

Wissensmanagement im Verein

**Wissensmanagement -
Informations-/Kommunikationsmanagement**

**Malte Jörg Uffeln
Rechtsanwalt und Mediator
(Gründau)**

www.uffeln.eu

ra-uffeln@t-online.de

ON bei facebook unter Malte Jörg Uffeln

**"Wer's nicht einfach und klar
sagen kann, der soll
schweigen und weiterarbeiten,
bis er's klar sagen kann."**

Karl R. Popper, Die Zeit, 24.9.1971

Quintessenz:

**Fragen Sie bitte, lassen Sie
uns kommunizieren**

Literatur

Claudia Bender / Michael Draksal
Das Lexikon der Mentaltechniken- Die besten
Methoden von A- Z, Leipzig, 2011
www.lexikon-metaltechniken.de

Bernhard Kuntz; Die Katze im Sack kaufen,
3. Auflage, Bonn 2010

**Ursula Hasler Roumois; Studienbuch
Wissensmanagement, 2. Auflage, Zürich 2010**

**Simsa, Ruth / Patak Michael;
Leadership in Nonprofit- Organisationen,
Wien 2008**

LINK

Checkliste

**[http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?
id=7924&type=pop](http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=7924&type=pop)**

A.
Zum Einstieg

Ehrenamt 2013 / 2014 aktuell

Wehklagen in der „Führungs-Krise“

**Ich würde gerne mitarbeiten, weiss aber nicht,
was da auf mich zukommt....**

**Wir (Dreier-Gremium“ helfen bei der
Diskussion, Implementierung neuer Strukturen
zur Lösung der
Vorstandsbestellungsprobleme, stehen aber
für ein Wahlamt auf Dauer nicht zur Verfügung.**

Allgemeines Wehklagen der Kollegen

- * Management findet nicht statt in Vereinen
(reactio statt actio)**
- * Zukunftstrategien und Konzepte der
Organisationsentwicklung und interner
Fortbildungen fehlen**
- * Zukunftstrategien und Konzepte äußerer
Kooperationen fehlen**

B.

**Trends in der
Bürgergesellschaft**

- * Der Staat und die Kommunen können es nicht mehr im Bereich der sozialen Daseinsvorsorge, sie brauchen UNS, die Bürgergesellschaft und lokales Bürgerengagement“**
- * Neue Gesellungsformen (erlebnisorientiert, anlassbezogen statt regelmässig)**
 - *themenbezogene Bürgerbeteiligung (Krise der Parteien, Überlastungen der Kommunalpolitiker)**

*** Deutschland ist in der Narzissmusfalle
(Hans-Joachim Maaz)**

*** Die Gesellschaft wird älter und bunter**

*** weniger Kinder und Jugendliche**

***mehr Ehrenamtangebote für ältere Menschen
(Silver Generation, Baby-Boomer- Generation)**

***Freiwilligendienste ,
generationenübergreifend**

- * steigender Bedarf an Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen
(§ 87 b- Kräfte, Alltagsbetreuer;
Demenzbegleiter)**
- * steigende Bedarfe im Sozial-, Gesundheits- und Pflegebereich, in der Integration**

- * neue Engagementformen über Internet,
weltweiter Vernetzung**
- * Ehrenamtslotsen als Informationsvermittler
und „ Wissensmanager“ (?)**
- * Ehrenamtsagenturen als zentrale
„ Eingangsstelle “**

C.
Grundannahmen

**Alles Wehklagen nützt
nichts, die Lehren der
Geschichte kurz und knapp**

**„ Wer nicht mit der Zeit
geht, geht mit der Zeit“**

**Ehrenamt „ kittet die
Gesellschaft, auch im Zeitalter
der digitalen Revolution“**

**Im „ Age of Less“
(Zeitalter des Weniger) wird
Freiwilligenengagement eine
Renaissance erleben**

Ehrenamtliches Engagement wird „beliebiger“

**Der Engagierte bestimmt, WANN er sich WIE
und WO zu WELCHER ZEIT mit welchem
Zeitbudget ehrenamtlich engagiert**

**KRISE der
WAHLEHRENÄMTER**

**Vereins- und Verbandswissen
darf kein MACHTWISSEN der
Amtsinhaber bleiben**

**JEDER ist ersetzbar!
ES geht IMMER
weiter!**

**Wissensmanagement ist Führungsaufgabe
des Vorstandes !**

Quintessenz:

