



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Die lernende Sportorganisation. Zwischen
Veränderungsresistenz und Entwicklungschance.
Organisationsanalyse eines österreichischen
Landesdachverbands.“

Verfasser

Peter Vogl, Bakk. rer. nat. MSc

angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2013

Studienkennzahl: A 066 826
Studienrichtung: Magisterstudium Sportwissenschaft UG 2002
Betreuer: Mag. Dr. Karl Schörghuber

„Ungehorsam ist die Mutter der Information.“

Heinz von Foerster (1911 – 2002)

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei den Menschen bedanken, die mich im letzten Jahr unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt Michael Methlagl, der mich mit Feedback unterstützte und meinen Forschungsprozess begleitete.

Ich danke meinem Freund Bernd Ganser-Lion. Dieser unterstützte mich beim Erstellen der verwendeten Grafiken und dem Layout dieser Magisterarbeit.

Ich bedanke mich auch bei meinem Gymnasiallehrer Herbert Först, der mich in der Fähigkeit des kritischen Denkens gefordert und gefördert hat. Des Weiteren spreche ich meinem Mentor und Freund Wolfgang Roschitz meinen Dank aus.

Es ergab sich ein breites Feld an Personen, die in Form von Interviews dazu bereit waren, Informationen preis zu geben. Ich danke der beforschten Organisation und meinem „Gatekeeper“ aufs Innigste.

In diesem Sinne danke ich Mag. Dr. Karl Schörghuber für die Prozessbegleitung dieser Forschungsarbeit und für die Lernanstöße, die ich während meines Studiums von ihm erhalten durfte. Ich bedanke mich bei Dir für das störende Fragen und nicht das klare Antworten. Danke für die Neugierde, die du in mir erweckt hast.

Abschließend gilt der größte Dank meinen Eltern, Johanna und Karl, die mich in jeder Phase meines Lebens bedingungslos unterstützten.

Abstract [Deutsch]

Ziel dieser Masterarbeit ist es, am Beispiel eines österreichischen Landesdachverbands zu untersuchen, wie organisationales Lernen in Sportorganisationen geschieht. Die lernende Organisation nach dem theoretischen Modell von Peter Senge (2006) und die damit verbundene systemtheoretische Betrachtungsweise von Prozessen in Organisationen bilden die theoretischen Bezugspunkte dieser Arbeit. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf Perturbationen (Störungen) des Systems gelegt, welche Lernen induzieren können. Die Ergebnisse werden in Hinblick auf die Strukturen und Besonderheiten des österreichischen Sportsystems interpretiert.

Um dieses Ziel zu erreichen wurden leitfadengestützte Interviews mit fünf Mitarbeiter/innen und einem Stakeholder eines österreichischen Landesdachverbands geführt. Die Datenauswertung erfolgte anhand der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008).

Die Ergebnisse werden abschließend in Bezug auf Chancen und Grenzen des organisationalen Lernens in Sportorganisationen diskutiert, welche zu guter Letzt in Hypothesen und konkrete Handlungsmöglichkeiten für Manger/innen von Sportverbänden in Österreich, münden und dadurch zu einer etwaigen Qualitätsentwicklung des Systems beitragen können.

Landesdachverbände in Österreich lernen vor allem durch die Veränderungen ihrer relevanten Umwelten. Es zeigt sich, dass Perturbationen der sich verändernden Umwelt bei sensibler Wahrnehmung zu positiver Entwicklung von Sportverbänden in Österreich führen. Das theoretische Konzept nach Peter Senge (2006) kann vom untersuchten Landesdachverband zum Teil erfüllt werden. Vor allem die Disziplin der „Personal Mastery“ wird in der untersuchten Organisation umgesetzt. Das spiegelt sich im Weiterbildungswillen der Mitarbeiter/innen und der Organisation wieder. Im Gegensatz dazu verhindern stark ausgeprägte steile Hierarchien in österreichischen Sportverbänden die Chance auf Lernen und schaffen veränderungsresistente Strukturen.

Abstract [English]

This thesis aims to show how organisational learning takes place in sports organisations by means of analysing one of Austria's Landesdachverbände, i.e. national umbrella organisations. Using Peter Senge's (2006) model of the learning organisation and the corresponding system-theoretical perspective on processes in organisations form the theoretical points of reference for this thesis. In this, special attention is given to perturbations (disruptions) of the system, which can induce learning. The results are interpreted with respect to the structures and particularities of the Austrian sports system.

To facilitate this aim, guideline-based interviews were conducted with five staff members and one stakeholder of the respective national umbrella organisation under scrutiny. Data analysis was conducted according to Mayring's (2008) structuring qualitative content analysis.

BY way of conclusion, the results are discussed with respect to the opportunities and limitations of organisation learning in sports organisations, ultimately leading to hypotheses and concrete directives for managers of sports organisations in Austria. The research presented here may thus contribute to developing and improving quality in the sports system.

Learning in the national umbrella organisations in Austria takes place mostly through changes in their relevant environments.

It can be shown that perturbations of the changing environment will, if perceived acutely, lead to positive developments in sporting organisations in Austria. The theoretical concept of Peter Senge (2006) is partially fulfilled by the national umbrella organisation under scrutiny. Above all, the discipline of "personal mastery" is implemented in the organisation investigated here. This is reflected by the staff's readiness for continued training and education. In contrast, however, pronounced or steep hierarchies in Austria's sports organisations prevent the chance for learning and create structures resistant to change.

Vorwort

Für die Wahl des Themas dieser Magisterarbeit war unter anderem ein historischer Platz Wiens verantwortlich. Im Jahr des 25-jährigen Jubiläums des „Heldenplatz-Skandals“, bei dem die österreichische Gesellschaft in ihrer Wahrnehmung ihrer Vergangenheit in der NS-Zeit „gestört“ wurde, und dadurch (vielleicht) etwas gelernt hat, stieß ich durch Zufall auf folgendes Zitat von Thomas Bernhard, Autor des Dramas „Heldenplatz“:

„Meine Existenz hat zeitlebens immer gestört. Ich habe immer gestört und ich habe immer irritiert. Alles, was ich schreibe, alles, was ich tue, ist Störung und Irritierung. Mein ganzes Leben als Existenz ist nichts ununterbrochenes anderes als Stören und Irritieren.“

(Thomas Bernhard aus „Der Keller“, 1976)

Der Gedanke, dem diese Arbeit folgt ist der systemisch-konstruktivistische, der besagt, dass Systeme durch Störung lernen. Dieser Gedanke lässt sich auf den Kontext von Sportorganisationen transferieren, da auch diese geprägt sind von festgefahrenen (Vor-) Urteilen, Meinungen und mentalen Modellen.

Als meine Recherchen im Gange waren, traf ich bei einem Seminar einen meiner Professoren im Magisterstudium, Oberst Zeilinger. Bei einem kurzen Gespräch in einer Kaffeepause umschrieb ich ihm die Grundfrage meines Diplomarbeitsthemas: „Wie lernen Sportorganisationen?“ Etwas verdutzt blickend und mit einem sarkastischen Grinsen auf seinen Lippen stellte er die Gegenfrage: „Es gibt Sportorganisationen die lernen?“ Bis jetzt beschäftigt mich die Gegenfrage.

Diese interdisziplinäre Ausgangsperspektive spannt den Bogen dieser Magisterarbeit.

INHALTSVERZEICHNIS

I Theoretischer Teil	15
1 Einleitung und Problemstellung	17
1.1 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen	18
1.2 Methode und Vorgehensweise	19
1.3 Strukturelle Kapitelgliederung	20
2 Organisationstheorien	22
2.1 Begriffsexplikation	22
2.2 Entwicklungsgeschichte	24
2.3 Maschinenmodell	25
2.3.1 Die Triviale Maschine	27
2.3.2 Die nicht- triviale Maschinen	29
2.4 Systemmodell	31
2.4.1 Autopoiese	31
2.4.2 Störung / Perturbation	32
2.4.3 System – Umwelt	33
2.4.4 Soziale Systeme	34
2.5 Organismus und Organisation	35
3 Lerntheorien im Organisationskontext	36
3.1 Begriffsexplikationen	36
3.2 Entwicklungsgeschichte der Lerntheorien	37
3.2.1 Behaviorismus	38
3.2.2 Kognitivismus	39
3.2.3 Konstruktivismus	39
3.2.4 Theorie des sozialen Lernens	39
3.3 Organisationales Lernen	40
3.4 Grundlagen der lernenden Organisation	41
3.5 Die lernende Organisation nach Senge	43
3.5.1 Personal Mastery	44
3.5.2 Mentale Modelle	44
3.5.3 Gemeinsame Visionen	45
3.5.4 Team- Lernen	45
4 Sportorganisationen in Österreich	47
4.1 Begriffsexplikationen	47
4.1.1 Sportorganisation	47
4.1.2 Vereine und Verbände in Österreich	48
4.1.3 Der dritte Sektor	49
4.2 Entwicklungsgeschichte des Vereins- und Verbandswesen in Österreich	51
4.3 Die Organisation des Sports in Österreich	51
4.3.1 Bundessportförderungsgesetz 2013 – BSFG 2013	55
4.3.2 Sportpolitischer Auftrag	55
4.3.3 Förderungen	56
4.4 Sportorganisationsspezifische Implikationen	57
4.4.1 Ehrenamtsproblematik	57
4.4.2 Modelle der Organisation als politische Arena	58
II Empirischer Teil	60
5 Methode	61
5.1 Datenerhebung	61
5.2 Interviewpartner	62

5.3	Interviewsituation und Feldzugang	63
5.4	Interviewleitfaden	64
5.5	Transkription	65
5.6	Auswertungsmethode	65
5.7	Die Beschreibung des Kategoriensystems	66
6	Ergebnisse	69
6.1	Interview 1.....	69
6.2	Interview 2.....	76
6.3	Interview 3.....	82
6.4	Interview 4.....	89
6.5	Interview 5.....	97
6.6	Interview 6.....	104
6.7	Die Organisationsanalyse des untersuchten Landesdachverbands	109
6.7.1	Organisation des untersuchten Landesdachverbands	109
6.7.2	Organisation und Umwelt.....	110
6.7.3	Das Leitbild der Organisation	112
6.7.4	Die Organisationskultur	113
6.7.5	Schlüsselprozesse	114
6.7.6	Ziele der Organisation	117
6.7.7	Finanzierung.....	119
6.7.8	Projekte und Aus- und Weiterbildungsangebot	119
7	Diskussion	121
8	Conclusio	139
	Literaturverzeichnis	142
	Elektronische Quellen	145
	Abbildungsverzeichnis	146
	Anhang.....	147

I Theoretischer Teil

*„Je tiefer das Problem, das ignoriert wird,
desto größer die Chance auf Ruhm und Erfolg.“*

Heinz von Foerster (1911 – 2002)

1 Einleitung und Problemstellung

*„Universitäten: ein Ort, wo Kieselsteine geschliffen
und Diamanten getrübt werden.“*

Robert Green Ingersoll (1833 - 1899)

Grundlage für die folgende Magisterarbeit bildet das systemisch-konstruktivistische Paradigma, dass (Sport-) Systeme autopoietisch agieren und Lernen durch Perturbation von Umwelteinflüssen „passiert“. Folglich scheint die Frage der Wahrnehmung von Perturbationen essentiell, um Erkenntnisse über die Entwicklungsmöglichkeiten und Veränderungsresistenzen der jeweiligen Sportorganisation zu erlangen. Im Blickpunkt steht dabei die Erforschung der Kriterien und Maßnahmen, beziehungsweise die Identifizierung der notwendigen Voraussetzungen, welche Lernen überhaupt erst möglich machen.

