I-08, S. 8, Z. 21-24).

Indem neue Qualitätskriterien, Programme und Verfahrensregeln der Spitzensportförderung eingeführt werden, kommt es in einigen Verbandsgliederungen zu struktureller Veränderung, also zu organisationalem *Veränderungslernen*. Dies zeigt sich beispielsweise auch in einer bundesweit fast flächendeckenden Zertifizierung von Stützpunkten. Offensichtlich kommt es in der Konzeptumsetzung latent zu einer Fixierung auf die relativ leicht beobachtbare Markierung von Stützpunkten und Trainingsgruppen der Basis. Weitere zentrale Reformthemen wie Delegation von Athleten, Bund-Länder-Abstimmung von Zuständigkeiten, Vernetzung und Zusammenarbeit der Stützpunkte bleiben hingegen problematisch und scheinen weitgehend unberücksichtigt, wie dieser Interviewpartner kritisiert:

Der [Stützpunktmanager; M.F.] kümmert sich darum, dass es die [Stützpunkte; M.F.] gibt. Aber nicht darum, was sie inhaltlich machen und wie man das in ein System deutschlandweit vernetzen, verknüpfen kann, dass da also wirklich ein *bleibender Erfolg* da ist. Also ... zum Vereinsvorsitzenden zu gehen und zu sagen: ‚Du machst super Arbeit, mach‘ da mal ne Turn-Talentschule draus!‘ Ja, was hab‘ ich denn da gekonnt? Da ist ja nichts anderes entstanden, da hab‘ ich dem Kind nen anderen Namen gegeben. Da muss aber noch viel, viel mehr inhaltlich beackert werden (I-12, S. 20, Z. 9-17).

Dabei ist erkennbar, dass Top-down-Vorgehen und weitgehende Ignoranz von Vorbehalten einiger Mitgliedsverbände verbandsintern Konflikte schüren, was Offenheit und Vertrauen im Verband behindert. Darüber hinaus lehnen einige Landesverbände die konzeptionellen Festlegungen der Veränderungsinitiative grundsätzlich ab oder stehen ihnen – eigenen Erfahrungen und Überzeugungen folgend – zumindest gleichgültig gegenüber. Dabei verfügt die Bundesebene nicht über ausreichend Macht, die Entscheidungsumsetzung von oben nach unten durchzusetzen, wie dieser Interviewpartner aufzeigt:

Wir sind ja bisher immer daran gescheitert, auch an dieser Rahmentrainingskonzeption ... dass die *Länder* aber dann uns sagten: ‚Okay, das ist ja gut und schön, wenn ihr das ausschreibt. Für uns ist es aber nicht *verbindlich*‘ (I-08, S. 13, Z. 2-5).

Verstärkt wird ein solches verbandsspezifisches *Abwehrlernen* nicht selten durch restriktive verbandsexterne Bedingungen, z. B. regionale Regelungen der Stützpunktförderung. Gerade eine Abwehr zentraler Vorgaben zugunsten eigener Lerngeschichten ermöglicht den Mitgliedsorganisationen aber eigene Identität und die Sicherung etablierter Spitzensportstrukturen, die im jeweiligen Hoheitsgebiet mitunter erst notwendige Bedingungen für angemessene Problemlösungen schaffen. In der Konsequenz führt dies jedoch zu immer heterogeneren Spitzensportstrukturen der Mitgliedsverbände – was zukünftig wiederum gemeinsame Sichtweisen, Überzeugungen und Problemlösungen erschwert. Auf Dauer könnte dies sogar den Dachverband insgesamt in Frage stellen.

4 Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wurde die hohe Komplexität interner Entscheidungsprozesse von Sportverbänden verdeutlicht. Dabei ließ sich zeigen, dass vielfältiges Wissen notwendig ist, um Initiativen in spezifischen Verbandskontexten anstoßen, forcieren und schließlich als Verbandsentscheidungen kommunizieren zu können. Verbandsintern wird oftmals absichtlich Nichtwissen erzeugt oder erhalten, um Entscheidungen durchzubringen, die andernfalls nicht einmal gewagt würden. Ebenso häufig wird Nichtwissen auch bewusst zugelassen, um dies später als Unschuldsbeweis instrumentalisieren zu können.

Die skizzierten Prozesse der Entscheidungsvorbereitung stehen jedoch nicht nur für Macht- und Identitätspolitik, sondern auch für spezifische Formen der Unsicherheitsabsorption. Denn als eigentliche Entscheidungsgelegenheit von Sportverbänden ist die Mitgliederversammlung oftmals sachlich, zeitlich und sozial überfordert – gerade bei komplexen Entscheidungen. Offensichtlich gelingt Sportverbänden deren Bewältigung (nur), indem sie diese in Gremien und Kommissionen vorentscheiden. Hierbei eröffnen informelle Kommunikation und privilegierte Informationsweitergabe verbandsinternen Meinungsführern wesentliche Einflussnahme, wobei der von wenigen Personen bestimmte Wissensfluss mitunter Initiativen erst ermöglicht. Insbesondere der Generalsekretär ist dabei zentraler Dreh- und Angelpunkt verbandsinterner Kommunikation und somit entscheidender „Gatekeeper“ von Information. Problematisch ist diese weitgehende Abhängigkeit von persönlichen Ansichten und Wirklichkeitsbeschreibungen jedoch vor allem deshalb, weil diese selten allgemein gültig sind und gerade auch angesichts unterschiedlicher Umfeldbedingungen der föderalen Verbandsgliederungen keine Patentlösungen existieren können.