Der potenzielle Ehrenamtler will

WISSEN

**was auf ihn zukommt ,
wie er abgesichert ist,
was er an Wissen noch erwerben muss , um
ehrenamtlich tätig zu sein.**

Erwerb des Wissens ist

* eine **HOLSCHULD** desjenigen, der
sich engagieren möchte

* eine **BRINGSCHULD** der
Organisation, die den Ehrenamtlichen
gewinnen möchte

D.

**Wissenmanagement
Basiswissen**

Die drei weltweiten I-Trends

*** Informatisierung**
(Informationsschub)

*** Internalisierung**
(Beschleunigung)

*** Individualisierung**
(u.a. Virtualisierung, Abstraktheit, Komplexität)

führen zu ...

Datenerzeugung

Informationsverarbeitung

Wissensgenerierung

...und damit zu...

neuen Produkten und Dienstleistungen

aber auch zu ...

Unübersichtlichkeit und Informationsflut

Orientierungslosigkeit

Unsicherheiten

Ängsten (Haftung)

Zwang zur Veränderung

Ursula Hasler Roumois, a.a.O. S. 27

„ Wenn sich das **Aktionsfeld** des Kunden oder Auftraggebers ändert, muss der Dienstleister seine Dienstleistung auf die **veränderten Bedingungen** ausrichten...“

Neuorientierung in NGO's

* Kundenorientierung

(Mitglieder, Nicht-Mitglieder, Noch-Nicht Mitglieder, Nie-Mitglieder)

* Leistungs-/ Wirkungsorientierung

(Outcome- Forschung)

* Qualitätsorientierung

* Wettbewerbsorientierung

(Nachfrage-Stimulation...)

Früher:

„Wissen ist Macht“

Francis Bacon (1561- 1626)

Heute:

„Macht hat, wer Daten produziert, wer Daten lesen kann, wer über Informationen verfügt und sie versteht, wer sie zu Wissen verarbeiten und nutzen kann“

(Ursula Hasler Roumois 2010)

1.

Über was sprechen wir ?

**Begriffshierarchie
(Wissen und Können- Treppe)**

**Daten
Informationen
Wissen**

Daten

=

**Zeichen aus einem Zeichenvorrat, die nach gewissen Kombinationsregeln (Syntax) kombiniert werden
(bspw. Buchstaben zu Wörtern)**

Informationen

=

**Sammlung von Daten, die von Menschen
gelernt und verstanden werden mit Relevanz
für dessen aktuelle Bedürfnisse**

**(Informationen sind kontextbezogen,
subjektbezogen)**

Wissen

=

**Produkt des individuellen Lern- und
Informationsverarbeitungsprozesses des
Menschen**

**(* immateriell, * intangibel – nicht greifbar-,
*subjektiv, * nur im Kopf des Menschen**

Wissen ist ein Produkt des Denkens und Handelns

(ständige Rückkoppelungsprozesse in einem Kreislauf menschlicher Interaktionen)

LERNEN und KOMMUNIKATION

- *Internalisierung der Information**
 - *Verarbeitung zu Wissen**
 - * Externalisierung der Daten**

2.