Bisher standen Sportorganisation meist im Hintergrund von erfolgreichen Sportler/innen, Teams oder zufriedenen Mitgliedern. Die Organisation selbst tritt tendenziell seltener in den Blickpunkt der Betrachtung. Luhmann (2011, S. 7) stellt fest, dass Organisationen mehr und vor allem auf andere Weise in den Fokus rücken sollten, da sie im modernen Leben eine zunehmend wichtigere Rolle spielen.

„Die Prämisse von Organisationen ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisationen liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit: ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten.“ (Luhmann, 2011, S. 10)

Die Spezifika von Sportorganisation in Bezug auf deren Lernchancen werden in dieser Magisterarbeit am Beispiel eines österreichischen Dachverbands thematisiert.

Fahrner (2008, S. 9) betont, dass Sportverbände regelmäßig in der öffentlichen Kritik stehen und „ihnen gegenüber Unzufriedenheit hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung geäußert“ wird. Diese Kritik zeige die „Spannungen und Differenzen“ von Sportverbänden im Verhältnis zu ihren Partnern und Stakeholdern.

Der Wandel im Sportvereins- und Verbandswesen (Nagel, 2006, S. 11), ausgehend von gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen, hin zu mehr Professionalisierung und Ausdifferenzierung im Sport, führt unweigerlich zur Aktualität der Problematik von veränderungsresistenten Systemen. Fahrner (2008, S. 9) betont, dass sich Sportorganisationen zukünftig zu dienstleistungsorientierten „Unternehmen“ ausrichten. Dementsprechend erscheint eine Auseinandersetzung mit dem Thema, welche dem Ziel folgt klare Handlungsanweisungen für Qualitätsentwicklung zu extrahieren, als sinnvoll

und nützlich für Manager/innen im Verbandswesen in Österreich. Die aktuelle Debatte um das neue Bundes-Sportförderungsgesetz 2013 und der damit einhergehenden Umsetzung von Wirkungsorientierung und Evaluation (Stockmann, 2006, S. 15) zeigt bei näherem Hinsehen von welcher Brisanz und mit welcher Spannung das Thema beladen ist. Das neue Gesetz orientiert sich am Gedanken des New Public Management-Konzepts, welches Managementmethoden der profitorientierten Wirtschaft adaptiert, um die Wirksamkeit öffentlichen Handelns zu verbessern (Stockmann, 2006, S. 61ff). Dahingehend wird ein Wandel des Sportmanagements in Österreich von Input- zu Output-Steuerung, Kundenorientierung, Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung unausweichlich sein.

Jedoch sind diese zum Teil unrealistischen Umwelterwartungen, dass Sportorganisationen „dringend zeitgemäße Strukturen und Programme etablieren“ (Fahrner, 2008, S. 9) sollten, mitunter Teil der angesprochenen Problematik. „Gerade vor und nach Wahlen, sowie damit einhergehenden personellen Veränderungen sind solche Diskussionen besonders oft zu beobachten“ (Fahrner, 2008, S. 9).

Unter diesem Aspekt des von Fahrner (2008, S. 9) angesprochenen Zitats, wird die (partei-) politische Dimension von Sportverbänden sichtbar, die sich im Laufe der Arbeit noch verdichten und Erkenntnisse in Bezug auf Lernen liefern wird.

1.1 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen

Ziel der Arbeit ist es, durch die Analyse eines österreichischen Landesdachverbandes das Lernen von Sportorganisationen zu beschreiben.

Aufgrund der zu Beginn beschriebenen Ausgangssituation ergeben sich folgende grundlegende Forschungsfragen:

- Wie lernen Sportorganisationen am Beispiel eines österreichischen Landesdachverbandes?
- Inwieweit erfüllt der analysierte Landesdachverband die Kriterien einer lernenden Organisation nach dem theoretischen Konzept von Senge (2006)?
- Welche (Lern-) Impulse sind für die Organisationsentwicklung eines Landesdachverbandes essentiell?
- Welche Perturbationen (Störungen) werden von der untersuchten Sportorganisation wahrgenommen und wie wird damit umgegangen?

Die Forschungsfragen werden im Verlauf des Forschungsprozesses mithilfe einer Organisationsanalyse der untersuchten österreichischen Sportorganisation und sechs leitfadengestützten Interviews beantwortet. Die Ergebnisse werden anschließend in Bezug auf Chancen und Grenzen des organisationalen Lernens in Sportorganisationen diskutiert, ineinander verwoben und kontextualisiert.

Abschließend werden Hypothesen gebildet, welche in konkrete Handlungsmöglichkeiten münden und somit ein hilfreiches Tool für Manager/innen im Bereich der Qualitätsentwicklung von Sportverbänden in Österreich sein können.

1.2 Methode und Vorgehensweise

Die wissenschaftliche Herangehensweise zur Bearbeitung der Forschungsfragen sieht vor, folgende Theorieblöcke in drei Schritten hermeneutisch darzustellen und somit die Grundlage für das Verständnis der lernenden Sportorganisation zu schaffen:

- Organisationstheorien: Maschinen- versus Systemmodell
- Lerntheorien und die lernende Organisation
- Sportorganisationen in Österreich

Nach dieser Darstellung der theoretischen Grundlagen werden im empirischen Teil die durch halbstandardisierte Leitfadeninterviews erhobenen qualitativen Daten dieser Forschungsarbeit, die zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen, beleuchtet. Die Datenauswertung erfolgt nach der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008). Des Weiteren wird eine Organisationsanalyse des untersuchten Landesdachverbands dazu dienen, aktuelle Verhältnisse in Dachverbänden in Österreich darzustellen und zu verstehen. Hierfür erweist sich die qualitative Forschung als adäquates Instrument, da der „interpretative Ansatz des Verstehens“ (Lamnek, 2010, S. 30) bei dieser empirischen Methode im Fokus liegt.

Der Forschungsprozess folgt grundlegend der Philosophie Wittgensteins und soll anhand der Interviews die Dynamiken der Organisation besprechbar, ansprechbar oder zumindest aussprechbar machen.

„Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt.“

(Wittgenstein, 1984, S. 67)

Diese Grenzen der Organisation werden subjektiv aus Sicht der Beteiligten und betroffenen Personen des Dachverbands durch ihre Sprache definiert oder verschwiegen. Beides soll in der Organisationsanalyse erfasst werden: das Schweigen und das Sprechen.

„Wovon man nicht sprechen kann, darüber muß man schweigen.“

(Wittgenstein, 1984, S. 85)

In diesem Sinne Wittgensteins gilt es, Sachverhalte betreffend der lernenden Sportorganisation besprechbar zu machen und zu entmystifizieren.

„Es gibt allerdings Unaussprechliches. Dies zeigt sich, es ist das Mystische.“

(Wittgenstein, 1984, S. 85)

In einem letzten Schritt gilt es, die Ergebnisse abzugrenzen, einzuordnen und zu klären.

„Der Zweck der Philosophie ist die logische Klärung der Gedanken.

Gedanken, die sonst, gleichsam, trübe und verschwommen sind, klar machen

und scharf abgrenzen.“ (Wittgenstein, 1984, S. 32)

1.3 Strukturelle Kapitelgliederung

Nachfolgend wird die inhaltliche Kapitelgliederung erläutert, um den fortlaufenden Erkenntnisfindungsprozess dieser Arbeit klar zu veranschaulichen.

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen (Kapitel 1 bis 4) und einen empirischen Teil (Kapitel 5 bis 9).

Im zweiten Kapitel werden vorab organisationstheoretische Begrifflichkeiten geklärt und auf die Entstehungsgeschichte von Organisationstheorien eingegangen. Den Mittelpunkt der Betrachtung bilden das Maschinen- und Systemmodell von Organisation.

Das dritte Kapitel befasst sich mit den theoretischen Grundlagen von Lernen in Organisationen, um zu veranschaulichen in welchem wissenschaftlichen Kontext diese zu verstehen sind. Im Blickpunkt ist auch der Begriff der lernenden Organisation, welcher zu Beginn allgemein erläutert und schließlich ganz konkret nach dem theoretischen Modell von Peter Senge (2006) beleuchtet wird.

Die Merkmale von Sportorganisationen werden im vierten Kapitel beleuchtet. Im Gesamtzusammenhang mit der Organisation des Sports in Österreich und den damit

verbundenen Chancen und Grenzen, sollen Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage gewonnen und die Thematik weiter eingrenzt werden.

Das fünfte Kapitel stellt die Methoden der Datenerhebung und Auswertung sowie die Interviewpartner/innen dar. So soll dem/der Leser/in die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses gewährleistet werden.

Im sechsten Kapitel werden einerseits die Ergebnisse der sechs geführten Interviews und andererseits die der Organisationsanalyse präsentiert.

Die Diskussion in Kapitel 7 bildet den argumentativen Hauptteil der Arbeit. Es verbindet Aspekte der Theorie und Empirie, lässt Interpretationsaspekte einfließen und schließt mit einer kritischen Beleuchtung dieser Magisterarbeit.

Abschließend werden im Kapitel Conclusio (8. Kapitel) die Forschungsergebnisse noch einmal sichtbar gemacht und abgerundet. Hierfür werden die Erkenntnisse der Diskussion zu Hypothesen verdichtet und geben Antwort darauf, wie mit Störungen und Lernen im Sinne einer Qualitätsentwicklung des Systems Sportverband in Österreich umgegangen werden kann. Diese konkreten Anhaltspunkte in Form von neuen Handlungsmöglichkeiten werden herausgearbeitet, um schlussendlich praktisches Werkzeug für Manager/innen in Sportorganisationen zu generieren, das als Qualitätsentwicklungstool oder Hilfestellung für etwaige Veränderung in Sportorganisationen verwendet werden kann.

2 Organisationstheorien

*„Man muss systematisch Verwirrung stiften,
das setzt Kreativität frei.“*

Salvador Dalí (1904 – 1989)

Das folgende Kapitel beschreibt die zwei für diese Arbeit relevanten Organisationstheorien. Ausgangspunkt der Betrachtung bilden das Maschinen- und das Systemmodell von Organisation. Diese zwei theoretischen Zugänge unterscheiden sich fundamental von einander und bieten somit eine einfache und plausible Möglichkeit für Differenzwahrnehmung. Natürlich gäbe es noch viele weitere Theorien von Organisation, auf die jedoch in dieser Magisterarbeit nicht eingegangen wird, da dies den Rahmen sprengen würde.

