

MAGISTERARBEIT

Titel der Arbeit

**„Innovationsprozesse in Sportorganisationen -
eine empirische Analyse im organisierten
Sport“**

Verfasser

Thomas Ofner, Bakk.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Sportwissenschaft

Betreuer: Dr. Mag. Karl Schörghuber

Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Magisterarbeit selbständig verfasst habe und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe. Diese Arbeit wurde daher weder an einer anderen Stelle eingereicht noch von anderen Personen vorgelegt.

Datum

Unterschrift

Danksagung

Der größte Dank gebührt meinen Eltern Robert und Alice Ofner, ohne deren Unterstützung hätte ich niemals studieren und somit auch nicht diese qualitative Arbeit schreiben können. Während meiner bisherigen Laufbahn haben mich meine Eltern bei allen Entscheidungen positiv bestärkt, sie geben mir in allen Lebenslagen Rückhalt.

Herzlich bedanken möchte ich mich bei meinem Betreuer Herrn Mag. Dr. Karl Schörg-huber. Er hat das Thema meiner Magisterarbeit sofort konstruktiv aufgenommen und mir bei der Erstellung eines ersten roten Fadens, mit seiner Fachkompetenz, sehr geholfen.

Weiterst möchte ich mich bei allen InterviewpartnerInnen für Ihre Kooperation, die rasche Verfügbarkeit und die sehr interessanten Gespräche bedanken. Ohne deren Unterstützung wäre diese empirische Untersuchung nicht möglich gewesen.

Vorwort

Aufgrund meiner längeren beruflichen Tätigkeit bei einem Verein und den daraus ersichtlichen Notwendigkeiten sich von der Konkurrenz abzuheben, wurde mir klar, welche Bedeutung Innovationen im organisierten Sport heutzutage haben. Innovationen waren von Beginn der Menschheit an ausschlaggebend für die Entwicklung der Kultur und des Zusammenlebens und beeinflussen deshalb auch den Bereich der Freizeit und des Sports.

Besonders spannend erschien mir, welchen Anteil und Beitrag Führungskräfte zu einer Innovation leisten können und wieviel Engagement und Motivation bei den MitarbeiterInnen vorhanden sein muss. Durch diese Magister-Arbeit bot sich mir die Möglichkeit einer theoretischen Auseinandersetzung mit der Thematik, die mir auch den Zugang zu Expertenwissen eröffnete, das ich auch für mein weiteres berufliches Leben nutzen kann.

Besonderen Dank spreche ich meinem Professor Dr. Karl Schörghuber aus, der meine Idee sofort positiv aufgegriffen hat und mir viele Inputs und Hilfestellung zur Umsetzung dieser Arbeit geben konnte.

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit optionalen und notwendigen Innovationsprozessen in Sportorganisationen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und empirischer Interviews mit Führungskräften in Sportvereinen- und verbänden. Im theoretischen Teil wird die derzeitige Situation des organisierten Sports auf der Grundlage historischer Entwicklungen erläutert und dargestellt, um anschließend auf die Unterschiede zwischen organisiertem Sport und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen einzugehen und die aktuellen Trends und Tendenzen beim organisierten Sport als Dienstleistung aufzuzeigen. Besonders Aspekte des Wertewandels in der Gesellschaft und einer immer schnelllebigeren Zeit werden genauer betrachtet. Als Basis für die empirische Untersuchung werden im Anschluss verschiedene Modelle im Innovationsmanagement beschrieben, wobei im Speziellen auf die drei ausschlaggebenden Phasen der Ideengenerierung, der Ideenakzeptierung und der Ideenrealisierung genauer eingegangen wird. In weiterer Folge werden die Denk- und Werthaltungen einer offenen Innovationskultur erklärt, um dann eine Brücke zu den erforderlichen Bedingungen von einer klassischen Organisationskultur hin zu einer Innovationskultur im organisierten Sport zu schaffen. Hierfür werden die drei Ebenen der Organisationskultur nach Schnyder, welche sich in der Prozess-Ebene, der Instrumental-Ebene und der Kultur-Ebene darstellen, erläutert, welche sich wiederum in unterschiedlichen Teilkomponenten differenzieren. Diese Teilkomponenten werden einer näheren Betrachtung unterzogen, um demzufolge auf innovationsförderliche oder innovationshinderliche Werte, Strukturen und Handlungen schließen zu können. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Barrieren im Innovationsprozess und das Promotorenmodell von Witte Bezug genommen.

Der empirische Teil der Arbeit untergliedert sich in die Vorstellung der Interviewpartnerinnen, die Erklärung der Methoden und die Erläuterung der einzelnen Kategorien und Unterkategorien, die aus den Antworten der Interviewpartnerinnen extrahiert wurden. Darauf aufbauend werden alle Kategorien einzeln vorgestellt und inhaltlich mit den Zitaten der Interviewten hinterlegt, um auf diese Weise die Authentizität der jeweiligen Schlussfolgerungen zu veranschaulichen. Neben der allgemeinen Bedeutung der Innovation im organisierten Sport werden die subjektiven Voraussetzungen der Führungskräfte, die sozialen Aspekte der Organisation, die Innovationsbildung, die Innovationsimplementierung und die Arten des Widerstandes angesprochen. Wichtigste Ergebnisse der empirischen Untersuchung sind die Feststellung einer grundsätzlichen Innovationsbereitschaft bei Führungskräften im organisierten Sport sowie deren Zustimmung zur Notwendigkeit von Innovationen. Weiters kommt die Bedeutung der MitarbeiterInnen in den Gesprächen zum Tragen, die eng mit der Priorität richtiger Kommunikationsformen

und Feedbackschleifen in einer Organisation verbunden ist. Auch die Notwendigkeit von Gestaltungs- und Handlungsspielraum in der Verschiedenheit der Organisationsstrukturen wird dargelegt. Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und dem Ausblick auf weitere mögliche Forschungsfragen in diesem Zusammenhang.

Inhalt

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung	4
1.2	Ziel der Arbeit und Forschungsfragen	5
2	Theoretische Grundlagen	7
2.1	Der organisierte Sport im nicht staatlichen Bereich.....	7
2.1.1	Der organisierte Sport als Non-Profit Organisation.....	7
2.1.2	Der organisierte Sport als Dienstleistungsorganisation.....	8
2.1.3	Der organisierte Sport versus erwerbswirtschaftliche Unternehmen.....	9
2.1.4	Trends und Tendenzen im organisierten Sport	11
2.2	Grundlagen der Innovation.....	15
2.2.1	Der Begriff „Innovation“	15
2.2.2	Innovationskategorien	16
2.2.3	Innovationsarten	17
2.2.4	Innovationsmanagement	18
2.3	Organisationskultur und Innovationskultur	26
2.3.1	Organisationskultur	26
2.3.2	Innovationskultur.....	32
2.3.3	Innovationskultur innerhalb der Organisationskultur	33
3	Empirischer Teil.....	42
3.1	Methode	42
3.2	Auswahl der InterviewpartnerInnen	43
3.3	Vorstellung der InterviewpartnerInnen.....	43
3.4	Datenauswertung.....	45
3.5	Kategorisierung und Beschreibung der Aussagen.....	46
3.5.1	Innovation im organisierten Sport.....	46
3.5.2	Subjektive Ansichten und Voraussetzungen	54
3.5.3	Soziale Aspekte.....	62
3.5.4	Innovationsgenerierung.....	69
3.5.5	Innovationsakzeptierung.....	76
3.5.6	Innovationsdiffusion	79
3.5.7	Widerstand.....	83
3.6	Verteilung der Aussagen.....	90
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	91

4.1	Beantwortung der Forschungsfragen	92
4.2	Forschungsergebnisse im Vergleich zur Literatur	98
4.3	Schlussfolgerung und weiterführende Forschungsfragen	100
5	Literaturverzeichnis.....	103
6	Tabellenverzeichnis.....	107
7	Abbildungsverzeichnis.....	107
8	Anhang	108
8.1	Vorstellung des Interviewleitfadens.....	108

1 Einleitung

Der organisierte Sport existiert einerseits auf staatlicher und andererseits auf nicht-staatlicher Ebene. Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport, das Bundesministerium für Bildung und Frauen und das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft sind auf Bundesebene für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche des Sports zuständig. Den nicht staatlichen Bereich des österreichischen Sports bildet die Bundes-Sportorganisation als Dachorganisation mit den Bundesdachverbänden, Bundesfachverbänden, den gesamtösterreichischen Organisationen mit besonderer Aufgabenstellung im Sport sowie den Außerordentlichen Mitgliedern. Die wahre Stütze des nicht staatlichen organisierten Bereichs bilden aber die vielen Vereine und Verbände, die den Dach- und Fachverbänden zugeordnet werden. (vgl. www.bso.or.at, 2015). Der staatliche Bereich sowie die profitorientierten geführten Sportorganisationen wie z. B. Fitnesscenter sind in dieser Arbeit jedoch nicht von Interesse. Wenn in dieser Arbeit demnach von Non-Profit-Organisationen, dem organisierten Sport oder einer sozialen Organisation gesprochen wird, sind damit die nicht staatlich organisierten Vereine und Verbände, die innerhalb der Bundessportorganisation organisiert sind, gemeint.

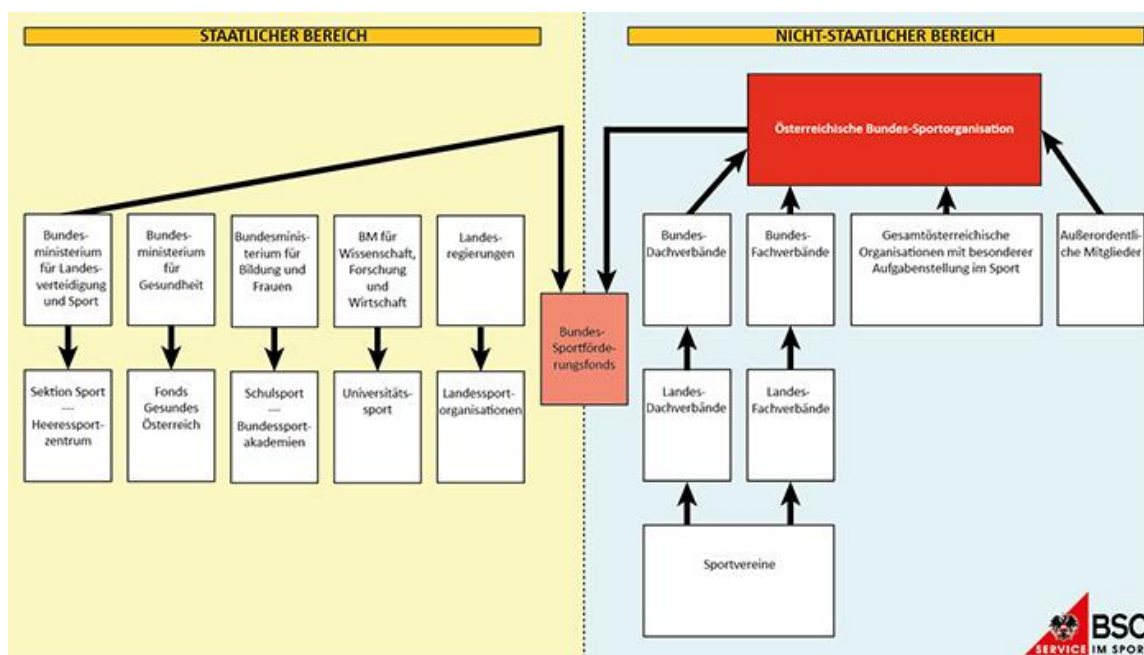


Abbildung 1 – Staatlicher und Nichtstaatlicher Bereich des organisierten Sports in Österreich. (BSO, 2015)

Der grundlegende Organisationszweck des organisierten Sports ist die Bereitstellung von Dienstleistungen am Sektor Bewegung und Sport. Betrachtet man die geschichtliche Entwicklung des Sports, wird klar, warum ein ökonomisches Handeln lange Zeit

nicht notwendig war (vgl. Heinemann 2004, S. 13). Vielmehr wurde früher der organisierte Sport als eine Art „Gegenwelt“ zu Beruf, Arbeit und Gelderwerb gesehen (vgl. Heinemann, 2004, S. 13). Daraus lässt sich erkennen, dass über längere Zeit ein professionelles Wirtschaften nicht notwendig war.

Der nicht staatlich organisierte Sport, der dem tertiären Sektor zuzuordnen ist, unterliegt somit nicht der Logik der Gewinnmaximierung. Im Unterschied zum Profit-Sektor gibt es im Non-Profit-Bereich hinsichtlich der Strukturen und Logiken einige spezielle Merkmale – das Ehrenamt, die freiwillige Mitgliedschaft, die teilweise Unterstützung durch die öffentliche Hand, die nicht Gewinn-Ausschüttung u.v.m. Dies ist auch der Grund, warum Sportvereinen und Sportverbänden oft ein professioneller Bezug zu Konzepten und Theorien, die für die Wirtschaft entwickelt worden sind, fehlt, darunter auch Konzepte zum Innovationsmanagement.

In der Literatur wird Innovationsmanagement meist aus der Sicht der Wirtschaftlichkeit und nicht aus der Sichtweise einer sozial geführten Organisation erläutert. In dieser Arbeit soll der Versuch unternommen werden, das Innovationsmanagement vor dem Hintergrund und der Logik des nicht staatlich organisierten Sports zu betrachten.

Angesichts gesellschaftlicher Veränderungen (Individualisierung, Konkurrenz alternativer Sportanbieter, verändertes Sport- und Freizeitverhalten usw.) muss sich der organisierte Sport immer wieder erneuern, um auch in Zukunft eine wichtige Rolle in der Sportlandschaft zu spielen und seine Stärke nicht einzubüßen. Die „Sportlandschaft“ wird immer größer und entwickelt sich immer mehr zu einem Sportmarkt. Sie folgt daher auch immer mehr den Logiken der Wirtschaftlichkeit. Die Anbieter, die um die Gunst der Sporttreibenden werben, werden immer zahlreicher und Sport wird kommerzialisiert und sehr häufig als Ware konsumiert. Der organisierte Sport steht somit vor der großen Herausforderung, auf die rasanten Veränderungen in der Sportlandschaft bestmöglich zu reagieren, ohne seine gesellschaftliche Bedeutung und seinen gemeinnützigen Zweck zu verlieren.

Um diese Herausforderung meistern zu können, ist vor allem die Fähigkeit und Bereitschaft zur Innovation von entscheidender Bedeutung. Gustav Heinemann (Deutscher Bundespräsident von 1969-1974) hat in einem Zitat gesagt, *„Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte.“* Dieses Zitat verdeutlicht die Wichtigkeit von Innovationsbereitschaft um auf Veränderungen adäquat reagieren zu können. Die Macht, in einer Organisation etwas zu verändern und Innovationen zu setzen, geht fast immer von der Führungskraft der jeweiligen Organisation aus (vgl. Möhrle & Specht,

2010). Um eine Innovation aber langfristig erfolgreich umzusetzen, spielen die Mitarbeiter einer Organisation eine wesentliche Rolle (vgl. Liebeherr, 2009, S. 32 ff.). Die Führungskraft einer Organisation gibt also den ersten Anstoß bzw. ist die treibende und kontrollierende Kraft im Innovationsprozess. Dies zeigt die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen. Daher widmet sich diese Arbeit auch der Beziehung der Führungskraft zu ihren MitarbeiterInnen. Diese spiegelt sich unter anderem in den sozialen Aspekten, in den subjektiven Verhaltensweisen sowie im Umgang mit Widerständen bei Innovationen wieder.

Die Führungskraft hat im Unternehmen also die Aufgabe, eine spezielle Innovationskultur zu schaffen. Welche Haltungen, Einstellungen, Normen und Kompetenzen sind jedoch notwendig, um einen erfolgreichen Innovationsprozess durchzuführen? Wie professionell beschäftigen sich Vereine und Verbände mit Innovationsmanagement? Diesen Fragen widmet sich die vorliegende Arbeit.

Um diese Fragen einer wissenschaftlichen Untersuchung zu unterziehen, werden nach einer theoretischen Literaturrecherche die konkreten Sichtweisen, Handlungen und Einstellungen von Führungskräften in Sportvereinen und Sportverbänden zum Innovationsmanagement mit Hilfe von empirischen Interviews erhoben. Durch die Auseinandersetzung mit den Aussagen der ExpertInnen, sollen Verhaltensweisen im Innovationsprozess und der spezifische Umgang damit beschrieben werden. Es soll definiert werden, ob die Organisationen mit den Themen der Innovation und Veränderung bereits vertraut sind bzw. ob man sich schon der Notwendigkeit von Innovationen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen bewusst geworden ist.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein mögliches Innovationsvorgehen von Führungspersonen im organisierten Sport aufzuzeigen. Ein kritischer Vergleich und eine spezifische Analyse der Aussagen sind nicht Thema dieser Arbeit, könnten aber Gegenstand fortführender Untersuchungen sein. Es werden daher vor allem die originären Aufgaben der Führungskraft im Innovationsprozess betrachtet. Originäre Aufgaben sind unter anderem der Aufbau von Innovationspotentialen, die Schaffung eines günstigen Innovationsklimas, die Anwendung geeigneter Instrumente und das Aufbrechen von Barrieren bei MitarbeiterInnen, um Innovation überhaupt möglich zu machen u.v.m..

1.1 Problemstellung

In einer Zeit des raschen gesellschaftlichen Wandels, einer zunehmenden Technologisierung und eines durch Globalisierung und Liberalisierung wachsenden Konkurrenzdrucks steht der organisierte Sport einem sich ständig verändernden Umfeld gegenüber. Um dabei den Anschluss nicht zu verlieren, ist die Fähigkeit zur Innovation für den Erfolg einer Sportorganisation besonders entscheidend. Innovation wird dabei vor allem von der Führungskraft geprägt. (Möhrle & Specht, 2015)

Die Haltungen, Wertvorstellungen und Kommunikationsweisen der Führungskraft zum Thema Innovation tragen wesentlich zur Innovationskultur der Organisation bei (vgl. Liebeherr, 2009, S. 32 ff.). Aber nicht nur die Kultur wird maßgeblich von der Führungskraft beeinflusst, auch die Rahmenbedingungen bzw. die organisatorischen Voraussetzungen basieren auf ihr. Die Führungskraft schafft gewisse Grundvoraussetzungen und Strukturen, dadurch werden gewisse Einstellungen und Ansichten bei den MitarbeiterInnenInnen erzeugt (vgl. Nagel S., 2006).

Die Führungspersonen haben also die Aufgabe, im Unternehmen eine bestimmte Innovationskultur zu schaffen. Doch wie schafft man eine Innovationskultur? Welches Führungsverhalten ist notwendig? Welche Haltungen, Einstellungen, Kompetenzen und Werte sind notwendig? Welche Rolle spielen MitarbeiterInnenInnen im Innovationspro

Da Vereine und Verbände immer soziale Organisationen sind, spielen mit hoher Wahrscheinlichkeit die sozialen Komponenten bei der Durchführung von Innovationen eine wichtige Rolle. Daher ist eine ganzheitliche, vergleichende Betrachtungsweise hauptsächliches Ziel dieser Untersuchung. Es sollen erfahrungsbasierte, emotionale, soziale und persönliche Einflüsse von Führungspersonen im organisierten Sport aufgezeigt und beschrieben werden.

Über ganzheitliche Betrachtungsweisen, in denen emotionale, soziale und persönliche Einflüsse von Führungspersonen – abgesehen von wirtschaftlichen und strukturellen Komponenten - mitberücksichtigt werden, sind bisher nur sehr lückenhafte Erkenntnisse bekannt. Dies zeigt die Notwendigkeit, Führungskräfte über ihre persönlichen Innovationserfahrungen und ihr Innovationsverhalten zu befragen, und dieses aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten.

1.2 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen

Zu Beginn der Arbeit werden der organisierte Sport und seine Systemlogik kurz beschrieben, um dann auf die zunehmende Ökonomisierung und die daraus notwendige Innovationsfähigkeit einzugehen. Wenn in dieser Arbeit vom organisierten Sport, sozialen Organisationen oder Non-Profit Organisationen gesprochen wird, sind damit die nicht staatlich organisierten Sportvereine und Sportverbände gemeint. Es folgt eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Innovationsmanagement. Dabei sollen die originären Aufgaben des Innovationsmanagements im Vordergrund stehen. Themen wie Innovationsklima, Haltungen, Einstellungen, Normen sowie Kompetenzen im Innovationsprozess sollen näher beschrieben werden. Besonderes Interesse liegt beim Innovationsprozess innerhalb der Organisation. Welche Strukturen und Normen müssen verändert werden, um Innovation überhaupt möglich zu machen? Diese Erneuerungen sind Grundvoraussetzungen für dauerhafte Dienstleistungsinnovation. Ein weiteres Kapitel befasst sich mit Innovationswiderständen und wie diese beseitigt werden können.

Basierend auf den zuvor beschriebenen Voraussetzungen ergeben sich folgende forschungsrelevante Fragestellungen:

- Inwieweit ist die Notwendigkeit von Innovationen im organisierten Sport den Führungskräften bereits bewusst und wie werden diese gegebenenfalls aus Sicht der Führungskraft möglich gemacht?
- Welche Haltungen, Einstellungen, Normen und Kompetenzen sind aus Sicht der Führungsperson im Innovationsprozess förderlich bzw. hinderlich?
- Welche individuellen Denk- und Verhaltensweisen von Führungspersonen haben Einfluss auf den Innovationsprozess und welche Muster lassen sich daraus identifizieren?
- Welche Innovationsarten bestimmen den organisierten Sport und mit welchen konkreten Herausforderungen sind die Führungskräfte in der Umsetzung konfrontiert?
- Wie wird mit Widerständen und Fehlern im Innovationsprozess im organisierten Sport umgegangen?

Um tatsächlich Innovationsprozesse von Führungspersonen in Sportorganisationen beschreiben zu können, ist es wichtig, Führungspersonen selbst über ihre Erfahrungen, Haltungen und ihr konkretes Verhalten zu befragen. Dies stellt den empirischen Inhalt dieser Arbeit dar. Hierzu wurden acht Führungspersonen, die in einem Sportverband

oder Sportverein tätig sind, persönlich interviewt. Mit Hilfe der Interviews sollten empirische Verhaltensstrukturen in Bezug auf Innovationsprozesse identifiziert werden. Die empirischen Daten wurden als deskriptive Inhaltsanalyse mit Hilfe eines induktiven Kategoriensystems ausgewertet. Abschließend wurden die Aussagen der Führungskräfte zum Innovationsprozess in der Zusammenfassung in Bezug zur Literatur gesetzt. .

Vorrangiges Ziel dieser Arbeit ist demzufolge, Aussagen und Meinungen von Führungspersonen im organisierten Sport zum Innovationsmanagement zu beschreiben, um mögliche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Eine vergleichende Analyse der Aussagen lässt der Umfang der Arbeit nicht zu.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Der organisierte Sport im nicht staatlichen Bereich

Der nicht staatlich organisierte Sport mit seinen unzähligen Vereinen und Verbänden bildet die Basis des österreichischen Sports. Sportvereine bieten Sportbegeisterten die Möglichkeit zu sportlichen Betätigung und die dafür notwendige Infrastruktur. Ein Sportverband ist ein Zusammenschluss vieler Sportvereine. Laut dem Vereinsgesetz des Bundesministeriums für Inneres darf ein Verein nur zur gemeinschaftlichen Verfolgung eines ideellen Zweckes gegründet werden und er darf als solcher „nicht auf Gewinn“ ausgerichtet sein. Nonprofit-Organisationen weisen dieselben Merkmale auf. (vgl. Badelt, 2013)

2.1.1 Der organisierte Sport als Non-Profit Organisation

Laut dem renomierten Sozialwissenschaftler Christoph Badelt werden NPOs wie folgt definiert: (vgl. Badelt, 2013)

- sind durch ein Mindestmaß an formaler Organisation gekennzeichnet;
- private, nicht staatliche Organisation, diese können aber durch öffentliche Stellen finanziert werden;
- schütten keine Gewinne an Eigentümer oder Mitglieder aus;
- weisen ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie auf;
- sind durch ein Minimum an ehrenamtlicher Tätigkeit gekennzeichnet.

Der Non-Profit-Bereich umfasst neben dem organisierten Sport mehrere andere Teilbereiche, beispielsweise Genossenschaften, kirchliche Organisationen oder politische Parteien. Der organisierte Sport ist also dem NPO-Bereich zuzuordnen, aber nicht sein alleiniger Repräsentant.

Der For-Profit-Sektor funktioniert im Gegensatz dazu jedoch nach der Logik des „Wettbewerbs“. Ziel ist es, einen möglichst hohen Gewinn im Sinne von Kapital zu erlangen. Der NPO-Sektor und somit auch der organisierte Sport agieren unter dem Gesichtspunkt der „Solidarität“ und „Sinnhaftigkeit“ (vgl. Stockmann, 2006, S. 9-12) und werden in ihrer Einordnung auch oft als dritter Sektor neben dem Staat und dem Markt gesehen. Der organisierte Sport verfolgt Sachziele bzw. ideelle Ziele wie z. B. ein Sportangebot für ältere Menschen anzubieten um die Lebensqualität zu steigern. Je nach Gründungsabsicht der Organisation werden spezielle Maßnahmen getätigt. Diese Maßnahmen dienen nicht nur der Erfüllung des Sachziels, sondern auch der Ressourcenbeschaf-

fung, wobei das Beschaffen von Ressourcen nicht ausschließlich über den Verkauf der Leistungen funktioniert, sondern auch mittels Subventionen, Förderungen, Spenden etc. erfolgt. (Klausegger, 2005, S. 125-141)

2.1.2 Der organisierte Sport als Dienstleistungsorganisation

Nach Erkenntnissen des deutschen Soziologen Reinhard Stockmann (vgl. 2006, S. 11-12) nehmen Vereine und Verbände bei der Modernisierung der Gesellschaft durch das Erzeugen von Dienstleistungen eine wichtige Rolle ein. Der organisierte Sport weist Merkmale einer NPO auf, stellt aber als spezielle Differenzierung Dienstleistungen im Bereich Sport und Freizeit zur Verfügung.

Der grundlegende Zweck sozialer Organisationen (z.B. therapeutische Institutionen, Sportverbände, Sportvereine u.v.m.) ist das Bereitstellen von Dienstleistungen in den unterschiedlichsten Bereichen. Wenn das Mitglied also seinen Sportverein aufsucht, erwartet sie oder er kein Produkt zu kaufen, sondern eine immaterielle Leistung. Dabei ist es möglich, dass das Mitglied an der Leistungserstellung selbst mitwirkt. Stockmann (vgl. 2006, S. 51) identifiziert vier Merkmale zur Dienstleistungsorganisation:

- Das Ergebnis einer Dienstleistung ist immateriell.
- Meist sind extern stehende Personen an der Dienstleistung beteiligt.
- Da externe Personen an der Leistungserstellung mitwirken, ist es schwierig den Produktionsprozess zu standardisieren.
- Dienstleistungen können nicht auf Vorrat produziert und gelagert werden. Gewisse Vorarbeiten sind aber meist notwendig.

Die Besonderheiten von Dienstleistungsorganisationen gegenüber Produktionsorganisationen ergeben nach Stockmann (vgl. Stockmann, 2006) einige Schwierigkeiten für das Schaffen von Innovationen, weil die Innovation immer auch aus der Sicht des Kunden und nicht nur aus der Sicht der Leistungserbringung erfolgen muss. Es ist also wichtig, die Kundenbedürfnisse, Trends und Entwicklungen genauestens zu kennen, um rasch und effektiv mit geeigneten Innovationen darauf reagieren zu können.

2.1.3 Der organisierte Sport versus erwerbswirtschaftliche Unternehmen

Um die Logiken, denen der organisierte Sport folgt, besser verstehen zu können, ist es von entscheidender Bedeutung, die Unterschiede zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen aufzuzeigen. Folgende Tabelle veranschaulicht die Unterschiede zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und dem sozialen System Sport (Heinemann, 2004, S. 76):

Merkmale	Erwerbswirtschaftliche Unternehmung	Sportverein / Sportverband
Ziel der Organisation	Gewinn/Rentabilität des eingesetzten Kapitals	Leistungen für die Mitglieder / Organisation
Verwendung von Überschüssen	Zahlung an Kapitalgeber	Zwecke der Organisation
Entscheidungsrechte	Abhängig vom eingebrachten Kapital	Je Mitglied eine Stimme
Entscheidungsgremium	Nach Rechtsform Eigentümer Vorstand/Aufsichtsrat/Hauptversammlung	Mitgliederversammlung / Vorstand
Hauptarbeitskräfte	Bezahlte MitarbeiterInnen	Freiwillige Mitarbeit
Haupteinnahmequelle	Verkauf von Leistungen im Markt	Mitgliedsbeiträge/ Freiwilligenarbeit
Recht auf Ein- und Austritt	Begrenzt entsprechend der Kapitalbindung	Unbeschränkt – entsprechend der Satzung
Eigentumsrechte	Kapitalgeber beschränkt entsprechend der Rechtsform	Beschränkt auf Nutzungsrechte durch Mitglieder
Verwendung des Kapitals bei Auflösung	Anteilmäßig an Kapitalgeber	Laut Satzung in der Regel für gemeinnützige Zwecke

Tabelle 1 – Vergleich zwischen Sportorganisationen und Unternehmen (Heinemann, 2004, S. 76)

Die in Tabelle 1 angeführten Unterscheidungen zeigen auf, dass die Rahmenbedingungen des organisierten Sports different von jenen von wirtschaftlich handelnden Unternehmen sind. Im Folgenden soll kurz auf zwei wesentliche Unterschiede eingegangen werden.

Sportvereine und Sportverbände haben einen gemeinnützigen Zweck und sind nicht auf Gewinn ausgerichtet. Generelles Ziel ist es, einen Mehrwert für ihre MitgliederInnen zu

generieren, im Unterschied zum Ziel der Gewinnmaximierung bei wirtschaftlichen Unternehmen. Stockmann (vgl. Stockmann, 2006, S. 45 f.) beschreibt den organisierten Sport als eine Organisation, die nicht auf ein prioritäres Ziel (das Ziel der Gewinnmaximierung), reduziert werden kann.

Das zweite sehr wesentliche Merkmal des organisierten Sports ist das Ehrenamt. Ehrenamtliche verrichten auf freiwilliger Basis Tätigkeiten, ohne oder nur geringfügig dafür finanziell entschädigt zu werden. Der Beweggrund eines freiwilligen Engagements ist oft persönliches Interesse oder Herzensanliegen. Daraus kann abgeleitet werden, dass es wenig bis gar keine Weisungsgebundenheit und finanzielle Abhängigkeit durch ein Angestelltenverhältnis gibt. Eine Befehlshierarchie ist daher kaum vorstellbar. Dies kann auch zu einigen Problemen führen. Wenn zum Beispiel nur Hauptamtliche in neue Ideen eingeweiht werden und nicht die Gesamtheit des Vereins, kann es zu Komplikationen in der Vereinsentwicklung kommen (vgl. Freytag & Illmer, 2011, S. 172). Auch Nagel (vgl. Nagel, 2012, S. 53) ist der Ansicht, dass alle haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnenInnen des Vereins über Veränderungen oder Neuerungen Bescheid wissen sollten, da sonst ein Rückgang der ehrenamtlichen Tätigkeit zu erwarten ist.

Heutzutage ist aber in der Vereins- und Verbandslandschaft eine zunehmende Vermischung dieser Logiken erkennbar. Vereine werden teilweise schon zu einem wirtschaftlichen Handeln gezwungen, wie auch aus den Gesprächen mit den Führungskräften von Sportorganisationen herauszuhören ist. Diese Vermischung der Logiken hat im Wesentlichen mit der derzeitigen Entwicklung der Sportlandschaft zu tun. Mit diesem Aspekt beschäftigt sich das nachstehende Kapitel.

2.1.4 Trends und Tendenzen im organisierten Sport

Der organisierte Sport musste sich in den letzten Jahren auf Grund eines gesellschaftlichen Wertewandels diversen Veränderungen unterziehen. Der organisierte Sport war früher männlich dominiert und zu seiner Durchführung wurden eigene Turn- (Sport-)gemeinschaften gegründet. Attributen wie Disziplin, Gehorsam und Leistungsbereitschaft prägten diese in starkem Maße. (vgl. Senn, & Glanzmann, 2005, S. 18). Heutzutage muss der organisierte Sport noch andere Faktoren aufweisen, um die vielfältigeren Erwartungen der Gesellschaft erfüllen zu können. Er übernimmt nicht nur eine wichtige Aufgabe, um Selbstdisziplin, Trainingsfleiß und Wettkämpfe zu ermöglichen, sondern hat auch gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren. Senn (vgl. Senn, 2005, S. 18 ff.) beschreibt folgende Aufgaben/Funktionen, die den organisierten Sport in den letzten Jahren erweitert haben: Integrationsfunktion, Spaßfunktion, Spektakelfunktion sowie Bewegungsfunktion in unterschiedlichster Weise, wobei diese Aufgaben/Funktionen variieren können und sich in einem stetigen Wandel befinden.

Sportvereine und Sportverbände müssen sich also, um attraktiv zu bleiben, immer wieder neu erfinden. Sie müssen ihre Aufgaben/Funktionen stetig prüfen, erweitern und sich den zeitlichen Gegebenheiten anpassen, um den immer diffiziler werdenden Ansprüchen der KonsumentInnen zu entsprechen. Sport wird heutzutage in vielfältigster Form betrieben: traditionell im Turnverein, im Fitnesscenter, neue Trendsportarten und in der Sporthalle bis hin zum bewussten Treppensteigen am Arbeitsplatz oder dem Spielen im Park. Der organisierte Sport entwickelt sich von der reinen Sportlichkeit zu einer Art Lebensauffassung. (vgl. Senn, 2005, S. 18 ff.)

Hinzu kommt, dass im Zuge der Liberalisierung des Marktes immer mehr Sportanbieter präsent sind und so den Konkurrenzdruck massiv erhöhen. Dies führt zu einer zunehmenden Notwendigkeit professioneller Arbeit sowie zu einer Intensivierung der Innovationsfrage. Man spricht vom sogenannten Professionalisierungsdruck. Die zunehmende Verknappung der finanziellen Mittel erschwert die Vergabe von Förderungen bzw. Subventionen. Die Notwendigkeit und Wirksamkeit der eigenen Arbeit muss immer überzeugender dargestellt werden, um Förderungen zu legitimieren. (vgl. Stockmann, 2006)

Diese komplexen Herausforderungen verlangen von der Führungskraft und der Organisation ein erweitertes Sportverständnis. Es müssen laufend neue Ideen gesucht und die Umwelt beobachtet werden, um sich in einer immer schnelllebigeren Zeit bestmöglich anzupassen.

Die wichtigsten aktuellen Trends und Zukunftsperspektiven werden in der folgende Übersicht anschaulich dargestellt (Nach <http://www.bso.or.at/>).