**Welche
Wissensdimensionen
gibt es ?**

Implizites Wissen

=

Alles, was ein Mensch im Kopf hat und benötigt um leben und überleben zu können

*** bewusstes Wissen**

(Ich weiß, dass ich es weiß

***latentes Wissen (Ich ahne, dass ich es weiß)**

***stilles Wissen (Ich weiß mehr, als ich zu sagen weiß)**

Inhalte:

- * Erfahrungen
- * Fertigkeiten
- * Geschicklichkeiten
- * Einstellungen
- * Mentale Bilder
- * Phantasie(n)
- * Fakten
- * Erinnerungen
- * Denkmodelle
- * Intuition

Explizites Wissen

=

**expliziertes Wissen, d.h. in Worte gefasstes
und i.d.R. zu Papier gebrachtes Wissen**

Beispiele im Verein:

**Satzung, Ordnungen, Gremienbeschlüsse,
Richtlinien, QM- Handbuch**

Inhalte:

- **kognitiv fassbare Inhalte-**
 - * **Fakten**
 - * **Sachwissen**
 - * **Geschichten**
 - * **Erinnerungen**
 - * **Regeln**
 - * **Theorien**
 - * **Anweisungen**
 - * **Schemata**
 - * **Pläne**
 - * **Formeln**

3.

**Welche Wissenarten
gibt es ?**

Inhaltswissen

- * deklaratives, kognitives Wissen**
 - * Faktenwissen**
- *Theoriewissen (dass etwas ist)**

Handlungswissen

*** prozedurales, objektives Wissen**

*** Erfahrungswissen**

*** praktisches Wissen, wissen wie zu handeln
ist**

Wissenarten konkret...

Know- that

(Allgemeinwissen)

Wissen, dass etwas ist...

know- about
(Spezialwissen)

Wissen über / von etwas

Know- how

(Kompetenz)

**Wissen , wie etwas zu tun ist, respektive
funktioniert**

Know- Why

(Kompetenz)

**Wissen, warum etwas so ist, etwas erklären
können**

Know what to- do

(Expertise, Expertenwissen)

Wissen, was zu tun ist

E.

**Der zentrale Punkt des
Wissensmanagements**

**Der Mensch, unser
human capital**

Allgemeine Merkmale des „Ehrenamts“

- *freiwillig
- * unentgeltlich
- *für andere
- * idealerweise „kontinuierlich“
- * innerhalb der Organisation

Ergänzung Malte Jörg Uffeln

- * Spaß, Freude
- * Erwerb von social skills für das Berufsleben

Wissensmanagement gelingt, wenn Menschen

- * freiwillig ihr Wissen zur Verfügung stellen**
 - * motiviert sind**
- * mit anderen gerne und offen kommunizieren**
 - * ihr Wissen als „ unser Wissen“ ansehen**
 - * partnerschaftlich zusammenarbeiten**
 - * verständnisvoll und vertrauensvoll
miteinander umgehen**
 - * Fehler zulassen können**
- * kritisch sich selbst immer und immer wieder
evaluieren**

Wissensmanagement gelingt, wenn

*** Mensch**

*** Organisation**

*** Technik**

aufeinander abgestimmt sind

Wissensmanagement gelingt, wenn

**das Leitbild, das Ziel des
Wissensmanagements allen Akteuren klar
bekannt ist und Sie zielorientiert agieren**

F.

**Leitbilder / Ziele eines
Wissensmanagements**

Leitbild/Ziel I

**Erfassen und Dokumentieren des
verhandenen Wissens**

- * Erfassen des IST – Zustandes im Bereich der
+Routinearbeiten
+Standardprozesse**
(Blatt Papier, Kuli, Stift: schreiben, schreiben...)

- *Einsatz von Kreativitätstechniken
(Brainstorming, Baumtechnik, MindMap etc.-)**
LINK:<http://de.wikipedia.org/wiki/Kreativit%C3%A4tstechniken>

- * Dokumentationssysteme
+Ordner
+Datenbanken**

- * eigenes individuelles Vereins-Wiki/ GELBE
SEITEN**
LINK:<http://vereins.wikia.com/wiki/Vereins-Wiki>

- * eigenes QM- Handbuch**

Leitbild/Ziel II

Schaffung neuen Wissens

*** Mitarbeiter- Evaluation**

*** Experten im Verein „ ermitteln“
(Umfrage...)**

*** Experten im Verein in Dialoge einbinden**
*** regelmäßige Foren**
+ offene Vorstandssitzungen
+ Arbeitskreise
+ offene Mitgliederversammlung

G.