Nach Fahrner (2008, S. 33) stellen Theorien „das notwendige Instrumentarium für Beobachtungen, Analysen und Strategien bereit“. Um einen präzisen Einblick in die theoretischen Grundlagen dieser Magisterarbeit zu bekommen, empfiehlt sich eine Reduktion von Komplexität, um ein stringentes Arbeitsverständnis zu erlangen. Oder wie Niklas Luhmann (1991, S. 12) treffend formuliert: „Die Darstellung der Theorie praktiziert mithin, was sie empfiehlt, an sich selbst: Reduktion von Komplexität.“

Besonders in Bezugnahme auf den empirischen Teil dieser Arbeit, erscheint es sinnvoll, eine theoretische Basis zu schaffen, um die Sichtweisen der interviewten Personen interpretieren und deren Verständnis von Organisation präzise beschreiben zu können.

2.1 Begriffsexplikation

Der Begriff Organisation kann je nach theoretischem Background unterschiedlich definiert werden. Trotzdem lässt sich im Lexikon zur Soziologie (Wienold et al., 2007, S. 472) eine allgemeine Definition finden:

„Organisation als Bezeichnung der Organisationswissenschaften die Ordnung von arbeitsteilig und zielgerichtet miteinander arbeitenden Personen und Gruppen. Organisation umfasst insofern nicht nur Verbände und Vereinigungen, sondern alle Institutionen, Gruppen und soziale Gebilde, die bewusst auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben. Die ältere

Organisationswissenschaft war - als wissenschaftliche Betriebsführung etc. – an der profitablen Organisation des kapitalistischen Betriebes interessiert und untersuchte Organisation als in Zielen, Struktur und Mitteln eher statisches Gebilde, während die neuere Systemtheorie der Organisation das Schwergewicht auf Prozesse legt, durch die sich die Organisation in ihrer sozialen Umwelt erhält und sichert.“ (Wienold et al., 2007, S. 472)

Hier wird zum ersten Mal die Unterschiedlichkeit zweier Auffassungen von Organisationen, welche in weiterer Folge eine wichtige Rolle für das Verständnis der Arbeit spielt, deutlich. Die eine „Glaubensrichtung“ spricht von einem statischen Gebilde, die andere von einer prozessorientierten Organisation, eingebettet in eine soziale Umwelt. Dieser prozessorientierte Sichtweise von Organisationen folgend, welche dem systemtheoretischen Paradigma nahe steht, definiert Baecker (2011, S. 2) Organisation nachstehend so:

„Organisation ist die Herstellung und Aufrechterhaltung von Ordnung. Diese Ordnung ist aber ohne die dauernde Behebung von Störungen und – wichtiger noch – ohne ihre Vorwegnahme im Routinenablauf der Organisation nicht zu denken. Wenn diese Organisation einer Behörde, eines Krankenhauses, einer Schule oder eines Unternehmens nicht von außen gestört wird, muss sie sich also selbst stören, um auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein.“ (Baecker, 2011, S. 2)

Der Begriff Störung (Perturbation) wird bei diesem Zitat transparent und im weiteren Forschungsverlauf noch eine entscheidende Rolle einnehmen.

Ein weiterer Definitionsversuch soll die Begriffsexplikation abrunden. Der Berater für Organisationsentwicklung Waldefried Pechtl (1995, S. 87) definiert Organisation unter dem Aspekt, dass Organisation die im Organismus wirksame, wechselseitige und arbeitsteilige Verbindung zu einem Ganzen dar stellt. Des Weiteren stellt er (Pechtl, 1995, S. 87) fest, dass Organisation die ordnende Verteilung und Regelung von Personen und Sachen im menschlichen Zusammenleben ist. Schließlich ist (Pechtl, 1999, S. 93) eine Organisation eine Großgruppe von Menschen, die gemeinsame Regeln in Form von Strukturen, Normen, Ablaufprozesse und Mitteln haben. Diese Regelungen werden von Entscheidungsträgern in der Organisation installiert. Pechtl (1999, S. 93) macht auf die

Gefahr der Institutionalisierung aufmerksam, deren Zeichen es ist, dass nicht mehr Personen die Organisation leiten, sondern Strukturen und Normen die Prozesse steuern. Hinsichtlich der untersuchten Verbände spielt dieser Gedanke eine entscheidende Rolle, da die Institutionalisierung der Organisation des Sports in Österreich ausgeprägt ist.

Pechtl (1995, S. 87) vergleicht dabei die Organisation mit einem Organismus und stellt deutliche Zusammenhänge fest. Bei dieser Definition wird die Abgrenzung zu mechanistischen Modellen von Organisation und Weltbildern deutlich.

2.2 Entwicklungsgeschichte

Erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts (Luhmann, S. 11, 2011) wird der Begriff Organisation, so wie er heute verwendet wird, transparent.

Als Vorreiter der Organisationstheorien können Max Weber und Frederick Taylor genannt werden (Fahrner, 2008, S. 34). Während Max Webers Interesse vorwiegend dem gesellschaftstheoretischen Aspekt von Organisation galt, war Taylors Ansatzpunkt die Steigerung der Effektivität und Produktivität der einzelnen Organisationen. Fahrner (2008, S. 34) meint, dass „Taylor, der mit seinem ‚Scientific Management‘ insbesondere den Mensch als Produktionsfaktor im Blick hatte“ als „erster wissenschaftlicher Unternehmensberater“ gesehen werden kann.

Der „Taylorismus“ erfreute sich im 20. Jahrhundert einer vorherrschenden Stellung (Fahrner, 2008, S. 35). Das vereinfachte Modell Taylors über die Funktionalität und Steuerung von Organisationen, maschinengleich konstruiert, durch eine klar vorherzusehende Input-Output-Beziehung definiert, prägte das Verständnis des damaligen Zeitgeists.

Die dehumanisierende Entwicklung am Arbeitsplatz durch den Ansatz Taylors und die damit einhergehende „Intoleranz der Maschinen gegenüber menschlicher Toleranz“ (Schirmacher, 2011, S. 52) führten in den 1930er Jahren zu zunehmender Auflehnung des Proletariats (Fahrner, 2008, S. 35) und zeigten dem „Maschinendenken“ als Erklärungs- und Entwicklungsmodell von Organisationen die Grenzen auf. Folgedessen rückten deshalb „Personen in Organisationen mit ihren Bedürfnissen und Motiven in den organisationstheoretischen Blick“ (Fahrner, 2008, S. 35). Fahrner (2008, S. 35) hält fest, dass diese zwei diametralen Perspektiven die Richtung für „alle weiteren organisationwissenschaftlichen Analysen“ vorgeben.

Auch der Wandel der Arbeitswelten von der frühkapitalistischen Industrie hin zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft (Siewers, 1999, S. 97) veränderten das Organisationsbild zunehmend. Siewers (1999, S. 97) beschreibt, mit dieser Veränderung einhergehend, einen „Wandel der Arbeitswerte“. Es wird betont (Siewers, 1999, S. 98), dass früher Fleiß und hohe Disziplin die Voraussetzung für Arbeit waren, und es heute im Informations- und Dienstleistungszeitalter „Selbstständigkeit, Teamfähigkeit und Flexibilität“ sind. Des Weiteren ist der „Wertewandel in der Arbeitswelt“ ein „evolutionärer Prozeß“, welcher nach Siewers (1999, S. 98) auf drei Standpunkten beruht:

- „der Weiterentwicklung in Bezug auf Arbeitsethik,
- dem Wandel der Arbeitsanforderungen,
- dem natürlichen Vorgang des Umdenkens und Weiterdenkens.“

Auch Digel (1990, zit. n. Nagel & Schlesinger, 2012, S. 19) beschreibt diesen Wertewandel und merkt an, dass materialistische Werte wie Fleiß, Disziplin, Gehorsam und Treue abgenommen und postmaterialistische wie Lebensgenuss, Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung und Ungebundenheit zugenommen haben.

Aus diesem Blickwinkel der Geschichte der Organisationstheorie ergeben sich zwei, für diese Arbeit relevanten, Denkrichtungen, wie Sportorganisationen verstanden werden können: das Maschinenmodell und das Systemmodell von Organisationen. Dementsprechend formuliert Heinemann (2004, S. 23) trefflich „je nachdem, welche Theorien zugrunde gelegt werden, ergeben sich für die Diagnose und Bewältigung von Problemen in einer Sportorganisation unterschiedliche Forderungen, Strategien und Rollendefinitionen des Managers.“ Folgend werden zwei Theorien den Forschungsprozess dieser Arbeit begleiten: das Maschinenmodell und das Systemmodell von Organisation.

2.3 Maschinenmodell

Das Maschinenmodell liegt einem mechanistischen Weltbild zugrunde, das davon ausgeht, dass die Umwelt vorhersagbar und kontrollierbar sei. Unter dieser Modellannahme ist das Ziel einer Organisation maximale Effizienz in Form von Planung und Kontrolle (Weinert, 2004, S. 547). Wie in der Entwicklungsgeschichte beschrieben, findet dieses Modell seinen Ursprung im 20. Jahrhundert und geht einher mit einer rücksichtslosen sozialdarwinistischen Ideologie (Neuberger, 2002, S. 73). Das Bild der Maschine als Modell für Organisation wurde auch durch die im 20. Jahrhundert rasant

zunehmende Vergrößerung, Technisierung und Rationalisierung der Unternehmen geprägt (Neuberger, 2002, S. 74). Die Metapher der Maschine als Organisationsmodell spiegelt sich auch in dem Bild über Mitarbeiter/innen wieder, welches besagt, dass diese wie einzelne Zahnräder funktionieren müssen und dementsprechend wie Maschinen behandelt würden (Kirchler, 2005, S. 38).

Die Handlungsmaxime denen eine Organisation nach dem Maschinenmodell folgt, werden anhand einer Gliederung von Schreyögg (2008, S. 39) aufgelistet, um ein besseres Verständnis für dieses Modell zu erlangen:

- „Das Vertrauen in die organisatorische Regelung als zentrales Steuerungsinstrument. Das Verhalten von Organisationsmitgliedern wird im Wesentlichen als regelbestimmt gedacht. Das Leitbild für die Organisationsgestaltung gibt die wohldurchdachte, reibungslos funktionierende Maschine ab.
- Regelabweichungen werden als Störung gesehen; sie solle durch Kontrollen minimiert werden.
- Für die Arbeitsbedingungen wird Stabilität unterstellt; die gleichförmigen Arbeitsanforderungen lassen sich deshalb genau planen und in stabile Regelwerke gießen.
- Die Organisationsgestaltung richtet ihren Blick nach innen; es geht um die Optimierung der inneren Strukturen des Systems. Außenbezüge bleiben ausgeblendet.
- Die Mitarbeiter willigen in die vorgegebene Ordnung (via Arbeitsvertrag) ein; Befehl und Gehorsam ist das dominante Beziehungsmuster. Motivation, Gruppenbeziehung, ja überhaupt emotionsgetönte Haltungen sind für den Leistungserfolg nicht nur irrelevant, sondern potenzielle Störfaktoren, die es dem System fernzuhalten gilt.“ (Schreyögg, 2008, S. 39)

Bei dieser Darstellung von Schreyögg (2008, S. 39) lässt sich zusammenfassend erkennen, welchem Menschen- und Weltbild dieses Modell von Organisation folgt, nämlich einem maschinellen.