Allgemeine Trends und Tendenzen im Sport heute	
Einkommen und Wohlstand	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Freizeitausgaben steigen ➤ ungleiche Einkommensstruktur: einerseits gestiegene Einkommen, andererseits sehr niedrige Einkommen durch hohe Arbeitslosigkeit ➤ zunehmende Vermarktung des Sports
Arbeitszeit und Freizeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flexibilisierung der Arbeitszeit ➤ Sportbetätigung wächst (auch im Alter) ➤ Konkurrenz von anderen Freizeitbeschäftigungen ist groß ➤ größere Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, dadurch neue Herausforderungen an den Sport
Wertewandel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sport als individuelles Lusterlebnis ➤ gesteigertes Gesundheitsbedürfnis ➤ Werte wie Kommunikation, Geselligkeit stehen im Vordergrund ➤ neue Sportangebote: Freizeit, Gruppensport, Abenteuer, Erlebnissport, Alternativsport, Gesundheitssport ➤ Sport und Reisen: Sport im Urlaub, Sport als Urlaub
Technischer Wandel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ im Training und Wettkampf und bei der Sportdarstellung (neue Medien): aufwendige und professionelle Ausstattung ist gefordert (neue Messverfahren und Sportgeräte)
Bevölkerungswachstum und Verstärkung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nachwuchsprobleme ➤ immer mehr ältere Menschen treiben Sport ➤ Sport als Kommunikation, gegen Vereinsamung und Vermassung ➤ Ist unsere Stadt sportgerecht?
Sport und Ökonomie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verkommerzialisierung von Sportveranstaltungen ➤ Sport als Beruf ➤ Marketing ist auch für den Verein wichtig und unabdingbar • vermehrt kommerzielle Sportanbieter

Sport und Politik	<ul style="list-style-type: none"> • Sportpolitik in der Kommune • Rechtsnormen für eingetragene Vereine • Steuergesetzgebung für das Vereinswesen • Entwicklung im Arbeits- und Sozialrecht, zum Beispiel Mitbestimmungs- und Kündigungsschutzrecht
Sport und Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Medienlandschaft in der Region
Sport und Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • gestiegenes Umweltbewusstsein • manche Sportarten stoßen auf Kritik wegen ihrer hohen Umweltbelastung (Lärm, Schmutz,...) • globale Veränderungen der Umwelt (Ozonloch, veränderte Wetterlage, Verlagerung der Schneegrenzen,...)

Tabelle 2 - Allgemeine Trends und Tendenzen im Sport heute, (BSO, 2015)

Die Tabelle veranschaulicht, dass der organisierte Sport ständig wechselnde und tiefgreifende Veränderungen meistern muss. Es ist auch ein eindeutiger Trend zu einer Ökonomisierung zu erkennen, auf die ein Verein oder Verband reagieren muss, um nicht der wachsenden Konkurrenz zu unterliegen. Die Ausdifferenzierung von Sportarten und Sportaktivitäten ist ein eindeutiges Veränderungsmerkmal in der Sportlandschaft. Es wird eine Vielzahl meist nicht-wettkampforientierter Sport- und Bewegungsangebote offeriert. Ob Rücken-Gymnastik, Step-Tanz über Badminton und Samba bis hin zu Thai-Chi oder Trendsportarten wie Snowboarden und Inline-Skating, das Angebot ist vielfältiger denn je. Interessant ist, dass nicht mehr vorrangig der Leistungsvergleich, sondern Spass und Freude an der Bewegung, Sporterlebnisse, Naturerlebnisse, Entspannung sowie geselliges Beisammensein im Mittelpunkt stehen (vgl. Becker & Matlik, 2003, S. 58-91).

Einer der markantesten, gesellschaftlichen Veränderungsprozesse ist der allumfassende, rapide technische Wandel. Besonders die Informations- und Kommunikationstechnik zeigt eine rasante Entwicklung und hat auch enorme Auswirkungen auf den organisierten Sport (vgl. Senn & Glanzmann, 2005). Diese Veränderungen gehen einher mit einem Wandel der Arbeitsplätze und der Arbeitsinhalte. Eine weitere Begleiterscheinung dieses Wandels sind neuartige, organisatorische Strukturen und berufliche Qualifikationen. Gerade bei den technischen Erneuerungen besteht die Gefahr, schnell den Anschluss zu verlieren. Kundenkommunikation und Personalmanagement (Homeoffice, Mobilität der Person, e-mobility) geraten in Gefahr, nicht mehr dem Zeitgeist zu entsprechen.

Die Auswirkung der demographischen Entwicklung ist ein weiteres markantes Veränderungsmerkmal. Laut einer Studie von Steinbach & Hartmann, (vgl. 2007, S. 223-242) wird der demographische Wandel die Sportlandschaft erheblich verändern. Auf Basis einer Studie der Autoren Oeppen & Vaupel (vgl. Oeppen & Vaupel 2002, S. 1029-1031) wird der Anteil der 60-Jährigen von heute 21% bis zum Jahre 2050 auf 43% ansteigen. Die Anzahl der neuen, jungen Mitglieder wird rückläufig sein. Diese Veränderung der Altersstruktur wird große Auswirkungen auf die Vereine und Verbände haben. Auf diese Auswirkungen müssen sich Vereine und Verbände vorbereiten und schon jetzt beginnen, entsprechende Maßnahmen zu setzen.

Eine weitere Veränderung, mit der sich der organisierte Sport auseinandersetzen muss, ist die zunehmende Konkurrenzsituation im Freizeitbereich. Die Ansprüche der Vereinsnutzer werden immer anspruchsvoller. Der Sportbedarf in der Bevölkerung wird zunehmend nicht nur von Vereinen, sondern auch von anderen Sportanbietern (z.B. kommerzielle Sport-Studios, Schulen, Krankenkassen) gedeckt. Sportvereine stehen immer häufiger in intensiven Wettbewerbssituationen mit diesen neuen Sportanbietern. Immer mehr Sportanbieter mit immer innovativeren Ideen drängen auf den Markt, um die sportnachfragende Bevölkerung zu umwerben (vgl. Nagel S., 2006, S. 58).

Die finanziellen Ressourcen für Vereine und Verbände werden immer knapper. Die gesetzliche Grundlage der Sportförderung in Österreich bilden das Bundes-Sportförderungsgesetz sowie das Glücksspielgesetz. Der Bund fördert aus zwei Töpfen. Aus der allgemeinen Sportförderung, die vor allem der Unterstützung von Großveranstaltungen und internationalen Events dient. Der zweite Topf ist die besondere Sportförderung, deren Mittel aus dem Glücksspiel stammen. Wie auch aus den Interviews ersichtlich, werden die Förderungen für Vereine aus Gründen der Wirtschaftskrise, aufgrund steigender Kosten und durch das Sparverhalten des Staates immer knapper. Vor allem Randsportarten haben es schwer, sich über Förderungen finanziell aufzustellen. Vereine müssen sich immer mehr innovative Methoden überlegen, um weitere finanzielle Mittel zu lukrieren. (vgl. BSO.at)

Eine flexible und innovative Organisationskultur ist dabei Grundvoraussetzung, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, *„...wobei die Qualitätssicherung und –entwicklung der Dienstleistung „Sport“, aber auch das Bedürfnis nach Innovation, zentrale Herausforderungen an die Führung sind, denen sich jeder gute Sportverein stellen muss“* (Senn & Senn, 2005, S. 91). Um langfristig erfolgreich zu sein, ist es von entscheidender Bedeutung, auf veränderte Umwelteinflüsse rasch zu reagieren. Dies gilt für den organisierten Sport heute mehr denn je. Der Verein sollte, um langfristig

Erfolg zu haben, die Veränderungen seines Umfeldes in gewissen Zeitabständen überprüfen, um seine Strategien und Ziele entsprechend zu adaptieren.

2.2 Grundlagen der Innovation

Wie gerade erläutert, ist der organisierte Sport mit einem Umfeld hoher Wettbewerbsintensität und einer stark veränderten Umwelt konfrontiert. Es ist unbestritten, dass auf Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität die Entwicklung und Vermarktung innovativer Angebote wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen (vgl. Senn, 2005, S. 91 ff.). Das folgende Kapitel geht zunächst, um ein besseres Verständnis zu gewährleisten, auf den Innovationsbegriff im Allgemeine sowie die verschiedenen Innovationskategorien, Innovationsarten und das Innovationsmanagement ein, um dann einen kurzen Einblick in wichtige Prozessmodelle im Innovationsmanagement zu geben.

2.2.1 Der Begriff „Innovation“

Innovation heißt „neu“ oder „neuartig“. Jürgen Hauschildt (vgl. Hauschildt, 2010) bezeichnet eine Innovation als etwas „Neues“. Dieser Begriff ist allerdings recht unspezifisch und daher schwer zu differenzieren. Die Innovation kann einerseits die Art und Weise, wie Vorgänge ausgeführt werden, oder andererseits das Produkt bzw. die Dienstleistung selbst betreffen. Der bekannte Nationalökonom, Politiker und Innovationsforscher Joseph Schumpeter bezeichnet Innovation als „*the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way*“ (Schumpeter, 1947, S. 147-159). Diese Definition verdeutlicht, dass auch bereits Vorhandenes innoviert werden kann. Nach Hauschildt (vgl. Hauschildt, 2010) kann sowohl Materielles als auch Immaterielles eine Innovation darstellen. Es können also Produkte, neue Prozessewege, neue Dienstleistungen oder neue Kommunikationswege als Innovation bezeichnet werden. Dies verdeutlicht, dass es eine Vielzahl von Innovationskategorien gibt, vergleiche dazu zum Beispiel Meissner (vgl. Meissner, 2011, S. 19):

- Dienstleistungsinnovation
- Sozialinnovation
- Verfahrens- und Prozessinnovation
- Produktinnovation
- Designinnovation
- Systeminnovation

Da den organisierte Sport im nicht staatlichen Bereich soziale Dienstleistungsorganisationen darstellen, und die Organisationsprozesse in Vereinen

und Verbänden gerade für den Innovationsprozess von Bedeutung sind, werden diese im Folgenden kurz näher beschrieben.

2.2.2 Innovationskategorien

2.2.2.1 Sozialinnovation

Zapfl spricht als einer der ersten im deutschen Sprachraum von einer sozialen Innovation. *„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“* (Zapfl, 1994)“ Demnach geht es bei der sozialen Innovation um neue oder verbesserte Interaktionen zwischen Menschen oder ganzen Gesellschaften und ihren Mitgliedern. Für Napfl (vgl. Napfl, 1989, S. 170ff.) besteht der Hauptunterschied zwischen technischer und sozialer Innovation in der Tatsache, dass die technische Innovation aus Materie besteht und soziale Innovation materielos sind. Nach Nagel (vgl. Nagel, 2012) spielt die Sozialinnovation vor allem im Dienstleistungssektor eine entscheidende Rolle. Dienstleistungen sind immer von Interaktionen zwischen Menschen geprägt. Soziale Innovation erhöht die Kundenzufriedenheit und ermöglicht somit eine größere Identifikationsmöglichkeit. Die soziale Innovation ist im Vergleich zur Produktinnovation noch weitgehend unerforscht, gewinnt aber zunehmend an Bedeutung.

2.2.2.2 Prozessinnovation

Ziel ist die Steigerung der Effizienz eines Prozesses. Die Prozessinnovation ist leichter zu kontrollieren als die Produktinnovation, da sie innerhalb der Organisation erfolgt und daher im direkteren Einflussbereich liegt. (Hauschildt, 2010, S. 11 ff.) Es geht um eine Optimierung der Leistungserstellung und nicht um die Leistung selbst. Ein Beispiel für Prozessinnovation wäre es, Arbeitsschritte mittels technischer Innovationen kosten- und zeitsparender zu organisieren. Wie auch später anhand der Interviews ersichtlich, ist die Prozessinnovation eine der größten Herausforderungen im organisierten Sport. Eingefahrene Strukturen aufzubrechen sowie neue, schnellere und effizientere Strukturen zu schaffen, ist eine große Aufgabe im Innovationsprozess.

2.2.2.3 Dienstleistungsinnovation

Bei Dienstleistungsinnovationen fallen Produkt- und Prozessinnovation meist zusammen. Zum Beispiel wird in das Sporttraining von Schulkindern ein Trainingstherapeut eingeladen, der den Kindern Haltungsschulung vermitteln soll. In diesem Beispiel ist die Haltungsschulung das Produkt und die Einladung des

Trainingstherapeuten der Prozess. Bei der Dienstleistungsinnovation sind die Kunden maßgeblich an der Leistungserstellung beteiligt. Dienstleistungsinnovationen werden zunehmend wichtiger und sind mittlerweile ein bedeutender Ergänzungsfaktor zu bestehenden Produkten. Fast kein Unternehmen kann es sich heute leisten, nur Produkte ohne begleitendes Service anzubieten. Die Wertsteigerung der Leistungen durch begleitende Dienstleistungen wird mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor (vgl. Senn, 2005, S. 91 ff.).

2.2.3 Innovationsarten

Nach der Einteilung der Innovationskategorien ist der Begriff „Innovation“ aber noch immer nicht ganz eindeutig beschrieben. Wann etwas als innovativ betrachtet wird, ist subjektiv. Man könnte sagen, dass alles auf seine Weise neu ist, auch wenn es nur minimal verändert wurde. Man könnte aber auch sagen, dass nichts wirklich ganz neu ist, da ja auch alles irgendwie aus etwas Bestehendem erzeugt worden ist. (vgl. Eckehard, 2009, S.19) Nordic Walking Stecken waren eine tolle Innovation, dadurch ist eine komplett neue Sportart entstanden. Stöcke zum Wandern hat es immer schon gegeben. In diesem Fall wurden diese leicht adaptiert und dadurch ein neues Bewegungsmuster definiert. Ist Nordic Walking jetzt genauso innovativ wie beispielsweise eine Lauf-App, die während des Laufens nicht nur den Puls, sondern gleichzeitig den Kalorienverbrauch, die gelaufene Distanz und die Höhenmeter anzeigt? Der Grad der Neuartigkeit bewegt sich also in einem sehr großem Spektrum. Die Autoren Reichwald und Piller versuchen mit ihrer Einteilung in vier Innovationsarten eine gewisse Abgrenzung zu schaffen. (vgl. Reichwald & Piller, 2009)

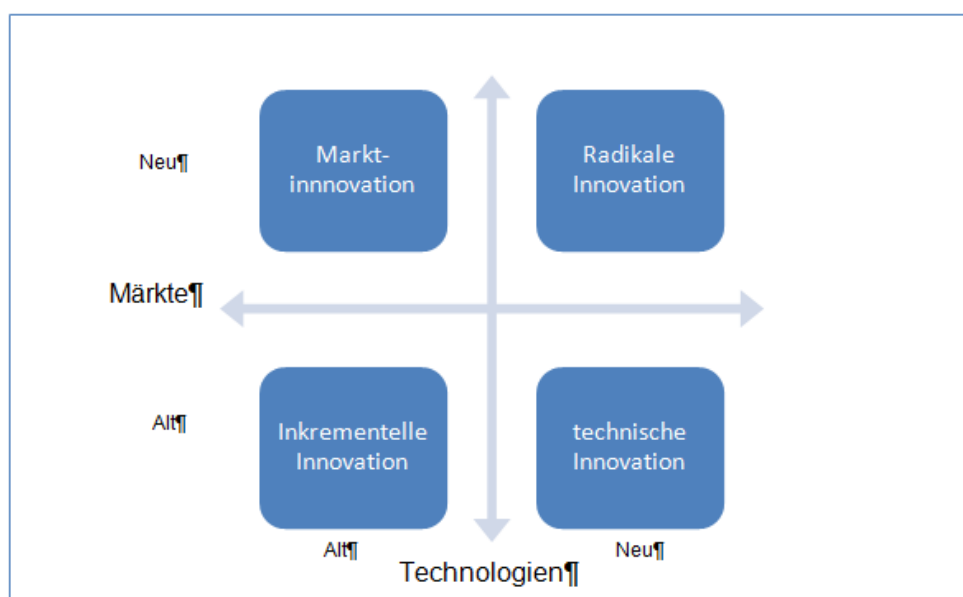


Abbildung 2 – Innovationsarten (Reichwald & Piller, 2009, S.122)

Marktinnovationen stellen geringe technologische Verbesserungen dar, um einen neuen Markt zu erschließen. Zum Beispiel Fitnesscenter mit Ausrichtung auf Bedürfnisse für ältere Menschen. So können auch ältere Menschen ins Fitnesscenter gelockt werden.

Radikalinnovationen sind große technologische Verbesserungen, die einen Markt wesentlich verändern. Zum Beispiel die Google-Watch, die permanent diverse Körperparameter (Puls, Kalorienverbrauch, Schrittzähler usw.) an den User liefert.

Inkrementelle Innovation sind stetige kleine Verbesserungen. Alteingesessene Produkte sollen so konkurrenzfähig bleiben, zum Beispiel Software-Updates.

Technische Innovationen sind neue Technologien, die aber den selben Markt bedienen. Zum Beispiel ein Fußball mit integriertem Chip, um Abseitssituationen besser bestimmen zu können.

Um den Begriff Innovation noch weiter abgrenzen zu können, kann dieser vom Begriff Invention (= Erfindung) unterschieden werden. Demnach muss eine Innovation nicht nur neu sein, sondern auch am Markt bestehen können.

2.2.4 Innovationsmanagement

Das Innovationsmanagement steuert, plant und kontrolliert Ziele und Strategien im Innovationsprozess (vgl. Hauschildt, 2010, S.29 ff.). Diese Definition zeigt schon, dass es um die Entwicklung und Verwertung von Innovationen geht. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um die Vorbereitung und Umsetzung des Innovationsprozesses und nicht um die grundsätzliche Entstehung oder Identifizierung der Innovation selbst. Dass eine Innovation, die vor allem zu Beginn viele unbekannte Variablen aufweist, gesteuert und kontrolliert werden muss, ist plausibel. Schumpeter bezeichnet jedoch eine der wichtigsten Aufgaben des Innovationsmanagements als „kreative Zerstörung“. Er spielt dabei auf den kreativen Prozess an, der vor allem der Innovationsentwicklung dient. Das Innovationsmanagement hat also neben Steuerungsfunktionen auch die Aufgabe, kreative Prozesse zu gestalten und zu ermöglichen. Das ist ein sehr wichtiger Punkt, da der kreative Prozess am Anfang einer Innovation steht. Der kreative Prozess ist also Grundvoraussetzung, um später etwas steuern, planen und kontrollieren zu können. (vgl. Schumpeter, 1947) Eine wesentliche Aufgabe des Innovationsmanagements ist es also, ein innovationsfreundliches Umfeld in der Organisation zu schaffen. In einer sozial geführten Organisation erscheint dies umso wichtiger. Diese Aussage unterstützt auch Nagl (vgl. Nagl, 2012), welcher der Meinung ist, dass vor allem in sozialen Organisationen den Führungskräften im Innovationsprozess gestaltende Aufgaben zukommen. Das Innovationsmanagement in Sportorganisationen hat also die komplexe

Aufgabe, eine Verbindung zwischen den sozialen Aspekten der Organisation und der Implementierung bzw. Umsetzung der Innovation zu schaffen. Dabei kann es sich an diversen Prozessmodellen orientieren. Von Relevanz ist, wie sich Führungskräfte im organisierten Sport in den jeweiligen Innovationsphasen verhalten. Auf dieses Zusammenspiel wird im praktischen Teil am Ende näher eingegangen. Zunächst soll aber ein kurzer Einblick in die Prozessmodelle des Innovationsmanagements erfolgen.

2.2.4.1 Prozessmodelle im Innovationsmanagement

Prozessmodelle finden sich in fast jedem Lehrbuch über Innovation. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass diese ein wichtiges Instrument für die Praxis darstellen. Führungskräfte versuchen mit Hilfe von Modellen eine gewisse Standardisierung zu erlangen. Es wird daher versucht, die Innovationstätigkeit zu normieren, um dadurch die Erfolgchancen zu verbessern. Ein Modell ist immer das Abbild einer beschränkten Wirklichkeit und sich aus diesem Grund nicht direkt in die Praxis umsetzen lässt. In der Literatur finden sich unzählige Quellen, welche die unterschiedlichsten Prozessmodelle darstellen. Die Vielfältigkeit der Einsatzmöglichkeiten von Prozessmodellen, die auch von der jeweiligen Organisation, der jeweiligen Zielsetzung der Organisation oder jener des Forschers abhängen, zeigt dass es nicht „das“ richtige Prozessmodell gibt.

2.2.4.1.1 Dreiphasenmodell von Thom

Wenn auch eine Vielzahl an ganz unterschiedlichen Prozessmodellen in der Literatur zu finden ist, fällt auf, dass drei Phasen so gut wie immer einen wesentlichen Punkt ausmachen. Es sind dies die drei Hauptphasen Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideendiffusion, die je nach Modell in unterschiedlicher Weise näher beschrieben oder definiert werden. Thom (vgl. Thom, 2000) unterteilt diese drei Hauptphasen in drei weitere Unterphasen. Das Modell von Thom ist auch oft Basis für weitere Modelle. Es erscheint dem Autor als sinnvoll, da andere Modelle eine weitaus stärkere Spezifizierung dieser drei Hauptphasen vornehmen. Die Unterphasen von Thom erlauben jedoch eine relativ freie Einteilung der Aussagen der Führungskräfte. Da mir zu Beginn der Forschungen nicht bekannt war, inwieweit sich Führungskräfte mit Innovationsprozessen auseinandersetzen, erscheint großer Raum für eine freie Einteilung als sinnvoll. Außerdem beschreiben die meisten anderen Modelle eher Produktinnovationen als Dienstleistungsinnovationen. Das Modell von Thom bezieht sich auch auf Frühphasen im Innovationsprozess, was den meisten anderen Modellen fehlt. Diese gehen oft von einer idealen Voraussetzungen für die Durchführung einer

Innovation aus. Thom stellt die Suchfeldauswahl und die Ideenfindung in den Vordergrund.

Eine umfangreiche Darstellung von Prozessmodellen im Innovationsmanagement würde den Umfang dieser Arbeit bei weitem sprengen. Auf das Modell von Thom soll aber im Folgenden näher eingegangen werden, um auch die im praktischen Teil dargestellten Aussagen der Führungskräfte den jeweiligen Unterpunkten zuzuordnen, um so eine gewisse Struktur zu gewährleisten.

Phasen von Innovationsprozessen		
Hauptphasen		
Ideengenerierung	Ideenakzeptierung	Ideendiffusion
Spezifizierung der Hauptphasen		
<ul style="list-style-type: none"> • Suchfeldbestimmung • Ideenfindung • Ideenvorschlag 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der Ideen • Erstellen von Realisierungsplänen • Entscheidung für einen zu realisierenden Plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Verwirklichung der neuen Idee • Absatz der neuen Idee an Adressaten • Akzeptanzkontrolle

Abbildung 3: Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses. Modifiziert nach Thom (2000, S. 9.).

Phase 1: Ideengenerierung

Diese Phase beschreibt, wie es zu neuen Ideen kommt. Dabei passiert es oft, dass neue Ideen per Zufall entstehen. Zum Beispiel treten erwartete Ergebnisse nicht ein, aber bilden stattdessen den Anstoß für komplett andere Innovationschancen, an die bisher nicht gedacht wurde. Die Entdeckung ist also ein Zufall, aber auch nur deshalb, weil eine systematische Suche nach neuen Ideen stattfand. Besonders wichtig ist es anzumerken, dass die Ideengenerierung gewisse Strukturen benötigt. Diese Strukturen aufzubauen ist wiederum Aufgabe des Innovationsmanagements. Das generelle Ziel dieser Phase ist das Produzieren möglichst vieler und qualitativ guter Ideen. (vgl. Thom et. al., 2000, S. 6f.) Die Phase der Ideengenerierung untergliedert sich in folgende Unterphasen:

Die **Suchfeldbestimmung** soll den Bezug zu den Organisationszielen und deren Strategie sicherstellen. Es wird als nicht sinnvoll erachtet, wahllos Ideen zu produzieren, die sich nicht im Bereich der Kernkompetenzen der Organisation befinden.

Die **Ideenfindung** befasst sich mit dem kreativen Akt, etwas Neues zu entdecken. Hierbei kann auch Neues aus dem nicht Geplanten entstehen. Wichtig ist es, diesen Prozess zuzulassen und aufmerksam die Chance auf neue Ergebnisse zu betrachten.

Der **Ideenvorschlag** ist die dritte Unterphase, die neue Ideen in der richtigen Form und zum richtigen Zeitpunkt an entscheidungsbefugte Stellen weitergeben soll. Ein guter Ideenvorschlag bewirkt Aufmerksamkeit und Interesse.

Phase 2: Ideenakzeptierung

In dieser Hauptphase werden die in der vorhergehenden Phase generierten Ideen auf ihre Machbarkeit, auf den vorherrschenden Zeitgeist, aber auch auf ihr Umsetzungspotential überprüft. Es können verschiedene Realisierungs- und Alternativpläne ausgearbeitet werden. Gibt es mehrere attraktive Ideen, kann z. B. mittels einer Nutzwertanalyse die vielversprechendste Idee definiert werden. (Thom et. al., 2000, S. 269-281).

In der Unterphase „**Prüfung der Ideen**“ werden die verschiedenen Ideen auf Realisierung, Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Wichtigkeit für die Organisation überprüft.

Im Zuge der Prüfung kann es zur „**Erstellung von Realisierungsplänen**“ kommen, die auch gleichzeitig die zweite Unterphase darstellt. Diese Phase zeichnet sich durch einen hohen Grad an Dokumentation aus.

Zum Schluss erfolgt die „**Entscheidung für einen zu realisierenden Plan**“. Dies ist die dritte Unterphase. Hier erfolgt die definitive Entscheidung für eine oder mehrere Innovationen. Die Idee wird als erfolgsversprechend und wichtig eingestuft und zur Umsetzung freigegeben.

Phase 3: Ideendiffusion

Sie ist die dritte und somit die letzte Phase des Prozesses. In dieser Phase werden Umsetzungsmöglichkeiten erarbeitet. Zu beachten ist, dass auch hier kreative Aktivitäten durchaus stattfinden dürfen.

In der ersten Unterphase „**Konkrete Verwirklichung der neuen Idee**“ geht es um die Festlegung eindeutiger Mechanismen, die neue Idee umzusetzen und auf den Markt zu bringen. Der kreative Akt findet sich hier in der Gestaltung des Umsetzungsprozesses.

Die zweite Unterphase „**Absatz der neuen Idee an Adressat**“ befasst sich mit dem konkreten Ziel, die neue Idee bekannt zu machen.

Im Anschluss erfolgt die dritte Unterphase, die „**Akzeptanzkontrolle**“. In dieser Unterphase wird innerhalb der Organisation und im Umfeld der Organisation darauf geachtet, wie die neue Idee angenommen wird, welche Veränderungen sie auslöst und in welche Richtung sie steuert.

In dieser Arbeit soll diese sehr grundlegende Ansicht zu Prozessmodellen im Innovationsmanagement genügen. Prozessmodelle sind ein bereits stark erforschtes Gebiet in der Innovationsforschung. Dem interessierten Leser seien hier die Arbeiten von den genannten Autoren (Thom, 2000) (Cooper & Kleinschmidt, 1990) zur weiteren Recherche ans Herz gelegt.

Das zuvor beschriebene Modell zeigt, welche einzelnen Schritte in der Innovationsdurchführung zu beachten sind. Weiters wurde ersichtlich, dass vor allem das Management für die notwendigen Strukturen sowie für die Steuerung und Kontrolle dieser Schritte verantwortlich ist.

Das im Folgenden beschriebene Promotoren-Modell zeigt nicht einzelne Innovationsschritte auf, sondern veranschaulicht, dass der Innovationserfolg vor allem von Menschen getragen wird.

2.2.4.1.2 Das Promotoren-Modell

Ursprünglicher Entwickler des Promotoren-Modells ist der Professor für Betriebswirtschaftslehre Eberhard Witte. Weitere Erweiterungen und Präzisierungen erfolgten durch die beiden Professoren der Betriebswirtschaftslehre, Jürgen Hauschildt und Hans Georg Gemünden. Das Promotoren-Modell geht davon aus, dass es bestimmte Charaktere - sogenannte Promotoren - im Innovationsprozess geben muss, um Innovationen durchzuführen und Barrieren abzubauen (vgl. Hauschildt, 2010). Jeder dieser Personen hat in einem anderen Bereich ihre Stärken und erst das Zusammenspiel aller Personen bringt den nötigen Innovationserfolg

Promotoren sind Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv unter besonderem Engagement mitbestimmen und beeinflussen (Witte, 1973). Ursprünglich wurden zwei Promotoren, der Machtpromotor und der Fachpromotor definiert. Jürgen Hauschildt (vgl. Hauschildt, 2010) hat noch einen dritten, den so bezeichneten Prozesspromotor, als notwendig definiert.

Eine kurze Beschreibung der drei Promotoren im Folgenden:

- **Machtpromotor**

Dieser Promotor hat eine hierarchisch legitimierte Stellung in der Organisation und kann dadurch den Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern. In dieser Stellung kann er Barrieren des „Nicht-Wollens“ mit Sanktionen verknüpfen und Innovationswillige unterstützen. Die Hauptaufgabe des Machtpromotors ist, Überzeugungsarbeit zu leisten sowie Prozessbeteiligte für die Innovation zu begeistern. Das Belohnungs- und Anreizsystem ist dabei ein wichtiges Instrument (vgl. Witte, 1973, S. 17), (vgl. Hauschildt, 2010, S. 201 f.).

- **Fachpromotor**

Der Fachpromotor zeichnet sich durch sein Wissen im jeweiligen Fach aus. Er hat nicht nur ein umfangreiches Fach- und Methodenwissen, sondern erneuert dieses auch kontinuierlich. Seine hierarchische Stellung in der Organisation ist dabei unerheblich, diese kann sogar relativ gering sein. Er beeinflusst Betroffene über das Lehren und Lernen und kann rational und objektiv begründen, warum eine Innovation eine Verbesserung mit sich bringt und kann dieses Wissen auch vermitteln. Der Fachpromotor kann also der Barriere des „Nicht-Wissens“ entgegenwirken (vgl. Witte, 1973, S. 19), (vgl. Hauschildt, 2010, S. 201 f.).

Die Macht- und Fachpromotoren können auch in Verbindung stehen, um die Innovation noch effizienter durchzusetzen. Witte definiert hier das Wort Promotoren-Gespann *“..., das keine Vorrangigkeiten kennt, sondern durch das Aufeinander-Angewiesen-Sein charakterisiert ist.”* (Witte, 1973, S. 21)

- **Prozesspromotor**

Neben dem Fachpromotor, der seine Fachkenntnis und Kreativität in den Prozess einbringt, steht meist ein Machtpromotor, der die finanziellen Mittel einbringt, um die Innovationen durchzuführen. Diese finanzielle Macht bringt ihm eine gewisse hierarchische Stellung sowie die Möglichkeiten, die materielle Basis zu schaffen und zu sichern (vgl. Hauschildt, 2010, S. 202). Diese zwei Ressourcen des Fachwissens und des finanziellen Potentials treffen aber nur in den seltensten Fällen zusammen. Es ist sehr selten, dass ein genialer Erfinder auch das Geld hat, seine Ideen in die Wirklichkeit umzusetzen. Er benötigt also einen Vermittler, der die finanziellen Mittel hat oder auftreiben kann und aus einem großem Netzwerk an Förderern schöpfen kann. Dieser Vermittler bringt Fach- und Machtpromotor zusammen. Die Autoren (Hauschildt &

Kirchmann, 1997) nennen diesen Vermittler Prozesspromotor. Der Prozesspromotor sieht Schnittstellen, kann Abläufe gestalten, bildet Kontakte mit der Umwelt und ist somit auch Steuermann im Innovationsprozess (Hauschildt, 2010, S. 203).

Die Promotorenaufgaben können sich auch teilweise überlappen. Es findet oft keine so strikte Abgrenzung zwischen Fach- und Machtpromotor vor. Das heißt, dass eine Person durchaus mehrere Rollen übernehmen kann. (vgl. Witte, 1973), (vgl. Hauschildt, 2010)

Das Promotoren-Modell liefert also eine recht einfache und verständliche Darstellung von wichtigen Entscheidungsträgern im Innovationsprozess. Die besten Prozesse sind immer nur so gut wie die Menschen, die sie umsetzen. Um erfolgreich Innovationen umzusetzen, ist das menschliche Miteinander ein wesentliches Faktum. Die Menschen innerhalb einer Organisation können für den Innovationserfolg oder einen möglichen Misserfolg ausschlaggebend sein. Daher beschäftigt sich das nächste Kapitel mit den möglichen Widerständen während eines Innovationsprozesses.

2.2.4.1.3 Management von Widerständen im Innovationsprozess

Sieht man sich die Historie großer Innovationen genauer an, so fällt auf, dass fast alle dieser Innovationen (z. B. die Innovation der Glühbirne und der Rechenmaschine) erheblichen Widerstand überwinden mussten. Innovation heißt auch Veränderung, Erneuerung von alt Hergebrachtem und dies kann bei den Innovationsbeteiligten zu negativen Reaktionen führen. Veränderungen der bisherigen Arbeitsweise, die sich eventuell auch bewährt hat, wird oftmals als Störung und als unnötig empfunden. Diese Haltung des „Nichts ändern Wollens“ kann Innovationen verhindern, verzögern oder verändern (Hauschildt, 2010, S. 164).

Im Folgenden sollen die zwei Hauptwiderstände des „Nicht-Wissens“ und des „Nicht-Wollens“, auch Willens- und Fähigkeitsbarrieren genannt, kurz geschildert werden. Der Autor (vgl. Witte, 1973, S. 5 ff) verwendet bewusst statt des Begriffs Widerstand den Begriff der Barriere. Er will damit verdeutlichen, dass zwar Probleme auftreten können, diese aber überwindbar sind.

2.2.4.1.3.1 Barriere des Nicht-Wissens

Bei der Barriere des „Nicht-Wissens“ wird davon ausgegangen, dass Betroffene den Sinn hinter einer Veränderung verstehen und einordnen können sollten. Erst wenn der Nutzen und die Sinnhaftigkeit des Neuen verstanden werden, wird auch die Innovation akzeptiert. Dazu muss sie aber intellektuell begriffen werden, um die daraus

resultierende Wirkung zu erfassen. Hierzu gehört auch, die Innovation als einen zukünftigen Teil eines großen Ganzen zu sehen und die daraus resultierenden Ziele und Anwendungen einordnen zu können. Innovation erfordert intensives Lernen aller Beteiligten. Neue Abläufe, neue Zusammenhänge, neue Ursachen-Wirkungs-Ketten müssen begriffen werden und auch als sinnvoll verstanden werden. Es ist also Bereitschaft zur geistigen Auseinandersetzung notwendig. Es kann daher möglich sein, dass altes Wissen und über Jahre mühsam erarbeitete Routinen abgeworfen werden müssen, um Neuem Platz zu machen (vgl. Witte, 1973).

Die Barriere des „Nicht-Wissens“ kann durch das Gruppengefüge verstärkt werden. Man könnte glauben, dass in einem Gruppengefüge eine größere Offenheit aufgrund unterschiedlichster Erfahrungen und breiteren Wissensstandes herrscht. Diverse sozialpsychologische Studien (vgl. Hauschildt, 2010, S. 173) lassen aber an dieser Annahme zweifeln. Diese Studien kommen zu dem Schluss, dass nur jene Informationen angenommen werden, welche die Mehrheit der Gruppenmitglieder teilen. Es erscheint dem Einzelnen als sicherer, alt Eingesessenes im Gruppengefüge zu bestätigen, anstatt über neue Wissensstände wertfrei und offen nachzudenken (vgl. Witte, 1973).