**Erstmalige Implementierung des
-späteren- permanenten
Wissensmanagements**

**Wissensmanagement-
Wie geht das ?**

Versuchen Sie es einmal...

Die Wissensprozess- Spirale

- 1. AKTIVIERUNG: Definition der Wissensziele/
Ermittlung vorhandenen Wissens**
- 2. ENTWICKLUNG: Wissen erwerben**
- 3. KOMMUNIKATION: Wissen teilen, verteilen
und speichern**
- 4. ANWENDUNG: Wissen nutzen und
evaluieren**
- 5. SICHERUNG Wissen bewerten**
- 6. ROUTINE: Neue WISSENSZIELE...**

1. AKTIVIERUNG:

Definition der Wissensziele/ Ermittlung vorhandenen Wissens

- * Diskussion über Satzungszwecke, Satzungstheorie und Satzungswirklichkeit**
 - * vorhandene Kompetenzen**
 - * fehlende, aber nötige Kompetenzen**
 - * qualitative und quantitative Vorgaben**
 - * Ermittlung Mitarbeiterwissen: Wer weiß was ?**
- * Fähigkeiten Mitarbeiter: Beruf und privat ?**

Wissensziele definieren !!!

* **normative** Wissensziele

(= Leitbild, Selbstverständnis des Vereins klar definiert!)

* **strategische** Wissensziele

(= dynamischer Zeitplan „ Meilensteine“ klar definiert)

* **operative** Wissensziele

(= konkrete Maßnahmen, klar definiert mit klaren Aufgabenzuweisungen)

2. ENTWICKLUNG:

Wissen erwerben

* **„intern“** : eigene Experten, explizites Wissen „ freischaufeln“

* interne Schulungen, Workshops

* implizites Wissen ???

* **„extern“** : Berater, Dienstleister, Best practice, aber nicht abkupfern!, Internetrecherche, Fachliteratur, Dachverband

Best Practice / Benchmarking

- * „**extern**“ : Nachahmenswertes bei den Kollegen im Markt; externe Experten im Ruhestand befragen
- * „**intern**“: Vergleichsanalysen der Abteilungen, Gruppen, Gliederungen; **SCHULUNGEN**, Lerngemeinschaften

3. KOMMUNIKATION:

Wissen teilen, verteilen und speichern

- * transparenter Wissensspeicher
(Intranet..., Homepage...)**

- * Speichern in Papierdokumenten, digitalen
Dokumenten
+ eigenes Vereinswiki
+ Homepage mit Zugangsbereich für
Mitglieder**

- * zentrale Wissensspeicherstelle
(Geschäftsstelle...)**

4. ANWENDUNG:

Wissen nutzen ,evaluieren und anwenden

***Problem der Kontrolle der Wissensnutzung...**

(WIR können im Verein keine Klausuren schreiben !)

+ Befragung

+ offenes /geschlossenes Forum

Anwendungsmodelle für die Praxis

- * Assistenten- System**
(Jung/Alt; Einarbeitung, mehr und mehr
Verantwortung)
- * Coaching/Trainee/Supervision**
(individuelle Beratung)

*** Mentoring (Vorbereitung)**

*** Patenschafts-Modell (Pate als Berater
zur Seite, Modell der Business – Angels)**

*** karrierefördernde Teil- Leistung
(Belohnungssystem)**

*** Job- Enlargement
(Aufgabenerweiterung)**

*** Job- Enrichment
(Entscheidungsbefugnisenerweiterung)**

*** Wissen durch „internen“
Wettbewerb
(Tabellen, Statistiken)**

*** Dank und Anerkennung
(Ehrenamtscard, Vereinscard...)**

*** strategische Bündnisse mit
Arbeitgebern
(Bonussystem für Wissensmanagement)**

5. SICHERUNG

Wissen bewerten

- * halbjährliche / jährliche Evaluation der
+ qualitativen
+quantitativen Wissensziele**
- * Prüfung der „ begrenzten Haltbarkeit des
Wissens“
(Vergleiche ziehen zu früherem Wissen)**
- * Prüfung der Vergessensrate...**

Weitere Instrumente

*** Intranet**

*** Logbuch (Analyse von Prozessabläufen)**

*** Team -Tagebuch**

6. ROUTINE:

Neue WISSENSZIELE...