2.3.1 Die Triviale Maschine

Heinz von Foersters (2006, S. 60) Theorie der trivialen und nicht-trivialen Maschinen kann dazu beitragen, die vorhergehenden und folgenden Denkabstraktionen zu verstehen. Von Foerster stellt dem Bild der trivialen Maschine (kausales Ursache-Wirkungs-Denken) die nicht-triviale Maschine gegenüber (systemisches nichtlineares Denken). Paradoxer Weise wählt Foerster (2006, S. 60) die Metapher der Maschine für seine Theorie und ist sich dessen bewusst, dass „bei Humanisten das Wort ‚Maschine‘ eine negative Reaktion auslöst“.

Heinz von Foerster stellt fest (2006, S. 60), dass eine triviale Maschine fehlerfrei und unveränderlich, durch ihre Operationen Ursachen mit Wirkungen verbindet. Jedem Eingangswert ist ein eindeutiger Ausgangswert zuzuordnen; das Ergebnis ist voraussagbar, wiederholbar, die Maschine ist analysierbar und auch kopierbar. Heinz von Foerster (2006, S. 62) schreibt der trivialen Maschine Eintönigkeit, Wiederholbarkeit, Langeweile und Voraussagbarkeit zu.

Die Eigenschaften trivialer Maschinen sind daher:

- synthetisch determiniert
- analytisch determinierbar
- vergangenheitsunabhängig
- voraussagbar

Betrachtet man das Modell der trivialen Maschine und bringt es in Beziehung mit der geschichtlichen Entwicklung der Organisationsforschung und den Lerntheorien, lassen sich Parallelen zum oben erwähnten Taylorismus oder zum Black-Box-Modell (Kapitel 3.2.1, S. 38) erkennen. Das kausale Ursache-Wirkungsdenken, welches im abendländischen Kulturkreis die vorherrschende Denkweise ist (Vester, 1985, S. 52 zit. n. Jahnes & Hübner, 2005, S. 93), kann bei trivialen Maschinen optimal und effizient angewendet werden.

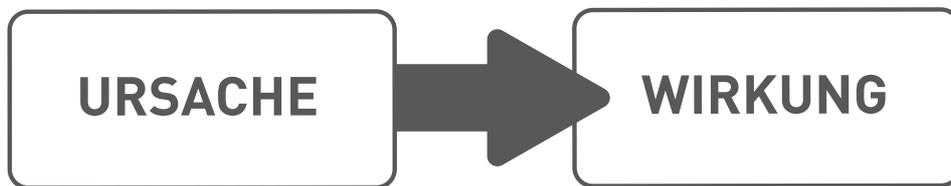


Abbildung 1: Ursache- Wirkungsdenken in Anlehnung an Jahnes und Hübner (2005, S. 93).

Diese lineare Ursache-Wirkung-.Kette (Senge, 2006, S. 94) stellt die Basis des Maschinenmodell- Denkens dar. Im Gegensatz dazu stellt Senge (2006, S. 94) entgegen, dass die Realität aus Kreisen besteht und somit Feedbackschleifen eingebaut werden sollten.

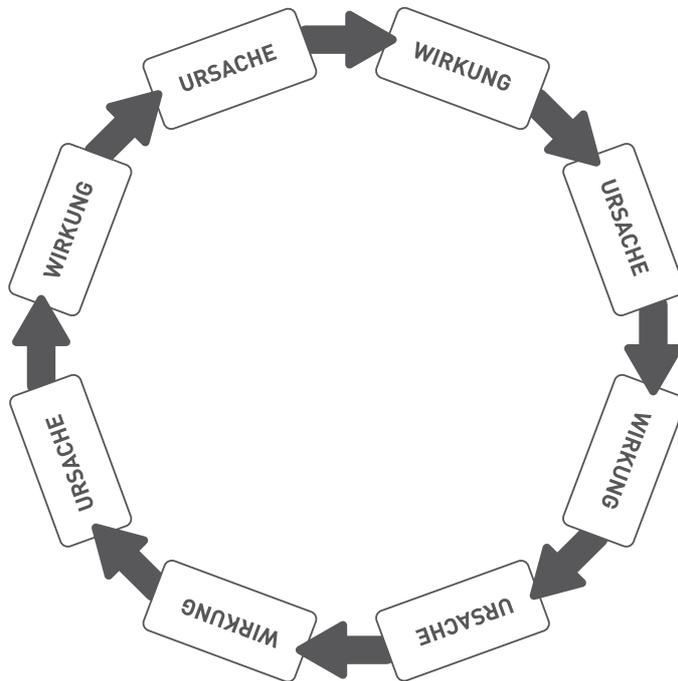


Abbildung 2: Dynamische Komplexität in Anlehnung an Senge (2006, S. 91)

Im Gegensatz zu Abbildung 1, bei dem die Wahrnehmung eher einem „Schnappschuss“ gleicht, ist bei Abbildung 2 die Wahrnehmung von Wechselbeziehungen und Veränderungsprozessen die Voraussetzung des Verständnisses (Senge, 2006, S. 91). Des Weiteren hält Senge (2006, S. 95) fest, dass die „Indogermanische Sprache mit ihrer Subjekt-Prädikat-Objekt-Struktur“ ein lineares Ursache-Wirkungsdenken begünstigt. Dementsprechend liegt es daran, eine Sprache zu entwickeln, die der dynamischen Komplexität gerecht wird, und sich somit als hilfreich für Organisationen bei Veränderungen erweisen kann (Senge, 2006, S. 95). Dieses Konzept der dynamischen Komplexität schafft die optimale Voraussetzung, das Konzept der nicht-trivialen Maschine zu verstehen.

2.3.2 Die nicht- triviale Maschinen

Im Gegensatz dazu beschreibt Heinz von Foerster (2006, S. 42) die konstruktivistische Variante einer Maschine, die nicht-triviale Maschine. Foerster (2006, S. 42) stellt fest,

dass bei nicht-trivialen Maschinen die Operationen von den inneren Zuständen abhängen. Diese inneren Zustände werden durch die vorangegangenen Operationen bestimmt und sind somit vergangenheitsabhängig. Eine sehr einfache nicht-triviale Maschine mit nur vier Ein- und Ausgabekategorien und zwei Zuständen entzieht sich schon der Berechenbarkeit (es gibt 102466 mögliche Maschinen). Sportorganisationen sind demnach nicht-triviale Maschinen und es scheint unmöglich, aus bestimmten Eingangsgrößen die Ausgangsgrößen vorherzusagen.

Die Eigenschaften nicht-trivialer Maschinen:

- synthetisch determiniert
- analytisch unbestimmbar
- vergangenheitsabhängig
- unvoraussagbar

Diese Erkenntnis erscheint theoretisch plausibel, jedoch kann sie bei Akzeptanz, besonders bei den für die Steuerung der Organisation verantwortlichen Menschen (Management), in der Praxis (unweigerlich) zu Kontrollverlust führen. Das Streben nach Kontrolle scheint ein menschliches Grundbedürfnis zu sein (Ammon, 2005, S. 98) in einer an sich unsicheren Welt.

Als Überleitung zum Systemmodell dient folgende Einschätzung von Siewers (1999, S. 87):

„Wir müssen gänzlich Abschied nehmen von dem Bild eines Unternehmens als Maschinerie mit gleichgerichteten Menschen, die an festen Stellen wie in einem Hamsterrad rotieren oder als Sachbearbeiter wie Legehennen eingeklemmt zwischen Eingangskörbchen und Ausgangskörbchen ihre Sachen bearbeiten. Es empfiehlt sich, das Unternehmen so zu verstehen, wie es wirklich ist: als lebendigen Organismus mit Zellen, Organen, mit einem Immunsystem und auch mit einem Nervensystem (der Informations- und Kommunikationstechnik). Ein solcher sozialer Organismus ist lernfähig, lebendig, vital und überlebensfähig.“ (Siewers, 1999, S. 98)

Diese Lernfähigkeit gilt es auch in Sportverbänden in Österreich anzustreben. Dementsprechend wird das folgende Systemmodell exakt beleuchtet, um anschließend das nötig Rüstzeug für das Verständnis der Organisation zu erlangen.

2.4 Systemmodell

Der in der Entwicklungsgeschichte der Organisationstheorien beschriebene Wertewandel und die rasante Veränderung hin zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft (Siewers, 1999, S. 97f) schaffen neue und immer komplexer und dynamischer erscheinende Umweltbedingungen für Organisationen. Dementsprechend scheint eine Maschinenmodell-Sichtweise auf Organisation unpassend beziehungsweise veraltet und die Perspektive der Organisation als System adäquat, um aktuelle Verhältnisse zu spiegeln. Das Systemmodell von Organisation kann nach Schreyögg (2008, S. 29) den modernen Ansätzen von Organisationstheorien zugeschrieben werden.

Das Wort System kommt aus dem Altgriechischen (syn = zusammen, histanai = stellen) und bedeutet Zusammenstellung (Simon, 2007, S. 14). Der Versuch einer „Allgemeinen Systemtheorie“ wurde von Ludwig Bertalanffy (Simon, 2007, S. 17) unternommen.

Systemansätze oder Systemtheorie gibt es in den verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen, wie zum Beispiel in der Soziologie (Luhmann, 2011), der Biologie (die Amerikaner Maturana & Varela, 1987), der Kommunikationswissenschaft (Watzlawick, 1996), Kybernetik (Foerster, 2006), Psychotherapie (Satir, 1951, zit. n. Kriz, 2001, S. 243) und Managementlehre (Senge, 2006). Somit ist der Systembegriff sowohl auf unterschiedliche Formen wie zum Beispiel Organismen (Varela & Maturana, 1987), Gesellschaft (Luhmann, 2011) und Wirtschaft (Senge, 2006) anwendbar als auch in sich interdisziplinär zu verstehen (Berghaus, 2004, S 24). Die auf den Fundamenten der kybernetischen Forschung entwickelte Systemtheorie kann allgemein als humanistische Erweiterung der Naturwissenschaft gesehen werden (Foerster, 1993, S. 163). Senge (2006, S. 89) hält fest, dass das „Systemdenken“ die Grundlage der lernenden Organisation ist.

Ziel dieser Magisterarbeit ist, das Systemmodell in Bezug auf Organisation zu beschreiben. Dementsprechend werden die wichtigsten Begrifflichkeiten und grundlegenden Konzepte dieser systemischen Perspektive erklärt, um dem weiteren Erkenntnisprozess dieser Arbeit folgen zu können.