2.2.4.1.3.2 Barriere des Nicht-Wollens

Die Barriere des „Nicht-Wollens“ ist etwas subtiler als die zuvor genannte Barriere des „Nicht-Wissens“. Bei dieser Barriere kann die geistige Bewältigung der Innovation gegeben sein, trotzdem zeigt der/die Betroffene Widerstand. Es ist darauf zu achten, dass die Barriere des „Nicht-Wollens“ unterschiedlichste Ursachen haben kann. Diese müssen sich nicht unbedingt gegen die Innovation per se richten, sondern zum Beispiel gegen andere MitarbeiterInnen, Systeme innerhalb der Organisation oder aus der Historie heraus. Dabei ist es auch wichtig zu wissen, dass das „Nicht-Wollen“ durchaus bewusst und reflektiert geschehen kann. Es können auch persönliche Gründe sein, die zu diesem defensiven Verhalten führen. Die Innovation kann mit persönlichen Grundwerten nicht in Einklang gebracht werden oder sie wird nicht als notwendig erachtet, da viele andere Themen als wichtiger erscheinen. Beteiligte können auch mit den innovationsdurchführenden Personen nicht einverstanden sein und deshalb bewusst Widerstände setzen.

Diese Barriere ist wie gesagt sehr subtil und die Widerstände können viele Hintergründe haben, wobei diese meist eine Mischung aus mehreren Aspekten darstellen. Wichtig ist es für die Führungskraft einer Organisation, diese Aspekte zu kennen, um gegebenenfalls auf sie einzuwirken.

Es lässt sich herauslesen, dass die Barriere des „Nicht-Wissens“ eine kognitive Leistung ist und in erster Linie ein Ressourcenproblem darstellt. Betroffene müssen informiert, aufgeklärt, geschult und von Anfang an in den Prozess der Innovation eingebunden werden. Die Barriere des „Nicht-Wollens“ ist in erster Linie eine konfliktregulierende Leistung. Hier ist vor allem die Führungskraft gefragt, um diese Barriere aufzubrechen.

2.3 Organisationskultur und Innovationskultur

Wenn von der Kultur eines Volkes, einer Nation oder auch einer Organisation gesprochen wird, wird also im weitesten Sinne alles, was der Mensch aus der Natur heraus bearbeitet bzw. gestaltet hat, verstanden.

Dennoch kann nicht jede Kultur als eine positive Weiterentwicklung gesehen werden. Dafür braucht es nur einen Blick in die Geschichte, wo immer wieder Kulturen zum Vorschein kamen, die keineswegs eine positive Entwicklung darstellten. Die gestaltende Leistung kann in materieller Form wie in der Technik oder der bildenden Kunst, aber auch als geistiges Gebilde in der Form von moralischen Vorstellungen, Normen oder Werten zum Ausdruck kommen.

Der Kulturgedanke aus der Anthropologie wurde auf Organisationen und damit auf das Konzept der Organisationskultur übertragen (vgl. Bamberg, Dettmers, Marggraf-Micheel, & Stremming, 2009, S. 81). Somit hat jede Organisation eine individuelle Organisationskultur. Aus dem gemeinsamen Schaffen innerhalb der Organisation und den so entstandenen Erfahrungen bildet sich eine spezielle Kultur mit Wertvorstellungen, Normen, Werten und Verhaltensstrukturen heraus.

2.3.1 Organisationskultur

„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der von allen geteilten Überzeugungen, Werten und Verhaltensmustern, die dem zugrunde liegen, was eine Organisation belohnt, unterstützt und erwartet. Sichtbar wird dies in Ritualen, im Umgang miteinander, in Abläufen, in der Corporate Identity, im Führungsstil und Informationsverhalten“. (Althaus & Tonscheidt-Götl, 1999, S. 40)

Organisationskultur ist demnach keine Selbstverständlichkeit, sondern ein entworfenes, erarbeitetes Verhaltenskonzept. Sie stellt den Rahmen da, an dem sich die Verhaltensausrägungen der Organisationsmitglieder orientieren. Sie ist der Informationscode einer Organisation (vgl. Castiglioni, 1994, S. 204) und somit verantwortlich, wie Informationen von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen, bewertet, verarbeitet und weiterentwickelt werden. Dadurch wirkt die Organisationskultur

als solche innerhalb der Organisation sowie auch zwischen mehreren Organisationen untereinander. Wachsende Prozesse und gegenseitige Beeinflussung führen dazu, dass sich Kultur permanent verändert und sich immer wieder neu erfindet.

Organisationskulturen weisen immer gewisse Kernmerkmale (Werte, Grundannahmen, Einstellungen) auf, die erst nach längerer Entwicklung sichtbar werden. Organisationskultur wird auch erst durch die Interaktion der Menschen untereinander effektiv. Die Kultur der Organisation entsteht somit auch aus sich selbst und stellt somit ein ihr innewohnendes Phänomen dar. Nach der oben angeführten Definition handelt es sich bei der Organisationskultur um gemeinsame Orientierungen, Haltungen und Einstellungen aller Organisationsbeteiligten. Es liegt daher auf der Hand, dass die Organisationskultur einen wesentlichen Faktor für eine positive Zusammenarbeit darstellt. Dieser kollektive Aspekt vermittelt den Organisationsmitgliedern durch die Kultur Sinn und Orientierung. Daraus kann auch abgeleitet werden, dass die Organisationskultur immer auch emotional geprägt ist. Eine Organisationskultur entsteht auch nie plötzlich von heute auf morgen. Sie entsteht aus der Historie heraus, aus den Lernprozessen und den Interaktionen der einzelnen Organisationsmitglieder. (vgl. Bamberg, et al., 2009)

2.3.1.1 **Modell von Schnyder**

In der Literatur finden sich viele Modelle zur Organisationskultur. Im Profit-Sektor-Bereich sind vor allem jene Modelle sehr beliebt, die marktrelevante Erkenntnisse abbilden, welche auf eine größere Zielgruppe (Typus) zutreffen. Diese Modelle werden daher auch als Typologisierungsmodele bezeichnet und sollen an dieser Stelle nicht näher diskutiert werden. Andere Modelle stellen die Organisationskultur in mehreren Ebenen dar und eignen sich für eine Anwendung im empirischen Teil durch eine entsprechende Auswertung besser.

Im Folgenden soll auf das Modell zur Organisationskultur von Schnyder näher eingegangen werden. Dieses Modell stellt die Organisationskultur in drei Ebenen da, indem es zwischen der Prozess-, der Instrumental- und der Kulturebene innerhalb einer Organisationskultur differenziert. Ein weiteres bekanntes Modell liegt mit dem Modell von Schein vor, welches die Ebenen in anderer Weise strukturiert, nämlich in den drei Bereichen der Artefakte (nach außen hin Sichtbares, Rituale, Umgangsformen), der Werte und der Überzeugungen bzw. Annahmen. Verhaltensweisen und Instrumente wie zum Beispiel verwendete Geräte werden im Modell von Schnyder getrennt dargestellt, im Modell von Schein zählen sie zur Ebene der Artefakte. Auch die schwer zu erfassenden Grundannahmen innerhalb einer Kultur werden beim Modell von Schnyder

durch die kognitiven und interpretativen Komponenten erfasst. Dies ist beim Modell von Schein nicht der Fall. (vgl. Bamberg, 2009)

Aus meiner Sicht ist vor allem die differenzierte Aufgliederung der Kulturebene in drei Subebenen sowie die gezieltere Betrachtung der maßgeblichen Unternehmensinstrumente für eine genauere Analyse im empirischen Teil von Relevanz. Aus diesem Grund habe ich das Modell von Schnyder für eine genauere Darstellung an dieser Stelle gewählt.

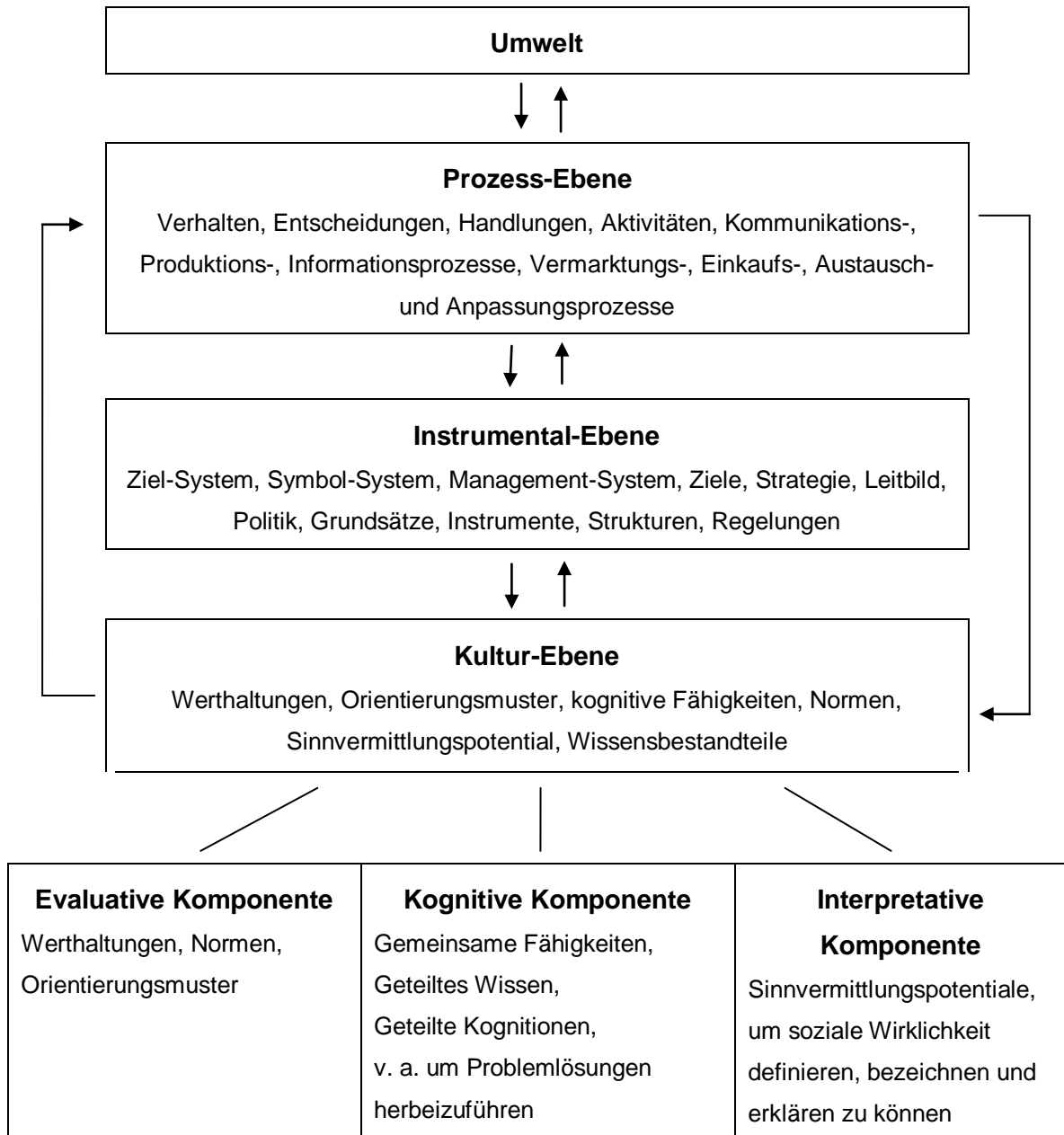


Abbildung 4: Organisationskultur (modifiziert nach Schnyder 1989)

Die Kultur-Ebene besteht nach Schnyder aus drei Komponenten - der evaluativen Komponente, bestehend aus Werten, Normen und Orientierungsmustern, der kognitiven

Komponente, bestehend aus den Fähigkeiten, dem Wissen und den Kognitionen der Organisationsmitglieder und die dritte, interpretative Komponente, bestehend aus dem Sinnvermittlungspotential, das den Organisationsmitgliedern hilft, ihre Umwelt auf eine relevante Art und Weise zu begreifen und zu verstehen.

In der Instrumental-Ebene finden sich die Maßnahmen und Instrumente, welche den Organisationsprozess steuern. Zu diesen zählen Strategien und Ziele, Organisationsstrukturen und Managementsysteme, aber auch einfache Regelungen und die tägliche Nutzung von Instrumenten wie zum Beispiel einer Datenbank, um Informationen auszutauschen und zu speichern.

Die Prozess-Ebene beinhaltet alle sich gegenseitig beeinflussenden Verhaltensweisen, Handlungen, Aktivitäten und Entscheidungen der Organisationsmitglieder. In diese Ebene gehören alle in der Organisation ablaufenden Prozesse, zum Beispiel die Kommunikation, Information, Planung, Forschung, Produktion sowie Austausch- und Anpassungsprozesse.

Im Folgenden eine kurze Erklärung des Modells anhand eines selbstgewählten Beispiels:

Ein Sportverein bietet in Schulen für ein Semester am Nachmittag als freiwilliges Zusatzangebot für Eltern und Kinder Sportkurse an. Die Aufgabe des Sportvereins ist die Organisation und fachmännische Betreuung der Sportkurse. Die TrainerInnen fahren selbständig zu den jeweiligen Schulen und leiten dort den Sportkurs. Eine anschließende Rücksprache mit der Vereinsführung über den Sportkurs erfolgt nur, wenn es größere Probleme gibt. Es kann also sein, dass ein Trainer während eines Semesters kein einziges Feedbackgespräch über seinen Sportkurs mit der Vereinsführung hat. Auf den Wert des Informationsaustausches innerhalb der eigenen Organisation (informelle Kommunikation) legt die Vereinsführung nicht viel Wert. Die Vereinsführung sieht aber die Wünsche und Anregungen der DirektorInnen der jeweiligen Schule als sehr wichtig an. Aus diesem Grund besucht ein/e Mitarbeiter/in regelmäßig die DirektorInnen der jeweiligen Schule, um gegebenenfalls Besonderheiten zu besprechen. Der Sportverein lebt also die Werte einer starken Kundenorientierung (allerdings nur mit der Kundengruppe der DirektorInnen).

Jetzt wird z. B. ein/e Trainer/in nach den Sportkursen immer wieder von den Eltern und Kindern gefragt, ob es nicht möglich ist, die neue Trendsportart „Parkour“ in ihrer Schule anzubieten. Eltern und Kinder bekunden dem/der Trainer/in großes

Interesse an dieser neuen Sportart. Der/Die Trainer/in gibt diese Information aber nicht an die Vereinsführung weiter, da die notwendige Kommunikationsmöglichkeit fehlt und eine informelle Kommunikation im Sportverein nicht gelebt wird. Diese Werte (Informationsaustausch, Innovationsorientierung) sind Beispiele für die evaluative Komponente der Kulturebene. Der kognitiven Komponente kann das gemeinsame Trainerwissen und das Fachwissen in der jeweiligen Sportart zugeordnet werden. Das Sinnvermittlungspotential als Teil der interpretativen Komponente ist hier der Wunsch der Eltern und Kinder nach der Trendsportart „Parkour“, der vom/von der Trainer/in nicht als weiter zu verfolgende Innovationschance gesehen wird, weil eine solche Art der Wahrnehmung im Verein nicht üblich ist.

Die gelebten Werte im Verein beeinflussen die Instrumentalebene und werden von ihr ebenfalls beeinflusst. Wird Informationsaustausch als nicht wichtig bewertet, gibt es auch keine Strukturen, die einen Informationsaustausch ermöglichen, zum Beispiel das Installieren einer Datenbank, in die jede/r Trainer/in nach Absolvierung des Sportkurses Besonderheiten, Anmerkungen und wichtige Informationen eintragen kann.

Die im Verein vertretenen Werte und die gegebenen Strukturen der Vereinsführung beeinflussen das Verhalten der TrainerInnen, das der Prozessebene zugeordnet werden kann. Dadurch, dass der/die Trainer/in sieht, dass die Vereinsführung nur die Erledigung der Wünsche der DirektorInnen als Priorität betrachtet (Werte) und es selten Gelegenheiten zum Informationsaustausch (Struktur) gibt, leitet der/die Trainer/in den Kundenwunsch nach einer neuen Sportart nicht weiter (Verhalten). Somit entsteht eine Organisationskultur, die Veränderungen oder den Austausch von Informationen als nicht wichtig betrachtet.

Das Modell von Schnyder ist laut Bamberg (vgl. Bamberg, et. al., 2009) auf alle Organisationsformen anwendbar, somit also auch auf Vereine und Verbände im organisierten Sport. Da in dieser Arbeit nicht auf alle Attribute der Organisationskultur aus Abbildung 3 eingegangen werden kann, werden nur die relevanten Attribute näher betrachtet. Die ausgewählten Attribute werden im nächsten Kapitel beschrieben und in Bezug zur Innovation gesetzt.

Auf der Instrumentalebene sollen die **Instrumente**, **Strukturen** und **Regelungen** näher betrachtet werden. Sobald eine Organisation gegründet wird, entsteht auch eine Organisationsstruktur. Hauptaufgabe der Organisationsstruktur ist die

Effektivitätssteigerung der Organisation (vgl. Jones & Bouncken, 2008, S. 42) und bestimmt daher wesentlich die jeweilige Organisationskultur (vgl. Jones et al., 2008, S. 442). Führungskräfte müssen sich demnach bewusst machen, welche Kultur sie leben möchten und dementsprechend die jeweilige Struktur in der Organisation adaptieren. Die Regelungen fallen unter den Begriff der Standardisierung und Formalisierung. Maßnahmen und Methoden sind Instrumente, die den Abläufen in Organisationen dienen..

Auf der Prozessebene werden die Attribute **Verhalten** und **Handlungen** der Organisationsmitglieder näher beschrieben. Das Verhalten der Organisationsmitglieder zu Innovationen beeinflusst den Innovationsprozess und kann letztlich auch ausschlaggebend sein, ob eine Innovation gelingt oder scheitert (vgl. Liebeherr, 2008, S. 30). Zur besseren Übersicht werden die ausgesuchten Attribute anhand des Modells von Schnyder nochmals dargestellt. Die berücksichtigten Aspekte sind in fetter Schrift hervorgehoben.

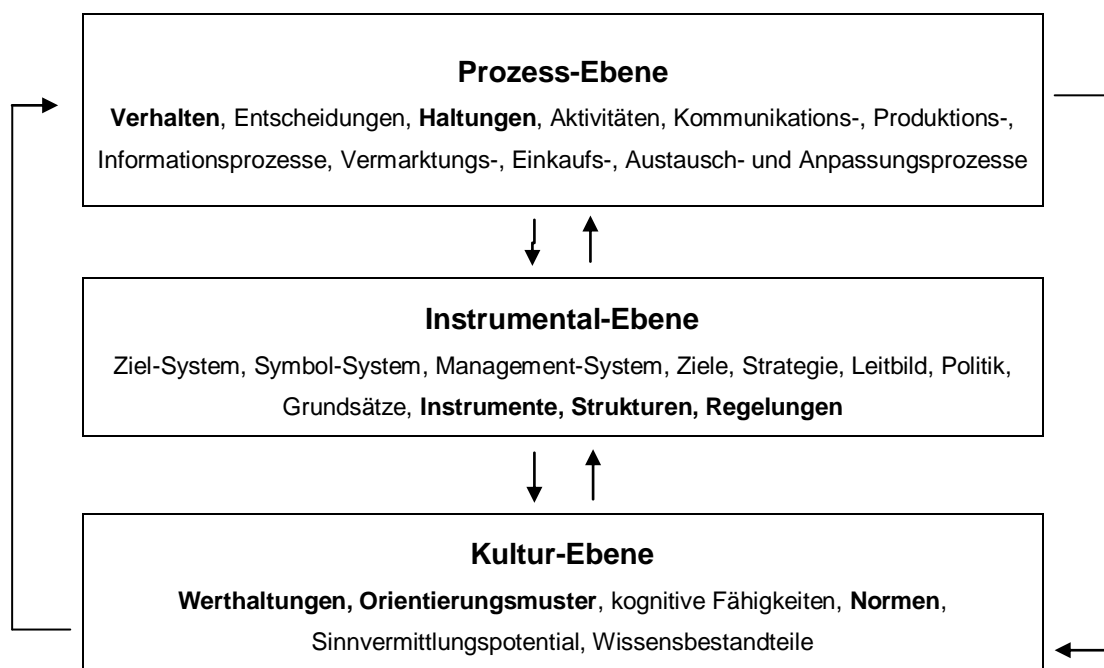


Abbildung 5: Adaptierte Darstellung der Organisationskultur aus dem Modell von Schnyder (1989)

Das folgende Kapitel beschreibt nun anhand der ausgewählten Attribute aus dem Modell von Schnyder, wie eine Innovationskultur zustande kommt. Dabei wird die Organisationsstruktur mit den vier Dimensionen nach Tebbe in Beziehung gesetzt und den jeweiligen Innovationsphasen zugeordnet.

2.3.2 Innovationskultur

Unter Innovationskultur versteht man alle Denk- und Wertehaltungen innerhalb einer Organisation, bezogen auf den Prozess der Innovation. Sie ist daher auch eine Grundlage, um Innovationen überhaupt möglich zu machen. Wie sehen die Kommunikationswege aus, wie die Freiräume der MitarbeiterInnen, wie ist die Personalbeschaffung geregelt, ist kreatives Verhalten überhaupt erwünscht und auch möglich? Eine positive und durchdringende Innovationskultur ist Grundvoraussetzung für dauerhafte Innovationen (vgl. Jaworski & Zurlino, 2007, S. 21).

Eine Innovation soll einen Mehrwert für die Mitglieder des Vereins oder Verbandes schaffen, wobei zu beachten ist, dass der organisierte Sport nicht unendlich viele Ressourcen hat. Es ist wichtig, das Umfeld der Organisation und die Mitglieder genau zu kennen. Dies kann ein schwieriger Balanceakt sein, der große soziale Kompetenz und viel Kommunikation verlangt.

Besteht kein Interesse an einer Innovation von Seiten der ehrenamtlichen Mitglieder, so wird es für die Führungskraft schwierig, diese positiv durchzusetzen. Da bei einer freiwilligen Mitarbeit keine finanzielle Abhängigkeit existiert, gibt es auch keine Weisungsgebundenheit. Die Führungskraft kann Veränderungen hauptsächlich über soziale Interaktionen und Kommunikation umsetzen und wenn alle MitarbeiterInnen (ehrenamtliche und hauptamtliche) von dieser überzeugt sind. Anders ist das bei wirtschaftlich geführten Unternehmen, die einer Befehlshierarchie unterliegen. (vgl. Nagel, 2012)

Die Erfolgsmessung einer Innovation gestaltet sich daher bei Sportorganisationen schwieriger als bei wirtschaftlichen Unternehmen. Wirtschaftlich geführte Unternehmen beurteilen den Erfolg einer Innovation meist anhand des Gewinns. Steigt der Umsatz einer Organisation nach der Innovation, war es eine erfolgreiche Innovation. Der organisierte Sport hat aber nicht primär das Ziel, mehr Gewinn zu erwirtschaften. Es geht vielmehr um das Schaffen eines sozialen Mehrwerts für die MitgliederInnen. Dies zeigt sich an Serviceleistungen, billigem Sportangebot oder am Angebot sozialer Netzwerke im Bereich Bewegung und Sport. Wie jedoch die Leistungsfähigkeit und Innovationen der jeweiligen Sportorganisation beurteilt werden, ist sehr individuell. Daher gestaltet sich die Erfolgsmessung einer Innovation oft als schwierig.

2.3.3 Innovationskultur innerhalb der Organisationskultur

Welche Organisationskultur fördert nun eine Innovationskultur? Dieser Frage wird im Folgenden nachgegangen. Es soll erläutert werden, welche Wertorientierungen, welche Organisationsstrukturen und welche Verhaltensweisen sich als innovationsförderlich erweisen. Wie schon erwähnt, orientiert sich der Autor dabei an den ausgewählten Attributen aus dem Modell von Schnyder.

2.3.3.1 Werte und Normen

Organisationen, die eine Innovationskultur erschaffen wollen, müssen bestimmte innovationsförderliche Wertehaltungen schaffen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten sie innovationsunterstützende Maßnahmen in der täglichen Interaktion erkennen und fördern. Um überdauernd eine Kultur der Innovation zu schaffen, müssen auch im Führungsverhalten unbedingt gewisse Werte und Normen internalisiert werden (vgl. Liebeherr, 2008, S. 31). Die gelebten Werte und Normen sollten demnach nicht nur portioniert auftreten, sondern müssen von allen Organisationsmitgliedern verinnerlicht werden. Sie sollten in der täglichen Routinearbeit ersichtlich sein. Eine innovations- und veränderungsorientierte Wertehaltung der Organisationsmitglieder hat Auswirkungen auf die Innovationsbereitschaft der Organisation. Diese Orientierung zeigt sich durch eine positive Einstellung gegenüber Änderungen und Wandlungen. Neue Ideen sollten als Chance gesehen und als wichtige Aspekte für den Organisationserfolg betrachtet werden. (vgl. Bamberg, et. al., 2009, S. 95 ff.) Diese müssen aber nicht zwangsläufig von der Führungskraft kommen. Jede/r Mitarbeiter/in sollte Raum und Zeit für Kreativität und die Realisierung guter Ideen haben (vgl. Fisch & Roß, 2009, S. 62).

Diese Innovationsorientierung beinhaltet Werte wie Kreativität, Eigenverantwortung, Teamarbeit, Offenheit sowie intrinsische Motivation (vgl. Liebeherr, 2008), (vgl. Bamberg, et. al., 2009). Es wird davon ausgegangen, dass MitarbeiterInnen innovativere Ansätze zeigen, wenn sie in einem Umfeld tätig sind, das ihnen Freiräume gibt, Eigenverantwortung zulässt und Transparenz bietet. Werden diese Werte in einer Organisation gelebt, ist die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, neue Ideen zu entwickeln und diese auch auszuprobieren, besonders groß. Doch Innovation hat immer mit Neuem zu tun und Neues beinhaltet immer das Risiko des Scheiterns. Innovationen sind komplex und somit ist ein Scheitern möglich (vgl. Hauschildt, 2010, S. 3 ff.), (vgl. Bamberg, et. al., 2009, S. 96). Eine neue Dienstleistung im organisierten Sport auf dem Markt zu implementieren, birgt daher auch immer eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich des Erfolgs. Auch wenn es viel Literatur über Innovationsprozesse gibt und viele Innovationen bereits umgesetzt worden sind, fehlt immer für die derzeit aktuelle

Innovation die Erfahrung und die Routine im Umgang damit. Der Erfolg der Innovation ist also zu Beginn ein Risiko. Wird dieses Risiko nicht eingegangen, kann auch keine Innovation stattfinden. Somit ist die Bereitschaft, Risiken einzugehen, eine Voraussetzung für Innovativität (vgl. Witt & Witt, 2008, S. 73). Laut Bamberg (vgl. Bamberg, 2009) sind Risikobereitschaft, Ressourcen und offene Kommunikation die wichtigsten Voraussetzungen einer lernenden Organisation, um schnelle Produkt- und Serviceeinführung anzubieten.

Auch *„Fehlertoleranz ist eine unbedingte Voraussetzung für eine funktionierende Innovationskultur“* (Granig & Hartlieb, 2012, S. 100). Dabei dürfen Fehler nicht nur gemacht werden, sie müssen auch respektiert werden. MitarbeiterInnen sollten in einer funktionierenden Innovationskultur ihre Fehler frei kommunizieren dürfen, ohne dass ihnen dadurch ein Nachteil entsteht. Über Fehler sollte nicht gelästert werden und sie sollten nicht als Misserfolg interpretiert werden. Fehler dürfen aber auch nicht frei im Raum stehen gelassen werden. Sie müssen analysiert und als Chance gesehen werden, die Organisationsstruktur weiterzuentwickeln. Eine offen gelebte Fehlerkultur wirkt motivierend und gibt den MitarbeiterInnen durch Feedbackgespräche Auskunft über ihre Stärken und Schwächen (vgl. Granig & Hartlieb, 2012, S. 100 ff.).

Anregungen für neue Innovationen kommen aber nicht immer aus der eigenen Organisation. Oft sind es Anregungen, Äußerungen von Kunden, Interessierten oder anderen Organisationen, die Anstoß zu Neuem geben. Aus diesem Grund sind Werte wie Offenheit, Flexibilität und Sensibilität gegenüber dem Umfeld der Organisation innovationsfördernd (vgl. Bamberg, et. al. 2009). Das Institut für System und Innovationsforschung in Deutschland ist unter anderem zu dem Ergebnis gekommen, dass der Servicekontakt zu KundInnen hauptsächlich für die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote genutzt wird. Weitere Ergebnisse waren, dass die Dienstleistungskontakte zu KundInnen eine wichtige Informationsgewinnung darstellen, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu erbringen. Es wird dem Kundenkontakt ein hohes Potential zugesprochen, um die Innovationsleistung von Organisationen zu erhöhen. (vgl. Lay, 2009) Aus diesen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass Werte wie Kunden-, Informations- und Marktorientierung einen wichtigen Einfluss auf den Innovationserfolg haben.

Das Wertesystem ist also eine Grundvoraussetzung für die Innovationskultur. Es ließen sich noch viele weitere Werte und Normen erörtern und thematisieren, die einen positiven Einfluss auf die Innovation ausüben. Die Grundhaltung des Wertesystems in einer innovativen Organisation ist mit diesem Kapitel jedoch relativ klar beschrieben worden.

2.3.3.2 Strukturen

Organisationsstrukturen sind Bestandteil der Kultur und können innovationsförderlich oder innovationshinderlich sein. Bereits im Jahr 1961 kamen die Professoren Tom Burns und George M. Stalker zu dem Ergebnis, dass Organisationen ihre Organisationsstruktur geänderten Umweltbedingungen anpassen sollten. Diese Untersuchung von Burns/Stalker führte auch zur Unterscheidung zwischen einer mechanistischen und einer organischen Struktur. Diese zwei grundlegenden Strukturen sollen mit Bezugnahme auf die Autoren Burns/Stalker (1961) und Hausschildt (2010) zuerst kurz beschrieben werden.

2.3.3.2.1 Die Organisationsstrukturen nach Burns/Stalker

Mechanistische Organisationsstruktur

Die mechanistische Organisationsstruktur hat ihre größten Stärken in einer stabilen Umwelt. Diese Organisationsstruktur zeichnet sich durch eine klare Befehlshierarchie und Kommunikationsorientierung aus. Es bestehen ein hoher Zentralisierungsgrad und klar definierte Ziele. Die starke Kontrolle der oberen Hierarchien verstärkt diese hierarchische Struktur. Im Volksmund wird diese Strukturart auch als Bürokratie verstanden. Für eine offene Innovationskultur ist diese Art der Organisationsstruktur wenig förderlich, da sie sich schlecht auf veränderte Umweltbedingungen einstellen kann. Die klaren und eindeutigen Abgrenzungen in der Kommunikation und Aufgabenverteilung bringen eine geringe Flexibilität mit sich. (vgl. Burns, 1961); (vgl. Hausschildt, 2010)

Organische Organisationsstruktur

Die organische Organisationsstruktur entspricht einem moderneren Strukturbild. Diese Struktur zeichnet sich durch eine flachere Hierarchie und einen geringen Spezialisierungsgrad aus. Bei dieser Strukturform wird auf die Eigeninitiative der MitarbeiterInnenInnen gesetzt, um Probleme gemeinsam zu lösen. Die obere Hierarchie übt keine starre Kontrolle aus, dies fördert mehr Spielraum für alle MitarbeiterInnenInnen und dadurch kann leichter Wissen aus der gesamten Organisation generiert werden. Für den Innovationsprozess ist diese Art der Struktur förderlicher als die mechanistische Struktur. Die flachere Hierarchie ermöglicht einen größeren Handlungsspielraum und ist somit innovationsfreundlicher. (vgl. Burns, 1961); (vgl. Hausschildt, 2010)

2.3.3.2.2 Die Dimensionen der Organisation nach Tebbe

Die Organisationsforschung orientiert sich zur Beschreibung von Organisationsstrukturen oftmals an vier grundlegenden Dimensionen, welche auch in den gerade beschriebenen Organisationsstrukturen Verwendung fanden (vgl. Tebbe, 1990, S. 25 ff.) Es handelt sich dabei um die

1. Spezialisierungsgrad und Aufgabenkomplexität
2. Zentralisierungsgrad
3. Standardisierungs-/Formalisierungsgrad
4. Kommunikation

1. Spezialisierungsgrad und Aufgabenspezialität

Der Spezialisierungsgrad gibt an, in welchem Ausmaß und Umfang Gesamtaufgaben in Teilaufgaben zerlegt werden. Ein hoher Spezialisierungsgrad ist daher Ausdruck einer hohen Arbeitsteilung und damit verbunden ist eine erhöhte Bürokratie. Durch einen hohen Spezialisierungsgrad können Abläufe genauer betrachtet werden. Das führt aber auch dazu, dass die Aufgabenfelder eingeschränkt werden und eine Gesamtsicht des Einzelnen verloren geht. Ein niedrigerer Spezialisierungsgrad, der ein breites Aufgabenfeld charakterisiert, führt daher zu einer Übernahme von mehr Verantwortung und erhöht den Blick auf den gesamten Ablaufprozess. Dies verringert den Koordinationsaufwand und damit die Bürokratie. Ein vielfältigeres Arbeitsfeld erhöht Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und Rückmeldungen für Leistungen sind leichter zu gestalten. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Feedback sind wichtige Indikatoren für die Motivation der MitarbeiterInnen. Ein niedriger Spezialisierungsgrad bringt bessere Voraussetzungen für MitarbeiterInnen gegenüber Innovationen.

Ein steigender Spezialisierungsgrad senkt in der Regel die Aufgabenkomplexität. Die Aufgabenkomplexität gibt den Schweregrad und die Dynamik der Aufgaben an. Die Autoren verdeutlichen, dass eine hohe Aufgabenkomplexität bzw. ein niedrigerer Spezialisierungsgrad als Voraussetzung für Innovation dient. Ein umfangreicheres Aufgabengebiet erhöht zwangsläufig die Kommunikation und bewirkt damit ein geringeres Ausmaß an Reglementierungen. Diese Aspekte haben positive Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen bezüglich Fluktation, Motivation, Konzentration und Eigenständigkeit. Gesamtzusammenhänge können leichter erkannt werden und die Wahrscheinlichkeit, Prozesse oder Produkte zu verbessern, wird größer. Es ist auch zu beachten, dass mit zunehmender Organisationsgröße der Spezialisierungsgrad ansteigt. Dies ist vor allem für die vielen Vereine und Verbände interessant, die von ihrer

Größe her Klein- und Mittelbetrieben ähnlich sind. (vgl. Hauschildt, 2010), (vgl. Bamberg, et. al. 2009)

2. Zentralisierungsgrad

Wie das Wort „Zentralisierung“ schon vermuten lässt, geht es um die Konzentration der Leitungs- und Entscheidungsaufgaben. Ein hoher Zentralisierungsgrad liegt dann vor, wenn sich die Leitungs- und Entscheidungsaufgaben auf wenige Personen, die meistens auch die Führung der Organisation inne haben, beschränken. Das Gegenteil der Zentralisierung ist die Dezentralisierung, das heißt eine Verflachung der Leitungs- und Entscheidungskompetenzen. Eine Kompetenzverteilung führt zu flacheren Hierarchien und zu kürzeren Dienstwegen. Eine dynamischere Anpassung von Veränderungen ist daher leichter. Ein niedriger Zentralisierungsgrad fördert daher das organisatorische Lernen und verlangt mehr Kompetenzen von MitarbeiterInnen. Für eine offene Innovationskultur ist eine hohe Dezentralisierung förderlicher als eine Zentralisierung. Eine zu hohe Zentralisation erhöht die Machtkonzentration und verringert die Kommunikation. MitarbeiterInnen trauen sich dann keine Entscheidungen zu treffen oder neue, eigene Ideen einzubringen. Da der Innovationsprozess grundsätzlich von vielen Personen initiiert wird, sollte sich die Machtkonzentration auf viele Personen aufteilen und eine offene Kommunikation angestrebt werden.