**Ausbau des Systems mit neuen Wissenszielen
entsprechend den erläuterten Modellschritten**

Implementierung eines offenen Fehlermanagements

- * „Fehler“ sind Abweichungen des IST-Zustandes vom SOLL-Zustand und kein Weltuntergang !**
- * „Fehler“ passieren, können und dürfen gemacht werden. „ Fehler“ sind kein Makel!**
- * „ Fehler“ haben „ rechtlich“ dann Relevanz, wenn es zu einem „ Schaden“ gekommen ist.**

H.
Dokumentation des
Wissens

Zweck der Dokumentation

=

**Wissen langfristig einer Vielzahl von
Menschen schnell zugänglich zu machen und
Veränderungsprozesse nachvollziehbar zu
machen**

*** Gliederung nach Themen**
(Beispiele: Vereins Wiki, Gelbe- Seiten- Modell)

*** Gliederung nach
Prozessen/Arbeitsabläufen**
(Beispiel: Vorstandssitzung,
Mitgliederversammlung, EÜR)

**Dokumentationssystem muss
aktuell sein, ständig gepflegt
werden und nicht**

- * unerreichbar**
- * unauffindbar**
- * unbekannt**

TIPP:

**Dokumentationssystem über Homepage
analog www.bundestag.de**

I. Informations- / Kommunikationsmanagement

**„ permanente Risikoevaluation im
Verein“**

**Rechtliche Erfordernisse und kritische
Fragen**

Management von Informationen -Elemente -

Erfassen des Informationsbedarfs

Planen des Informationsangebotes

**Verfügbarmachen der benötigten
Informationen**

Organisation der Informationsversorgung

Erfassen des Informationsbedarfs

- * Umfrage**
- * Mitgliederbefragung**
- * „Kundenbefragung“**

Planen des Informationsangebotes

- * digital
 - * gedruckt (Papierform)
- * Audio-, / Videodatei auf Homepage
 - * Internetradio
 - * Live- Stream
- * Informationsveranstaltung
 - * Newsletter

Verfügbarmachen der benötigten Informationen

- * digital, Social Media (facebook, google +)**
- * Tagespresse**
- * Rundfunk, Lokalfunk**
- * Homepage (mp3 Datei, Podcast)**
- * Vereinszeitung**
- * Flyer**
- * Internetradio**
- * Live-Stream**

Organisation der Informationsversorgung

- * Vereinskommunikation als Führungsaufgabe**
 - * Dynamik und Schnelligkeit der Kommunikation**
 - * Koppelung mit anderen Aufgaben ?
(Webmaster, Datenschutzbeauftragter...)**

Paradigmenwechsel im digitalen Zeitalter

- * Verein ist heute ein „mittelständischer Betrieb“ der professionell gemanagt werden muss**
- * Notwendigkeit klarer Strukturen in Aufbau- und Ablauforganisation**

*** Erfüllung rechtlicher und steuerlicher Pflichten verlangt heute mehr denn je ggf.**

externe fachkompetente

Hilfe

**(ständig oder ab an und je nach Volumina des
Geschäfts)**

Finanzielles

Was „gut“ ist „kostet“ !!!

Wer „Gutes“ will, muss „zahlen“!!!

**Was „Keiner“ mehr ehrenamtlich
machen will, muss in Zukunft bezahlt
werden“!!!**

*** Ehrenamtlichkeit vs.
Nebenamtlichkeit Hauptamtlichkeit
im Vorstand ???**

„ Neben-, Hauptamtlicher Vorstand “

**Intransparente und ineffiziente
Aufbau- und
Ablauforganisation darf es
nicht geben!**

„Fragen über Fragen...“

Im **Vorstand** muss folgendes klar sein:

**WER macht WAS und ist WEM gegenüber WIE
verantwortlich ?**

WIE kontrollieren wir uns gegenseitig ?