2.4.1 Autopoiese

Um den Begriff der Perturbation oder Störung zu verstehen, muss zuerst das Konzept der Autopoiese (griech.: autos = selbst, poiein = machen) erklärt werden. Es wurde von den Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela (1987, S. 55) entworfen und in der Systemtheorie etabliert. Selbstorganisierende und sich selbst erzeugende

beziehungsweise erhaltende Systeme, werden nach Maturana und Varela (1987, S. 51) als autopoietisch bezeichnet. Das Konzept kennzeichnet autopoietische Systeme als autonome sich selbst erschaffende Einheiten, welche ihre eigenen Gesetzlichkeiten spezifizieren (Maturana & Varela, 1987, S. 55).

Um das Konzept der Autopoiese zu verstehen, muss beachtet werden, dass ein autopoietisches System diesen Prozess der Selbstproduktion aufrechterhalten muss um existent (Berghaus, 2004, S. 52) zu sein. Solche Systeme organisieren ihre eigenen internen Strukturen und produzieren die Elemente aus denen diese Strukturen gebildet werden. So wie die Zelle Teile der Zelle reproduziert, deren erfolgreiche Produktion zur Entstehung einer neuen Zelle führt. Die eigentlichen Einheiten des autopoietischen Prozesses in diesem Sinne sind also nicht die Teile des Prozesses oder ein spezifischer Zustand, sondern die aufrechterhaltende Struktur der Produktion (Maturana & Varela, 1987, S. 56). Im biologischen Kontext scheint das für Organismen leicht nachvollziehbar (zum Beispiel eine Henne legt ein Ei). Luhmann überträgt dieses Konzept der Autopoiese jedoch auf nicht-biologische Systeme (Berghaus, 2004, S. 52).

Biologische Systeme (Körper eines Menschen), psychische Systeme (Bewusstsein eines Menschen) und soziale Systeme (Organisationen) können demnach, aus systemtheoretischer Perspektive, als „autopoietische Systeme“ klassifiziert werden, welche „autonom“, „strukturdeterminiert“ und „operationell geschlossen“ sind (Berghaus, 2004, S. 51).

Nur mit dem Konzept der Autopoiese als Fundament, macht die folgende theoretische Beleuchtung von Störung Sinn.

2.4.2 Störung / Perturbation

Der Begriff Perturbation, oder auf Deutsch Störung genannt, ist ein Begriff, der von den Biologen Maturana und Varela (1987, S. 85) geprägt wurde. Er bezeichnet den Auslöser der Umwelt für Veränderung in einem System (Simon, 2007, S. 53). Diese Zustandsveränderung in der Struktur eines Systems kann demnach nur perturbiert oder gestört werden. Der Begriff Störung wird im Deutschen tendenziell negativ benutzt (Maturana & Varela, 1987, S. 27) und daher kann die Übersetzung von Perturbation problematisch sein. Im soziologischen Sinn wird Perturbation daher auch oft als „Irritation“ bezeichnet (Simon, 2007, S. 53).

In weiterer Folge zeigt Kriz (2001, S. 239) die Widersprüchlichkeit von gezielter Veränderung im Bezug auf autopoietische Systeme auf, indem er meint, dass lebende

Systeme nicht bewusst verändert werden können, sondern nur durch Störeinflüsse beeinflusst werden können, ihre Struktur neu zu organisieren.

„Autonom soll heißen, dass keines dieser Systeme – weder die Psyche noch der Organismus und auch nicht das Kommunikationssystem- von Ereignissen in den jeweiligen Umwelten im Sinne einer geradlinigen Ursache- Wirkungs- Beziehung determiniert werden kann. Es kann lediglich gestört werden.“
(Simon, 2007, S. 17)

Simon (2007, S. 17) verdeutlicht, aus Sicht der systemischen Organisationsberatung, die Paradoxie der scheinbar Halt gebenden Annahme von Menschen, dass Ursache- Wirkungsprinzipien im Bezug auf Lernen funktionieren.

„Störung nicht Steuerung, ist der Oberbegriff für Führung und Management, seit sich die Organisation von der klassischen pyramidalen Hierarchie auf die postklassische Netzwerkorganisation umstellt. Steuerung setzt auf eine lineare Zweck / Mittel- Relation, Störung auf eine oszillierende Innen / Außen Differenz.“ (Baecker, 2011, S. 7)

Nach Baecker (2011, S. 89) ist das Management die Ebene, die durch Beobachtung von eben diesem Beobachter, welchem Störungen auffallen, Korrekturen vornehmen kann und entscheidend intervenieren kann. Des Weiteren erscheint es nach Baecker (2011, S. 107) als wichtig, dass „die Organisation nie zur Ruhe kommt.“

In Bezug auf Sportverbände stellt Fahrner (2008, S. 71) fest, dass diese Störungen der Umwelt gekonnt abwehren. Nach Willke (2001, S. 61) gibt es jedoch nach jeder Veränderung in folge von Störung „zunächst mehr Verlierer als Gewinner, mithin mehr Widerstand als Zustimmung, mehr Kosten als Nutzen“.

2.4.3 System – Umwelt

Die Systemtheorie geht von der Unterscheidung zwischen System und Umwelt aus (Berghaus, 2004, S. 39). Diese „Leitdifferenz“ von System und Umwelt ist der Kerngedanke der Systemtheorie im Sinne Luhmanns. Nach Luhmann (1991, S. 242) ist alles, was nicht über die Differenz von System und Umwelt und Autopoiesis verfügt, kein System. Dementsprechend gibt es drei wichtige Systeme: biologische, psychische und soziale (Berghaus, 2004, S. 39).

Unter dem Aspekt der System-Umwelt Differenz erscheint es essentiell, dass beide Größen aufeinander bezogen sind (Berghaus, 2004, S. 42). Das bedeutet, dass es nur sinnvoll erscheint eine Aussage über ein System zu machen, wenn die Umwelt mitgedacht wird. Dementsprechend wird in der Organisationsanalyse des untersuchten Dachverbands eine Beschreibung vom System und von relevanten Umwelten geliefert. Nach Wilke (2006, S. 55) heißt das in Bezug auf Organisationen, dass nur Umwelten, die ihre „Ziele tangieren“, relevante sind.

2.4.4 Soziale Systeme

Soziale Systeme bestehen nicht aus konkreten Personen mit Leib und Seele („Psychische Systeme“), sondern aus konkreten Kommunikationen (Luhmann, 1991, S. 16). Personen sind Systeme ganz eigener Art. Nur durch einzelne, ganz besondere, bestimmte Handlungen sind sie in die jeweiligen Sozialsysteme einbezogen. Nach Berghaus (2004, S. 62) unterscheidet Luhmann drei unterschiedliche soziale System: Interaktion, Organisation und Gesellschaft. Vereinfacht ist ein soziales System immer dann vorhanden wenn Kommunikation stattfindet.

Aus systemtheoretischer Perspektive sind Sportvereine demnach eine Form von sozialen Systemen (Nagel, 2006, S. 31). Diese konstituieren sich nach Luhmann (2011, S. 222) über folgende drei Entscheidungsprämissen:

- „Entscheidungsprogramme“

Das sind regulative Grenz- und Sollwerte also Entscheidungsprämissen die auf Entscheidungen zurückgeführt werden können (Luhmann, 2011, S. 225). In Bezug auf Sportverbände können das Statuten oder Zielsetzungen und Zukunftserwartungen sein (Nagel, 2006, S. 31).

- „Kommunikationswege“

Diese Entscheidungsprämissen ist, in den formal und bürokratischen Wegen bedingt, welche eine Entscheidung zu gehen hat (Luhmann, 2011, S. 225). In Sportverbänden bestehen „Kommunikationswege“ oft aus Gremien oder Netzwerken welche auch informell begründet sein können (Nagel, 2006, S. 31)

- „Personaleinsatz“

Den Personaleinsatz von Entscheidungsprämissen betrifft die Form „der Zuteilung von Personen an Funktionen oder Stellen“ (Luhmann, 2011, S. 225). Bei Sportverbänden ist

diese Zuteilung oft an Vereinskarrerien oder Persönlichkeiten gekoppelt und weniger an Kompetenzen (Nagel, 2006, S. 31).

Demnach werden Sportverbände in weiterer Folge als soziale Systeme verstanden, welche zusätzlich gekennzeichnet sind durch „Umweltoffenheit bei gleichzeitiger Eigenlogik“ (Fahrner, 2008, S. 41).

2.5 Organismus und Organisation

Um den organisationstheoretischen Teil dieser Magisterarbeit abzurunden, wird folgend noch der Aspekt der Organisation als Organismus beleuchtet. Dazu werden drei Thesen von Pechtl (1995, S. 88) vorgestellt:

- „Selbstständige Lebewesen (= Organismen) schufen und schaffen Organisationen (= planvolle Ordnung).“
- „Menschen (= wesenhafte Organismen) in Organisationen bestimmen, lenken und wirken auf Organismen ein.“
- „Organismus und Organisation existieren nur in einem instabilen Gleichgewicht, um die Entwicklungsmöglichkeit zu wahren.“

Pechtl (1995, S. 89) meint, dass Menschen in Organisationen zwar austauschbar sind, jedoch niemals ein „passives Produkt“ der Umwelt sind. Des Weiteren hält Pechtl (1995, S. 89) fest, dass Menschen, die in Organisationen wirken, „Spuren“ hinterlassen, welche die gesamte Struktur der Organisation beeinflussen. Diese Spuren könnte man nach dem systemischen Paradigma auch als Störungen bezeichnen. Somit ist das Wirken des Organismus (Mensch) auf die Organisation immer auch ein Stören der Umwelt, da Personen Umwelt für die Organisation sind. Dieses Stören des Gleichgewichts oder, wie es Pechtl (1995, S. 89) definiert, das „instabile Gleichgewicht“ führt zu wechselseitigem Lernen von Person und Organisation.

3 Lerntheorien im Organisationskontext

*„Eines der schwierigsten Dinge der Welt ist,
irgendetwas ganz einfach zu betrachten.“*

Jiddu Krishnamurti (1895 – 1986)

Im folgenden Teil werden gängige Lerntheorien in einem kurzen Abriss veranschaulicht um zuerst Erkenntnis über die Entwicklung des individuellen Lernens zu erlangen und schlussendlich eine extrahierte Bedeutungskonstruktion des organisationalen Lernens zu belegen.

3.1 Begriffsexplikationen

Lernen wird laut dem Lexikon der Soziologie (Wienold et. al, 2007, S. 395) als Aktion verstanden, welche zum Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten notwendig ist. Klar scheint, dass alle Lerntheorien annehmen, dass Lernen sich in einer Änderung des Verhaltens zeigt.

„Lernen passiert als Reaktion auf Störungen, induziert durch Systemumwelt.