Die positiven Aspekte der Dezentralisation sollten aber die möglichen negativen Auswirkungen nicht ausblenden. So kann eine dezentrale Organisationsstruktur auch überfordernd auf manche MitarbeiterInnen wirken. Demotivation und eine Verschleierung der Überforderung können die Folge sein. Ein weiteres Problem dieser dezentralen Organisationsstruktur sind die interne Kommunikation und die Kontrolle der MitarbeiterInnenInnen. (vgl. Hauschildt, 2010), (vgl. Bamberg, et. al. 2009)

3. Standardisierung

Regeln und Vorgaben bestimmen den Grad der Standardisierung. Bestehen viele vorgegebene Regeln, spricht man von einer hohen Standardisierung, die jedoch personenunabhängig ist. Richtlinien, genau definierte Ablaufpläne oder Organisationshandbücher geben Regeln, Ziele und Vorgangsweisen vor. Der Hintergedanke der Standardisierung besteht darin, dass Tätigkeiten durch bereits getroffene Entscheidungen beschleunigt werden und so die Führungspersonen entlastet werden. Es ist aber klar, dass nicht alle Entscheidungen vorab getroffen werden können. Problematisch wird es, wenn die vorgegebenen Entscheidungen auch für Situationen getroffen werden, für die sie nicht gedacht waren. Da eine erhöhte

Standardisierung die Freiheit der Arbeitsausführung und somit die Kreativität einschränkt, ist sie eher als innovationshinderlich zu sehen. (vgl. Hauschildt, 2010), (vgl. Bamberg, et. al. 2009)

4. Kommunikation

Kommunikation ist die Art des Informationsaustausches innerhalb und ausserhalb der Organisation. Kommunikationsfreiheit besteht dann, wenn die MitarbeiterInnen auch ohne Weisung des Vorgesetzten frei und unproblematisch mit internen und externen Kollegen kommunizieren können. Eine hohe Kommunikationsfreiheit ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für den Innovationsprozess. Freie Meinungsäußerung und Gedankenaustausch ermöglichen neue Ideen und Impulse für Neues.

2.3.3.2.3 Ausprägung der Dimensionen innerhalb der Innovationsphasen

Nachdem die vier Dimensionen erläutert wurden, soll nun ein ganzheitlicher Blick auf diese geworfen werden. Es hat sich gezeigt, dass diese vier Dimensionen je nach Innovationsphase mehr oder weniger ausgeprägt sind (vgl. Bamberg, 2009), (vgl. Hauschildt, 2010). Aus diesem Grund werden die vier Dimensionen zu den jeweiligen Innovationsphasen in Bezug gesetzt. Die Innovationsphasen wurden in dem Kapitel 2.2.4.1. „Prozessmodelle im Innovationsmanagement“ bereits beschrieben.

Phase 1: Ideengenerierung

Für die Anfangsphase des Innovationsprozesses oder die so genannte Ideengenerierung hat sich gezeigt, dass ein geringer Spezialisierungsgrad und eine hohe Aufgabenkomplexität förderlich sind. Um zahlreiche und erfolgsversprechende Ideen zu generieren, sind eine ganzheitliche Sicht auf die Leistungsentstehung und ein breiter Handlungsspielraum sehr wichtig. Eigenständigkeit, Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit wirken sich positiv auf die intrinsische Motivation aus und fördern demnach die Ideengenerierung (vgl. Hauschildt, 2010, S. 108). Gerade bei der Ideensammlung sind Freiräume für die MitarbeiterInnen sehr wichtig. Neue Ideen auszuprobieren, veraltete Systeme zu überdenken und Widersprüche aufzudecken, all dies hat einen förderlichen Einfluss auf die erste Phase des Innovationsprozesses (vgl. Bamberg, et. al, 2009, S. 101). Der Zentralisierungsgrad sowie der Standardisierungsgrad sollten genauso wie der Spezialisierungsgrad klein sein, um diese Phase optimal ausnützen zu können. Eine geringe Zentralisierung heißt, dass das Wissen nicht nur in der Führungsetage bekannt ist, sondern allen zur Verfügung steht. Allen Organisationsmitgliedern fällt es so leichter, neue Impulse zu setzen. In

Kombination mit einem geringen Standardisierungsgrad fällt es den MitarbeiterInnen leichter, der Führungsetage neue Idee zu kommunizieren und sich aktiv in den Leistungsprozess der Organisation einzubringen. Es wird Spielraum für Neues geschaffen. In streng hierarchischen Strukturen ist die Motivation zu innovativen Handlungen und Gedanken eher gering, weil sie nicht in das Schema passen und eventuell sogar als Regelverstoß verstanden werden. Es ergibt sich daher als Folge, dass die Kommunikationsfreiheit die Ideengenerierung fördert. Diskussionen und ein ungezwungener Austausch von Gedanken und Meinungen sind Grundvoraussetzung, um neue Ideen zu entwickeln (vgl. Nebe, 2007, S. 6-49).

Phase 2: Ideenakzeptanz

In dieser Phase ist festzustellen, dass die Spezialisierung, Zentralisierung und Standardisierung stärker ausgeprägt sein sollten als in der Phase der Ideengenerierung. Entscheidungen können so schneller getroffen werden und Ideen werden schneller konkretisiert. Aufgabenverteilungen werden definiert und die ersten Realisierungsschritte werden geplant. Instrumente zur Bewertung und die ausgewählten Ideen werden fixiert und dokumentiert. Eine große Kommunikationsfreiheit dient einer hohen Entscheidungstransparenz und der Akzeptanz der Organisationsmitglieder. In dieser Phase gilt es also, eine gute Mischung zwischen einer strukturierten und einer hierarchischen Struktur zu finden. Es soll gewährleistet sein, die Zeitschiene einhalten zu können, doch gleichzeitig weiter adaptiv zu bleiben. (vgl. Bamberg, et. al., 2009), (vgl. Hauschildt J. , 2010)

Phase 3: Ideenrealisierung

Da die Innovationsaufgabe bereits dargestellt ist, kann nun eine weitere Zunahme der Spezialisierung, Zentralisierung und Standardisierung stattfinden. Der direkte Blick auf die Ziele und ein zeitlich günstiges Vorankommen sollen so gewährleistet werden. Dies soll vor allem eine unnötige Verzögerung ohne einen Mehrwert für die Organisation verhindern. In dieser Phase werden klare Verantwortungszuweisungen sowie die Zusammensetzung der vorhanden Ressourcen bestimmt. Die Kommunikation kann weiterhin offen bleiben. Ein permanenter Austausch über Erfolge und Misserfolge ist erwünscht, um schnellstmöglich reagieren zu können. (vgl. Bamberg, et.al. , 2009), (vgl. Hauschildt, 2010)

2.3.3.3 Verhalten / Handlungen

Innovation funktioniert immer nur durch den Zusammenschluss und die Interaktion vieler Beteiligter. Es sind nicht nur organisatorische Bedingungen oder rein hierarchische

Gegebenheiten, die zur Innovation führen, noch sind es nur Ideen eines einzelnen Individuums. Bis eine Innovation zustande kommt, passieren eine ganze Reihe von Prozessen, die zwischen individuellen Personen, Gruppen und Organisationen stattfinden. Der Umgang zwischen Kollegen und Vorgesetzten und die daraus resultierenden Einstellungen der Innovationsbeteiligten machen eine erfolgreiche Innovation erst möglich (vgl. Liebeherr, 2008, S. 33). Das Verhalten aller MitarbeiterInnen spielt daher eine wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste Rolle im Innovationsprozess.

Um konstruktive Verhaltensweisen zu ermöglichen, ist vor allem Vertrauen von entscheidender Bedeutung. Ein innovationsförderliches Verhalten, welches durch die Attribute Kooperation, offene Kommunikation, konstruktive Konfliktaustragung, Freiheit, viel Zeit für Ideen, Lebhaftigkeit, Humor und Verspieltheit charakterisiert ist, setzt ein Vertrauensverhältnis unter den MitarbeiterInnen voraus (vgl. Liebeherr, 2008, S. 135), (vgl. Hauschildt, 2010, S. 108 f), (vgl. Bamberg, et. al., 2009, S. 103) Ohne Vertrauen kann auch innovationsförderliches Verhalten wahrhaft gelebt werden. Vertrauen ist also eine wesentliche Voraussetzung für konstruktive Verhaltensweisen (vgl. Liebeherr, 2008, S. 136).

Oft wird die Kultur in Organisationen nur über ihr Fehlermanagement analysiert. (vgl. Liebeherr, 2008, S. 153) Ein innovationsförderliches Fehlermanagement steht Fehlern positiv gegenüber und sieht sie als Chance, daraus zu lernen. Um Innovationen zu schaffen, müssen Fehler gemacht werden dürfen. Der gelebte Umgang mit Fehlern hat dabei einen großen Einfluss, ob Fehler gemeldet oder verheimlicht werden. (vgl. Liebeherr, 2008, S. 153) Es zeigt sich, dass in Organisationen, die über Fehler konstruktiv sprechen und diese zu analysieren und zu lösen versuchen, die Zielerreichung der Organisation sowie die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen größer ist als in einer Organisationskultur, die eine reine Fehlervermeidungskultur betreibt (vgl. Kraßnig, 2010), (vgl. Van Dyck, Frese, Baer, & Sonnentag, 2005). Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern steht daher positiv im Zusammenhang mit der Innovationsbereitschaft der MitarbeiterInnen (vgl. Van Dyck, et. al. 2005).

In engem Zusammenhang zum Fehlermanagement steht auch immer die Unterstützung der Organisationsmitglieder und die entsprechenden Sanktionen in der Organisation. Ein Anreizsystem, das auch der intrinsischen Motivation dient, ist für eine innovationsfreudige Organisation unerlässlich. Anerkennung für gute Leistungen, eine wertschätzende Haltung gegenüber der Arbeit Anderer, persönliche und/oder symbolische Aufmerksamkeiten gelten als Indikatoren für ein Anreizsystem, das die

intrinsische Motivation fördert (vgl. Liebeherr, 2008, S. 220). Wertschätzendes Verhalten gegenüber neuen Ideen und Anreizsysteme gelten ebenso als innovationsfördernd. Innovatives Verhalten sollte aber nicht nur belohnt werden, sondern auch durch eine aktive Unterstützung forciert werden. Diese Unterstützung kann von Seiten des Teams, vom Management oder vom Teamleiter kommen. (vgl. Senn, et. al., 2005), (vgl. Hauschildt, 2004), (vgl. Liebeherr, 2008).

Im Folgenden sollen zusammenfassend für alle drei Ebenen die wichtigsten innovationsförderlichen Aspekte dargestellt werden:

Innovationsförderliche Werte und Normen	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generell innovationsorientiert ➤ wollen/können/dürfen ➤ Kreativität ➤ Eigenverantwortung ➤ Teamarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Offenheit ➤ Flexibilität ➤ Freiraum ➤ Transparenz ➤ Risikobereitschaft
Innovationsförderliche Strukturen	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ geringe Zentralisierung ➤ geringe Spezialisierung ➤ geringe Standardisierung ➤ Kommunikationsfreiheit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsfreiheit ➤ flache Hierarchie ➤ Heterogenität
Innovationsförderliches Verhalten und Haltungen	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vertrauen ➤ Unterstützung ➤ Fehlermanagement ➤ Wertschätzung und Belohnung innovativen Verhaltens 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufmerksamkeit ➤ Kommunikativ ➤ Eingehen von Risiken

Tabelle 3 – Innovationsförderliche Aspekte (modifiziert nach Bamberg, 2009)

3 Empirischer Teil

In diesem Teil der Arbeit wird die empirische Untersuchung dargestellt. Die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse. Der Anfang dieses Kapitels stellt kurz die verwendete Methode vor, welche in dieser Arbeit verwendet wurde. Nachstehend erfolgt ein anonymisierter Überblick über die InterviewpartnernInnen. Anschließend erfolgt die strukturierte Beschreibung des Datenmaterials mithilfe von Kategorien, die der besseren Zuordnung der Interviewaussagen dienen. Zur Untermauerung der induktiven Schlussfolgerungen fließen Zitate aus den Interviews in die Argumentation mit ein.

3.1 Methode

Im Zuge dieser Arbeit wurden acht Führungspersonen, die im organisierten Sport tätig sind, zum Innovationsmanagement befragt. Es sollen die subjektiven Handlungs- und Denkmuster hinsichtlich Innovation im organisierten Sport eruiert und herausgearbeitet werden. Um die tatsächliche Lebenswelt aus der Sicht der Führungskräfte zu erfassen, eignet sich ein qualitativer Forschungsansatz. Da die Sichtweisen und Erfahrungen der Experten und Expertinnen einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen, bedarf es einer tiefergehenden Analyse, die mit einer quantitativen Methode nicht möglich wäre. Auf Grund dieser Komplexität eignet sich zur Datenerhebung das erstmals 1982 von Andreas Witzel eingeführte, problemzentrierte Interview. Das problemzentrierte Interview, welches den halbstandardisierten Interviews zugerechnet wird, zeichnet sich durch eine offene Fragestellung und eine freie Erzählweise aus (vgl. Witzel, 1982). Biographische und soziale Hintergrunddaten werden mit Hilfe eines Fragebogens erfasst. Bei dieser Interviewform verfügt der Interviewer aus der vorab geführten Literaturrecherche schon über theoretisches Vorwissen, versucht aber dennoch, das Interview möglichst objektiv zu führen. Aus diesem Grund wird auch bewusst auf die Bildung von Hypothesen verzichtet, da diese die Wahrnehmung und das Handeln des Forschers beeinflussen könnten. Stattdessen wurden aber Forschungsfragen gebildet, die im Theorieteil vorgestellt und später mit der Datenauswertung verglichen werden.

Um jedoch ein gewisses Sicherheitsgerüst während des Interviews zu haben, wird ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser Interviewleitfaden ist mit Hilfe des Theoriewissens erarbeitet worden und dient als grobe Orientierung während der Gespräche. Trotzdem wird auf das Prinzip der offenen Erzählweise großen Wert gelegt, um eine vorgefertigte Betrachtungsweise zu vermeiden.

3.2 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Das wichtigste Kriterium für eine Interviewteilnahme in dieser Untersuchung war eine bereits mindestens fünfjährige Berufserfahrung in einer Führungsposition im organisierten Sport. Eine weitere Voraussetzung war die Führung von mindestens fünf MitarbeiterInnen. Um einen umfassenden Überblick über das Themengebiet zu erhalten, wurden Führungskräfte aus Vereinen, Verbänden und Dachverbänden interviewt. So konnte ein möglichst breites Expertenwissen gewährleistet werden. Ein weiterer Faktor für die Auswahl der InterviewpartnerInnen war, dass diese in Organisationen tätig sind, in denen hauptamtliche und ehrenamtliche MitarbeiterInnen angestellt sind. Der Kontakt zu den InterviewpartnerInnen wurde über verschiedene Wege gefunden. Vier der Befragten konnten über das soziale Netzwerk des Verfassers gewonnen werden, zwei weitere konnten auf Grund der Empfehlung eines Gesprächspartners gewonnen werden. Nach intensiver Recherche im Internet und Versendung von Anfragen per E-Mail konnten schließlich noch zwei weitere Führungskräfte gefunden werden. Insgesamt wurden acht InterviewpartnerInnen in die Untersuchung aufgenommen. Alle Interviews fanden während der Bürozeiten in den jeweiligen Büros der Führungskräfte statt.

3.3 Vorstellung der InterviewpartnerInnen

Um eine geeignete Untersuchung durchführen zu können, wurden insgesamt acht Einzelinterviews mit Führungskräften aus dem organisierten Sport durchgeführt. Es wurden sieben Männer und eine Frau interviewt. Alle Befragten können eine mindestens 5-jährige Arbeitserfahrung in einer leitenden Funktion nachweisen. Die InterviewpartnerInnen und deren Organisationen wurden anonymisiert.

Interview 1 wurde mit einem Generalsekretär eines Dachverbandes geführt, der auch noch weitere Positionen im organisierten Sport innehat. Der Interviewpartner ist männlich, 53 Jahre alt. Er ist geprüfter Berg- und Schiführer und hat während seiner Studienjahre etliche alpine Touren geführt.

Interview 2 wurde mit einer Führungskraft eines Tennisvereins geführt. Der Befragte ist 43 Jahre alt, und hat eine akademische Ausbildung absolviert. Der Interviewpartner ist Vorstandsmitglied und übt im Verein die Funktion des Obmanns aus.

Interview 3 wurde mit einem Gründungsmitglied eines Laufvereins geführt. Zusätzlich ist sie Lauftrainerin. Der Interviewpartner ist weiblich, 58 Jahre alt, und bereits seit der Vereinsgründung im Jahre 2006 als Obmann-Stellvertreterin und Kassierin im Verein tätig.

Interview 4 wurde mit einem langjährigen Vorstandsmitglied eines leistungssportorientierten Badmintonvereins, welcher Mitglied des Wiener Badmintonverbandes ist, durch-

geführt. Der Gesprächspartner ist männlich, 38 Jahre alt, war früher als Spieler aktiv und ist jetzt seit über 10 Jahren als Vorstandsmitglied im Verein tätig.

Interview 5 wurde mit einer Führungsperson des Österreichischen Tischtennisverbandes geführt, die auch noch andere leitende Funktionen im organisierten Sport ausübt. Der Interviewte ist männlich, 62 Jahre alt, und hat eine akademische Ausbildung abgeschlossen.

Interview 6 wurde mit dem Generalsekretär eines Fachverbandes geführt. Der Interviewpartner ist männlich, 49 Jahre alt, war früher aktiver Leistungssportler und hat seine Trainerlizenz seit 1993. Vor seiner Tätigkeit als Generalsekretär war er als Sportberater im Bundeskanzleramt tätig.

Interview 7 wurde mit einer Führungskraft einer Sektion des Österreichischen Alpenvereins geführt. Der Befragte hat auch noch andere leitende Tätigkeiten im organisierten Sport inne. Die Führungskraft ist männlich, 35 Jahre alt, und selbst aktiver Bergsteiger.

Interview 8 wurde mit einer Führungskraft eines Kampfsportvereins geführt. Der Gesprächspartner ist männlich, 45 Jahre alt, und übt im Verein die Funktion des Obmanns und Trainers aus. Der Interviewte ist seit seinem 21. Lebensjahr im organisierten Sport tätig.

3.4 Datenauswertung

Die gewonnenen Daten werden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert. Ziel der Analyse war es, das gewonnene Expertenwissen systematisch und intersubjektiv trotz Interpretationsspielraum zu überprüfen. Das Vorgehen ist durch ein klar formuliertes Ablaufmodell, welches die einzelnen Schritte beschreibt, definiert. Es besteht ein ständiger Bezug zum Forschungsgegenstand, das heißt bei allen Verfahrenentscheidungen müssen die genannten Forschungsfragen berücksichtigt werden. Die gewonnenen Daten werden soweit reduziert, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Im Anschluss werden die Ergebnisse beschrieben.

Die folgende Grafik veranschaulicht die Stufen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2002):

↓	Festlegung des Materials	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Material wird analysiert?
	Analyse Entstehungssituation	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Situation zu kennzeichnen?
	Charakterisierung des Materials	<ul style="list-style-type: none"> • In welcher Form liegt das Material vor?
	Richtung der Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Worauf soll sich der Interpretationsfokus richten?
	Theoretische Differenzierung der Fragestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Nach welcher Forschungsfrage wird das Material untersucht?
	Bestimmung der Analysetechnik	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Verfahren soll bei der Materialanalyse eingesetzt werden?
	Definition der Analyseeinheit	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kriterien werden bei der Auswahl und Kategorisierung von Textabschnitten angelegt?
	Analyse des Materials	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse mittels des Kategoriensystems, auch der übergreifenden Zusammenhänge. Zusammenfassung - Explikation - Strukturierung
	Interpretation der Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • in Richtung der Hauptfragestellung

Tabelle: 4 – Stufen der qualitativen Inhaltsanalyse (modifiziert nach Mayring, 1989, S. 49)

3.5 Kategorisierung und Beschreibung der Aussagen

Im folgenden Kapitel werden die Kategorien und Unterkategorien zur Beschreibung der Aussagen dargestellt. Die Kategorien werden schon vor den Interviews in groben Zügen gebildet, um eine gewisse Richtung und Struktur für die Auswertung zu gewährleisten. Nach den Interviews wurden kleine Änderungen am Kategoriensystem vorgenommen. Das Kategoriensystem ist also keine vorgefertigte starre Vorgabe, sondern kann je nach Notwendigkeit angepasst werden. (vgl. Mayring, 2002, S. 53 ff.) Zur Beschreibung der Kategorien wird darauf geachtet, Zitate unterschiedlicher Führungskräfte zu verwenden. Es soll so eine vielseitige und abwechslungsreiche Perspektive der Untersuchungsteilnehmenden dargestellt werden.

3.5.1 Innovation im organisierten Sport

In dieser Kategorie werden in der ersten Unterkategorie „Bedeutung der Innovation für den organisierten Sport“ die Relevanz und Notwendigkeit von Innovationen in Sportorganisationen aus Sicht der befragten Führungspersonen dargestellt. Die zweite Unterkategorie „Bedeutung der Innovation für die eigene Organisation“ soll die Position der Führungskraft zu Innovationsmaßnahmen in der eigenen Organisation verdeutlichen. Mit Hilfe dieser beiden Kategorien soll dargestellt werden, wie die allgemeine Situation hinsichtlich Innovation im organisierten Sport wahrgenommen wird und welche subjektive Überzeugung und Vorstellung innerhalb der eigenen Organisation besteht. In der dritten und letzten Unterkategorie „Besonderheiten zu wirtschaftlich geführten Organisationen“ sollen wesentliche Merkmale und Unterschiede zwischen Sozialorganisationen und Wirtschaftsorganisationen aus der Sicht der Befragten veranschaulicht werden. Da einige Führungskräfte auch in wirtschaftlich geführten Unternehmen tätig waren/sind, ist diese Kategorie ebenfalls von Interesse. Es können so praxisbezogene Unterschiede identifiziert und aufgezeigt werden.

3.5.1.1 Bedeutung der Innovation für den organisierten Sport

Alle befragten Führungskräfte sehen in Innovationen eine große Bedeutung für den organisierten Sport. Die befragten Personen schildern im Zuge der Interviews oft die historische Entstehungsgeschichte des organisierten Sports, um dadurch die immer schon vorhandene Präsenz von Innovationen im Sport zu verdeutlichen. Innovation ist nach den Aussagen der Führungskräfte immer schon ein wesentlicher Bestandteil im organisierten Sport gewesen. Nach den diversen Aussagen der Gesprächspartner ist die Notwendigkeit, innovativ zu sein, heute wichtiger denn je. Die Innovationsfähigkeit und die Innovationsbereitschaft sind heutzutage wesentliche Erfolgsfaktoren und werden auch in Zukunft wichtige Faktoren im organisierten Sport darstellen.

„Also, Innovation und Sport gehören grundsätzlich für mich zusammen, das zeigt uns auch die Geschichte“ (I7)

„...also wenn man eine Überschrift über die letzten 10 Jahre im organisierten Sport schreiben will, dann ist das Innovation.“ (I1)

Die im Zuge der Interviews geschilderte historische Entstehungsgeschichte des Sports lässt sich in folgenden Sätzen kurz zusammenfassen: Nach dem zweiten Weltkrieg war es die größte Herausforderung, Sport in der Gesellschaft wieder publik und attraktiv zu machen. Ziel war es, den organisierten Sport wieder im alltäglichen Leben zu etablieren. Die Innovation, die daraus bis heute noch besteht, ist jene, neue Sportarten aus sich selbst entstehen zu lassen. Den Aussagen der Führungskräfte ist zu entnehmen, dass das Sportangebot und die Sportleistungen immer an die Bedürfnisse der Gesellschaft angepasst werden müssen. Neue Sportarten entstehen aus der Gesellschaft heraus. Früher waren Turnvereine und Ruderclubs die klassische Verkörperung des Sports. Heute sind Sportarten gefragt, die Eventcharakter aufweisen sowie besondere Erlebnisse und Naturverbundenheit bieten.

Als Grundsatz gilt bei allen interviewten ExpertInnen die genaue Beobachtung der Entwicklung der Gesellschaft und der Sportlandschaft, um schnell mit geeigneten Innovationen darauf reagieren zu können.

Nach den Aussagen einiger GesprächspartnerInnen nimmt die Geschwindigkeit, mit der sich die Sportlandschaft verändert, permanent zu. Im Zuge der Gespräche hatte der Autor das Gefühl, einen gewissen Innovationsdruck von Seiten der Führungskräfte zu vernehmen. Ein Befragter berichtet, dass es heutzutage wichtiger denn je geworden sei, sich neue Angebote einfallen zu lassen, um den ständig veränderten Anforderungen der Mitglieder gerecht zu werden. *„...sonst kann man sehr schnell unattraktiv werden.“ (I2)*

„Ich denke der Innovationsdruck im Sport hat sich zunehmend erhöht, heutzutage muss ja ständig was Neues passieren.“ (I3)

„...alleine durch die Geschichte des Sport, ist der Innovationsdruck ein ständig wachsender...“ (I1)

„...viele Sportarten haben Nachwuchsprobleme - es ist, die Situation im organisierten Sport als brandgefährlich, bei etlichen Sportarten rekrutiert sich der Nachwuchssport nur mehr aus Kindern und aus aktiven Sportlern.“ (I5) „...fast 1/3 der Sportarten ist da betroffen.“ (I5)

Die schnelllebige Veränderung der Gesellschaft wird bei Führungskräften aber nicht nur als Druck verspürt. Viele der Befragten sehen den zunehmenden Innovationsdruck auch als Chance. So bietet der Trend zu immer Neuem auch die Möglichkeit, etwas Neues

auszuprobieren, ohne gleich kritisiert oder verurteilt zu werden. Nachdem Innovationen erwünscht und auch erforderlich sind, ist die Einstellung betroffener Kollegen und Kolleginnen oft ein positiverer als früher.

„Innovationen sind ja auch immer eine große Chance (...) zurückbleiben darf man halt nicht.“ (I8)

„Innovationen helfen uns aber auch etwas Neues auszuprobieren (...) Innovationen sind auch wichtig, um weg von diesem Inselleben zu kommen und eine Chance, mehr gemeinsame Synergien zu nutzen.“ (I3)

Die Wichtigkeit von Innovationen und die zunehmende Professionalisierung im organisierten Sport zeigt sich dadurch, dass ein Interviewpartner in seiner Organisation einen eigenen Posten geschaffen hat, dessen Aufgabe es ist, Innovationen zu schaffen. Für diese Position wurde ein/eine Sportwissenschaftler/in ausgewählt. Auf die Frage des Verfassers, warum gerade ein/eine Sportwissenschaftler/in für diese Position ausgewählt wurde, antwortete die Führungskraft: *„Der/Die hat eine sportorientierte Ausbildung, kennt sich in der Sportlandschaft aus und hat im Sport höchstwahrscheinlich schon zu tun gehabt, das ist immer eine wichtige Voraussetzung.“* *„Mit Hilfe dieser neuen Position wurden schon viele neue Innovationen erfolgreich umgesetzt und somit auch neue Mitglieder gewonnen. Es konnte z. B. so ein neues Kundenerfassungssystem installiert werden. Aber auch viele Kooperationen mit anderen Organisationen wurden gebildet. Auf Grund dieser neuen Kooperationen können Mitglieder noch besser betreut werden“ (I1)*

3.5.1.2 Bedeutung der Innovation für die eigene Organisation

In dieser Unterkategorie wird beleuchtet, wie wichtig Innovationen in der eigenen Organisation für die jeweiligen Gesprächspartner sind.

Die Bedeutung der Innovation spielt für die eigene Organisation bei allen Befragten eine wichtige Rolle. Allerdings sind unterschiedliche Schwerpunkte im Zuge der Auswertung identifiziert worden.

Einer der wesentlichsten Gründe, warum Innovationsbereitschaft innerhalb der eigenen Organisation als wichtig beurteilt wird, ist die Gefahr, den Anschluss zu verlieren.

„...heutzutage finden laufend Veränderungen statt, auf die man reagieren muss, sonst ist man schnell nicht mehr attraktiv“ (I8)

„Um mit der Gesellschaft mithalten zu können, musste sich die Organisation mitverändern.“ (I4)

Die Sportlandschaft ist in einem ständigen Wandel und es entwickeln sich laufend neue Sporttrends, auf die nach Aussage mehrerer Interviewten reagiert werden muss. Anhand der geführten Gespräche sind es vor allem die technischen Errungenschaften, die neue Veränderungen bringen. Es kommen vermehrt vielseitigere Trainingsgeräte und neue Sport-Apps auf den Markt und die Kunden interessieren sich natürlich dafür. Aber auch die technischen Hilfsmittel verändern die Organisation im Sport rapide. Schnellere Auswertungsmethoden und die vielen Social-Media Plattformen bieten schnellere Arbeitsmöglichkeiten. Führungskräfte müssen sich diesen Trends öffnen, sonst gilt man bald als altmodisch.

Nach Aussagen einer Führungskraft ist es daher sehr wichtig, die junge Generation, die sich meistens mit neuen technischen Errungenschaften besser auskennt, in Projekte einzubinden. So wird bei der Personaleinstellung vermehrt auf technisches Wissen Wert gelegt.

„... es muss permanent geschaut werden, gib es neue Sportarten, gibt es neue Trends (...) z. B. die ganzen Lauf-Apps, da muss man natürlich mithalten können oder zumindest diese Appps anbieten können ...“ (I3)

„...wir wollen Vorreiter im Gebiet Fitness und Gesundheitssport sein, dazu braucht man aber auch Leute, die sich in diesem Bereich auskennen.“ (I7)

„Vor allem in technischer Hinsicht interessant (...) wir haben da ehrenamtliche MitarbeiterInnen, die uns da super unterstützen.“ (I8)

„Veränderungen finden ja laufend statt, im Sport aber auch strukturell“ (I5)

Alle der befragten Führungskräfte sehen in der verstärkten Zusammenarbeit und zunehmenden Vernetzung mit anderen Sportorganisationen einen wichtigen, zukunftssträchtigen Innovationsfortschritt. Früher war, nach Aussagen der GesprächspartnerInnen, diese Art der Zusammenarbeit nicht möglich. Die Expertinnen und Experten sprechen sogar von einer Notwendigkeit der Zusammenarbeit, um auch in Zukunft konkurrenzfähig zu bleiben. Die befragten Personen kamen im Laufe ihrer Karriere zu der Erkenntnis, dass die Konkurrenz nicht unweigerlich der andere Sportverein ist, sondern vielmehr die anderen kommerziellen Freizeitanbieter wie zum Beispiel die Computer- und Spielkonsolenbranche, Television und kommerzielle Fitnessanbieter. Um diesem steigenden Trend entgegen zu wirken, sind gemeinsame Synergien und die Bildung gemeinsamer Strukturen wichtig und gleichzeitig die große Herausforderung im organisierten Sport der Zukunft. Dies bestätigt eine interviewte Führungskraft, die in einem der drei Dachverbände (ASKÖ/ASVÖ/UNION) tätig ist. *„Dieser Trend ist auch gut ersichtlich in der teilweise sehr engen Zusammenarbeit der*

drei Dachverbände.“ Es können so die Stärken „...das ist das Wohnortnahe, sozial Verträgliche auf die Bedürfnisse der Mitglieder zugeschnitten(11)“ gebündelt werden.

„...der Verein muss sich auch über seinen Tellerrand hinausbewegen, das heißt auch andere Sportarten oder Kooperationen bilden.“ (12)

„...vernetzen und über sein Kernangebot hinausgehen.“ (16)

„...mitdenken, welchen gesellschaftlichen Wandel gibt es insgesamt und teilweise auch gemeinsam darauf reagieren.“ (18)

Einige der Führungskräfte begründen die Wichtigkeit der Innovation, um bessere ökonomische Möglichkeiten zu bekommen. Durch Innovationen schafft man Aufmerksamkeit in der Gesellschaft und das führt zu mehr Zuschauerquoten, mehr Mitgliedern und mehr Sponsorverträgen. Der Generalsekretär eines Fachverbandes erzählte, dass es in der Vergangenheit viele sportgerätetechnische Innovationen gab, um so als Verband attraktiver zu werden. Es konnten auch weitere Sponsorenverträge abgeschlossen werden. In einem anderen Interview wird berichtet, dass die Regeln adaptiert wurden, um die Medienwirksamkeit im Fernsehen zu erhöhen. Auf Basis dieser Aussagen kann festgestellt werden, dass Innovationen oft aus ökonomischen Gründen erfolgen.

„Viele Innovationen gehen in die Richtung des Sponsoring (...)“ vor allem sporttechnisch gibt es ganz konkrete Innovationen.“ „Zum Beispiel den Sport in den Medien besser darstellbar zu machen.“ (15)

„Sportarten verändern auch ihr Reglement wieder mit dem Ziel, attraktiver für die Zuschauer zu werden und damit mehr Werbeeinnahmen zu erlangen.“ (16)

„...um für die Zuschauer attraktiver zu werden, wurde als Innovation das Regelwesen teilweise geändert (...) alleine aus dem Grund mehr Geld zu bekommen“ (14)

Die Führungskräfte, die in internationalen Verbänden, Dachverbänden oder in der Bundessportorganisation tätig sind, sehen es auch als ihre Aufgabe an, Innovationen möglich zu machen. Um dies zu bewerkstelligen, müssen finanzielle, strukturelle, personelle sowie soziale Mittel geschaffen und zur Verfügung gestellt werden. Man sieht auch hier wieder die Wichtigkeit der Vernetzung der Sportorganisationen.

„...die Aufgabe der Dachverbände ist die Vereinslandschaft mitzuentwickeln, also das möglich zu machen.“ (17)

„...viele innovative Ideen kommen zu uns (...) wir müssen uns das dann anschauen, überprüfen und schauen ist das machbar, was kostet es und wieviel bringt es uns“. (16)

3.5.1.3 Besonderheiten in wirtschaftlich geführten Organisationen

Wie schon im theoretischen Teil beschrieben, gibt es Unterschiede und Besonderheiten zwischen wirtschaftlichen und sozialwirtschaftlich geführten Organisationen. Dies ist auch allen befragten Personen klar. Interessant ist, dass so gut wie alle Interviewten den positiven Wert dieser Unterschiede hervorgehoben haben. Demnach benötigt die Umsetzung einer neuen Idee im Sektor Sport zwar mehr Zeit als in wirtschaftlich geführten Unternehmen, dafür entsteht aber eine neue Idee meist vor dem Hintergrund eines sozialen Mehrwertes und nicht nur auf Grund der Profitmaximierung. Ein Befragter vergleicht das auch mit den politischen Parteien in Österreich. *„Die Leute vergessen oft, dass unsere Parteien auch Vereine sind und soziale Strukturen haben und dass Entscheidungen dadurch einfach langsamer getroffen werden können.“* (I3)

Die Vereinsstrukturen werden von den befragten Führungskräften auf Grund der sozialen Ausrichtung als sehr positiv empfunden.