Die Analyse verdeutlicht ferner, dass Entscheidungen als grundlegende Operationen von Sportverbänden nicht nur von Informationsverarbeitung und Expertensystemen abhängen, sondern insbesondere auch von Macht. Werden auf diese Weise im Verband explizite Verfahren formuliert und in Konzepten oder Strategiepapieren festgeschrieben, gelingt es gleichwohl kaum, personale Modelle und (implizite) Leitlinien der Mitgliedsverbände im Verband zu vergemeinschaften oder deren Akzeptanz zu erzwingen. In diesem Vorgehen ist mitunter sogar bereits eine Abwehrhaltung der Mitgliedsverbände angelegt, was eine Veränderung ihrer routinisierten Regelsysteme verhindert. Die organisationskulturell verankerte Abwehr expliziter Richtlinien und grundsätzlich verbindlicher Entscheidungen der Mitgliederversammlung durch die Mitgliedsverbände höhlt aber letztlich formale Entscheidungsverfahren aus und forciert eine heterogene (Auseinander-)Entwicklung der Mitgliedsverbände.

Um verbandsintern vernetzte Teams und Gemeinschaften kooperierender Gruppen zu bilden (vgl. Willke, 1997, S. 108), bedarf es deshalb offensichtlich neuer Formen der Kontrolle und neuer Balancierungsmechanismen zwischen Bund und Ländern. Beispielsweise sind systemisch übergreifende Relevanzkriterien zu entwickeln, die Bedingungen zur gemeinschaftlichen Interpretation von Daten schaffen, etwa hinsichtlich „Qualität“ oder „Erfolg“ von Trainingszentren. Darüber hinaus bedarf es möglichst gemeinsamer Erfahrungskontexte oder zumindest eines verbandsinternen

Erfahrungsaustauschs. Dieser sollte gerade *nicht* Zufällen persönlicher Bekanntschaften und informeller Kommunikationsnetze überlassen bleiben. Vielmehr ist verbandsintern wechselseitige, von persönlichem Kontakt unabhängige Information zu fördern. Es gilt, systematische Möglichkeiten zu schaffen, dass dezentrale Verbandsbereiche ihre Ideen und Sichtweisen in Entscheidungsprozesse einbringen und über Rückkopplungsverbindungen zwischen den Verbandsebenen auch (Miss-)Erfolge der Entscheidungsumsetzung nachvollziehen können (vgl. Willke, 2001a, S. 3-4). Damit ließen sich die Chancen verbandspezifischen Veränderungslernens erhöhen. Aufgrund des voraussetzungsvollen Zusammenspiels von personalem und organisationalem Wissen ist allerdings die Umsetzung grundsätzlich denkbarer Alternativen nicht ohne Weiteres zu erwarten.

Literatur

- Argyris, C. (1997). *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baecker, D. (1998). Zum Problem des Wissens in Organisationen. *Organisationsentwicklung, o. J.* (3), 4-21.
- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Fahrner, M. (2008). *Sportverbände und Veränderungsdruck*. Schorndorf: Hofmann.
- Florian, M. & Hillebrandt, F. (2004). Sozionische Beiträge zu Adaption und Lernen von und in Organisationen. In M. Florian & F. Hillebrandt (Hrsg.), *Adaption und Lernen von und in Organisationen* (S. 7-19). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Güldenbergh, S. & Meyer, M. (2002). Wissensmanagement und Lernen in NPOs. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (3. überarb. u. erw. Aufl., S. 513-545). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Güttel, W. H. (2007). Wissenstransfer in Organisationen: Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59, 465-486.
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 37-50.
- Kopp-Malek, T. (2004). Über das Lernen in und von Organisationen: Einblicke in Diskussionen zum Forschungsfeld „organisationales Lernen“. In M. Florian & F. Hillebrandt (Hrsg.), *Adaption und Lernen von und in Organisationen* (S. 23-40). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kraimer, K. (2002). Einzelfallstudien. In E. König & P. Zedler (Hrsg.), *Qualitative Forschung* (2. Aufl., S. 213-232). Weinheim, Basel: Beltz.
- Kromrey, H. (2006). *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie* (3. Aufl.). Weinheim: Betz.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Maasen, S. (2009). *Wissenssoziologie* (2., komplett überarb. Aufl.). Bielefeld: Transcript.

- Mayer, F. L. & Schoeneborn, D. (2008). Wikiwebs in der Organisationskommunikation. In J. Raabe, R. Stöber, A. M. Theis-Berglmair & K. Wied (Hrsg.), *Medien und Kommunikation in der Wissensgesellschaft* (S. 159-172). Konstanz: UVK.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, o. J. (November-December), 96-104.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, o. J. (July-August), 162-171.
- Porschen, S. (2008). *Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Probst, G. J. & Büchel, B. S. T. (1998). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft* (2., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Senge, P. M. (2003). *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Thiel, A. (1997). *Steuerung im organisierten Sport. Ansätze und Perspektiven*. Stuttgart: Nagelschmid.
- Thiel, A. & Meier, H. (2004). Überleben durch Abwehr. Zur Lernfähigkeit des Sportvereins. *Sport und Gesellschaft*, 1, 103-122.
- Wiesenthal, H. (1995). Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. *Zeitschrift für Soziologie*, 24 (2), 137-155.
- Willke, K. (1997). Dumme Universitäten, intelligente Parlamente. In R. Grossmann (Hrsg.), *Wie wird Wissen wirksam?* (S. 107-110). Wien, New York: Springer.
- Willke, H. (2001a). *Systemisches Wissensmanagement* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (2001b). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie* (3. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (2005). *Systemtheorie II: Interventionstheorie* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wimmer, R. (2004). *Organisation und Beratung: Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Auer.