In interkulturellen Lernsituationen treten solche Störungen rasch auf, z.B. als Diskrepanzen im Bezug auf unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretationen (körper)sprachlicher Ausdrucksformen, die mit den eigenen herkömmlichen Deutungsschemata nicht mehr kompatibel sind. Wissen kann in einer Gemeinschaft Gültigkeit haben und woanders nicht.“ (Pfungstner, 2005, S. 33)

Bei diesem Zitat von Pfungstner (2005, S. 33) wird der Aspekt von Störung in Bezug auf Lernen deutlich. Demzufolge handelt es sich bei Lernen, um eine Erweiterung der Wahrnehmung der Umwelt. Differenzen werden anders wahrgenommen, ihnen wird eine neue Bedeutung zugeschrieben. Durch den Musterbruch werden neue Gedankenkonstruktionen entwickelt. Die Interpretation der umgebenden Welt erfolgt vor dem Hintergrund der neu aufgebauten Denk- und Handlungsweisen.

3.2 Entwicklungsgeschichte der Lerntheorien

Um sich dem Thema Lernen anzunähern, bietet sich ein Blick auf die methodologische Entwicklung im Geschichtsverlauf an.

Eine einheitliche Lerntheorie lässt sich nicht finden. Klar erscheint, dass alle Lerntheorien annehmen, dass Lernen sich in einer Änderung des Verhaltens zeigt.

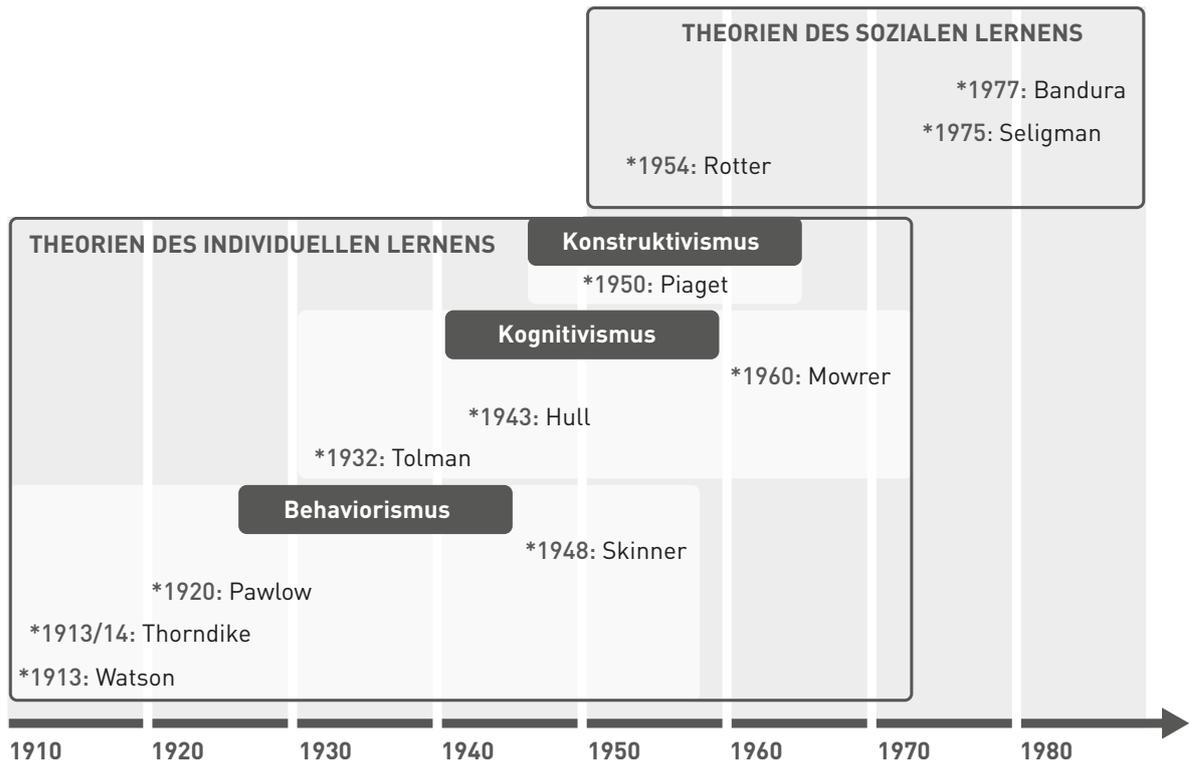


Abbildung 3: Klassische Lerntheorien im Zeitverlauf nach Liebsch (2011, S. 38)

In der obigen Abbildung zeigt sich deutlich, dass der Behaviorismus im Bezug auf den zeitlichen Verlauf den Anfang der Lerntheorien darstellt.

Mit der kognitiven Wende, in den 1960er Jahren des 20. Jahrhunderts, wurde das behavioristische Modell des Lernen „abgelöst“. Chomsky (2001, S. 159) formulierte hierzu treffend, dass Menschen mehr durch Romane über die Persönlichkeit und das Leben lernen, als durch wissenschaftliche Psychologie.

In Abbildung 3 wird nach dem Kognitivismus der Konstruktivismus als zeitlich folgende Theorie angeführt.

Anschließend werden die bedeutendsten Lerntheorien kurz beschrieben, um ein breites Verständnis für die Beantwortungen der Fragestellungen zu erlangen

3.2.1 Behaviorismus

Der Behaviorismus entstammt dem englischen Ausdruck „behavior“ und heißt Verhalten. Lerntheorien dieser psychologischen Richtung untersuchen Verhalten und werden infolgedessen als Behaviorismus bezeichnet. Herkner (2001, S. 22) hält fest, dass europäische Psychologie tendenziell introspektive Bewusstseinsvorgänge zur Datengewinnung verwendet. Somit erscheint es auch als kein Zufall, dass diese empirische Psychologie und deren Vertreter ihren Ursprung außerhalb Europas haben.

Das Black-Box-Modell beschreibt die zentrale Denkweise des Behaviorismus. Ein Input (Reiz oder Stimulus) wirkt auf den untersuchten Organismus und führt zu einem objektiv beobachtbaren und messbaren Output (Responses) im Verhalten.



Abbildung 4: Das Black Box Modell (Herkner, 2001, S. 22)

Dieses Modell birgt den Vorteil, dass Aussagen über untersuchtes Verhalten gut und direkt überprüfbar ist (Herkner, 2001, S. 22). Andererseits besteht die Gefahr, Prozesse wie Gefühle, Einstellungen, Werte und Meinungen, welche zwischen den Polen S und R vermitteln (Herkner, 2001, S. 23), zu tilgen.

Die wichtigsten Vertreter dieser Richtung (Liebsch, 2011, S. 40) waren der russische Physiologe Iwan Petrowitsch Pawlow (1849 – 1936) und der US-amerikanische Psychologe John Broadus Watson (1878 – 1958).

3.2.2 Kognitivismus

Kognitive Theorien des Lernens legen ihr Hauptaugenmerk auf die inneren Prozesse, welche im Behaviorismus mittels des Black-Box-Modells ausgeklammert werden. Herkner (2001, S. 23) betont, dass das große Problem dieses Ansatzes dessen Überprüfbarkeit ist.

Die kognitive Wende, die zu einem Paradigmenwechsel im kuhnschen Sinn führte und durch Noam Chomsky angestoßen wurde (Desnizza & Hecht, 2012, S. 136), löste den Behaviorismus ab. Kognitive Lerntheorien - auch Kognitivismus genannt - beziehen sich auf Informationsverarbeitung wie Wahrnehmungs- und Denkprozesse (Herkner, 2001, S. 23). Die Kritik an diesem Ansatz ist, dass subjektive Bewusstseinsvorgänge empirisch schwer prüfbar sind (Herkner, 2001, S. 22). Als namhafte Vertreter des Kognitivismus sind Ulrich Neisser, Jerome Bruner, Aaron Beck und in jüngerer Zeit der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahnemann zu nennen (Benson et al., 2012, 160 ff). Die in den letzten Jahren boomende Neuropsychologie – oder Neurowissenschaft – kann auch zu dieser Lerntheorie gezählt werden. Grawe (2004, S. 24) bemerkt, dass sich die „Verschmelzung von Psychologie und Neurowissenschaften“ in viele Richtungen ausdehnt. Passend formuliert Kandel (1996, S. 713, zit. n. Grawe, 2004, S. 27): „Die Grenze zwischen Neurowissenschaften und der kognitiven Psychologie ist fließend und letztlich nur willkürlich gezogen.“

3.2.3 Konstruktivismus

Konstruktivistische Lerntheorien gehen davon aus, dass menschliches Erkennen „nicht durch Objekte der Außenwelt, sondern durch die Struktur des Organismus“ (Kriz, 2001, S. 230) determiniert ist. Das bedeutet, dass Lernen und Wissen in diesem Modell nicht mehr als „Substanz“ verstanden wird, „die man vom Kopf des Lehrers in den noch leeren Kopf des Schülers“ (Pörksen, 2008, S. 47) transferiert, sondern als aktiven Prozess der Wirklichkeitskonstruktion des Subjekts. Theoretische Aspekte dieser Denkschule finden sich bei dem Entwicklungspsychologen Piaget (1896 – 1980), den Biologen Maturana und Varela (1987), dem Kybernetiker Heinz von Förster (1911 - 2002) und dem Begründer des radikalen Konstruktivismus Ernst von Glasersfeld (1917 - 2010).

3.3.4 Theorie des sozialen Lernens

Bei dieser Lerntheorie steht nicht das Individuum im Zentrum des Blickwinkels, sondern die interaktionistische Perspektive, wie sich Lernen im sozialen Umfeld auswirkt (Liebsch,

2011, S. 59). Nach Liebsch (2011, S. 59) sind Menschen in Systeme (zum Beispiel Sportorganisationen) eingebunden und demnach kann Lernen nicht getrennt davon betrachten werden.

Lernen am Modell – oder Beobachtungslernen – nach Bandura (Bandura & Walters, 1963, zit. n. Desnizza & Hecht, 2012, S. 137) gehört zu dieser Form von Lerntheorien. Nach Herkner (2001, S. 72), ist Banduras Theorie des Lernens durch Beobachtung eine der wichtigsten Neuerungen der modernen Sozialpsychologie. Bandura unterscheidet zwischen Lernen und Verhalten. Menschliche Verhaltensweisen werden demnach am Modell gelernt, akzeptable Handlungen werden imitiert (Herkner, 2001, S.72). Bandura formulierte vier Teilprozesse der Beobachtung: Aufmerksamkeit, Gedächtnis, Verhalten, Motivation (Herkner, 2001, S.73).

Bedeutsame Vertreter dieses Ansatzes von Lernen sind unter anderem Rotter, Seligmann und Bandura (Liebsch, 2011, S. 63).

3.3 Organisationales Lernen

Organisationales Lernen ist ein Prozess, „in dem Organisationen Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und für zukünftige Problemlösungserfordernisse hin neu organisieren“ (Schreyögg, 2008, S. 440). Wilke (2005, S. 124) betont, dass organisationales Lernen darin besteht, dass Wissen in ihre „Strukturen“, „Prozesse“ und „Regeln“ einbauen. Dieses Lernen kann nach Wilke (2005, S. 125) bei Strukturen über „Restrukturierung“, bei Prozessen über „Geschäftsprozessoptimierung“ und bei Regeln in Form von „interkulturellem Management“ passieren. Aufgrund der Entwicklung weg von der Industriegesellschaft und hin zur Wissensgesellschaft, wird der Produktivfaktor Wissen (Willke, 2008, S. 28) bedeutsam. Aus diesem Grund wird auch das organisationale Lernen immer wichtiger.