„Der Hauptvorteil eines Vereins ist die soziale Anbindung und das primäre Ziel eines sozialen Mehrwertes“ (I1)

„Aus dem Vereinswesen ergeben sich die großen Unterschiede.“ „Ein Verband reagiert etwas langsamer.“ (I7)

„Es gibt aber einen Grund, warum es ein Vereinsrecht gibt (...) es muss immer eine gemeinschaftliche Entwicklung stattfinden.“ (I7)

Eine weitere Besonderheit laut den interviewten Führungskräften ist die zunehmende Verflechtung von sozialen und gewinnbringenden Strukturen. Es vermischen sich die Grenzen im organisierten Sport zwischen dem Führen eines klassischen Vereins und dem Führen eines Unternehmens. Demnach müssen die befragten Führungskräfte während ihrer Tätigkeit immer wieder zwischen sozialen und ökonomischen Handlungsweise wechseln.

„Manche Dinge sind heutzutage von der Vereinsstruktur her gar nicht kompatibel mit dem Vereinsdenken (...) da werden Entscheidungen auf rein ökonomischer Basis getroffen.“ (I1)

Der organisierte Sport kann heutzutage nicht mehr jedes Sportangebot abdecken. *„Kommerzielle Anbieter, die rein auf Gewinn ausgerichtet sind (Fitnesscenter, Sportartikelhersteller, Personal Coaches), drängen mehr und mehr auf den Sportmarkt“* (I4) und der organisierte Sport wird quasi dazu gezwungen (...) *„auch unter ökonomischen Gesichtspunkten zu handeln“* (I4).

Alle befragten Personen geben als Hauptgrund für diese Entwicklung die geringen finanziellen Mittel an. Ein Befragter meint dazu: *„...entweder trittst du kürzer oder du schaust, wie du anders Geld lukrieren kannst.“* (13) Dass dies aus dem Grund der herrschenden Strukturen oft nicht möglich ist, wird von den Befragten allgemein als großes Problem angesehen. In einem Interview äußert sich ein Generalsekretär wie folgt: *„Viele Tätigkeiten lassen sich heute mit den herrschenden Vereinsstrukturen gar nicht mehr durchsetzen“* (17). Dies zeigt sich auch in der weitverbreiteten Methode, neben dem Verein oder Verband noch eine GesmbH zu gründen, um so die Möglichkeit weiterer Einkünfte zu ermöglichen.

„...ob das Ganze dann in einem Vereinsumfeld stattfindet oder nicht, ist heutzutage oft so a bisserl ein Scheideweg“ „Der organisierte Sport deckt halt mit Sicherheit nicht alle Formen des Sports ab.“ (11)

„Man wird fast schon gezwungen noch parallel Einheiten zu schaffen, um finanzielle Mittel zu bekommen.“ (17)

„In 10 Jahren wird es nur noch ein Wettbewerbsdenken geben (...) leider wird man oft dazu gezwungen (...) ich halte das leider für eine schlechte Entwicklung (...) soziale Strukturen sind auch gut für die Gesellschaft.“ (12)

Dass der organisierte Sport andere Logiken aufweist als wirtschaftlich geführte Unternehmen wird von den interviewten Personen im Zuge des Interviews relativ häufig hervorgehoben und als sehr wichtig anerkannt. Der Vorteil und große Unterschied zu kommerziellen Anbietern wird im großen sozialen Netzwerk und natürlich in der Möglichkeit der Förderungen gesehen. Dies verstärkt nochmals die Notwendigkeit zu mehr Zusammenarbeit innerhalb des Sports. Bei einem Interview gibt der Befragte zur Antwort, dass viele Sportvereine, die neue Sportarten anbieten, in ihren Anfängen ohne Vereinsstrukturen zu arbeiten beginnen, dann aber meistens in Vereinsstrukturen hineinwachsen. *„Manche Dinge finden dann aber auch ganz gerne in so gewachsene Vereinsstrukturen oder auch nur über Umwege in das Vereinswesen hinein“* (11)

Auch für die Durchführung sportlicher Wettkämpfe ist eine Mitgliedschaft im organisierten Sport von entscheidendem Vorteil.

„Aber wenn das Ganze ein Wettkampfsystem werden soll...“,“...dann brauchts dahinter zumindest eine nominelle Vereinsstruktur...“ (16)

„Wenn die Vereine ihre Stärken ausspielen, haben sie durchaus gute Möglichkeiten sich zu positionieren.“ (12) *„...sie haben gut ausgebildete Übungsleiter und ein attraktives Tarifschema.“* (12)

3.5.1.4 Zusammenfassung

Sowohl für den organisierten Sport allgemein als auch für die jeweiligen Sportorganisationen der befragten Führungskräfte sind Innovationen also ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sport ist immer schon innovativ gewesen. Trotzdem ist es heutzutage wichtiger denn je, eine innovative Organisation zu sein. Die Gesellschaft und Sportlandschaft verändern sich in rasantem Tempo und es bilden sich laufend neue Sportangebote aus. Der derzeitige Trend ist vor allem in einer zunehmenden Technologisierung der Sporthilfsmittel zu erkennen. Weiters ist eine starke Nachfrage nach Sportarten mit Eventcharakter, Erlebniswert und Naturverbundenheit zu vermerken. Der organisierte Sport muss, um den Anschluss nicht zu verlieren, die schnelllebigen Trends wahrnehmen und mit entsprechenden Innovationen darauf reagieren. Um dies zu bewerkstelligen, ist es unter Umständen notwendig, sich geeignetes Personal in die Organisation zu holen. Junge, qualifizierte und sportaffine MitarbeiterInnen, die die Sportlandschaft kennen, können eine wichtige Bereicherung für Innovationsprozesse sein.

Die Wichtigkeit der Innovation zeigt sich auch in der Möglichkeit, neben Förderungen noch weiteres Geld zu lukrieren. In Zeiten der Wirtschaftskrise muss der Staat immer mehr sparen und es wird immer schwieriger für den Sport, neue Förderungen zu bekommen. Gleichzeitig werden aber die Kosten für die Organisationen stetig höher. Die Bedürfnisse der Mitglieder werden immer anspruchsvoller und es herrscht eine zunehmende Professionalisierung auf allen Ebenen. Innovationen helfen, neues Kapital für die Organisation zu beschaffen. Allerdings muss auch freies Kapital vorhanden sein, bevor eine Innovation umgesetzt wird. Diese Gegebenheiten verursachen bei einigen Führungskräften weiteren Innovationsdruck, auf den die Organisationsstruktur nicht in optimaler Form vorbereitet ist.

Die Organisationsstrukturen des organisierten Sports sind in einem hohen Ausmaß durch die soziale Ausrichtung charakterisiert. Dies wird von den Befragten als sehr positiv empfunden. Diese sozialen Strukturen verschwimmen aber zunehmend und die Führungsperson ist oft mit Entscheidungen konfrontiert, die sie oder er aus einer ökonomischen Sicht heraus treffen muss. Es gibt eindeutige Tendenzen einer zunehmenden Verflechtung von sozialen und wirtschaftlich geführten Organisationen. Aus diesem Grund ist die Vernetzung der Sportorganisationen untereinander ein sehr wichtiger Aspekt und eine der großen Zukunftsherausforderungen des Sports. Gemeinsame Stärken zu erkennen und auszubauen, wie zum Beispiel die Wohnortnähe, die soziale Verträglichkeit sowie die individuellen Angebote, ist das Gebot

der Stunde, um den vermehrt kommerziellen Anbietern konkurrenzfähig entgegenzuwirken.

3.5.2 Subjektive Ansichten und Voraussetzungen

In dieser Kategorie werden die individuell wichtigen Ansichten der Führungskräfte beleuchtet. In der Unterkategorie „Grundvoraussetzungen“ sollen wichtige Voraussetzungen aus der Sicht der Führungskraft für den Innovationsprozess herausgearbeitet werden. Diese Kategorie untersucht, welche Umgangsformen, welche Kompetenzen und welche Voraussetzungen notwendig sind, um Innovationen überhaupt möglich zu machen. Die Unterkategorie „Strukturen“ behandelt die Strukturen und Vernetzungen im organisierten Sport und wie diese auf den Innovationsprozess wirken. In der Unterkategorie „MitarbeiterInnen“ sollen die verschiedenen Ansichten zu und der Umgang mit Ehren- und Hauptamtlichen dargestellt und erörtert werden, welchen Einfluss diese auf den Innovationsprozess nehmen. Es sollen innovationsförderliche, aber auch innovationshinderliche Aspekte, Haltungen, Einstellungen und Sichtweisen der befragten Personen erläutert werden.

3.5.2.1 Grundvoraussetzungen

Alle der befragten Führungskräfte können augenblicklich auf die Frage antworten, welche Grundvoraussetzungen im Innovationsprozess in Bezug zu ihrer Arbeitswelt sie als wichtig ansehen. Die Schlagwörter Kompetenz, Interesse und Offenheit sind in diesem Zusammenhang am öftesten genannt worden und gelten demnach als wichtige Grundvoraussetzungen für den Innovationserfolg.

Nach Aussagen der Experten und Expertinnen werden Themengebiete und Strukturen im organisierten Sport zunehmend komplexer und gerade bei der Kreierung neuer Ideen ist Kompetenz von entscheidender Bedeutung. Die Kompetenz wird von den Führungskräften nicht nur auf die Fähigkeit reduziert, komplexe Aufgaben zu lösen, sondern umfasst auch die Fähigkeit, soziale und persönliche Aspekte in die neue Tätigkeit mit einfließen zu lassen. *„Kompetenz ist das Ausschlaggebende, um neue Ideen zu kreieren“* (I7). Die InterviewpartnerInnen vertreten den Blickwinkel, dass der Innovationsprozess immer mit einer sozialen und persönlichen Einbindung verbunden sein muss. Es braucht viel persönliches Engagement und Leidenschaft für die Sache.

Wenn persönliches und fachliches Interesse besteht, ist die Erfolgchance einer Innovation höher einzustufen als wenn die neue Aufgabe als Zwang empfunden und lustlos durchgeführt wird. Das Schlagwort „Offenheit“ ist nach den Aussagen einiger Gesprächspartner aus Sicht der gesamten Organisation zu sehen. Demnach ist es

wichtig, dass die Organisation als Ganzes offen für Neues ist und auch Interesse hat, Neues auszuprobieren.

„...wenn es etwas Interessantes ist, entsteht sofort was draus...“, „das heißt, die, die etwas machen wollen, die machen es“ (I1)

„Kompetenz bei den Beteiligten ist wesentliche Grundvoraussetzung, um neue Ideen zu entwickeln.“ (I8)

„Sport muss basisdemokratisch funktionieren „...für alles offen sein...“ (I3)

Wie schon öfters erwähnt, spielen die finanziellen Förderungen auch in dieser Kategorie eine wesentliche Rolle. Wenn das notwendige Geld nicht vorhanden oder zur Verfügung gestellt wird, fehlt nach Aussage der befragten Führungskräfte eine wesentliche Grundvoraussetzung, um Ideen überhaupt umzusetzen. Die Antwort einer Führungskraft ist in dieser Hinsicht relativ klar formuliert: *„... alle Voraussetzungen bringen nichts, wenn das notwendige Geld nicht vorhanden ist (...) Geld ist eine primäre Voraussetzung“ (I2)* Die daraus resultierende Notwendigkeit, sich weitere Einnahmequellen zu suchen, wird auch wieder von einigen Interviewten angesprochen.

„...Förderungen zu bekommen, um überhaupt eine Basis schaffen zu können.“ (I8)

„Ohne Extraeinnahmen kannst du nie Weltspitzensport leisten.“ (I3)

Eine weitere Führungskraft gibt als Grundvoraussetzung das Erarbeiten einer Leitidee zu Protokoll. *„Eine Leitidee muss vorhanden sein.“ „Es muss ein gewisser Gesamtplan, eine Grundvorstellung vorhanden sein, um neue Ideen ins Leben rufen zu können.“ (I8)*

Eine andere Führungskraft betont die Wichtigkeit der Rechercharbeit. Die Grundvoraussetzung besteht darin, sich ein klares Bild vom Sport zu machen. Folgende Fragen erscheinen der befragten Führungskraft als wichtig: In welche Richtung entfaltet sich der Sport, welche Trends werden sich etablieren und wie schaut die gesellschaftliche Entwicklung aus? Um dies realisieren zu können, ist es weiters notwendig, sich zunächst mit der Geschichte des Sports und seiner Entwicklung auseinanderzusetzen. Alleine daraus kann schon viel abgeleitet werden, um ein umfassendes Bild des zukünftigen Sports und weiterer Entwicklungstendenzen zu erhalten.

Die Grundvoraussetzung „Rechercharbeit“ ist für den Autor sehr interessant, da diese in der theoretischen Literatur so gut wie nie genannt wird. Setzt man aber Recherche mit Wissen gleich, wird schnell klar, was gemeint ist.

„Sehr viel Recherchearbeit ist einmal die Basis (...) wenn ich nichts weiß, kann ich auch nichts verändern (...) aber ich war früher mal Journalist und hatte jahrelang mit Recherchearbeit zu tun.“ (I7)

3.5.2.2 Strukturen

Die Führungskräfte, die in kleineren oder regionalen Vereinen tätig sind, können sich mit Strukturen im größeren Sinn nur schwer identifizieren, da sie diese als vorgegeben und unabänderlich betrachten. Es besteht die Empfindung, dass die entscheidenden Strukturen von der oberen Instanz (Landesverband, Bundesverband) diktiert werden und für sie selbst nur wenig Spielraum vorhanden ist, um auf neue Strukturen einwirken zu können.

„...die Strukturen kommen aber zum größten Teil von der BSO und sind sozusagen vorgegeben.“ (I2)

„... ja, die Strukturen kommen hauptsächlich vom internationalen Verband, auch auf Grund des natürlich internationalen Erfolges. Da gibt es jetzt nicht allzuviel mitzureden.“ (I4)

Interessant in dieser Hinsicht ist die Aussage einer Führungskraft, die neben ihrer Haupttätigkeit in einem Fachverband auch noch eine leitende Position in der Bundessportorganisation bekleidet. *„Wir versuchen ja auch die BSO völlig neu aufzustellen, weil das dringend notwendig ist und genau solche Anregungen auch erwarten.“ „Aber das ist derzeit noch nicht der Fall.“ (I5)*

Es herrscht offensichtlich eine gewisse Diskrepanz zwischen den einzelnen Organebenen. Die Dachorganisation sieht die Notwendigkeit, neue Strukturen aufzustellen und erwartet sich aber auch eine Beteiligung der unteren Organe. Die unteren Organe empfinden aber die Strukturen als vorgegeben und sehen die Möglichkeit, sich aktiv in neue Strukturen einzubringen, nicht wirklich als gegeben.

Die Mehrheit der Interviewten kritisiert an den herrschenden Strukturen im organisierten Sport vor allem die Langsamkeit und die unterschiedlichen Zielsetzungen. Anhand der Aussagen der Führungskräfte hat der organisierte Sport aufgrund seiner Strukturen auf viele neue, entwicklungsträchtige Sportarten nicht schnell genug reagiert.

„...zum Teil nimmt man Innovationen wie z. B. neue Sportarten nicht schnell genug wahr...“, „...das ist sicherlich auch ein Strukturproblem“ (I1)

„...die Sportart (...) hat es teilweise schwierig gehabt, in diesem System ihren Platz zu finden“ (I3)

Eine schlanke Struktur hat zwar den Vorteil, Entscheidungen rascher treffen zu können, kann aber auch, wie aus der Aussage der Führungsperson (I5) ersichtlich, Nachteile mit sich bringen. *„Wir haben unser Entscheidungsgremium sehr stark `verkompaktiziert`, also zusammenschrumpfen lassen (...) dann haben wir aber gemerkt, dass uns in manchen Bereichen die Fachkompetenz fehlt.“* (I5)

Zwei der befragten Personen sehen viele Strukturprobleme in den unterschiedlichen Zielsetzungen zwischen den diversen Organisationen. Der Fachverband hat eine eher breitere Sicht und will vor allem eine internationale Bekanntheit erlangen. Demnach hat meist das Nationalteam oberste Priorität. Der Landesverband hat eine eher engere Sicht und will vor allem neue Mitglieder gewinnen und diese in weiterer Folge bestmöglich zufrieden stellen. Um trotzdem auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen, ist ein gewisser Grad an Diplomatie und Kommunikationsbereitschaft notwendig.

„...weil es zwischen Organisationsstruktur, SportlerInnen, Verein, Landesverband und Bundesverband immer wieder Reibereien gibt (...) Dazu muss man gewisse diplomatische Fähigkeiten entwickeln.“ (I5)

„Ich glaube, es ist ziemlich klar, dass man mit autoritären Strukturen nicht mehr weiterkommt.“ „...zumindest nicht im Breitensport (...) Diplomatie und Kommunikation sind sehr wichtig.“ (I8)

Eine befragte Führungskraft unterstreicht die Wichtigkeit kompetenter Menschen innerhalb der Struktur. Als Führungsperson muss man sich zuerst die Menschen in der Organisation anschauen, um dann eine geeignete Struktur zu entwerfen.

„Jede Struktur ist nur so gut wie die Menschen darin (...) die Menschen müssen kompetent sein.“ „Eine gute Struktur muss auf den Menschen angepasst sein.“ (I7)

Alle der befragten Personen sehen eine Strukturentwicklung im Sinne einer zunehmenden strukturellen Vernetzung zwischen den jeweiligen Organisationen sowie einen engeren Kontakt zu anderen Sportarten als sehr positiv an. Die Entwicklung und Wichtigkeit, gemeinsame Synergien zu nutzen und ein Miteinander zu forcieren, kommt bei allen Interviews in unterschiedlicher Form zum Ausdruck.

„Es gibt ja auch unter den drei Dachverbänden Kontakt. Es wurde zum Beispiel auch eine eigene GsmbH, die „Fit Sport Austria“, gegründet. Da wo es Sinn macht, arbeiten wir zusammen.“ (I7)

„...in Wahrheit sind eigentlich die wirklichen Konkurrenten die Fitnesscenter, die PC- und computersüchtig sind, und nicht die anderen Sportarten.“ „Das hat zur Folge, dass die verschiedenen Sportarten in vielen Bereichen zusammenarbeiten (...) früher wäre das nie möglich gewesen“ (I5) Auf die Frage des Autors, wie sich diese Vernetzung und die zunehmende Zusammenarbeit zeigen würden, äußert sich ein Interviewter wie folgt: „Dies zeigt sich an der gemeinsamen Nutzung personeller Ressourcen (Physiotherapeuten oder Ähnliches) und so weiter“. „Aber der wahre Nutzen ist unter den operativen Leuten (die Generalsekretäre, Direktoren, Geschäftsführer), die sprechen sich immer ab und versuchen auf spezifische Situationen zu reagieren. Das klingt jetzt zwar nicht sehr innovativ, ist aber, wenn man sich den Sport in der Vergangenheit anschaut, ein gewaltiger Schritt.“ (I6)

„...derzeit versuchen wir verstärkt deutlich mehr Synergien zwischen Sportverbänden zu finden.“ (I5)

Auch in den Gesprächen zu den Strukturen im organisierten Sport werden von Seiten der Führungspersonen die finanziellen Mittel angesprochen.

Die kürzliche Strukturänderung, welche es ermöglicht, Förderungen auf Projektbasis (mit gewissen Voraussetzungen) zu erhalten, wird von Vielen als sehr positiv angesehen. Auch die Tatsache, dass nicht nur Förderungen ausbezahlt werden, sondern zusätzlich mit professionellem Personal bei der Umsetzung geholfen wird, ist eine positive Strukturentwicklung im organisierten Sport.

„...es besteht die Möglichkeit, im Bereich der Gesundheitsförderung auf Projektebene Fördermittel zu bekommen, die jetzt mit der klassischen Vereinsförderung direkt nichts zu tun hat.“ „Es ist etwas anderes als die klassische Vereinsunterstützung.“ „Das war ein ziemlicher Innovationsprozess, der von der Bundessportförderung ausgegangen ist.“ „Es wurden auch Personalressourcen - meistens sind es SportwissenschaftlerInnen, welche die Hand auf diesen Projekten haben, eingestellt.“ „Da war auch sicher ein politischer Druck dahinter.“ (I1)

Ein Befragter, der in mehreren Gremien beschäftigt ist und somit eine relativ breite Sichtweise hat, äußert sich kritisch zu dieser Projektförderung. Die Erfolgsförderung im Zuge der Bundessportförderung hat Kriterien, mit denen die Führungskraft nicht einverstanden ist. Die Kritik besteht darin, dass nicht mehr der soziale Aspekt im Vordergrund steht, sondern mehr der Leistungserfolg.

*„...seit 2014 läuft die Bundesförderung über den Bundessportförderungsfonds.“
Hier gibt es eine leistungsbezogene Erfolgsförderung die von fast allen sehr,
sehr kritisch betrachtet wird.“ (15)*

3.5.2.3 MitarbeiterInnen

Alle der befragten Führungskräfte können dem Interviewleiter auf die Frage, welche Rolle die MitarbeiterInnen im Innovationsprozess und im Kontext ihrer Arbeitswelt haben, sehr konkret antworten. Demnach spielen die MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle für den Erfolg einer Innovation.

„Innovationen oder Projekte funktionieren schlussendlich nur über die MitarbeiterInnen.“ (12)

„Wir haben ein super Team, ohne dem würde es ja gar nicht funktionieren.“ (13)

Weiters sehen die befragten Führungskräfte das ehrenamtliche Engagement vieler Mitglieder als wichtig und sehr hilfreich an. Nach den Aussagen der Führungskräfte zu urteilen, zeigen ehrenamtliche MitarbeiterInnen ein sehr hohes, soziales Engagement und eine hohe intrinsische Motivation. Diese Eigenschaften sind wichtig, um neue Ideen umzusetzen und Veränderungsprozesse zu erzeugen. Weiters wird die Wichtigkeit darin begründet, dass ehrenamtliche MitarbeiterInnen meist über ein sehr intensives Netzwerk innerhalb der jeweiligen Sportart verfügen und so die Bedürfnisse der Mitglieder und die Stärken und Schwächen der angebotenen Leistungen gut kennen.

„Der Mix aus Kompetenzen der haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnenInnen ist das Erfolgsmodell im organisierten Sport“ (17)

„Die ehrenamtlichen oder freiwilligen MitarbeiterInnen sind ja teilweise viel motivierter, die arbeiten um des Sportes willen.“ (13)

Nach Aussage einer Führungsperson sind es die ehrenamtlichen Mitglieder, die auf Grund ihrer sozialen Bindung Anstoß für neue Ideen geben.

„Ehrenamtliche sind oft Anstoß für Neues, vor allem junge Engagierte bringen sehr viele neue Aspekte in die Organisation.“ (18)

Die subjektive Sichtweise zweier Gesprächspartner zeigt auch eine gewisse Skepsis gegenüber der Zukunft des Ehrenamts im organisierten Sport. Nach den Aussagen dieser zwei Führungskräfte zeigt die Jugend immer weniger Interesse und freiwilliges Engagement. Eine Vereinstätigkeit wird immer mehr als Verdienstmöglichkeit gesehen und nicht als Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und in einem sozialen Gefüge

Mitglied zu sein. Die Aussage einer der beiden Führungskräfte relativiert aber auch wieder diese Befürchtung. Demnach könnte die demographische Entwicklung diesen Prozess etwas abfangen.

„Es kommt aber eine Generation nach, die mit der klassischen Vereinsarbeit, wie man sie jetzt noch findet, nicht mehr da sein wird.“ (I1) „Ich weiß nicht, ob die demographische Entwicklung diesen Prozess auffangen wird.“ (I1) „Die Frage ist halt nur, wer zahlt das?“ (I1)

„Freiwillig wird eigentlich kaum mehr was gemacht (...) das meiste wird über die PRAE (Pauschale Reiseaufwandsentschädigung) ausbezahlt.“ (I3)

Ein weiterer Punkt, der von den Gesprächspartnern aufgezeigt wird, ist die zunehmende Professionalisierung im Vereinswesen. Alleine aus Zeitmangel kann man von ehrenamtlichen Mitgliedern nicht die gleiche Professionalität erwarten wie von hauptamtlichen Mitgliedern. Die Frage des Verfassers, wie eine zunehmende Professionalisierung im organisierten Sport bezahlt werden soll, bleibt während der Gespräche im Raum stehen.

„Der Sport ist jahrhundertlang mit Ehrenamtlichen ausgekommen.“ „Aber es zeigt sich, dass man mit anderen Freizeitherausforderungen, Einrichtungen, Professionalisierung und so weiter nicht mehr schritthalten kann.“ (I5)

„Wirklich erfolgreich sind natürlich nur die, die professionalisieren und Richtung Hauptamtlichkeit gehen (...) aber wer zahlt das?“ (I8)

Nach Aussagen eines Generalsekretärs, hauptamtlich beschäftigt bei einem großen Fachverband, geben wiederum die ehrenamtlichen Mitglieder sowohl politisch als auch strategisch den Ton an und sind die Initiatoren für Innovationen. Die hauptamtlichen MitarbeiterInnen unterstützen nur die Vorgaben und helfen bei der Umsetzung. *„Unser Präsidium besteht ja hauptsächlich aus ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, denen man natürlich so gut es geht unter die Arme greifen muss.“ (I5)* In diesem Zusammenhang kann es natürlich zu gewissen Unstimmigkeiten zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnenInnen kommen. *„Daher ist eine gute Kooperation, viel Kommunikation und gewisse Regeln notwendig.“ (I5)*

„...im Sport immer ein großes Problem (...) gewisse Regeln sind eventuell wichtig, z. B. dann nicht mitzureden, wenn es um den eigenen Verein geht.“ (I5)

Von einer befragten Führungskraft kommt im Laufe des Gespräches die Wichtigkeit einer akademischen Ausbildung zum Ausdruck. Dies zeigt sich auch in dieser

Organisationsstruktur, wo nur noch MitarbeiterInnen tätig sind, die einen akademischen Abschluss vorweisen können. Die Begründung der Führungskraft liegt in gewissen Grundvoraussetzungen (soziale und fachliche Kompetenzen) die gegeben sein müssen, um Innovationen zu planen und in weiterer Folge auch umzusetzen.

„...es kommen eigentlich nur noch Leute, die zumindest ein FH-Studium haben (...) ein Interesse ist wichtig, sie müssen spüren, worum es geht“ (I1)

3.5.2.4 Zusammenfassung

Um Innovationen zu ermöglichen, sind die Attribute Kompetenz, Interesse und Offenheit von entscheidender Bedeutung. Erforderliche Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen sind fachliches Wissen, aber auch den Willen zu haben, persönliches und soziales Interesse in die Arbeit einfließen zu lassen. Haben MitarbeiterInnen akademische Ausbildungen, kann davon ausgegangen werden, dass Kompetenz und Interesse vorhanden ist. Die zunehmende Voraussetzung einer akademischen Ausbildung zeigt sich auch im organisierten Sport. Diese Entwicklung geht mit einer steigenden Professionalisierung einher. Weiters muss, nach Angaben der befragten Personen, die Organisation offene Strukturen haben, damit Innovationen überhaupt möglich sind. Diese Offenheit für neue Ideen und neue Strukturen muss auch von den MitarbeiterInnen gelebt werden.

Als eine weitere Grundvoraussetzung gilt die Recherchearbeit und die daraus resultierende Leitidee. Demnach muss die Führungskraft die Sportlandschaft aus der Historie heraus gut kennen, um weitere Trends für die Zukunft ableiten zu können. Es ist also primär notwendig, die gesellschaftliche Entwicklung im Sport zu analysieren, um Innovationen überhaupt zu ermöglichen. In diesen Bereich fallen auch die Strukturen des Sports. Diese werden von den Führungskräften als sehr inhomogen in der Zielsetzung und als langsam in der Umsetzung beschrieben. Daher gilt es als innovative Kraft, eine strukturelle Vernetzung und eine homogene Zielsetzung zu erarbeiten. Dies ist eine der derzeit aktuellen Innovationsherausforderungen im organisierten Sport.

Die finanziellen Ressourcen sind eine wichtige Grundvoraussetzung, um Innovationen überhaupt zu gewährleisten. Um Förderungen besser zu verteilen und zu nutzen, müssen Strukturen aufgebrochen und neu definiert werden. Vor allem leistungsbezogene Förderungen bringen im organisierten Sport eher eine Konkurrenzsituation als ein soziales Miteinander.

Das Ehrenamt ist ein wichtiger Motor für Innovationen. Ehrenamtliche Mitglieder sind intrinsisch motiviert und wollen den Sport um des Sportes willen verbessern. Diese Grundhaltung bringt viele Innovationen mit sich und ist eine wichtige Stütze im organisierten Sport. Leider zeigt sich eine Tendenz zu sinkender Bereitschaft an einer ehrenamtlichen Mitarbeit. Ob diese Entwicklung durch die demographische Entwicklung abgebremst wird, sei offen gelassen.

3.5.3 Soziale Aspekte

Diese Kategorie besteht aus drei Unterkategorien. Jede Organisation funktioniert über die Menschen und somit finden auch immer soziale Interaktionen statt. In der ersten Unterkategorie „Kommunikation“ wird dargestellt, welche sozialen Interaktionen zwischen den Führungskräften und den MitarbeiterInnen sowie zwischen den Organisationen selbst vorhanden sind und wie diese auf Innovationen reagieren. Die zweite Kategorie „Werte / Normen / Haltungen“ befasst sich mit den Einstellungen, Verhaltensweisen und den ungeschriebenen Gesetzen im organisierten Sport und der Frage, ob es aus der Sicht der Gesprächspartner Wertehaltungen gibt, die innovationsförderlich oder innovationshinderlich sind. Die dritte Unterkategorie bildet die „Innovationskultur“. Hierbei wird analysiert, wie die Führungskraft die Kultur in der eigenen Organisation beeinflusst und welche Kultur aus der Sicht der befragten Person Innovationen fördern kann.

3.5.3.1 Kommunikation

Bei allen befragten Führungskräften spielt die Kommunikation in ihrer täglichen Arbeit eine entscheidende Rolle. Für erfolgreiche Innovationen ist, wie aus den Interviews ersichtlich, vor allem eine vernetzte Kommunikation besonders wichtig und muss ständig gefördert und gepflegt werden. Ein interdisziplinärer Austausch ist von entscheidender Bedeutung, um überhaupt neue Erkenntnisse und damit neue Ideen entwickeln zu können.

Wie die befragten Personen diesen interdisziplinären Austausch leben und wie sie darüber denken, lässt sich anhand ihrer authentischen Erzählweise in den Interviews gut erkennen. Demnach reden die interviewten Führungskräfte über ihre derzeitigen Projekte, Probleme oder Vorhaben in regelmäßigen Abständen mit anderen Führungskräften. Aus diesen Diskussionen ergeben sich die unterschiedlichsten Ideen, Möglichkeiten oder Lösungen.

„Es gibt so ca. 10-14 Meetings im Jahr, wo sich alle Generalsekretäre von allen Sportfachverbänden (also von den 60 kommen eher 30 zusammen in Wahrheit) treffen und austauschen.“ (15)

„...ein verstärkter Austausch, auch mit ganz unterschiedlichen Sportarten, ist eindeutig ersichtlich, früher war das weit weniger der Fall.“ (18)

Kommunikation ist vor allem auch mit den darüber stehenden Organisationen wichtig.“ (11) „Die Vereine sollten von den Fachverbänden eingeladen und befragt werden; wo gibt es Probleme und wo kann ich euch helfen?“ (11)

Eine Führungskraft ist der Meinung, dass eine kommunikative Persönlichkeit und das Interesse an anderen Meinungen wichtige Eigenschaften einer Führungsperson darstellen. Wenn eine Führungskraft nicht nachfragt, welche Meinung eine Kollegin oder ein Kollege zu Neuerungen hat, wird sie auch nur sehr schwer deren Sichtweise kennenlernen. Auch um mögliche Widerstände zu identifizieren, sind das miteinander Reden und der tägliche Austausch ein ganz wichtiger Erfolgsfaktoren im Innovationsprozess.

„Beim Reden mit den MitarbeiterInnen kommt das Meiste heraus (...) wie ist ihre Einstellung (...) aber auch meine Beweggründe klar zu kommunizieren...“ (13)

„... das subjektive Befinden (...) einfach reden, ich frag da immer wieder mal nach.“ (18)

Wie die jeweilige Führungskraft zu Informationen kommt, ist in der jeweiligen organisationsspezifischen Arbeit sehr individuell.

„...wenn Sie vor vier Stunden da gewesen wären, hätten Sie unser wöchentliches Büro-Meeting mitbekommen (...) hier wird die Office-Arbeit aber auch sportpolitische Dinge besprochen (...) es muss extrem viel kommuniziert werden.“ (16)

„Bei uns gibt es immer wieder Teamsitzungen, so erfährt jeder von jedem alles, das ist sehr wichtig und führt immer wieder zu neuen Erkenntnissen.“ (14)

„bei uns gibt es regelmäßig MitarbeiterInnengespräche, wo über alles geredet wird.“ (13)

„wenn ein Mitarbeiter gerade ein wichtiges Projekt betreut, dann haben wir natürlich im Verlauf des Projekts mehr Berührungspunkte.“ (18)

Bei einer der befragten Führungskräfte werden alle Neuerungen primär in der Führungsetage diskutiert. Erst wenn eine neue Idee eine gewisse Struktur und Relevanz

aufweist, wird sie an die MitarbeiterInnen weitergegeben. Natürlich hört sich die Führung dann auch das Feedback der MitarbeiterInnen an, um gegebenenfalls Adaptionen vorzunehmen.

„(...) also, auf Führungsebene wird das dann immer bis zum „Geht nicht mehr“ ausdiskutiert (...) erst dann wird die neue Idee an die MitarbeiterInnen weitergegeben (...) dann kann natürlich jeder auch sein Feedback dazu abgeben.“ (I6)

Generell interessieren sich die interviewten Führungskräfte auch für die Meinungen ihrer MitarbeiterInnen.

„Mir sagen auch die MitarbeiterInnen ihre Meinung, dass ich irgend etwas falsch entscheide oder sie haben noch diverse Ergänzungen.“ (I2)

„Ich frage immer nach der Meinung meiner MitarbeiterInnen und wie sie dazu stehen.“ (I3)

Werden wichtige Informationen nicht an die Führungskraft weitergegeben, kann sich dies nach Angaben der befragten Personen negativ auf die Innovationsarbeit auswirken. *„Es fehlen dann wichtige Informationen für Entscheidungen, die womöglich weitreichende Folgen haben können.“ (I8)* Bei einer befragten Person scheint dies in der Vergangenheit zu gravierenden Problemen geführt zu haben, wie das nächste Zitat vermuten lässt.

„...das funktioniert nur unter ganz enger Beteiligung auf Projektmanagementbasis und wichtige Informationen müssen auch ohne Nachfragen zu mir kommen (...) das mag ich nicht, wenn ich etwas nicht weiß oder mitbekomme.“ (I3)

Es ist nach Auswertung der Interviews ersichtlich, dass eine offene und ehrliche Kommunikation unter den Organisationsmitgliedern einen hohen Stellenwert einnimmt. Nach den Aussagen der jeweiligen GesprächspartnerInnen ist festzustellen, dass eine offene und geradlinige Kommunikation vor allem in Krisenzeiten die besten Ergebnisse gebracht hat.

„Widerstände können eigentlich nur über Kommunikation abgeschafft werden.“ (I6)

„Wenn es Probleme gibt, muss man darüber reden (...) nichts sagen und tot schweigen bringt der Sache gar nichts.“ (I8)

3.5.3.2 Werte / Normen / Haltungen

Aus den Gesprächen mit den Führungskräften lässt sich feststellen, dass das Vermitteln und Leben einer gewissen Grundeinstellung einen wichtigen Teil ihrer Tätigkeit darstellt. Es zeigt sich, dass Führende mit ihrer Haltung und ihrer Ausstrahlung ihre MitarbeiterInnen wesentlich beeinflussen.