WIE sind die Schnittstellen definiert ?

Evaluieren WIR uns selbst ?

Supervision und Folgen ?

Im Verhältnis Vorstand zur MGV muss klar sein:

WIE offen berichten **WIR** den Mitgliedern
jährlich über das, was **WIR** „Gutes“ tun ?

WAS dürfen **WIR** im Vorstand und **WO** ist die
Mitgliederversammlung zuständig ?

(TIPP: Klare Regelung in der Satzung:
Allkompetenz des Vorstandes)

Im Verhältnis Vorstand zu den Mitgliedern generell muss klar sein:

**Wissen die Mitglieder was WIR ihnen WANN
und WIE überall „ Gutes“ tun, wie WIR uns
verreißen für Sie ?**

**Wissen WIR wirklich, WAS unsere Mitglieder,
insbesondere die „ überwiegend schweigende
Mehrheit“ - die vielleicht anders kommuniziert-
will ?**

In der
„Vereinskommunikation“

**Gibt es eine regelmäßige offene
Kommunikation ?**

**WIE kommuniziert der Verein auf welchen
Kommunikationskanälen ?**

**Gibt es ein Informations- und
Kommunikationskonzept, dass gelebt und
evaluiert wird ?**

In der Kommunikation **Verein zu**
Verbänden und Dritten
muss klar sein:

**WIE gehen wir mit unsere(n)m Verband/
Verbänden / Dritten um und wie behandeln wir
dessen Ehrenamtliche und das hauptamtliche
Personal ?**

**In der Kommunikation via Internet, Homepage,
Social Media**

**WAS ist wirklich WICHTIG von dem, WAS WIR
posten ?**

**WAS kann anders kommuniziert werden ?
Notwendigkeit von Schnelligkeit in der
Kommunikation ?**

J.

Gelingendes

**Wissensmanagement in der
Netzwerkgesellschaft
(digitalen Gesellschaft)**

Die
Motivationsfaktoren bei Open-
Source-Communities
(nach Hasler Roumois, Studienbuch
Wissensmanagement, S. 212)

*** Reziprozität**

„Wie Du mir, so ich Dir“

**(Wer sich nicht an die Regel hält, wird
ausgeschlossen)**

*** Spaß am Lernen**

*** Reputation**
(Anerkennung statt Geld)

*** Selbstbestimmung**
(Ich kann tun, was ich wirklich will)

Annex

**Die elf wichtigsten Werkzeuge im Leadership
in Nonprofit- Organisationen
(nach Simsa/Patak, a.a.O. S. 108 ff.)**

*** Stellenbeschreibung**
(Aufgaben- Kompetenzen- Verantwortung)

*** Zielvereinbarung**
(Spezifisch- Messbar – Akzeptabel –
Realistisch – Terminisiert)

*** Mitarbeitergespräch**
(jährlich, anlassbezogen)

*** Regelkommunikation**
(REKO- Plan)

*** Entwicklungsplanung**
(persönliche Weiterentwicklung)

***Entlohnungssystem**

***Strategiearbeit**
(Leitbild, Vision, Mission)

*** Persönliche Arbeitsorganisation**

**(Punkte: Termine, Delegation, Mailverkehr.
Erreichbarkeit, Ablage)**

*** Feedback**

*** Teamentwicklung (Reflexion und Supervision)**

*** Radarschirm**

**(Blick auf relevante Umwelten mit Kennziffern
und Indikatoren)**

**Vielen Dank für ihre Mitarbeit
und
Aufmerksamkeit**

Ihr

**Malte Jörg Uffeln
Rechtsanwalt und Mediator
(Gründau)**

www.uffeln.eu

ON bei facebook unter Malte Jörg Uffeln