„Technikentwicklung wie Wissensentwicklung werden organisationsabhängig und in überwältigendem Maße davon gesteuert, was Organisationen als Organisationen zulassen bzw. verhindern.“ (Willke, 2008, S. 26)

Siewers (1999, S. 11) betont, dass Wissen als „vierter Produktionsfaktor“ neben Arbeit, Boden und Kapital, immer wichtiger wird sowie der Umgang und die Organisation von Information und Wissen für das organisationale Lernen essentiell ist. Entscheidend für die Lernfähigkeit der Organisation ist die gemeinsam entwickelte Strategie (Nagel & Wimmer, 2008, S. 355), da diese eine Auseinandersetzung mit der Systemumwelt fordert.

Um den Lernbegriff der Organisation einzugrenzen empfiehlt Liebsch (2011, S. 17) folgende Trennschärfe:

- Einerseits darf Lernen, auf individueller und kollektiver Ebene, nicht mit organisationalem Lernen gleichgesetzt werden und andererseits nicht mit der Summe dieser zwei Ebenen.

Dennoch meint Senge (2006, S. 171) hierzu, dass Organisationen nur lernen, wenn die einzelnen Individuen darin lernen. Paradoxer Weise hält Senge (2006, S. 171) trotzdem oder gerade deswegen fest, dass das individuelle Lernen keine Garantie für organisationales Lernen ist, aber ohne individuelles Lernen keine lernende Organisation existieren kann. Passend hierzu formuliert Willke (2008, S. 26), dass „erst das Zusammenspiel von Lernen der Personen und Lernen der Organisation nachhaltige Transformation ermöglicht.“ Auch Siewers (1999, S. 9) thematisiert dieses Zusammenspiel indem er meint, dass „zu einer wirklich lernende Organisation immer auch eine ausgeprägte Bereitschaft der Mitarbeiter zu individueller Weiterbildung und ein entsprechendes Weiterbildungsangebot im Unternehmen“ gehört.

3.4 Grundlagen der lernenden Organisation

Durch den rasanten gesellschaftlichen Wandel, durch die globale Vernetzung in Form von wirtschaftlicher Globalisierung, Internet und Telekommunikation, wird die lernende Organisation zum Modewort (Siewers, 1999, S. 8) für Unternehmen, die diesen Veränderungen stand halten wollen. Das Ziel einer lernenden Organisation ist es, flexible und lernfähige Strukturen zu etablieren, um der zunehmenden Geschwindigkeit, dem Wettbewerb und technologischen Innovationen gewachsen zu sein (Siewers, 1999, S. 8).

Den verschärften Wettbewerbsdruck, gepaart mit rasanten dynamischen Veränderungen am Markt, sieht Siewers (1999, S. 10) folgend:

„Die Lernfähigkeit der Organisation insgesamt beginnt bei dem einzelnen Mitarbeiter, setzt sich in der Art der Zusammenarbeit fort, führt zum Lernen in Gruppen und Teams, in denen individuelles Wissen vergemeinschaftet und neues Wissen generiert wird, und endet schließlich in den Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen im Unternehmen. Alles Aspekte gilt es beim Aufbau einer lernenden Organisation gleichermaßen zu berücksichtigen- und dazu noch die Interdependenzen mit der Außenwelt, mit

dem Markt, den Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner, den Shareholdern, der Gesellschaft und Politik. Daher auch als „Summe“ der Theorie der lernenden Organisation und als Königsdisziplin das systemische Denken.“ (Siewers, 1999, S. 10)

Warum braucht es eine lernende Organisation im Kontext Sport? Nagel und Schlesinger (2012, S. 9f) betonen, dass „angesichts gesellschaftlicher Veränderungen, wie der Individualisierung und des demografischen Wandels sowie der Ausdifferenzierung des Sport und der veränderten Sportnachfrage auch Sportvereine offen für Neues sein sollten.“ Des Weiteren betonen die Autoren (Nagel & Schlesinger, 2012, S. 10), dass sich die Verantwortlichen dieser Problematik durchaus bewusst sind, aber es dennoch schwierig ist, Prozesse des Lernens und der Entwicklung anzukurbeln.

„Die Art und Weise, wie wir denken und wie wir in den Organisationsstrukturen zusammenarbeiten, beeinflusst sich gegenseitig und entscheidet damit über den Grad von Flexibilität, Reaktions- und Innovationsfähigkeit der Organisation, kurz: über ihre Lernfähigkeit.“ (Siewers, 1999, S. 9)

Grässle (1999, S. 35) hält fest, dass es „common sense“ sei, dass „lernende Organisationen die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit im Wirtschaftssystem sind.“ Dahingehende gilt es, Sportorganisationen auf diese Aussage hin zu prüfen. Nagel und Schlesinger (2012, S. 61) halten fest, dass Veränderung in einer Sportorganisation zunächst „Bewährtes und Gewohntes zu hinterfragen“ bedeutet.

Ein weiteres System, das essentiell ist, um den Komplex „lernende Organisation“ zu verstehen, ist das lernende System. Grässle (1999, S. 36) schreibt lernenden Systemen zwei essentielle Rahmen zu, um mehr Erkenntnis zu Erlangen. Einerseits hält er fest (1999, S. 35), dass „der Weg der Evolution vom Materiellen/ Konkreten hin zum Abstrakten/ Geistigen geht“, andererseits, dass „unser Lebenssystem durch drei Basisprozesse gekennzeichnet ist:

- „Stoffwechsel – Prozess (Input/Output)
- Signalwechsel (Informationsnetzwerke, wie z.B.: Intranet, Internet, Telefon)
- Energiewechsel (emotional-geistige / spirituelle Beziehungen, Communities)“ (Grässle, 1999, S. 36)

Es wird deutlich, dass Veränderung in Systemen mit einem Prozess des Wechsels zu tun hat. Im Rahmen von Organisationen läuft dieser Prozess zwischen interner und externer Umwelt ab (Luhmann, 1991, S. 244). Lernende Systeme oder Organisationen sind in der Lage, durch Strukturveränderungen in Folge von wahrgenommenen Systemstörungen, wieder in Homöostase zu gelangen.

Folgendes Modell soll als Arbeitsdefinition der Magisterarbeit im Bezug auf den Begriff „lernende Organisation“ gelten.

Liebsch (2011, S. 29) erweitert den institutionellen Organisationsbegriff mit systemtheoretischen Erkenntnissen.

Die lernende Organisation ist demnach (Liebsch, 2011, S. 29) ein:

- „relativ offenes System
- relativ dynamisches System
- relativ undeterminiertes System
- sehr gut selbstorganisierendes, als auch strukturdeterminiertes System
- adaptives als auch lernfähiges System“

Um das Feld der lernenden Organisation hinsichtlich Sport zu präzisieren, bietet sich ein Blick auf Wopps (2008, S. 9) Definition der „lernenden Sportorganisation“ an. Folgende Punkte sind dabei essentiell:

- „Hohe Qualität der Sportangebote.
- Gute Kommunikationsstrukturen mit offenem Austausch von Informationen.
- Flexible Organisationsstrukturen.
- Lösungsorientierter Umgang mit Problemen und Herausforderungen.
- Positiver Umgang mit Fehlern.“ (Wopp, 2008, S. 9)

3. 5 Die lernende Organisation nach Senge

Nach Senge (2006, S. 15) ist die lernende Organisation ein Ideal einer Innovation, dass handlungsleitende Orientierung geben soll, wie sich eine Organisation ständig weiterentwickeln und ihre Ziele erreichen kann. Hierfür bildet das „Systemdenken“, welches Senge (2006, S. 15) gemäß seinem Standardwerk „Die fünfte Disziplin“ nennt, die Grundlage und er setzt es seinen vier anderen Kernpunkten voraus. Dieses

systemische Denken wird unter dem Punkt Systemmodell dieser Magisterarbeit genau beschrieben. Dementsprechend wird folgend nicht genauer darauf eingegangen.

3.5.1 Personal Mastery

Nach Senge (2006, S. 171) ist die Fähigkeit „Personal Mastery“, das Potenzial mitarbeitender Personen in einer Organisation bestmöglich zu entwickeln und nutzbar zu machen. Denn ohne eine lernende Person gibt es auch keine lernende Organisation. Dementsprechend hält Senge (2006, S. 173) fest, dass der Geist, den die lernende Organisation prägt, ein „kontinuierliches Streben nach Selbstschulung und Selbstführung“ ist. Das veraltete Konzept von Unternehmen deren primäre Aufgabe in der Planung, Organisation und Kontrolle der Ressourcen besteht, erscheint nach Senge (2006, S. 172) nicht mehr adäquat.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei „Personal Mastery“ ist die persönliche Visionsentwicklung in Organisationen (Senge, 2006, S. 175). Der fortwährende „Personal Mastery“-Prozess des Korrigierens, Orientierens und Adaptierens der anvisierten Ziele an der Realität verhindert ein Steckenbleiben durch Überforderung, ebenso wie eine Selbstbeschränkung durch Unterforderung, durch zu niedrig gesetzte Ziele (Senge, 2006, S. 184 ff). Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass Lernen nicht als Information aufnehmen verstanden wird, sondern als Fähigkeit Ergebnisse zu erzielen (Senge, 2006, S. 174).

3.5.2 Mentale Modelle

Mentale Modelle sind oft unbewusste Grundannahmen, die unsere Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster beeinflussen (Senge, 2006, S. 216). Tief verwurzelte Bilder, Geschichten und Annahmen von unseren Mitmenschen, von Institutionen und allen anderen Aspekten der Welt, lenken unser Denken (Senge, 2006, S. 213ff). Die Gesamtheit aller mentalen Modelle eines Menschen bilden nach Senge (2006, S. 14 - 15) sein subjektives Weltbild. Diese im Laufe unserer Lebensgeschichte entstandenen Vorstellungen beeinflussen unsere Wahrnehmung und somit alle unsere Entscheidungen (Senge, 2006, S. 14). Aufgrund dieser Erkenntnis ist es entscheidend, handlungsleitende Muster aufzudecken. Durch selbstreflexives Handeln kann dies gelingen (Senge, 2006, S. 224ff).

Nach der Identifizierung ist es von Bedeutung, die Grundannahmen der Vorurteile offen zu legen und diese zu überprüfen. Das übergeordnete Ziel muss es sein, die eigenen Grundannahmen zu prüfen und zu erkennen welche förderlich oder hinderlich für die

Organisation sind (Senge, 2006, S. 227). Nach Siewers (1999, S. 11) ist die „Grundlage aller Veränderungs- und Lernfähigkeit in den Werten und Überzeugungen der Menschen wurzelt.“

3.5.3 Gemeinsame Visionen

Um Zukunftsbilder für die gemeinsame Arbeit zu finden ist es wichtig Visionen zu entwickeln (Senge, 2006, S. 252). Die basale Ebene von Vision geht nach Senge (2006, S. 252) der Frage nach: „Was wollen wir erschaffen?“

Wichtig dabei erscheint, dass diese gemeinsamen Visionen oder Bilder von allen Mitarbeiter/innen einer Sportorganisation getragen werden. Der Zweck dahinter ist, ein Gefühl von Gemeinschaft in der Organisation zu entwickeln. Die Visionen nähren sich aus den gemeinsamen Interessen und erzeugen Mut (Senge, 2006, S. 252ff). Somit kann eine tief empfundene Vision das Engagement der Mitarbeiter/innen fördern. Zudem betont Senge (2006, S. 256), dass kreative Mitarbeit der beteiligten Personen durch eine gemeinsame Vision unterstützt wird.