*„...Offenheit für Neues muss gelebt werden und ist ein wesentlicher Faktor...“
(I1)*

„Ich probiere auch immer eine gute Stimmung zu verbreiten und den Leuten eine positive Einstellung zu vermitteln (...) das steckt an.“ (I3)

Eine individuelle Berücksichtigung der unterschiedlichen Werthaltungen bei den MitarbeiterInnen ist nach den Gesprächen zu urteilen ein wichtiger Faktor. Nicht jeder/e Mitarbeiter/in lässt sich auf die gleiche Art und Weise motivieren. Wenn eine Führungskraft die soziale Kompetenz besitzt, sich in andere Menschen hineinzusetzen, ist das von großem Vorteil.

„... jeder hat unterschiedliche Werte und Einstellungen (...) wichtig ist, Jede/n zu respektieren.“ (I8)

„Das Kochrezept gibt es nicht (...) es muss sich da jeder permanent neu anpassen.“ (I7)

Eine Werthaltung darf aber nicht nur von Seiten der Führungskraft kommen, es muss auch eine gemeinsame Werthaltung entstehen, wie bei den Befragungen ersichtlich wird. Eine gemeinsame Grundeinstellung innerhalb der Organisation wird von den Führungskräften als förderlich angesehen.

„...ja, das ist sehr wichtig, man muss sich verstehen und als Team auftreten (...) gewisse Gemeinsamkeiten und Einstellungen haben.“ (I2)

„Gemeinsam das gleiche Ziel verfolgen und auch die gleichen Einstellungen z. B. zu Neuem.“ (I3)

In den Befragungen stellt sich weiters heraus, dass es gewisse Schlüsselpersonen gibt, die durch ihre Persönlichkeit bestimmte Haltungen an den Tag legen und Innovationen vorantreiben und ermöglichen.

„...sehr wichtig, dass es Personen gibt, die solche Prozesse verkörpern und führen.“ (I1)

„... es gibt immer Personen, die eine positive Einstellung haben (...) wichtig ist, diese Personen zu erkennen (...) diese Einstellung wirkt ansteckend.“ (I6)

Eine der befragten Führungspersonen gibt wieder die Wichtigkeit eines akademischen Backgrounds an. Der Befragte schlussfolgert daraus eine gewisse soziale Kompetenz, eine förderliche Haltung und eine positive Einstellung gegenüber der Tätigkeit. Während des Gespräches hat der Autor den Eindruck, dass sich die Führungskraft um die Vermittlung gewisser Werte, Normen und Haltungen nicht bemüht, da diese auf Grund einer akademischen Ausbildung vorausgesetzt werden könnten.

„...Leute, die akademisch ausgebildet sind, die einen fachlichen Hintergrund haben und intrinsisch motiviert sind.“ „Das geht dann Hand in Hand, da sollte man sich nicht viel kümmern müssen.“ (I6)

Eine andere Führungskraft sieht eine grundlegende Wertehaltung bei den MitarbeiterInnen, speziell bei Innovationen. Nach Aussage dieser Führungskraft ist grundsätzlich von einem gewissen Widerstand bei Innovationen auszugehen.

„...jede Innovation oder Neuerung wird grundsätzlich mal kritisch betrachtet, davon kann man ausgehen.“ (I5)

Wieder eine andere Führungskraft ist der Meinung, dass auch eine aggressive Wertehaltung bei einem/r Mitarbeiter/in in Ordnung ist, wenn im Gegenzug Veränderungen stattfinden. Die subjektive Meinung dieser Führungskraft ist es, dass über charakterliche Schwächen hinweggesehen werden kann, wenn dafür die Leistung stimmt.

„Die, die etwas bewegen wollen, sind mir ohnedies eher sympatisch, die können dann ruhig auch mal aggressiver sein (...) ich hab lieber Machertypen, als wenn auf alles Rücksicht genommen wird (...) dann geht was weiter.“ (I5)

3.5.3.3 Innovationskultur

Wie die jeweiligen GesprächspartnerInnen mit ihrer Organisationskultur umgehen und wie sie darüber denken, kann der Autor anhand ihrer authentischen Erzählweise gut nachvollziehen. Die unterschiedlichen Schilderungen der Arbeitswelt der befragten Personen geben dem Verfasser ein recht gutes Bild über die herrschende Kultur in der Organisation.

Der größte Teil der befragten Führungskräfte sieht die Innovationskultur als integralen Bestandteil der Organisation. Es wird aber auch bei den Gesprächen deutlich, dass Innovationskultur als nur schwer veränderbar angesehen wird.

„Das ist jetzt nichts, was ich abgrenzen würde, es ist integraler Bestandteil des Tagesgeschäftes.“ (I1)

„Kultur entsteht natürlich in jeder Organisation, darauf Einfluss zu nehmen ist aber sehr schwierig.“ (I4)

*„Im Endeffekt ist es immer die Person, die direkt mit dem Kunden zu tun hat...“
Daher muss eine gewisse Kultur erzeugt werden (...) es liegt fast immer an den Menschen.“ (I7)*

Bei den befragten Personen ist die Voraussetzung einer gewissen Kultur, um Innovationen durchführen zu können, relativ klar ersichtlich. Eine gemeinsame Sichtweise und Ausrichtung aller Beteiligten ist Voraussetzung für den Erfolg. Zwei der acht Führungskräfte betonen dahingehend klare Kulturmerkmale.

„Das ist ja auch der Sinn des Vereins und jeder weiß das (...) dass wir einen sozialen Nutzen für die Gesellschaft schaffen wollen.“ (I8)

„...gemeinsame Ausrichtung und die gleichen Beweggründe bilden unsere Kultur.“ (I3)

Die ausgewerteten Interviews zeigen, dass sich die Innovationskultur an den Mitgliedern orientieren sollte. Laut diverser Gesprächspartner versuchen die jeweiligen Organisationen in unregelmäßigen Abständen die Meinungen der Mitglieder einzuholen, um gegebenenfalls ihre Kultur anzupassen. Auf die Frage des Autors, wie die Meinungen der Mitglieder erfasst werden: *„Wir schicken regelmäßig Fragebögen aus oder führen Befragungen durch (...) aus den Gesprächen kann man auch schon viel heraushören.“ (I3)*

„Ein Verein braucht eine mitgliederorientierte Kultur, sonst passiert nix.“ (I1)

Dass die befragten Personen eine gewisse Innovationskultur als sehr wichtig einstufen, lässt sich mit dem untenstehenden Zitat anschaulich verdeutlichen. Die jeweiligen Aussagen lassen auf einen starken Zusammenhalt innerhalb der Organisationsmitglieder schließen. Die Führungskräfte, die der Innovation einen hohen Stellenwert einräumen, versuchen aktiv eine Innovationskultur in der eigenen Organisation zu fördern. Nach Aussagen der Führungskräfte ist die Organisationskultur maßgeblich vom Führungsstil abhängig.

„Dahingehend ist in den Dachverbänden schon ein Paradigmenwechsel passiert (...) der Fokus hat sich geändert (...) das ist schon lang nicht mehr so engstirnig wie früher, sonder viel offener.“ „Ich besuche selbst im Februar einen Workshop über Innovationskultur.“(11)

„Von Anfang an habe ich probiert, die Kultur zu verbessern (...) besser als jetzt kann es eigentlich nicht laufen (...) trotzdem muss weiterhin daran gearbeitet werden“ (12)

Besonders die Aussage eines Gesprächspartners verdeutlicht, dass es manchmal notwendig ist, diverse Personalwechsel vorzunehmen, um die gewünschte Innovationskultur zu erhalten. Manche Personen wollen keine Veränderungen und sind prinzipielle Neinsager. Personalwechsel sind jedoch meist mit unangenehmen Vorgangsweisen verbunden.

„Manche Persönlichkeiten können eine gewisse Kultur nicht leben, dann kann es zu großen Problemen und Widerständen kommen.“ (15)

„...ganz moralisch und hochwertig war dabei die Vorgangsweise oft nicht (...) das war ein sehr langer Prozess, bis es so war, wie wir es wollten (...) es ist auch keine Garantie, dass es wieder mal so ist, das ist ein täglicher Kampf.“ (15)

„Manche Leute wollen aber auch einfach nur blockieren und dagegen sein.“ (16)

Eine weitere Führungskraft sieht in Zukunft eine zunehmende Dynamik in der Innovationskultur. Veränderungen werden immer schneller und gravierender passieren und da muss sich die jeweilige Organisationkultur auch anpassen.

„In der Innovationskultur wird eine Entwicklung stattfinden, die noch viel dynamischer ist als jetzt.“ (18)

3.5.3.4 Zusammenfassung

Alle der Befragten sind sich einig, dass eine offene, vernetzte und ehrliche Kommunikation extrem wichtig im Innovationsprozess ist. Über die unterschiedlichsten Kommunikationswege erhält die Führungskraft notwendige Informationen über den Innovationsstand. Für eine positive und freie Kommunikation in der Organisation ist eine positive Grundeinstellung bei allen MitarbeiterInnen notwendig. Um dies zu gewährleisten, ist es von Seiten der Führungsperson wichtig, auf die individuellen Werthaltungen der MitarbeiterInnen einzugehen und diese auch positiv zu beeinflussen. Nicht jede/r Mitarbeiter/in spricht auf die gleiche Motivationsstrategie gleich an. Um eine spezielle Innovationskultur zu schaffen, ist es hilfreich, einen

kommunikativen und sozial feinfühligem Charakter sowie eine individuelle Sichtweise auf die OrganisationsmitarbeiterInnen zu haben. Es kann auch sein, dass eine aggressive Werthaltung bei MitarbeiterInnen toleriert wird, wenn in der Folge Innovationen entstehen. Natürlich ist es auch möglich, dass eine gewisse Werthaltung nicht in die Organisation passt und ein Personalwechsel notwendig wird.

Die Innovationskultur soll ein Abbild der Mitglieder sein. Über diverse Kommunikationswege (Fragebögen, Gespräch, Feedback usw.) können die Wünsche, Normen und Haltungen der Mitglieder erfasst werden, um gegebenenfalls die Organisationskultur anzupassen, was von Seiten der Führungskräfte vor allem bei kleinen Vereinen als relativ schwierig angesehen wird. In diesem Fall können Schlüsselpersonen sehr hilfreich sein. Gewisse Personen mit dem notwendigen Know-how tragen zu einer positiven Innovationskultur bei und beeinflussen andere Mitglieder positiv. Da oft ein Widerstand bei Innovationen entsteht, ist die Einbindung und Gewinnung solcher Schlüsselpersonen von hohem Wert.

3.5.4 Innovationsgenerierung

Die Hauptkategorie Innovationsgenerierung besteht aus drei Unterkategorien. In dieser Kategorie schildern die Führungskräfte, welche Innovationsarten besonders interessant sind und welche ihre Erfahrungen und Vorgehensweisen sind, um neue Ideen zu entwickeln, und in welchem Ausmaß sie ihre MitarbeiterInnen einbinden. In der ersten Unterkategorie geht es um die „Innovationsarten“ und welche Innovationsarten aus Sicht der Befragten besondere Priorität haben. Die zweite Unterkategorie stellt die „Ideenfindung“ dar und diese behandelt die Entstehung neuer Ideen aus der Sicht der Gesprächspartner. Die dritte Kategorie „Einbindung“ stellt die Art der Transparenz im Innovationsprozess dar. Die Führungskräfte stehen immer vor der Entscheidung, wieviel Informationen sie an ihre MitarbeiterInnen weitergeben und wieviel Handlungsfreiraum notwendig ist, um Innovationen bestmöglich umzusetzen.

3.5.4.1 Innovationsart

Im Zuge der Interviews ist aufgefallen, dass die inkrementelle Innovation die am leichtesten umzusetzende Innovationsart im sportlichen Vereinsbereich darstellen, da sie einerseits mit dem geringsten finanziellen Risiko verbunden sind und andererseits auch am wenigsten Personalressourcen erfordern. Es handelt sich dabei lediglich um eine geringfügige Adaptierung eines Produktes oder einer Dienstleistung, um mit den wachsenden Anforderungen des bereits bestehenden Marktumfelds mithalten zu können. Beispielsweise sprach einer der befragten Interviewpartner an, dass das Trainingspro-

gramm des Laufvereins erweitert wurde, um den Mitgliedern eine Analyse ihres Laufverhaltens anbieten zu können. Zu diesem Zweck wurden auch spezielle TrainerInnen angeworben, die auf diese spezifischen Bedürfnisse der Mitglieder besser eingehen konnten.

„Um unser Angebot zu verbessern, haben wir uns überlegt, Laufanalysen anzubieten (...)...so konnten wir den Vorfuß- oder Fersenlauf ermitteln...so konnten wir ein gezielteres und effektiveres Training anbieten. Wir haben sogar extra einen neuen Trainer dafür eingestellt.“ (I3)

*„Oft ist es schon eine Innovation, alte Sportarten neu erscheinen zu lassen.“
„Abwechslung ist bei den Mitgliedern sehr gefragt“ „zum Beispiel organisieren wir Laufevents die immer eine Neuartigkeit (Charity, Orientierungslauf) bieten.“ (I3)*

Eine weitere inkrementelle Innovation stellt eine leichte Anpassung des Produkts dar, die zu mehr Freude am Sport und einer verbesserten Leistungsfähigkeit führen soll. Zum Beispiel kann Trainingskleidung besser an Witterungsverhältnisse angepasst werden oder ein Sportgerät eine größen- oder leistungstechnische Anpassung erfahren. Ein Interviewpartner gab an, die Produkte speziell für TV-Events anpassen zu wollen.

„Es wurde die Größe und die Oberfläche des Balles verändert, um das Spiel im Fernsehen besser verfolgen zu können.“ „... es konnte so die Attraktivität des Spiels erhöht werden.“ (I1)

Auch technische Innovationen spielen aufgrund höherer Ansprüche und eines veränderten Lebensumfeldes eine immer größere Rolle im Sportbereich. Viele der interviewten Personen gaben an, mit den neuen Technologien mithalten zu müssen, um die Zielgruppe langfristig zufrieden stellen zu können. Dabei wird auch auf externe Partnerfirmen zugegriffen, welche technische Funktionen ausarbeiten. Oft werden auch Vorschläge der Mitglieder aufgegriffen, die dann realisiert werden.

„Die Einbindung neuer Medien spielt eine wichtige Rolle.“ „zum Beispiel bekommt jede/r TeilnehmerIn nach einem Sportevent sämtliche Informationen (Fotos, Ergebnisse, div. Ereignisse) per Link geschickt.“ (I4)

„Wir haben eine eigene Datenbank erstellt, in welcher die Mitglieder ihre persönlichen Trainingszeiten außerhalb des Verbandes eintragen können..(...) wir haben das gemacht, damit die gegenseitige Motivation ansteigt und die Mitglieder von den Aktivitäten der anderen profitieren könne. Es gab sehr positive Rückmeldungen dazu.“ (I8)

Gewisse Innovationen hatten auch Aspekte einer Marktinnovation inne. Ein Interviewpartner sprach an, dass sein Verband bisher vorwiegend jüngeres Publikum angesprochen hatte und man den Nutzerkreis erweitern wollte, um sich der demographischen Entwicklung anpassen zu können. Um ältere Menschen anzusprechen, war es jedoch auch wichtig, die Coaches entsprechend auszuwählen.

„Ältere Menschen suchen heute eine Möglichkeit, mehr Ausdauersport zu betreiben und dieses Bedürfnis wollten wir auch mit unserem Verband unterstützen. Wir haben speziell Personen ausgewählt, die vom Alter her auch ältere Menschen ansprechen. (...)...das klappt gut, wir haben schon viele Interessenten für unsere Wandertouren.“ (I1)

3.5.4.2 Ideenfindung

Alle der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass viele neue Ideen aus dem aktiven Beobachten und Analysieren des Organisationsumfeldes entstehen. Aus den Beobachtungen und Analysen werden Trends und Tendenzen abgeleitet. Die Führungskräfte überlegen sich gemeinsam mit ihrem Team, wie sie auf die kommenden Trends reagieren können. Durch diesen Prozess sind schon viele neue Ideen entwickelt worden und einige schaffen es dann zur Umsetzung der Innovation.

„Es wird recherchiert, wohin geht es, was gibt es Neues und anhand dieser Recherche werden neue Ideen abgeleitet.“ (I7)

„Das Beobachten der Vereinslandschaft hinsichtlich up-to-date zu sein ist wichtig, um überhaupt neue Ideen entstehen zu lassen (...) die müssen ja auch vielversprechend sein und von den MitgliederInnen angenommen werden.“ (I3)

Einer der befragten Führungskräfte versucht bewusst neue Mitglieder für Trendsportarten zu werben, um dadurch neue Ideen und Möglichkeiten entstehen zu lassen. *„...Trendsportarten, neue Sportarten in den Verein holen.“ (I1)* Dies hat, nach Aussage der Führungsperson, den Vorteil von einer passiven auf eine aktive Position wechseln zu können. Man bekommt so die Möglichkeit, neue Leute kennenzulernen, die eventuell in Zukunft den organisierten Sport gestalten werden, und erhält Einblick in eine neue Szene sowie in neue Arbeits- und Denkweisen. Auf diesen Erfahrungen kann dann aufgebaut werden und es können neue Akzente entstehen.

„ich kann den Jungen helfen und bekomme selbst auch die Möglichkeit, eine aktive Rolle zu spielen (...) erhalte neue Einblicke.“ (I1)

Zwei andere Führungspersonen leiten ihre Ideen aus diversen Analysen ab. Ein intensives Auseinandersetzen mit der eigenen Organisation kann diverse Stärken, Schwächen oder Möglichkeiten aufzeigen. Mit Hilfe dieser Informationen, berichtet eine Führungskraft, kann dann weitergearbeitet werden. Die Erkenntnisse der Analysen geben sozusagen eine erste Richtung vor, um eine neue Idee entstehen zu lassen.

„...du probierst natürlich dein Angebot anzupassen..., Stärken / Schwächen Analysen, Befragungen durchführen (...) immer wieder eine Selbstreflexion durchführen“ (I4)

„Es gibt zum Beispiel Umfragen, die wir auswerten und dann darauf reagieren“ (I5)

Organisationsanalysen werden auch oft in Unternehmen durchgeführt. Meist erfolgen diese Analysen nur auf Basis diverser Kennzahlen, die den Erfolg widerspiegeln. Mit Hilfe dieser Kennzahlen werden dann Ziele für das kommende Geschäftsjahr definiert. Eine Führungskraft eines Vereines bringt das im folgenden Zitat recht anschaulich zum Ausdruck.

„Anhand der Zahlen erkennt man, wo man steht (...) wo ist man gut aufgestellt wo weniger gut (...) anhand dieser Zahlen werden dann weitere Entscheidungen getroffen.“ (I8)

Ein Generalsekretär sieht den Verein auch aus der Sicht eines Unternehmers, um Innovationsentscheidungen zu treffen.

„...den Verein auch als Unternehmen zu sehen, wo will ich hin, was sind meine Ziele (...) ok, da muss ich was tun, da müssen wir uns was einfallen lassen...“ (I1)

Auffallend bei den diversen Interviews ist auch, dass drei der acht Befragten der Auffassung sind, dass neue Ideen nicht aus den eigenen Reihen, sondern von einer höheren Organisation quasi diktiert werden. Die Führungskräfte selbst verstehen sich in diesem Zusammenhang als reine Umsetzer ohne kreativen Spielraum. Auf die Frage des Verfassers, ob auch ein Mitspracherecht vorab eingeholt wird, gibt eine der drei Führungskräfte an, nicht wirklich eine Entscheidungsbefugnis zu haben. Die beiden Anderen meinen, dass größere Änderungen immer von oben kommen.

*„Sporttechnisch kommen alle diese Dinge vom internationalen Verband.“ (I5)
Der internationale Verband ist auch finanziell relativ gut aufgestellt.“ (I5)*

„...eine Mischung, die Kraft kommt sicher hauptsächlich von außen.“ (I7)

Ein Gesprächspartner hebt die Wichtigkeit der Kompetenz einzelner Personen heraus. MitarbeiterInnen, die gewisse Kompetenzen aufweisen, sind auch in der Lage, sich neue Ideen einfallen zu lassen. Demnach kennen fachspezifisch ausgebildete Personen die Sportlandschaft besser und wissen um deren Besonderheiten Bescheid. So können leichter neue Ideen entwickelt werden.

„...oft sind es einige, wenige kompetente Personen die neue Ideen bringen (...) wir haben einen eigenen Mitarbeiter, der nur für diese Akzente zuständig ist (...) bei vielen Sachen sind wir Vorreiter gewesen.“ (I7)

Neue Ideen können aber auch aus einer ökonomischen Sicht entstehen. Demnach erzählt eine Führungskraft während des Interviews, dass aufgrund wissenschaftlicher Voruntersuchungen die Sportgeräte sowie die Regelkunde der Sportart verändert wurden. Die Sportart wurde dadurch medial attraktiver und somit stiegen auch die Werbeeinnahmen.

„...viele Innovationen sind auch wissenschaftlich untersucht worden (...) auf gewisse Dinge ist man relativ spät drauf gekommen (...) da hätten wir schon viel früher davon profitieren können (...) haben wir nur gemacht, um die Werbeeinnahmen zu erhöhen.“ (I8)

3.5.4.3 Einbindung und Handlungsfreiraum

Die zunehmende Handlungsfreiheit und Einbindung der Vereine und Verbände im organisierten Sport wird von den Führungskräften grundsätzlich als positive Entwicklung angesehen. Nach Aussagen von ein paar Interviewten bringt diese Entwicklung auch neue Anforderungen mit sich. Eine Führungsperson, die den organisierten Sport aus der Sicht eines Dachverbandes, aber auch aus der Sicht eines regional tätigen Vereins kennt, formuliert dies relativ treffend.

„...also dieses „Schnarch-Image“ ist vorbei...“ , „...es kommt irrsinig viel Neues und da wird jeder mitmachen müssen...“ (I1)

Diese Aussage implementiert eine stärkere Einbindung der Beteiligten und die Aufforderung, sich auch als kleiner Verein aktiv in den Prozess einzugliedern.

Die Einbindung von MitarbeiterInnen, KollegInnen oder Betroffenen wird generell bei den befragten Personen sehr unterschiedlich diskutiert. Ob MitarbeiterInnen eingebunden werden, hängt hauptsächlich von der Größe und der Wichtigkeit der Innovation ab.

Je nachdem, welchen Schweregrad die Neuerung aufweist, werden mehr oder weniger MitarbeiterInnen eingebunden. Diese unterschiedliche Transparenz herrscht aber nicht nur innerhalb der Organisation, sondern auch organisationsübergreifend. So werden die wichtigen Innovationen meist erst von den oberen Gremien diskutiert, bevor sie publik gemacht werden.

„...große Innovationen kommen vom internationalen Verband (...) die Vereine müssen zustimmen, oder nicht (...) aber gewisse Sachen müssen umgesetzt werden, so oder so (...)“ meist werden große Neuerungen ein Jahr im Vorhinein bekannt gegeben“ (15)

„Es kommt darauf an, manches muss mit weniger Partizipation gemacht werden, dann werden Weniger eingebunden (...) wenn das fundiert und gut aufbereitet ist...(...) Lösungskonzepte anfertigen und überzeugen.“ (17)

Bei kleineren Innovationen haben die betroffenen Vereine meist mehr Spielraum und Mitspracherecht.

„Meistens werden die Ideen wild durchdiskutiert.“ (12)

„Mehrheitlich kommt das partizipative Konzept zum Tragen.“ (17)

Dem Autor stellt sich natürlich die Frage, ob es sinnvoll ist, gerade bei wichtigen, weitreichenden Innovationen einen Großteil der Betroffenen auszuschließen. Bezugnehmend auf die Gespräche mit den Führungskräften, ist die Umsetzung andererseits aber oft zu komplex und zu mühsam. Es fehlt den MitarbeiterInnen oft das notwendige Wissen, um entscheiden zu können, ob eine Innovation notwendig ist oder nicht.

Weiters wird auch im Zuge der Auswertung klar, dass ein Handlungsfreiraum auch eine gewisse Verantwortung mit sich bringt.

„...den Leuten unter sich ein größtmögliches Selbstvertrauen zu ermöglichen.“ (13)

„...das Hineinregieren hat sich überhaupt nicht bewährt.“ (18)

„...innerhalb der Umsetzung haben wir eine relativ weite Entscheidungsfreiheit (...) natürlich müssen wir alles verantworten.“ (12)

„...die Verbände haben dann den Spielraum, das umzusetzen.“ (15)

Auch die Bundes-Sportorganisation versucht laut der Aussagen eines Interviewten vermehrt Mitglieder in die Tätigkeiten des organisierten Sports zu integrieren. Die Führungskraft spricht dabei den BSO-Sportmanager an. Diese Ausbildung wurde entwickelt, um den Vereinsmitgliedern eine umfangreichere Sichtweise des organisierten Sports zu ermöglichen. In dieser Ausbildung geht es nicht primär um die Einbindung in neue Innovationen, sondern um die Chance, neue Methoden, Sichtweisen und Arbeitsformen kennenzulernen und so einen tieferen Einblick in die Sportlandschaft und in ein professionelleres Arbeiten zu ermöglichen. Da der Verfasser dieser Arbeit selbst die Ausbildung zum BSO – Sportmanager I sowie den BSO – Sportmanager II absolviert hat, kann diese Aussage bestätigt werden.

*„...zum Beispiel der BSO-Sportmanager zielt genau auf das ab.“ (I1)
Vereinsführende bekommen das Rüstzeug, um den Verein noch professioneller zu führen.“ (I1)*

3.5.4.4 Zusammenfassung

Die Innovationsfindung ist ein kreativer Prozess, in dem die Einbindung aller MitarbeiterInnen wichtig ist. Meistens handelt es sich bei Innovationen um inkrementelle Innovationen, die auch vom Markt verlangt werden, weil beispielsweise Geräte veraltet sind oder ein Dienstleistungsangebot erweitert werden muss. Auch technische Innovationen spielen eine große Rolle in der Sportlandschaft. Nur selten werden Radikalinnovationen in einem Verein oder Verband umgesetzt, weil dafür vermehrt Kapital und Ressourcen benötigt werden würden. Sollen neue Ideen gefunden werden, hilft es, das Organisationsumfeld genau zu beobachten. Oft können aus Beobachtungen und Analysen neue Trends abgeleitet werden, die neue Innovationen einleiten. Es besteht aber auch die Möglichkeit, die innovativen Ideen anderer zu erkennen und diese durch die eigenen Stärken der Organisation zu unterstützen. Man holt sich sozusagen die Innovation in die eigene Organisation.

Die Einbindung der MitarbeiterInnen ist je nach Schweregrad der Innovation intensiver oder geringer. Grundsätzlich werden weitreichende Innovationen zuerst in der Führungsetage diskutiert. Sind Innovationen beschlossen, sollte jedes Organisationsmitglied informiert werden, um Widerstände zu vermeiden. Auch kleinere Vereine sollten sich aktiv um neue Ideen bemühen und ihren Handlungsfreiraum einfordern und auch ausschöpfen. Oft sehen kleine Vereine Innovationen als vorgegeben an, mit wenig bis zu gar keinem Mitspracherecht. Jeder Freiraum bedeutet auch Verantwortung und diese muss auch von den Betroffenen als solche empfunden werden. Innovationen gehen mit Kompetenz, Professionalisierung und einer

ganzheitlichen Sichtweise einher. Kleineren Vereinen fehlen diese Attribute oft. Abhilfe schaffen diverse Ausbildungen, unter anderem jene zum BSO-Sportmanager, welche in regelmäßigen Abständen von der Bundes-Sportförderung gratis angeboten wird.

Neue Ideen sind auch oft Produkt ökonomischer Sichtweisen. Fördermittel werden immer knapper und die Konkurrenz wird immer größer. Mit Hilfe von Innovationen lassen sich neue Einnahmequellen erschließen. Um dies zu bewerkstelligen, sind kompetente Fachkräfte gefragt, welche die Sportlandschaft genau kennen und die Fähigkeit besitzen, neue Ideen zu kreieren.

3.5.5 Innovationsakzeptierung

Eine Idee zu haben ist der erste Schritt, der zweite Schritt ist jedoch die Prüfung auf Machbarkeit der Ideen und die Akzeptanz sowohl unter den Mitgliedern als auch unter den MitarbeiterInnen. In dieser Kategorie wird zwischen zwei Unterkategorien unterschieden, einerseits die „Machbarkeit“ und andererseits die „Entscheidung“. Die erste Unterkategorie beschreibt die Faktoren der Realisierbarkeit, die oft mit mangelnden Ressourcen in Verbindung steht. Außerdem wird darauf eingegangen, wieso manche Ideen schnell wieder verworfen werden oder erst Jahre später einer Umsetzung unterzogen werden. Die zweite Unterkategorie definiert die Kriterien der Entscheidung, auf welche Art und auf welcher personellen Ebene eine solche getroffen wird und inwieweit Strukturen innerhalb eines Verbandes einer Entscheidung entgegenwirken oder verstärkend auf diese wirken können.

3.5.5.1 Machbarkeit

Auch wenn sich viele Ideen für einen Verein oder Verband generieren lassen, nicht alles lässt sich realisieren und Manches wäre auch nicht sinnvoll umzusetzen. Ideen müssen also selektiert und geprüft werden bzw. einer so bezeichneten Machbarkeitsanalyse unterzogen werden. Viele Interviewpartner erachteten es auch als sinnvoll, die Idee auf dem Markt bzw. innerhalb der eigenen Zielgruppe testen zu lassen. Dies kann im Wege einer Meinungsforschung oder Umfrage passieren oder es werden Prototypen von diversen Produkten hergestellt. Vieles stellt sich sehr bald als unnötig oder als nicht realisierbar heraus, so werden dann die verwertbaren von den nicht zielführenden Vorschlägen getrennt. Oft stehen auch mehrere gute Ideen zur Auswahl, die letztendlich aber alle dasselbe Ziel verfolgen, dann ist eine Nutzwertanalyse manchmal der entscheidende Weg, um die beste unter diesen Ideen herauskristallisieren zu können.

„Die Machbarkeit steht eigentlich bei mir an erster Stelle.“ „Wenn ich weiß, diese Idee ist nicht machbar - aus verschiedensten Gründen – dann investiere ja keine unnötige Energie in diese Idee.“ (I2)

„Wir prüfen schon die Ideen, das muss ja auch sein...oft fragen wir die Mitglieder selbst und wir machen eine kleine Umfrage. Da stellt sich dann ganz schnell heraus, was wirklich gefragt ist und das setzen wir dann auch um.“ (I4)

Viele Ideen scheitern natürlich auch an der finanziellen Machbarkeit, die ebenfalls eine sehr große Rolle spielt. Wenn die finanziellen Ressourcen nicht da sind, ist die beste Idee umsonst und oft wird dann überlegt, an einer alternativen Variante einer Idee zu arbeiten. Viele Ideen müssen auch begraben werden, weil sie den finanziellen Rahmen sprengen und das erforderliche finanzielle Volumen auf längere Zeit nicht in Aussicht ist.

„Machbarkeit hat auch immer etwas mit den finanziellen Mittel zu tun.“ „Viele Ideen scheitern schlussendlich am Geld.“ (I4)

Die personellen und die strukturellen Ressourcen sind weitere Faktoren, die erheblich zur Machbarkeit einer Idee beitragen können. Oft sind Strukturen hinderlich, weil der übergeordnete Verband eine Idee nicht unterstützt oder weil veraltete Kommunikations- und Hierarchieebenen nicht mit einem neuen Konzept zusammenpassen würden. In diesen Fällen müssten zuerst strukturelle Veränderungen vorgenommen werden, für die oft die Zeit und auch die notwendige Bereitschaft unter den MitarbeiterInnen fehlt. Aus diesem Grund müssen viele Ideen sehr schnell wieder verworfen werden, obwohl sie eigentlich ein großes Zukunftspotential hätten.

„Ich hab manchmal einen kreativen Overkill (...) da weiß ich, ok, diese Idee wird sich erst in fünf oder zehn Jahren ausgehen.“ „So etwas muss man natürlich wissen oder spüren, dass manche Ideen nicht (zumindest nicht sofort) machbar sind.“ (I6)

„Uns fehlen einfach die Leute, um die Ideen umzusetzen, und die Zeit. Ideen hätten wir viele und auch die Motivation wäre da, aber es lässt sich einfach nicht umsetzen derzeit. (...)... vielleicht in ein paar Jahren, wenn wir ein wenig ausgebaut haben.“ (I7)

3.5.5.2 Entscheidung

Sobald die Ideen einer Machbarkeitsprüfung unterzogen wurden und unterschiedliche Alternativen einer Idee angedacht wurden, muss letztendlich eine Entscheidung getroffen werden, welche die Basis zur letztendlichen Umsetzung der Idee darstellt. Oft ist der

wesentliche Faktor, wer im Endeffekt die Entscheidung trifft und das kann in verschiedenen Vereinen ganz unterschiedlich erfolgen, wie den Aussagen der Interviewpartner zu entnehmen ist. Viele sind der Meinung, dass letztendlich die Führungskraft die Entscheidung treffen muss, da diese auch letztendlich die Verantwortung für die Konsequenzen der Entscheidung tragen muss. Andere sind jedoch überzeugt davon, dass eine gute Entscheidung nur im gesamten Team getroffen werden kann, da dieses die Entscheidung auch über einen längeren Weg mittragen muss. In einigen Vereinen stellt sich diese Frage jedoch auch gar nicht, da der Verband immer das letzte Wort auch bei einer kleinen Entscheidung hat.

*„Natürlich probiere ich alle in die Entscheidung so gut wie möglich einzubinden.“
„Aber am Ende ist es meine Entscheidung, ob gewisse Sachen umgesetzt werden oder nicht.“ (11)*

„Eigentlich trifft ja das gesamte Team die Entscheidung, ob eine Innovation umgesetzt wird oder nicht.“ (...) auch wenn ich die endgültige Entscheidung treffe.“ Alle müssen ja mit der Idee zufrieden und einverstanden sein.“ (18)

Ein wichtiger Entscheidungsfaktor ist für viele auch die Fachkompetenz interner oder externer Quellen, die am Ende für eine gute Entscheidung ausschlaggebend ist. Ohne externes Fachwissen kann eine Entscheidung oft nur oberflächlich oder willkürlich getroffen werden, zudem ist natürlich auch der objektive Blick auf das Vereinsleben von bedeutender Relevanz, wie viele der InterviewpartnerInnen bestätigen. In diesem Fall muss natürlich darauf geachtet werden, dass die von außen getroffene Entscheidung den MitarbeiterInnen und Mitgliedern auch so verkauft bzw. nähergebracht wird, dass diese sie auch annehmen und mittragen können.

„Bei der Entscheidung gewichte ich die Meinung derer Leute am meisten, wo ich annehme diese haben die meiste Fachkompetenz.“ „Da kann es auch schon mal unpopuläre Entscheidungen geben.“ „Dieses Problem schleppt man natürlich in die Umsetzung mit.“ (15)

„Wir haben zum Beispiel den Bodenbelag beim Tischtennispiel auf Grund wissenschaftlicher Erkenntnisse geändert.“ „Das waren natürlich enorme Kosten, die ich am Anfang nicht bereitstellen wollte.“ „Diese Entscheidung hatte also ihren Ursprung von einer externen Quelle.“ (15)

3.5.5.3 Zusammenfassung

Alle Befragten sind sich einig, dass Ideen nicht wahllos und willkürlich umgesetzt werden dürfen, sondern einer eingehenden Prüfung unterzogen werden müssen, um ihre Machbarkeit darzustellen, aber vor allem auch um ihre Sinnhaftigkeit zu erkennen. Für dieses Ziel gibt es prinzipiell mehrere Wege, sodass in manchen Vereinen die Mitglieder direkt über eine zu erwartende Neuerung befragt werden oder indem externes Fachpersonal beigezogen wird, dass objektiver als der Verein selbst über eine Idee urteilen kann. Oftmals muss auch aus mehreren Ideen die geeignetste ausgewählt werden, wobei die direkte Entscheidung letztendlich doch von einer Person getroffen wird. Viele sind aber auch der Meinung, dass das gesamte Team hinter einer möglichen Entscheidung stehen muss. Ein wichtigen Punkt bei der Ideenakzeptierung stellen auch die vorhandenen Ressourcen dar und das sowohl in finanzieller, als auch in personeller und in struktureller Hinsicht. Viele Ideen müssen vertagt, verschoben oder auch verworfen werden, obwohl sie das Potential für eine sinnvolle Innovation gehabt hätten.

3.5.6 Innovationsdiffusion

Die erste Unterkategorie ist die „Umsetzung“. Wie Innovationen umgesetzt werden, welches Wissen und welche Erfahrungen dafür notwendig sind, all das behandelt diese Unterkategorie. Die zweite Unterkategorie beschreibt die „Kontrolle“. Innovationen müssen auch immer einer Kontrolle unterliegen. Welche Methoden verwenden die befragten Führungspersonen, um die Durchführung einer Innovation zu begleiten?

3.5.6.1 Umsetzung

Für alle befragten Führungskräfte ist die Umsetzung einer neuen Idee eine sehr wichtige und entscheidende Phase im Innovationsprozess. Erst mit dem Beginn der aktiven Umsetzung beginnt auch die tatsächliche Arbeit.

„Die Umsetzung ist immer das entscheidende Kriterium, reden kann man schnell über etwas (...) bei der Umsetzung zeigt sich dann Vieles.“ (I6)

Die Umsetzung einer Innovation erfolgt nach den Aussagen der GesprächspartnerInnen nach einem klassischen Projektablaufplan. Es werden Zeitpläne und Meilensteine definiert, die Schritt für Schritt zum gewünschten Ergebnis führen.

„...funktioniert dann über die Projektlandschaft.“ (I1)

„...es gibt einen Projektplan.“ (I2)

„...jedes Jahr muss eine Planung und ein Konzept erstellt werden.“ (I5)

Der Projektplan kann aber nach den Aussagen einer Person von einer anderen Organisation vorgegeben werden. Die jeweilige Führungskraft hat die Umsetzungsverantwortung und muss regelmäßig Bericht erstatten. Der Projektplan kommt von der übergeordneten Organisation.

„...innerhalb des Internationalen Verbandes gibt es einen Projektplan, den wir dann einzuhalten haben“ (I5) „...vom Dachverband kommen eigentlich alle Inputs, die wir dann umsetzen müssen“ (I2)

Wie auch in anderen Kategorien schon erwähnt, sind nach vielen Aussagen der Interviewten die geringen finanziellen Mittel ein Hindernis, um Innovationen umzusetzen. Aber nicht nur das gekürzte Budget wird als Barriere zur Umsetzung neuer Ideen betrachtet. Viele der befragten Führungskräfte sehen den Zeit- und Personalmangel als weitere Ursache.

„...es gibt viele Dinge bei den Konzepten, die wir umsetzen wollen (...) schaffen wir aber nicht (...) aus finanziellen, aus zeitlichen oder aus personellen Ressourcen.“ (I6)

„...für diese Dinge, die halt an der Basis wichtig sind, haben wir halt nicht die notwendigen Ressourcen, Geld oder Personal.“ „Das zeigt also eine gewisse Umsetzungsunfähigkeit bei Innovationen.“ (I4)

„Man braucht halt das Geld, leider fehlt das oft.“ (I7)

Eine Führungskraft betont, wie auch in anderen Kategorien, die Wichtigkeit einer Schlüsselperson. Nach Aussage des Interviewten ist es von entscheidender Bedeutung, gewisse Schlüsselpersonen mit der Umsetzung einer Innovation zu beauftragen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Innovation.

„...meistens gibt es Schlüsselpersonen, die informiert werden müssen, damit die Umsetzung gelingt.“ (I5)

3.5.6.2 Kontrolle der Innovation

Alle befragten Personen kontrollieren auf individuelle Weise den Innovationsfortschritt. Eine bei allen Führungskräften verbreitete Methode, um Informationen über den Innovationsfortschritt zu erhalten, ist das tägliche Gespräch mit den MitarbeiterInnen. Kontrolle über Gespräche mit den MitarbeiterInnen setzt ein hohes Vertrauensverhältnis und eine intensive Kommunikationsbereitschaft voraus. Probleme müssen offen und ohne Scheu diskutiert werden können.

„...atypisch nachfragen, ansonsten großes Vertrauen.“ (17)

„... Vieles ergibt sich aus den täglichen Gesprächen (...) wo gibt es Probleme oder Schwierigkeiten.“ (13)

Die befragten Führungskräfte müssen auch Einblick in die Arbeitsweise ihrer MitarbeiterInnen nehmen, was aber nicht als Machteinfluss verstanden werden soll, sondern als Hilfestellung. Die Führungskraft muss wissen, was wer macht, um einen groben Gesamtüberblick über die Tätigkeiten in der Organisation zu erhalten.

„Teamarbeit ist mir extrem wichtig, alle müssen in die gleiche Richtung laufen und auch wissen was der/die Andere macht.“ (18)

„Natürlich wird stichprobenartig immer wieder überprüft, was meine MitarbeiterInnen so machen (...) soll aber jetzt nicht als Kontrolle aufgefasst werden, sondern als Unterstützung und ich muss ja auch die Übersicht behalten können.“ (13)

Eine Führungsperson verkörpert im Interview zum Thema Innovationskontrolle einen sehr pragmatischen Zugang. Nach Aussagen dieser Führungskraft ist die Kontrolle, ob die MitarbeiterInnen eine Innovation erfolgreich umsetzen, relativ einfach. Demnach werden vor jedem Projekt Ziele definiert, die zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erreichen sind. Anhand dieser Methode ist klar ersichtlich, ob die vorgegebenen Ziele erreicht sind oder nicht.

Diese Vorgangsweise erinnert den Autor stark an die SMART-Formel. Die SMART-Formel ist eine Methode, um Ziele zu definieren und zu kontrollieren und wird meist im Zuge einer Wirtschaftsausbildung erlernt. Auch die befragte Führungskraft hat einen wirtschaftlichen Background und erzählt, dass sie viele Methoden aus dem Wirtschaftsstudium (Projektstrukturplan, Stärken/Schwächen-Analyse, SMART-Formel etc.) in der alltäglichen Arbeit einsetzt.

„...alle Projekte haben eine Zieldefinition (...) dann ist es eindeutig, ob Ziele erreicht wurden oder nicht.“ (12)

Eine andere Führungskraft versteht im ersten Moment unter Kontrolle, ob die bereits durchgeführte Innovation erfolgreich ist oder nicht. Es ist ihrer Meinung nach immer wichtig zu schauen, ob die Innovation von den Mitgliedern gut angenommen wird. Um die Meinung der vielen Mitglieder erfassen zu können, kommen Fragebögen, Gespräche oder Feedbackrunden zum Einsatz. Viele Informationen erhält die Führungskraft auch über das tägliche gemeinsame Arbeiten.

„...oft werden unsere Innovationen mittels Fragebögen oder anderen Mitteln kontrolliert.“ (13)

Eine Führungskraft, die eine tragende Position im organisierten Sport einnimmt, hat mit der Innovationskontrolle in der täglichen Arbeit nicht viel zu tun. Es gibt eigene Gremien, die für die Kontrolle der diversen Innovationen und Projekte zuständig sind. Auf die Frage, nach welchen Maßstäben diese Gremien die Kontrolle durchführen, konnte mir die befragte Person keine eindeutige Antwort liefern.

„Es gibt eigene Gremien, die den inhaltlichen Fortschritt überwachen und besprechen.“ Darauf verlässt sich grundsätzlich das Obergremium. (17)

3.5.6.3 Zusammenfassung

Die Umsetzung und Implementierung der Idee ist eine strukturierte und vorgeplante Arbeit. So wird die Innovationsumsetzung mit Hilfe eines Projektablaufplans durchgeführt. Es werden Meilensteine definiert, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllt sein sollen. Mit Hilfe der definierten Meilensteine lässt sich auch die Innovationskontrolle durchführen. Dieser pragmatische Ansatz wird aber nicht von allen Führungskräften geteilt. Aus der Erfahrung der befragten Personen ist vor allem die Innovationsumsetzung ein längerer und komplexer Prozess, der permanent beobachtet und angepasst werden muss. Eine Kontrolle erfolgt daher meist über die täglichen Gespräche, individuelle Rückfragen oder das wöchentliche Meeting. In diesem Bezug ist eine enge, offene und ehrliche Kommunikation innerhalb der Organisationsmitglieder ein wichtiger Aspekt. Die Führungskraft erhält so auch einen Einblick in die Arbeitswelt der Angestellten und behält einen groben Überblick über die täglichen Arbeiten der MitarbeiterInnen. Einen Gesamtüberblick zu haben und zu wissen, wer was macht, wird von Seiten der Führungskräfte als sehr wichtig erachtet.

Um eine innovative Idee erfolgreich umzusetzen, ist die Einbindung von Schlüsselpersonen sehr hilfreich. Die Aufgabe der Führungsperson liegt dabei im Erkennen von geeigneten Schlüsselpersonen. Diese müssen in die Innovationsdiffusion integriert werden.

In dieser Kategorie ist eine Umsetzungsunfähigkeit oft aufgrund der unzureichenden finanziellen Mittel argumentiert worden. Innovative Ideen sind viele vorhanden, nur fehlt das Geld, um diese auch umzusetzen.

3.5.7 Widerstand

Wie wird mit Situationen umgegangen, die einen Innovationsprozess verhindern oder verlangsamen? Bei vielen Innovationen kommt es zu Widerständen. Wie die Gesprächspartner damit umgehen und wie sie Widerstände abbauen, wird in dieser Kategorie behandelt. In dieser Hauptkategorie werden drei Unterkategorien gebildet. Die Unterkategorie „Art“ behandelt die verschiedenen Typen des Widerstandes. Was sind laut den befragten Personen die häufigsten Widerstandsarten, mit denen gerechnet werden muss? Die zweite Unterkategorie „Abbau“ beschäftigt sich mit der Verhinderung oder dem Abbau von Widerständen. Welche Systeme werden verwendet, wie kann der Einzelne Blockaden überwinden, um die Innovation schnellstmöglich zu implementieren? Die dritte und letzte Unterkategorie „Fehler“ stellt dar, wie die Führungskraft mit dem Nicht-Erreichen von Zielen umgeht.

3.5.7.1 Art des Widerstands

Der meiste Widerstand ist nach Auswertung der durchgeführten Interviews auf die Strukturen und die daraus resultierenden unterschiedlichen Zielsetzungen zurückzuführen. Der Sport in Österreich ist auf mehreren Ebenen geregelt und auf jeder Ebene gibt es unterschiedliche Ansichten und Meinungen. Ein Landesverband hat andere Prioritäten als ein international tätiger Verband.

Eine weitere Ursache des Widerstandes besteht darin, dass der Bund die Förderkompetenz wahrnimmt, aber die Angelegenheiten des Sports in der Kompetenz der Bundesländer liegen. Sport ist Ländersache.

„Die meisten Widerstände liegen bei der Interessenssituation zwischen Bundesverband und Landesverband, jeder versucht auf seiner Ebene vernünftig zu agieren.“ (I5)

„Viele Interessenskonflikte sind auf die Struktur zurückzuführen (...) schauen Sie, Sport ist ja eigentlich Landessache.“ (I8)

„...z. B. die Sportart „Snowboarden“ hat es zum Teil schwierig gehabt, in dem System Platz zu finden...“ (I1)

Wie auch in anderen Kategorien schon erwähnt, sind die unzureichenden finanziellen Ressourcen eine weitere große Hürde. Jede Innovation verlangt gewisse finanzielle Mittel, die erst später in Form eines Mehrwertes zurückfließen.

„Die größte Hürde sind die finanziellen Ressourcen. Daraus ergeben sich organisatorische und emotionale Hürden. Wenn ich weniger in der Kassa habe, muss ich auf etwas verzichten.“ (17)

Laut den befragten Führungskräften kommen Widerstände häufig von MitarbeiterInnen. So berichtet eine Führungskraft von erheblichen Widerständen im Zuge einer Strukturumstellung. Nach Aussagen der Führungskraft war es ein sehr langer und schwieriger Weg, den einzelnen Landesverbänden klar zu machen, dass sie nicht nur ihre eigene Sportart promoten und repräsentieren sollen.

„Dass wir polysportiv in die Volksschulen gehen und nicht nur die eigene Sportart anbieten, war teilweise schwierig zu kommunizieren – zumindest in der Anfangszeit.“ (11)

Teilweise kam es nach Aussagen einer Führungskraft zu erheblichen Missverständnissen innerhalb des Teams, als neue, junge MitarbeiterInnen eingestellt wurden. Die neuen MitarbeiterInnen hatten viele neue und innovative Ideen, die sie umsetzen wollten. Bei der Umsetzung dieser neuen Ideen gab es erheblichen Widerstand bei den alt eingesessenen MitarbeiterInnen.

„...die Angst, dass neue MitarbeiterInnen (Athleten) damit besser zurecht kommen und somit einen Vorteil haben.“ (12)

Nach Aussagen zweier Führungspersonen sind es oft interne Unstimmigkeiten, die den Widerstand ausmachen. Um dem entgegenzuwirken, ist viel Kommunikation notwendig.

„...die Organisationskultur und das Verständnis, dass es auch dann von Allen angenommen wird.“ (11)

„...in letzter Instanz machen es oft die Reibungsverluste aus...“ „...man verwendet dann für interne Querelen viel zu viel Zeit.“ (15)

Wenn MitarbeiterInnen direkt von Veränderungen betroffen sind, ist mit einem erhöhten Risiko an Widerstand zu rechnen.

„...Trainer und Spieler sind durchaus kritisch, weil es sie im Endeffekt ja auch direkt betrifft.“ (15)

Eine Führungsperson erzählte im Interview von Widerständen bei Führungskräften verschiedener Organisationen. Oft sind es unterschiedliche Persönlichkeiten oder unterschiedliche Ansichten, die Widerstände hervorrufen. Nach Aussage dieser Person

sind Widerstände von MitarbeiterInnen leichter zu beseitigen als Widerstände von anderen Führungskräften auf gleicher Ebene.

„Die Meisten wollen sich halt nur selbst verwirklichen (...) es gibt ganz Wenige, die den Sport an sich weiterbringen wollen und selbst dabei im Hintergrund bleiben.“ (15)

„Bei den Führungskräften prallen halt auch die verschiedenen Charaktere aufeinander (...) das kann viel schwieriger sein als bei MitarbeiterInnen.“ (15)

Drei der befragten Personen sind der Meinung, dass die ÖsterreicherInnen eine Widerstandsmentalität besitzen. Darum ist es wichtig, alte Strukturen aufzubrechen und immer wieder Widerstände zu beheben. Widerstände zu bekämpfen und positiv zu beeinflussen, gehört für die Führungskräfte zum täglichen Job.

„Österreich hat grundsätzlich eine negative Einstellung zu Neuerungen, das ist unser Mentalitätsproblem.“ (17)

„...schau, die Skandinavier oder Amerikaner sind viel aufgeschlossener zu Neuem, das haben sie uns halt voraus.“ (13)

Eine Führungskraft erzählt im Zuge des Interviews, dass viele Vereine nicht bereit sind Erneuerungen umzusetzen, weil sie nicht den eigenen Erfolg für sich sehen.

„...viele Vereine wollen sich das nicht antun, weil sie den Erfolg für sich nicht sehen.“ (15)

3.5.7.2 Abbau

Alle der befragten Gesprächspartner können auf die Frage, wie Widerstände abgebaut werden, sehr schnell antworten und unterstreichen im Kontext ihrer Arbeitswelt die Wichtigkeit, Widerstände immer wieder abzubauen. Für die Gesprächspartner ist der Abbau von Widerständen im täglichen Alltagsgeschäft ein fixer Bestandteil.

„...Überzeugungsarbeit ist sehr wichtig und eigentlich permanent irgendwo notwendig“ (17) „...Widerstände zu beseitigen ist das Allerwichtigste.“ (17) Dies gelingt durch Kommunikation und das Verbreiten von sozialer Kompetenz (17).

„Überzeugungsarbeit gehört eigentlich zum täglichen Geschäft (...) das macht ja eine Führungskraft auch aus.“ (16)

Für die Interviewten ist ein prinzipiell offener sowie ein freundschaftlicher und kommunikativer Umgang innerhalb der Organisation ausschlaggebend, um Widerstände überhaupt abbauen zu können.

„...es war schon ein ganz schönes Stück Arbeit, den Gesundheitssport bei den klassischen Landesverbandfunktionären zu verankern (...) natürlich, viel reden und überzeugen.“ (I1)

„Eine gewisse Gesprächskultur muss vorhanden sein (...) die Meinungen der Anderen anhören.“ (I2)

Dass die Motivationslage bei den MitarbeiterInnen ein ausschlaggebender Faktor ist, unterstreicht die Aussage der Führungskraft (I5).

„...bekehren ist aber manchmal wahnsinnig schwierig, weil die Motivationslage einfach nicht passt.“ (I5)

Interessant ist auch die Aussage der Führungsperson I1. Demnach sind es, wie auch in anderen Innovationsphasen, einzelne Schlüsselpersonen, die einen Abbau von Widerständen wesentlich beeinflussen. Die Voraussetzung einer wissenschaftlichen Ausbildung unterstreicht die Führungskraft in diesem Zusammenhang.

„...es hat funktioniert, weil die Sportwissenschaftler in den Landesverbänden im Bund beschäftigt sind. Sie sind sozusagen dienstzugeteilt (...) da sieht man wieder, dass die Professionalisierung wichtig ist“ (I1)

Zwei der befragten Personen bauen Widerstände ab, indem sie Zeit vergehen lassen. Nach dem Motto „Zeit heilt alle Wunden“ muss nur genügend Zeit vergehen, damit die Betroffenen eine Neuerung akzeptieren.

„...viele Innovationen sind aber für jeden klar und ersichtlich, nur dauert es halt eine gewisse Zeit, bis sie vollkommen akzeptiert werden.“ (I5)

„...meistens erreicht man nach einer gewissen Zeitperiode aber eine Akzeptanz.“ (I3)

Zwei andere Führungskräfte verdeutlichen die Wichtigkeit eines Anreizsystems, um Widerstände abzubauen. Die Innovation muss den Betroffenen Vorteile bringen. Die Aussage „Betroffene zu Beteiligten machen“, fällt von einer der befragten Personen in diesem Zusammenhang.

„...man muss motivieren, dass sie sich die Arbeit antun.“ (15) „ Das ist eine Sache, die man nur mit finanziellen Prämien, mit irgendwelchen Zuckerln ausgleichen kann – das funktioniert.“ (15) „...und das können wir uns derzeit nicht leisten, auch damit wir den internationalen Anschluss nicht verlieren.“ (15)

„Betroffene zu Beteiligten machen ist eine bewährte Methode (...) für Leistungen muss es Anreize geben.“ (18)

Für eine der befragten Führungskräfte ist es selbstverständlich, alle Teammitglieder in den Arbeitsprozess einzubinden. Aus Sicht dieser Führungskraft ist dies deshalb notwendig, um Widerstände bei den MitarbeiterInnen zu vermeiden.

„Für mich ist das ganz klar, informieren, einbinden und dann erst entscheiden, um Widerstände zu meiden.“ (17)

Eine befragte Person hat eine relativ klare Sichtweise, um Widerstände zu vermeiden. Die Führungskraft meint dazu, dass sie für sich selbst eine typisch österreichische Lösung gefunden hat. Demnach ist eine Zustimmung gar nicht erforderlich. Viel wichtiger ist es, keine aktive Ablehnung zu erzeugen. Diese Methode soll nach Angaben der Führungskraft und anhand gemachter Erfahrungen relativ gut funktionieren.

„...Zustimmung ist nicht notwendig, das Wichtigste ist keine Ablehnung.“ (17)

3.5.7.3 Fehler

Diese Kategorie weist die wenigsten Kommentare auf. Die Gesprächspartner können mehrheitlich mit dem Begriff Fehlermanager wenig anfangen. Es scheint, dass der Umgang mit Fehlern sehr subjektiv, individuell, spontan und abhängig vom jeweiligen Führungsstil stattfindet.

Nichtsdestotrotz bringen alle Führungskräfte zum Ausdruck, dass Fehler ganz natürlich sind und immer wieder passieren. Der Umgang mit Fehlern ist aber von Führungskraft zu Führungskraft recht unterschiedlich.

„...shit happens (...) natürlich passieren Fehler“ (11)

„dass Fehler passieren ist ganz klar, müssen sogar passieren und dürfen natürlich auch passieren (...) ich mach ja auch Fehler.“ (18)

„Wenn man was tut, was macht, passieren Fehler, das ist logisch.“ (13)

„...es müssen Fehler passieren dürfen.“ (17) „Es muss nur geschaut werden, dass kein Schaden entsteht.“ (17)

Den Führungskräften ist es wichtig, von bevorstehenden oder bereits gemachten Fehlern informiert zu werden. Es besteht so die Möglichkeit, rechtzeitig und korrigierend einzugreifen bzw. Schlimmeres abzuwenden. Ohne die notwendigen Informationen ist es auch schwer, Fehler bei den Vorgesetzten oder Kollegen zu rechtfertigen.

„...ich muss aber als Vorgesetzter die Fehler wissen (...) auch damit ich vor meinen Leuten stehen kann (...) meine Leute können sich da auf mich auch verlassen.“ (17)

„Ich will aber jeden Fehler wissen, dann kann man erstens gemeinsam nach Lösungen suchen und zweitens kann ich sie besser vor meinen Vorgesetzten rechtfertigen.“ (13)

Laut einer interviewten Führungskraft ist es, wie auch in der Kategorie Widerstand, ein typisch österreichisches Mentalitätsproblem. Nach seinen Angaben hat Österreich lediglich eine Fehlerkultur und keine Erfolgskultur. Das Konzentrieren auf Fehler hat zur Auswirkung, kein Risiko eingehen zu wollen. Aber Innovationen sind immer mit Risiko behaftet und Fehler müssen passieren dürfen.

„...wer eine Innovation leisten will, aber Angst vor Fehlern hat (...) ist ganz schlecht, aber das ist leider auch ein österreichisches Phänomen.“ (17)

Zwei der befragten Führungskräfte verwenden das Gespräch als Methode, mit Fehlern umzugehen.

„Das ist im Prinzip in der Organisation schon bekannt und da gibt es unterschiedliche Varianten (...) eigentlich hole ich immer alle Betroffenen zusammen und es wird ganz offen und ohne Schuldzuweisung darüber geredet.“ (12)

„...wir korrigieren natürlich, wenn es notwendig ist (...) meist im Einzelgespräch, wenn der Fehler größer ist, dann in der Besprechung.“ (15)

Eine andere Führungskraft unterstreicht die Bedeutung eines Umsetzungsfreiraums bei den MitarbeiterInnen. Demnach ist es ganz klar, dass Fehler passieren. Es ist auch Aufgabe der Führungsperson, bei Fehlern den MitarbeiterInnen Rückendeckung zu geben.

„...„Es ist ganz klar, dass ein größerer Handlungsspielraum den Raum für Fehler öffnet.“...wenn ich Rückendeckung von meinem Präsidium habe, dann

*kann ich viel mutiger arbeiten.“ (I3) „Das gleiche muss ich auch weitergeben.“
(I3)*

3.5.7.4 Zusammenfassung

Um Innovationen durchzusetzen, müssen oft Widerstände überwunden werden. Widerstände können in vielfacher Form auftreten. Die Strukturen des organisierten Sports bieten viel Platz für Widerstände. Aufgrund der Strukturen gibt es in den jeweiligen Ebenen unterschiedliche Zielsetzungen und Prioritäten. Die Sportförderung und die Entscheidungsbefugnis sind auf unterschiedliche Organe verteilt und machen innovative Ideen oft zu komplexen Herausforderungen. Widerstände können aber auch bei den MitarbeiterInnen innerhalb der Organisation bestehen. Zum Beispiel wenn neue MitarbeiterInnen in die Organisation kommen und Innovationen durchsetzen wollen, kann dies zu erheblichen Widerständen bei den MitarbeiterInnen führen, die schon länger in der Organisation tätig sind. Der Abbau von Widerständen ist Aufgabe der Führungskraft und kann ein langer Prozess sein. Grundsätzlich gilt: Um Barrieren abzubauen, muss man einen offenen, freundschaftlichen und kommunikativen Umgang miteinander fördern. Die Motivation spielt dabei auch eine wesentliche Rolle. Die Organisation muss motiviert sein, auf jeden Widerstand einzugehen und ihn konstruktiv betrachten. Sollte dies aber nicht der Fall sein und eine Innovation aber dringend notwendig sein, kann davon ausgegangen werden, dass eine gewisse Akzeptanz von ganz alleine kommt. Sie benötigt nur etwas Zeit. Von Seiten der Führungskraft ist es wichtig, keine aktive Ablehnung zu erzeugen, dann ist eine Zustimmung auch nicht mehr so wichtig. Eine andere Methode, um Widerstände abbauen zu können ist es, Anreizsysteme anzubieten. Wenn ein individueller Nutzen für eine Innovation besteht, fällt die Akzeptanz meist leichter. Die Überzeugung durch Schlüsselpersonen kann auch oft zu einem Widerstandsabbau bei MitarbeiterInnen führen. Aufgabe der Führungskraft ist es, diese Schlüsselpersonen zu identifizieren und für die Innovation zu gewinnen.

Auch Fehler können bei Innovationen entstehen. Wie mit Fehlern umgegangen wird, ist von Führungskraft zu Führungskraft sehr unterschiedlich. Generell gilt, dass Fehler passieren dürfen. Wichtig ist, dass die Mitglieder der Organisation offen über Fehler reden und die Führungskraft rechtzeitig davon informiert wird, damit diese auch rechtzeitig reagieren kann.

3.6 Verteilung der Aussagen

Die nachstehende Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Verteilung der einzelnen Aussagen zu den jeweiligen Kategorien. Durch eine Aufzählung der einzelnen Aussagen ergibt sich eine Reihung nach Häufigkeit in den Unterkategorien. Es wurden alle Aussagen der Gesprächspartner berücksichtigt und in die Tabelle 5 eingetragen. In der jeweiligen Hauptkategorie wird eine Summe aller Aussagen der Unterkategorien gebildet.

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	Σ
Innovation im organisierten Sport									99
Bedeutung der Innovation für den organisierten Sport	9	5	8	4	7	3	8	3	48
Bedeutung der Innovation für die eigene Organisation	5	3	6	2	3	2	4	4	29
Besonderheiten zu wirtschaftlich geführten Unternehmen	3	2	2	3	1	2	6	3	22
Subjektive Verhaltensweisen									81
Grundvoraussetzungen	7	4	4	6	3	2	3	4	33
Strukturen	2	1	1	3	6	4	4	2	23
MitarbeiterInnen	7	4	5	1	3	1	1	3	25
Innovationsgenerierung									68
Innovationsart	2	2	1	4	2	3	2	1	17
Ideenfindung	3	2	3	2	5	4	5	5	29
Einbindung und Handelsfreiraum	4	2	4	1	5	0	5	1	22
Soziale Aspekte									66
Kommunikation	2	3	2	2	4	5	2	5	25
Werte / Normen / Haltungen	2	1	4	4	2	3	2	1	19
Innovationskultur	5	2	3	1	3	1	4	3	22
Widerstand									54
Art	4	1	4	2	7	1	2	3	24

Abbau	2	2	3	2	5	1	3	1	19
Fehler	1	1	2	0	1	4	0	2	11
Innovationsakzeptierung									36
Machbarkeit	3	4	2	4	2	3	5	4	25
Entscheidung	1	1	2	1	3	2	2	2	11
Innovationsdiffusion									36
Umsetzung	1	1	3	3	3	4	1	1	17
Kontrolle	2	4	0	3	1	2	4	3	19

Tabelle 5 – Verteilung der Aussagen

4 Zusammenfassung und Ausblick

Nachdem die Forschungsergebnisse behandelt, zusammengefasst und interpretiert wurden, können im folgenden Kapitel die empirischen Ergebnisse zu den Forschungsfragen aufgearbeitet werden. Das Ende dieses Kapitels stellt eine zusammenfassende Diskussion und einen Ausblick auf weiterführende Forschungsfragen dar.

4.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Hier nochmals die Forschungsfragen aufgelistet:

- Inwieweit ist die Notwendigkeit von Innovationen im organisierten Sport den Führungskräften bereits bewusst und wie werden diese gegebenenfalls aus Sicht der Führungskraft möglich gemacht?
- Welche Haltungen, Einstellungen, Normen und Kompetenzen sind aus Sicht der Führungsperson im Innovationsprozess förderlich bzw. hinderlich?
- Welche individuellen Denk- und Verhaltensweisen von Führungspersonen haben Einfluss auf den Innovationsprozess und welche Muster lassen sich daraus identifizieren?
- Welche Innovationsarten bestimmen den organisierten Sport und mit welchen konkreten Herausforderungen sind die Führungskräfte in der Umsetzung konfrontiert?
- Wie wird mit Widerständen und Fehlern im Innovationsprozess im organisierten Sport umgegangen?

Inwieweit ist die Notwendigkeit von Innovationen im organisierten Sport den Führungskräften bereits bewusst und wie werden diese gegebenenfalls aus Sicht der Führungskraft möglich gemacht?

Wie auch schon im theoretischen Teil dieser Arbeit veranschaulicht, befindet sich der organisierte Sport in einem permanenten Wandel und die Notwendigkeit, innovativ zu sein, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Daher kann festgestellt werden, dass die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Innovation im organisierten Sport aktuell hoch und notwendiger denn je ist. Es sind sich auch alle der befragten Führungskräfte einig, dass aufgrund des immer stärker werdenden Wettbewerbs und der zunehmenden Dynamik des Wandels die Innovationsfähigkeit auch in Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor sein wird.

Sportorganisationen sind in zunehmendem Maße einem stark steigenden Veränderungsdruck ausgesetzt. Die Sportlandschaft verändert sich rapide und in hohem Tempo. Es drängen immer mehr kommerzielle Sportanbieter auf den Markt, die durch mehr Professionalität und viele neuartige Leistungsangebote dem Kunden bzw. Mitglied eine

echte Alternative zum Vereinssport bieten können. Um als sozial strukturierte Organisation den Anschluss nicht zu verlieren, müssen daher neue Trends nicht nur mitgemacht, sondern es muss auch versucht werden, neue Trends zu kreieren. Der aktuelle Forschungsstand und die empirischen Befunde der vorliegenden Arbeiten zeigen, dass dieser Veränderungsdruck sehr stark von außen kommt. Einerseits sind es die wechselhaften Bedürfnisse der Gesellschaft und andererseits sind es die Innovationssprünge in der Informatik und in der Technik. Die Tatsache, dass die finanziellen Mittel immer knapper werden und Entscheidungen aufgrund der Strukturen des organisierten Sports langsamer funktionieren als es bei wirtschaftlich geführten Organisationen der Fall ist, verstärkt diese Tatsache noch um ein Vielfaches.

Um Innovationen in einer Organisation möglich zu machen, ist es wichtig, sich gewisse Gegebenheiten bewusst zu machen. Im Zuge der empirischen Untersuchung kann festgestellt werden, dass die Innovationsprozesse nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Es findet vielmehr eine zunehmende Vernetzung und wechselseitige Abhängigkeit der Organisationshierarchien statt. Um Innovationen daher überhaupt möglich zu machen, muss die Führungskraft eine ganzheitliche Sichtweise auf den Innovationsprozess legen, um ihn gestalten und beeinflussen zu können. Wie Innovation möglich gemacht wird, hat viel mit den subjektiven Verhaltensweisen und sozialen Aspekten der Führungskraft zu tun. Jede Führungskraft hat andere Persönlichkeitsmerkmale und dadurch kommen unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen zum Tragen. Es lassen sich aber einige Aspekte identifizieren, welche vermutlich einen erheblichen Einfluss auf den Innovationsprozess nehmen. Die Schaffung eines positiven, kommunikativen und offenen Innovationsklimas scheint eine wesentliche Grundvoraussetzung zu sein, um Innovation überhaupt möglich zu machen. Dabei ist es wichtig, dass die Führungsperson eine positive Grundeinstellung zur Innovation vorlebt und richtungsweisend agiert. Weiters muss dieser Prozess als dynamisch betrachtet und auch ständig hinterfragt werden. Umfangreiches Wissen in der Sportlandschaft sowie ein Situationsbewusstsein, um auf Veränderungen rasch reagieren zu können, spielen dabei eine wesentliche Rolle. Auf der Grundlage dieser Kompetenzen können Personalentscheidungen und Richtungsvorgaben getroffen werden. Innovatives Potential bei Personalentscheidungen zu erkennen und zu fördern, ist für den Erfolg einer Innovation von großer Bedeutung. Weiters ist oft das Aufbrechen veralteter Strukturen notwendig, das kann auch mit Personalveränderungen einhergehen. Nach Meinung der Gesprächspartner erfolgen Strukturveränderungen am besten durch eine starke Vernetzung, Kooperation und Kommunikation auf horizontaler und vertikaler Ebene. Nur so können gemeinsame Stärken identifiziert und ausgebaut sowie Schwächen minimiert werden.

Welche Haltungen, Einstellungen, Normen und Kompetenzen sind aus Sicht der Führungsperson im Innovationsprozess förderlich bzw. hinderlich?

Eine weitere interessante Forschungsfrage behandelt wichtige Faktoren aus der Sicht von Expertinnen und Experten zur Entstehung und Schaffung einer Innovationskultur in der Organisation. In groben Zügen ist auf diese Frage schon eingegangen worden. Es sollen aber hier noch weitere Ergebnisse, die aus der empirischen Forschung gewonnen werden konnten, angeführt werden.

Die Innovationskultur bzw. das Erzeugen einer Innovationskultur ist für innovative Handlungen von größter Bedeutung und sollte unbedingt von Beginn an geplant und gefördert werden. Die Expertinnen und Experten haben sich demzufolge von Beginn ihrer Tätigkeit an auf die Implementierung einer Innovationskultur fokussiert. Folgende wichtige Merkmale für Innovationen konnten im Zuge der Untersuchung identifiziert werden:

- Offen für neue Ideen und Strukturen
- Team-Gefühl mit einer gemeinsamen Ausrichtung, Sichtweisen und gleichen Beweggründen;
- Schnelle Anpassung an neue Gegebenheiten und Reaktion auf Veränderungen in der Sportlandschaft;
- Offene und ehrliche Kommunikation;
- Innovationskultur ist ein permanenter Wandel und muss sich an den Mitgliedern orientieren, um die Kultur gegebenenfalls anzupassen;

Kultur ist gelerntes Erfahrungswissen und entwickelt sich fortlaufend. Im Laufe der Zeit entstehen Lösungen, die sich aus der Erfahrung als bewährt erwiesen haben und damit ein fixer Bestandteil der Organisationskultur werden. Je länger das Bestehen einer Organisation ist, desto fixer werden Wertvorstellungen, Traditionen und Routine und umso schwieriger wird es, diese im Sinne eines Kulturwandels zu verändern. Umso wichtiger ist es daher, die Organisationskultur von Beginn an im Sinne der Innovationskultur zu entwickeln. Dieser sehr komplexe und durchgehende Prozess wird besonders stark von der jeweiligen Führungskraft geprägt und kann unter Umständen auch zu Personalveränderungen führen. Anhand der Auswertungen wurde auch die Erkenntnis gewonnen, dass ein Innovationsklima nicht erzwungen werden kann. Es ist vielmehr ein individuelles Eingehen auf die jeweiligen Ansichten und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder. Neue Ideen müssen beachtet und diskutiert werden. Auf neue Personalgegebenheiten muss im Sinne von innovationsorientierten Initiativen besonders eingegangen werden, da neue MitarbeiterInnen meist auch neue Ideen bringen, die mit den alt eingebrachten Routinearbeiten nicht kompatibel sind. Dies kann die Organisationskultur sowie die In-

novationskultur schwer belasten. Dabei ist es Aufgabe der Führungskraft, neue Akzente mit alten Routinetätigkeiten bestmöglich zu vereinen. Dabei spielt das Vertrauen in die MitarbeiterInnen und das Schaffen von Freiräumen eine zentrale Rolle. Eigenverantwortung und Freiräume implizieren aber auch eine größere Verantwortung der MitarbeiterInnen. Diese ist von Leistungs-, Risiko-, und Verantwortungsbereitschaft gekennzeichnet, die der Führungskraft bewusst sein sollten.

Weiters scheint vor allem ein persönliches Engagement aller Organisationsmitglieder sowie eine offene und ehrliche Kommunikation ausschlaggebend für den erfolgreichen Innovationsprozess zu sein. Außerdem konnte festgestellt werden, dass junge Organisationsmitglieder vor allem im technischen Bereich innovationsaffiner sind als ältere Organisationsmitglieder. Die zunehmende Professionalisierung der Technologien wird von Seiten der befragten Personen auch als innovationsförderlich angesehen.

Welche individuellen Denk- und Verhaltensweisen von Führungspersonen haben Einfluss auf den Innovationsprozess und welche Muster lassen sich daraus identifizieren?

Die Frage, wie der Innovationsprozess mit den jeweiligen Haltungen, Einstellungen, Normen und Kompetenzen der Führungspersonen zusammenhängt, kann anhand der empirischen Untersuchung gut beantwortet werden. Grundsätzlich zeigen alle der befragten Führungskräfte individuelle Denk- und Verhaltensweisen, die sich letztlich auch in ihren Haltungen und Einstellungen widerspiegeln. Es kann festgestellt werden, dass es keine eindeutig richtige Denk- und Verhaltensweise in Bezug auf einen erfolgreichen Innovationsprozess gibt. Es können jedoch anhand der ausgewerteten Interviews einige Schlussfolgerungen in Hinblick auf einen positiven Innovationsprozess gezogen werden:

- Eine positive und offene Grundeinstellung zu Innovationen und die Übertragung dieser Einstellung auf die gesamte Organisation
- Eine lösungsorientierte und erfolgsorientierte Haltung zu Neuem, wobei Fehler vorkommen dürfen und auch müssen. Eine offene und ehrliche Kommunikation ist dabei Grundvoraussetzung und kann in unterschiedlichster Form gelebt werden.
- Die eigenen Kompetenzen sowie die der MitarbeiterInnen sind ein wesentlicher Aspekt im Innovationsprozess. Auf diese sollte bei der Personalakquirierung speziell Bedacht genommen werden.

- Für den Innovationsprozess ist es hilfreich, Schlüsselpersonen zu identifizieren und in den Innovationsprozess zu integrieren. Dies kann Widerstände bei MitarbeiterInnen verhindern und den Innovationsprozess positiv beeinflussen.
- Führungskräfte müssen auch fordernde Erwartungshaltungen gegenüber den MitarbeiterInnen zeigen, wobei die Erwartungshaltungen der Führungskräfte ein positives Miteinander anstreben sollen, indem etwa MitarbeiterInnen gerne neue Ideen aufzeigen und sich in den Innovationsprozess eingliedern dürfen.

Im allgemeinen kann gesagt werden, dass ein partizipativer Führungsstil als innovationsförderlich gilt. Zu Beginn ist besonders ein transformativer Führungsstil förderlich. Für diesen ist es charakteristisch, dass Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen dazu motivieren, kritisch über Strukturen und Dienstleistungen nachzudenken, um Verbesserungen oder Mängel zu identifizieren und anzusprechen. Führungskräfte sollen die Innovationsvorschläge von allen MitarbeiterInnen anhören und diese auch gleich gewichten. Für die Innovationsimplementierung ist es sehr förderlich, Vernetzungen mit anderen Organisationen zu bilden und Schlüsselpersonen für die Realisierung zu gewinnen.

Das Verhalten der Führungsperson muss aus einem gekonnten Mischverhältnis zwischen pragmatischem, partnerschaftlichem, kollegialem, kooperativem und offenem Verhältnis bestehen. Wie und wann welches Verhalten zum Einsatz kommt, ist je nach Situation und Führungskraft unterschiedlich. Eine permanente Reflexion und Beobachtung sowie ein kritisches Hinterfragen der eigenen Organisation, aber auch des Organisationsumfelds erscheint dafür als sehr hilfreich. Das Informieren und Einbinden der MitarbeiterInnen in die Gedankenwelt der Führungskraft ist ein wichtiger Aspekt, um vor allem Widerstände im Innovationprozess zu vermeiden. Je nach Innovationsgröße erscheint manchen befragten Personen ein unterschiedliches Maß an Einbindung als notwendig. Andere sind der Überzeugung, dass das beste Resultat bei einer vollkommenen Transparenz erreicht wird. Wesentliche Verhaltensweisen im Umgang mit Fehlern oder unerwarteten Ereignissen im Innovationsprozess in Bezug auf bestmögliches Handeln sind im Wesentlichen eine vertrauenswürdige, zuverlässige, schnelle und offene Kommunikation und der Fokus in Bezug auf das drohende Problem.

Welche Innovationsarten bestimmen den organisierten Sport und mit welchen konkreten Herausforderungen sind die Führungskräfte in der Umsetzung konfrontiert?

Es lässt sich feststellen, dass im organisierten Sport vor allem inkrementelle Innovationen umgesetzt werden, da diese mit geringeren finanziellen und personellen Ressourcen bewerkstelligt werden können. Manche der Befragten würden sich Möglichkeiten zur konkreten Marktinnovationen wünschen, die sich aufgrund vorherrschender Strukturen und fehlenden Kapitals nicht umsetzen lassen. Mit technischen Innovationen sind fast alle der Befragten konfrontiert, da sich auch der Sport der Schnelllebigkeit der Gesellschaft und den neusten Technologien zwangsläufig anpassen muss, um mit den Bedürfnissen der Zielgruppe längerfristig gerecht werden zu können. Die Herausforderungen in der Machbarkeit und Umsetzung sind vor allem darin zu sehen, dass viele gute Ideen schlichtweg die finanziellen Möglichkeiten der Vereine und Verbände übersteigen und dann auf alternative Varianten der Umsetzung zurückgegriffen werden muss. Oftmals stehen auch die organisatorischen Strukturen einer Umsetzung entgegen, da diese keine wirklichen Innovationen zulassen bzw. jede Idee erst von einer höheren Ebene freigegeben werden muss. Viele der Interviewten gaben an, Ideen vor einer Umsetzung zuerst einer Machbarkeits- und Nutzwertanalyse zu unterziehen. So können Ideen selektiert und falsche Entscheidungen verhindert werden. Die Frage der Entscheidung obliegt meist der Führungskraft, wobei auch hier die Herausforderung besteht, diese Entscheidung den MitarbeiterInnen dann auch entsprechend vermitteln zu können.

Wie wird mit Widerständen und Fehlern im Innovationsprozess im organisierten Sport umgegangen?

Als innovationshinderlich werden oft die unzureichenden finanziellen Mittel genannt. Demnach gibt es viele neue Ideen, es fehlt aber das notwendige Geld, um diese auch umsetzen zu können. Viele Vereine versuchen daher, neben den Förderungen und Mitgliedsbeiträgen weitere finanzielle Mittel zu lukrieren. Dies führt zu einer zunehmenden Vermischung sozialer und wirtschaftsorientierter Strukturen. Diese Tatsache ist auch aus der Auswertung dieser Untersuchung ersichtlich, in der alle der befragten Führungskräfte die gegebenen Strukturen im organisierten Sport als innovationshinderlich angeben. Die derzeitigen Strukturen weisen oft unterschiedliche Zielsetzungen auf und werden von den befragten Führungskräften als innovationshinderlich beschrieben. Vor allem bei den Vereinen ist dieser Umstand eine oft unüberwindbare Hürde. Sportvereine sind meist Mitglieder bei einem Dachverband

und haben daher nur wenig Druckmittel. Daher ist von Seiten der Vereine oft sehr viel Überzeugungsarbeit und Zeit notwendig, um Innovationen durchzusetzen. Der Fachverband hat hingegen durch die Wettkampfausübung ein großes Druckmittel, aber oft nicht die Ressourcen, um alle Ziele zu befriedigen. Weitere innovationshinderliche Aspekte, die im Zuge der empirischen Analyse gewonnen wurden, sind im Folgenden zusammengefasst:

- Fehlende Kompetenz und Motivation bei MitarbeiterInnen
- Persönlichkeitsunterschiede und unterschiedliche Zielsetzungen, vor allem zwischen Führungskräften und Organisationsebenen
- Verschlussene Kommunikation

4.2 Forschungsergebnisse im Vergleich zur Literatur

Um die individuellen Denk-, Verhaltens- und Handlungsformen von Führungspersonen im Innovationsprozess festzustellen, wurden im Zuge der vorliegenden Untersuchung Innovationsprozesse aus einer ganzheitlichen Sicht sowie aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Untersuchungsergebnisse in Bezug zur recherchierten Literatur dargestellt.

Führungspersonen sind einem zunehmenden Innovationsdruck ausgesetzt. Sie müssen auf eine sich ständig veränderte Sportlandschaft unter dem Einfluss vieler Aspekte adäquat reagieren. Um diese komplexe Aufgabe meistern zu können, ist es von großer Bedeutung, dass die gesamte Organisation in den Innovationsprozess eingebunden ist (vgl. Freytag & Illmer, 2011, S. 172). Der derzeitige Trend im Vereinssport ist von einer steigenden Ökonomisierung, Professionalisierung und technischem Wandel geprägt (vgl. BSO, 2015). Hinzu kommt ein demographischer Wandel, der bis zum Jahre 2050 den Anteil der 60-Jährigen auf 43 Prozent ansteigen lässt. Aufgrund dieser veränderten Rahmenbedingungen und vielseitigen Zusammenhänge stehen Führungskräfte vor besonderen Herausforderungen (vgl. Senn & Glanzmann, 2005, S. 91).

Der Innovationsprozess ist ein vielschichtiger und komplexer Prozess, dessen Umsetzung auf ebenso vielfältige Weise erfolgen kann. Als gegeben gilt, dass sich die Organisationen im Innovationsprozess ständig hinterfragen und neu erfinden müssen, was wiederum mit den unterschiedlichsten Instrumenten möglich ist (vgl. Senn, et. al. 2005, S. 110f.), (Thom et. al., 2000, S. 269ff.). Auch aus den Antworten der befragten Führungspersonen kann geschlossen werden, dass es kein Grundrezept oder eine allumfassende Gültigkeit gibt, welche nur nach einem gewissen Schema umgesetzt werden kann, um eine neuartige Idee zur Innovation zu machen. Die befragten

Führungskräfte verwenden teilweise sehr individuelle Instrumente, um die Organisation weiter zu entwickeln.

Thom (vgl. Thom; 2000) unterteilt die Phase der Ideengenerierung im Innovationsprozess in die drei Unterphasen Suchfeldbestimmung, Ideenfindung und Ideenvorschlag. Auch durch die Äußerungen der hier befragten Führungspersonen konnte Bestätigung dieser Phasen festgestellt werden. So gibt es immer eine Vorüberlegung über die eigene Organisation, welche Ziele und Ausrichtung die eigene Organisation hat und welche neue Ideen in diesem Zusammenhang zusammen passen. Die zweite Differenzierung in der Literatur unter dem Schlagwort „Ideenfindung“ wird bei den Befragten dadurch ersichtlich, dass sie den MitarbeiterInnen kreativen Freiraum ermöglichen, um neue Ideen zu finden. Auch die Phase „Ideenvorschlag“ findet sich in den Gesprächen wieder. Es ist in der Literatur wie auch in der Untersuchung dieser Arbeit ersichtlich, dass neue Ideen auch zum richtigen Zeitpunkt erfolgen müssen. Bei manchen Führungskräften gibt es viele Innovationsgedanken, die aber noch nicht umgesetzt werden, weil die Zeit noch nicht reif dafür ist. Auch wenn die Unterteilung dieser ersten Phase den befragten Führungspersonen nicht bewusst ist, so ist trotzdem eine gewisse Parallele ersichtlich. Die Phase der Ideenakzeptierung findet sich bei den Befragten ebenfalls in Bezug auf die Machbarkeit und die Entscheidung, wie im letzten Kapitel erläutert. Die letzte Phase der Ideendiffusion gliedert sich in die Umsetzung, den Absatz der Idee und die Akzeptanzkontrolle. Auch diese Form der Differenzierung konnte in der Vorgangsweise der befragten Führungskräfte erkannt werden,

Auch die Wichtigkeit einer gemeinsamen Werthaltung innerhalb der Organisation wird in der Literatur wie auch in den Interviews erkennbar. Die Werthaltung sowie die Beeinflussung von Werten und Normen gehen stark von der jeweiligen Führungsperson aus und sollten integraler Bestandteil aller Organisationsmitglieder sein (vgl. Bamberg, at. Al., 2009, S.95ff.). Kreativität, Eigenverantwortung, Teamarbeit, Offenheit, hohe intrinsische Motivation sowie offene Kommunikation scheinen wichtige Schlüsselattribute im Innovationsprozess zu sein, da sie sowohl in der Literatur als auch bei den befragten Führungskräften öfter genannt werden.

Parallelen zwischen der empirischen Untersuchung und der vorhandenen Literatur finden sich auch bei der Fehlertoleranz. So ist nach den Autoren Granig & Hartlieb (vgl. Granig & Hartlieb, 2012, S.100) genauso wie bei den befragten Führungspersonen eine gewisse Fehlertoleranz im Innovationsprozess notwendig und Fehler auch zu erwarten. Laut Kraßnig (vgl. Kraßnig, 2010) muss es möglich sein, über Fehler offen und

konstruktiv sprechen zu können. Die meisten der Befragten teilen diese Meinung. Die Umsetzung neuer Ideen beinhaltet immer das Risiko von Fehlern, die oft auch neue Einsichten und Erkenntnisse mit sich bringen können. Vor allem die offene Kommunikation ist besonders herauszustreichen.

Auch in der Kategorie „Strukturen“ konnten Vergleiche zwischen der Literatur und den gewonnenen Forschungsergebnissen gezogen werden. So beschreiben die Autoren Tebbe (1990), Hauschildt (2010) und Bamberg (2009) eine organische Organisationsstruktur mit einer flachen Hierarchie und wenig starrer Kontrolle als innovationsfördernd. Nach den Aussagen der Führungskräfte ist eines der Hauptziele des organisierten Sports eine zunehmende Verflachung und eine stärkere Vernetzung der Hierarchien, um so gemeinsame Synergien besser nutzen zu können. Weiters ist die Tendenz zu einem niedrigeren Zentralisierungsgrad ersichtlich, was wiederum die Notwendigkeit vermehrter Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen nach sich zieht. Ausgenommen sind Innovationen von größerer Tragweite, da geht die Tendenz zu einem eher höheren Zentralisierungsgrad, wobei eine Einbindung der MitarbeiterInnen schlußendlich auch hier erfolgt.

Im Zuge der Interviews sind immer wieder sogenannte „Schlüsselpersonen“ ein Thema. Demnach ist es wichtig, gewisse Personen für die Innovation zu gewinnen, da diese die Innovationsumsetzung wesentlich beeinflussen können. Dieses Gedankenkonstrukt erinnert stark an das Promotorenmodell, das unter anderem die Autoren Hauschildt & Kirchmann (2010) detailliert beschreiben. In der Literatur wird meist zwischen dem Macht- und dem Fachpromotor unterschieden. Manche Autoren unterscheiden noch einen dritten Promotor, den Prozesspromotor. Auch im Zuge der Interviews kommen ähnliche Unterteilungen zum Ausdruck.

4.3 Schlussfolgerung und weiterführende Forschungsfragen

Zusammenfassend kann der Schluss gezogen werden, dass die befragten Führungspersonen über ein großes Sortiment an Schlüsselfaktoren für den Innovationsprozess verfügen. Es gibt nicht das richtige Konzept, sondern viele mögliche Konzepte, die zum gewünschten Erfolg führen. Welche Methode die jeweiligen Führungspersonen anwenden, richtet sich hauptsächlich nach deren individuellen Denk- und Verhaltensweisen sowie nach ihren Erfahrungen, Kompetenzen und Ansichten zu Innovationen und deren Management. Anpassungsfähigkeit, Verantwortung und Engagement sind Grundvoraussetzungen und zeigen sich bei den Befragten durch Kompetenz, Eigenreflexion, Erfahrung und Wissen. Zudem ist eine offene und positive Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern von großer Bedeutung. Für eine

gemeinsame Zielverfolgung und das Vermeiden von Innovationsbarrieren zeichnet sich eine Organisationskultur, die von gemeinsamen Werten und Normen geprägt ist, als sehr bedeutend aus. Diese wird stark von der Führungskraft gelenkt und beeinflusst. Das Gewinnen von Schlüsselpersonen kann dabei eine wichtige Rolle spielen, um Ideen zu Innovationen zu machen.

In der vorliegenden Untersuchung sind weitere Tendenzen im organisierten Sport bezüglich Innovationen ersichtlich. Demnach findet gerade eine starke Strukturveränderung statt, um in Zukunft schneller auf Veränderungen und die wachsende Konkurrenz mittels geeigneter Innovationen reagieren zu können. Eine vertikale wie horizontale Vernetzung der einzelnen Organisationen wird angestrebt und als zukünftige Innovationsherausforderung gesehen. Weiters werden Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen immer gefragter, um auch Innovationen möglich zu machen. Nur wer Wissen über die Sportlandschaft verfügt, kann daraus zukünftige Veränderungen ableiten und darauf reagieren.

Um neue Ideen zu entwickeln, bedarf es an Freiraum. Dieser Freiraum wird im Wesentlichen von der Führungskraft geschaffen. MitarbeiterInnen brauchen einen gewissen Spielraum und Vertrauen von der Führungskraft, um neue Ideen entwickeln zu können. Motivation, Kommunikation, Transparenz und Eigenverantwortung spielen dabei eine wesentliche Rolle. Auch eine gewisse Fehlertoleranz und Fehlerkultur müssen integraler Bestandteil einer Innovationsorganisation sein. Fehler müssen und dürfen vor allem in den frühen Phasen des Innovationsprozess passieren. MitarbeiterInnen müssen innovatives Handeln dürfen und auch wollen.

Widerstände im Innovationsprozess werden am besten mit einer offenen Kommunikation, sozialem Engagement und Einfühlungsvermögen aufgelöst. Es ist aber auch möglich, dass Innovationen mit einem autoritären Führungsstil durchgesetzt werden müssen. Auf jeden Fall ist es positiv, Verbündete und Schlüsselpersonen für die Innovation zu gewinnen, um Widerstände bei Betroffenen von Anfang an so klein wie möglich zu halten.

Diese Arbeit soll dazu beitragen, Führungspersonen aus dem organisierten Sport und ihre Einstellungen, Handlungen und Kompetenzen im Innovationsprozess besser zu verstehen und gewisse Schlüsselattribute aufzuzeigen. Der Anspruch dieser Arbeit ist es, einen Gesamtüberblick über Innovationsprozesse in der komplexen Arbeitswelt von Führungspersonen wiederzugeben. Es ist anzumerken, dass die qualitativen Ergebnisse dieser Arbeit aus den subjektiven Sichtweisen der GesprächspartnerInnen bestehen und vom Autor interpretiert wurden.

Es wäre daher für weitere Untersuchungen von Interesse, auch andere Sichtweisen, beispielsweise von geführten MitarbeiterInnen, zu analysieren. So könnten diese Ansichten und Interessen mit jenen der Führungskräfte verglichen und zu diesen in Bezug gesetzt werden. Unter Umständen können so neue Erkenntnisse gewonnen werden, die den Führungskräften bis dato verborgen geblieben sind.

Ein weiterer interessanter Ansatz wäre es, strukturübergreifende Innovationen im organisierten Sport zu betrachten, da vor allem der Bereich der Strukturen vor den größten Innovationsveränderungen steht. Es könnten so innovationsförderliche sowie innovationshinderliche Muster identifiziert werden und für zukünftige Strukturveränderungen nützlich sein.

Es wäre auch sinnvoll, im Zuge einer Untersuchung nur einen Aspekt im Innovationsprozess genauer zu untersuchen, um so einen spezifischeren Einblick zu erlangen. So könnten beispielsweise nur die Widerstände und die Möglichkeit der Widerstandsvermeidung bei Innovationen analysiert werden.

Weitere Studien zum Innovationsprozess im organisierten Sport sind deshalb notwendig, um weitere Strukturen und Muster aufzudecken und zugrunde liegende Prozesse näher beschreiben zu können.

5 Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1994). *Culture and Technical Innovation - A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations*. Berlin: New York.
- Althausen, U., & Tonscheidt-Göstl, D. (1999). *Kultur Due Diligence. Erfolgsfaktor bei Fusionen und Akquisitionen. Personalwirtschaft, 26, (8)*.
- Badelt, C. (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bamberg, E., Dettmers, J., Marggraf-Micheel, C., & Stremming, S. (2009). *Innovationen in Organisationen - der Kunde als König?* Bern: Hans Huber.
- Becker, H., & Matlik, M. (2003). *Trendsport und Sportverein - die Sicht der Praxis*. In C. Breuer & H. Michels (Hrsg.), *Trendsport. Modell, Orientierungen und Konsequenzen*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Behrends, T. (2001). *Organisationskultur und Innovativität*. München: Mering: Rainer Hampp.
- Bos, A. H. (1976). *Dreigliederung im Mesosozialen*. In: Alexander H. Bos/Dieter Brüll/Arnold C. Henny: *Gesellschaftsstrukturen in Bewegung (S. 129-142)*. Achberg: Achberger Verlags-Anstalt.
- Bruhn, M. (2011). *Commodities im Dienstleistungsbereich. Besonderheiten und Implikationen für das Marketing*, in: Margit Enke, Anja Geigenmüller (Hrsg.): *Commodity Marketing. Grundlagen, Besonderheiten, Erfahrungen; 2. Aufl.,*. Wiesbaden: Gabler.
- BSO. (18. 5 2015). www.bso.or.at. Von http://www.bso.or.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Trainer/Skriptum_Marketing.pdf abgerufen
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1990). *New Product: The Key Factors in Success*. Chicago: American Marketing Association.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate culture. The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub.co.
- Digel, H. (2013). *Sociological Aspects of Modern Sports (Sport, Culture & Society)*. UK: Meyer & Meyer.
- Digel, H., Fornoff, P., Schöberl, D., Singer, R., & Wagner-Stoll, P. (1995). *Sportangebote und Sportbedarf in Hessen*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Fisch, J. H., & Roß, J.-M. (2009). *Fallstudien zum Innovationsmanagement. Methodengestützte Lösung von Problemen aus der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Springer.
- Frank, H. (2009). *Corporate Entrepreneurship*. Maudrich: Facultas.

- Freytag, G., & Illmer, D. (2011). *Vereinsentwicklung gestalten - Hintergründe und Engpässe von Veränderungen in Sportvereinen*. In: Siegel, C. & Kuhlmann, D. (Hrsg.). *Sport im Verein - ein Handbuch. Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB. Band 1*. Hamburg: Czwalina.
- Glasl, F. B. (2004). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management (3. überarb. u. erw. Aufl.)*. Bern/Stuttgart: Haupt/Verlag Freise Geisterleben.
- Granig, P., & Hartlieb, E. (2012). *Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg*. Wiesbaden: Springer.
- Hauschildt, J. (2010). *Innovationsmanagement. 5. Aufl.* München: Franz Vahlen GmbH.
- Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (1997). *Arbeitsteilung im Innovationsmanagement - Zur Existenz und Effizienz von Prozesspromotoren*, in *ZFO*, Jg. 66, S. 68-73.
- Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen. Verstehen und gestalten. Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Band 145*. Schorndorf: Hofmann.
- Howaldt, J., & Heike, J. (. (2010). *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, in: *Journal of Marketing*, Jg. 62, S. 42-54.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). *Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations*. *Administration in Social Work*, 29, (2), 23-41.
- Jaworski, J., & Zurlino, F. (2007). *Innovations - Kultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Jones, G. R., & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation. Theorie, Design und Wandel*. München: Kösel.
- Klausegger, C. (2005). *Entwicklungen und Trends im Nonprofit-Marketing*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien.
- Kraßnig, M. (2010). *Der Umgang mit Fehlern in der Pflege*. Wien: Diplomarbeit.
- Krystek, U., Becherer, D., & Deichelmann, K.-H. (1995). *Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung (Hochschulschriften zum Personalwesen, Band 20)*. München/Mering: Hampp.
- Lay, G. (2009). *Auswirkungen der Organisation und der Außenorientierung von Dienstleistungen auf Innovation*. Karlsruhe: Fraunhofer.
- Liebeherr, J. (2009). *Innovationsförderliche Organisationskultur. Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte*. Berlin.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. (5. Auflage)*. Weinheim und Basel: Beltz.

- Meissner, J. O. (2011). *Einführung in das systemische Innovationsmanagement*. München: Carl-Auer.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations. A synthesis of research*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.
- Möhrle, M. G., & Specht, D. (15. Mai 2015). *wirtschaftslexikon.gabler.de*. Von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82553/innovationsklima-v6.html> abgerufen
- Nagel, S. (2006). *Sportvereine im Wandel*. Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S. (2012). *Sportvereinsentwicklung. Ein Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen*. Bern: Haupt Verlag.
- Nebe, R. (2007). *Innovationsfreundliche Organisationsstrukturen gestalten*. In E. Dold & P. Gentsch (Hrsg.), *Innovation möglich machen. Handbuch für effizientes Innovationsmanagement*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Oeppen, J., & Vaupel, J. (2002). *Enhanced: Broken limits to Life Expectancy*, *Science* 296.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco.
- Schnyder, A. B. (1989). *Unternehmenskultur. Die Entwicklung eines Unternehmenskultur-Modells unter Berücksichtigung ethnologischer Erkenntnisse und dessen Anwendungen auf die Innovations-Thematik*. Bern: Lang.
- Schumpeter, J. A. (1947). *The Creative Response in Economic History*. *Journal of Economic History*, Vo. 7.
- Senn, P., Senn, P. T., & Glanzmann, V. (2005). *Marketing und Qualität im Sportverein*. Zürich: Ruegger.
- Steinbach, D., & Hartmann, S. (2007). *Demografischer Wandel und organisierter Sport - Projektionen der Mitgliederentwicklung des DOSB für den Zeitraum bis 2013*. *Sport und Gesellschaft*, Jg. 4, Heft 3.
- Stockmann, R. (2006). *Evaluation und Qualitätsentwicklung*. Münster: Waxmann.
- Tebbe, K. (1990). *Die Organisation von Produktinnovationsprozessen*. Stuttgart: Poeschel.
- Thom, N. (1992). *Innovationsmanagement*. Bern: Schweizerische Volksbank.
- Thom, N., & Etienne, M. (2000). *Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement*. Heidelberg: Physica.
- Uhl, O. (1993). *Innovations-Management bei 3M*, in: *ZfO*, Jg. 63, S. 221-224.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). *Organizational error management culture and its impact on performance. A two-study replication*. *Journal of Applied Psychology*, 90, (6),.

- Verworn, B., & Herstatt, C. (2006). Modelle des Innovationsprozesses. Hamburg, Deutschland.
- Watson, G. (1975). *Widerstand gegen Veränderungen*. Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R. (Hrsg.). *Änderung des Sozialverhaltens*. Stuttgart.
- Weiß, O. (1999). *Einführung in die Sportsoziologie*. Münster: Waxmann.
- Witt, J., & Witt, T. (2008). *Innovative Unternehmensführung. Kreatives Denken und Handeln der Mitarbeiter fördern*. Düsseldorf: buch bücher.
- Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell*. Göttingen.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Wunderer, R., & Kuhn, T. (1993). *Unternehmerisches Personalmanagement, Konzepte Prognosen und Strategien für das Jahr 2000*. Frankfurt/M: New York.
- www.bso.or.at. (34. 07 2015). Von www.bso.or.at: <http://www.bso.or.at/de/sport-in-oesterreich/struktur-und-organisation/staatlicher-und-nicht-staatlicher-bereich/> abgerufen
- Zapf, W. (1994). *Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB.

6 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Vergleich zwischen Sportorganisationen und Unternehmen (modifiziert nach Heinemann, 2004, S. 76)	9
Tabelle 2 - Allgemeine Trends und Tendenzen im Sport heute (modifiziert nach BSO-Sportmanagement Skript 2014)	13
Tabelle 3 – Innovationsförderliche Aspekte	41
Tabelle 4 – Stufen der qualitativen Inhaltsanalyse	45
Tabelle 5 – Verteilung der Aussagen	91

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Staatlich und Nichtstaatlicher Bereich des org. Sports in Österreich	1
Abbildung 2: Drei Hauptphasen im Innovationsprozess	19
Abbildung 3: Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses. (modifiziert nach Thom (1992, S. 9.)	22
Abbildung 4: Organisationskultur modifiziert nach Schnyder (1989)	25
Abbildung 5: Adaptierter Darstellung der Organisationskultur (modifiziert nach Schnyder 1989)	31

8 Anhang

8.1 Vorstellung des Interviewleitfadens

Biografische Daten

- Alter?
- Familienstand?
- Bildungsniveau?
- Werdegang im Beruf?
- Funktion und Kompetenzen innerhalb der Sportorganisation?
- Gesamtdauer der Tätigkeit und Werdegang im organisierten Sport?

Innovation im organisierten Sport

- Wie wichtig ist es im organisierten Sport innovativ zu sein und wie zeigt sich das? Auch im Vergleich zu früher?
- Mit welchen Problemen/Chancen hat der organisierte Sport im Allgemeinen derzeit?
- Gibt es Grundvoraussetzungen für Innovation im organisierten Sport?
- Was wirkt innovationsfördernd bzw. hindernd?
- Welche Besonderheiten gibt es für Innovation im organisierten Sport im Gegensatz zu wirtschaftlich geführten Unternehmen?

Innovationsprozess

- Gibt es einen genauen Innovationsplan, der eingehalten wird?
- Was sind die Aufgaben einer Führungsperson im Innovationsprozess?

Innovationskultur in der Sportorganisation

- Was zeichnet eine Innovationskultur aus?
- Wie wichtig ist eine Innovationskultur in der Sportorganisation?
- Gab es in den letzten Jahren Innovationen? Wie haben diese ausgesehen, wie wurden sie umgesetzt?
- Welche Einstellungen, Normen, Haltungen verfolgen Sie und Ihre KollegInnen in ihrer Organisation?
- Wie können Mitarbeiter, Ehrenamtliche und Partner dazu beitragen, Innovationen im Verein/Verband zu erleichtern?
- Gibt es Anregungen zu innovativem Verhalten? Innovationspreis?

Kommunikation

- Welche Art der Kommunikation findet in der Organisation statt?
- Binden Sie die MitarbeiterInnen in Innovations-prozesse/gedanken mit ein? Warum und wie?
- Binden Sie auch die Mitglieder/Kunden in einen Innovationsproezss aktiv mit ein? Erfahrung / Ansätze
- Wie geben Sie wichtige Informationen im Innovationsprozess weiter? Ziele, Probleme, Veränderungen und auf welcher Art kommunizieren Sie? Geben Ihre MitarbeiterInnen auch alle Informationen – ob positiv oder negativ –an Sie weiter?
- Wie reagieren sie auf Fehler? Wie nehmen Sie diese wahr und wie reagieren Sie darauf?

Ideen Findung

- Wie werden neue Ideen kreiert und welche Rolle haben Sie bzw. Ihre MitarbeiterInnen in diesem Prozess? (Ist-Analyse / Umweltanalyse / Externe Experten...)
- In wie weit binden Sie Ihre Mitarbeiter in die Ideensuche mit ein?
- Ist der Innovationsgedanke in Ihrem Team stark verankert? Wie zeigt sich das?
- Ist das Innovationsmanagement vom Tagesgeschäft getrennt? Gibt es extra Zeit für Innovationsmanagement?
- Was ist bei einer Sitzung zur Ideensammlung wichtig? (offene Kommunikation, kein Zeitstress, Informationsaustausch, Quantität vor Qualität...)
- Wie schaffen Sie es, dass Ihr Team kreativ bleibt?

Ideen Umsetzung

- Nach welchen Kriterien wird entschieden, welche Ideen umgesetzt werden? (Kosten, Kundennutzen, Technik...)
- Ist Ihnen eine Vorreiterrolle (höheres Risiko) oder eine Nachmacherrolle lieber und warum?
- Haben Sie schon einmal eine gute Idee verworfen? Warum?
- Was sind häufige Hindernisse um Ideen zu realisieren?

Implementierung

- Wie erfolgt die Umsetzung einer neuen Idee? Wie schaut die Aufgabenverteilung aus?

- Ist ein gewisser Handlungsfreiraum bei den Mitarbeitern wichtig? Warum?
- Wie wichtig ist das Protokollieren der Projektphasen? Warum?
- Wie kontrollieren Sie, ob Ihre Innovationen erfolgreich waren? (Teilnehmeranzahl, Zufriedenheitsanalysen, Vergleich mit anderen ...)

Widerstände / Probleme bei Innovationen

- Wo bestehen Probleme bei Innovationen?
- Welche Widerstände gibt es im Innovationsprozess? (Mitarbeiter, Strukturen, Umwelt ...)
- Wie können Widerstände im Innovationsprozess abgebaut werden?
- Wie wichtig ist die Führungskraft, um Widerstände abzubauen?

Abschluss

- Wie wird der organisiert Sport in 10 Jahren ausschauen? In welche Richtung wird sich am Meisten verändern? (Technologie; Chips, neue Rekorde...)?
- Wie wichtig wird es sein, auch zukünftig innovativ zu sein?

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name Thomas Ofner

Ausbildung

Seit 2013 Magisterstudium der Sportwissenschaft

Vorrausichtlicher Abschluss Juni. 2015

März 2015 Akkreditierung in der medizinischen Trainingstherapie

Bakk.-Abschluss 2012 Studium der Sportwissenschaft

2002 - 2005 Bundeshandelsakademie in 1080 Wien

Spezialisierung Marketing

Abschluss mit Reifeprüfung im Juni 2005

Weiterbildung

BSO – Sportmanager I

BSO – Sportmanager II

Kletterlehrer

Wien, 2015

(Thomas Ofner)