Die Grundlage für die gemeinsame Vision ist die persönliche Vision, was zur Folge hat, dass die Disziplin der oben erwähnten „Personal Mastery“ die Voraussetzung dafür ist (Senge, 2006, S. 258). Jedoch lassen sich Vorstellungen gemeinsamer Ziele, Werte oder Botschaften nicht „verordnen“ (Senge, S. 2006, S. 252). Nach Senge (2006, S. 255) sollten Visionen durch die Förderung einer lebendigen Gesprächskultur entstehen.

3.5.4 Team- Lernen

Senge (2006, S. 258) führt an, dass im Gegensatz zu dysfunktionalen Teams, welche dadurch gekennzeichnet sind Energie zu verschwenden, sich erfolgreiche Teams durch Harmonisierung von Energie ausgezeichnet. Konkret bedeutet dies weniger Energie zu vergeuden. Somit ist das Team-Lernen etwas grundsätzlich anderes als die Summe der Lernleistungen der einzelnen Mitglieder. Demnach ist „Team-lernen“ der Prozess angestrebte Ziele zu erreichen, kontinuierlich auszurichten und erweitern. Dieser Prozess stützt sich sowohl auf den oben angesprochenen Grundpfeiler der gemeinsamen Visionen, als auch auf den der „Personal Mastery“ (Senge, 2006, S. 287).

Grundlegend gilt für ein lernendes Team im Sinne Senges (2006, S. 288), dass die Notwendigkeit besteht, sich komplexe Fragen zu stellen und neue Einsichten zu generieren. Die dahinterliegende Grundannahme ist jene, dass mehr Menschen potentiell mehr wissen als einer. Somit ist „Team-Lernen“ eine kollektive Disziplin, welche sowohl

den Dialog als auch die Diskussion pflegen sollte. Entscheidend dabei ist jedoch die Unterscheidung dieser beiden Gesprächstechniken (Senge, 2006, S. 288). Im Zusammenhang des Team-Lernen erwähnt Senge (2006, S. 288) auch die Wichtigkeit eine herrschaftsfreie Atmosphäre zu schaffen, in der alle Beteiligten bereit sind, ihre Voraussetzungen und ihre Standpunkte auch einmal in Frage zu stellen. Dabei sollen alle Beteiligten offen sein für unerwartete und allen bisherigen Annahmen quer liegende Vorstellungen.

4 Sportorganisationen in Österreich

„Am Anfang steht nicht Identität, sondern Differenz.“

Niklas Luhmann (1927 – 1998)

Um diese Magisterarbeit zu kontextualisieren, wird im folgenden Teil der Rahmen abgesteckt und eingrenzt in dem sich das beforschte Fallbeispiel befindet.

4.1 Begriffsexplikationen

Generell können Sportverbände unterschiedliche Aufgabengebiete umfassen. Fahrner (2008, S. 9) liefert folgende Definition von Sportverbänden.

„Aufgaben von Sportverbänden umfassen grundsätzlich die Repräsentation einer oder mehrerer Sportarten, deren Interessensvertretung in Gesellschaft und (inter)- nationalen Sportorganisationen, Förderung des Leistungssports, z.B. über Suche talentierten Nachwuchses, Förderung ausgewählter Athleten, Bereitstellung von Trainings- und Förderzentren, Veranstaltung von Meisterschaften, Aus- und Fortbildung von Trainern sowie von Schieds-/Kampfrichtern.“ (Fahrner, 2008, S. 9)

Anhand dieses Zitats von Fahrner (2008, S. 9) wird das multikausale Aufgabenspektrum von Sportverbänden ersichtlich. Dementsprechend erscheint eine klare Zieldefinition umfangreich und hoch komplex.

4.1.1 Sportorganisation

Sportverbände stellen eine besondere Form von Sportorganisation dar. Daher gilt es zuerst das soziale System Sportorganisation zu definieren.

„Eine Sportorganisation ist ein soziales Gebilde, das als Instrument geplant und gestaltet ist, damit Ziele aufgrund der strukturierten Zusammenarbeit vieler Individuen besser bzw. schneller erreicht werden können, als es dem einzelnen Individuen möglich wäre.“ (Heinemann, 2004, S. 13)

Anhand dieser allgemeinen Definition von Heinemann (2004, S. 13) lässt sich erkennen, dass Sportorganisationen im Grunde ein Zusammenschluss von Personen sind, um Ziele zu erreichen.

4.1.2 Vereine und Verbände in Österreich

Die Rechtsvorschrift für das Vereinsgesetz aus dem Jahr 2002¹ definiert Vereine und Verbände folgend:

§ 1. (1) Ein Verein im Sinn dieses Bundesgesetzes ist ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks. Der Verein genießt Rechtspersönlichkeit (§ 2 Abs. 1).

§ 1. (2) Ein Verein darf nicht auf Gewinn berechnet sein. Das Vereinsvermögen darf nur im Sinn des Vereinszwecks verwendet werden.

§ 1. (5) Ein Verband ist ein Verein, in dem sich in der Regel Vereine zur Verfolgung gemeinsamer Interessen zusammenschließen. Ein Dachverband ist ein Verein zur Verfolgung gemeinsamer Interessen von Verbänden.

Diese Gesetzesgrundlage ist die Voraussetzung, um einen Verein oder Verband zu gründen. Dementsprechend ist die Organisation der Vereine und Verbände in Österreich auf diesem Vereinsgesetz aufgebaut (Zeilner, 2005, S. 205).

Aus rechtlicher Sicht fasst Zeilner (2005, S. 205) allgemein folgende vier Merkmale eines Vereins in Österreich zusammen:

- „Freiwilligkeit

Diese muss sowohl beim Eintritt als auch beim Austritt vorhanden sein. In den Vereinsstatuten muss der Austritt geregelt sein und auch möglich sein.

- Dauer

Die Dauer ist unbestimmt und muss auf längere Zeit berechnet sein.

- Organisation mehrerer Personen

¹ http://www.bmi.gv.at/cms/BMI_Vereinswesen/gesetzestexte/Vereins_Gesetz.aspx Zugriff November 2013

Ein Verein ist eine juristische Person und bedarf einer Organisation. Die Vereinsstatuten regeln dies. Ein Verein handelt durch seine Organe. In den Statuten ist festgeschrieben, welches Organ auf welche Weise, was im Namen des Vereins tun darf. Ein Verein muss jedenfalls drei Mitglieder haben.

- Bestimmter und erlaubter Zweck

Ein bestimmter, gemeinsamer Zweck, der nicht verboten sein darf, muss verfolgt werden.“

Im neuen Bundessportfördergesetz (BSFG 2013, § 3, Punkt 12) wird ein Dachverband als „Sportorganisation gesamtösterreichische Bedeutung im Breitensport:

- a) Allgemeiner Sportverband (Dachverband):

Sportorganisation,

- der mindestens 3 000 Mitgliedsvereine in Österreich angehören,
- die mindestens 75 % der Sportarten betreut, die vom Bundes-Sportfachverbänden vertreten werden und
- in mindestens sieben Ländern durch einen Landesverband vertreten ist;“ (BSFG 2013, S. 5) bezeichnet.

Des Weiteren liefert Heinemann (2004, S. 85f) fünf prägnante Merkmale, die Sportvereine definieren sollen und somit zu leichterem Verständnis beitragen können:

- Freiwillige Mitgliedschaft
- Orientierung an den Interessen der Mitglieder
- Ehrenamtliche Mitarbeit
- Demokratische Entscheidungsstruktur
- Autonomie

4.1.3 Der dritte Sektor

Klaus Heinemann (2004, S. 77) beschreibt in seinem Werk „Sportorganisationen“ den dritten Sektor. Diesen definiert er als Organisationsform zwischen Staat, Markt und informellem Sektor. Die Sportorganisation hat formalen Charakter (Abgrenzung informelle

Gruppe), verfolgt keine wirtschaftlichen Ziele (Abgrenzung Markt) und hat keine Aufgaben des allgemein Wohls (Abgrenzung Staat) zu erfüllen (Heinemann, 2004, S. 78). Heinemann (2004, S. 78) nennt Stiftungen, Genossenschaften, Sportvereine und Sportverbände als Organisationen, die dem dritten Sektor zuzuordnen sind.

Ein besonderes Verhältnis besteht zwischen Staat und drittem Sektor, da eine Kooperation vorliegt (Heinemann, 2004, S. 78). Der Staat stellt die nötigen finanziellen Mittel und die rechtliche Absicherung für Sportvereine zur Verfügung, im Gegenzug übernimmt der Verein die öffentliche Aufgabe des organisierten Sports (Heinemann, 2004, S. 79).

Heinemann (2004, S. 79) betont, dass Organisationen dieses Sektors die Anonymität der Großorganisationen überwinden und undefinierte Beziehungen zulassen, ohne dem Einzelnen die Intimität zu nehmen.

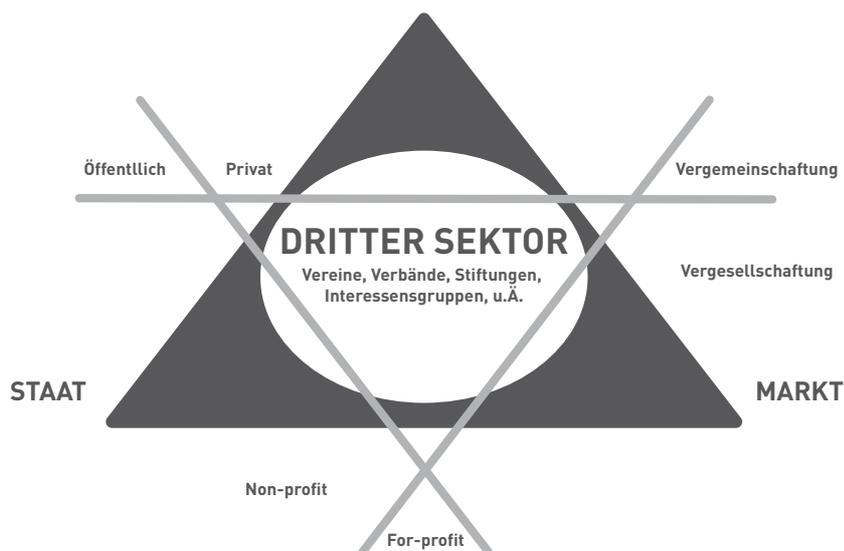


Abbildung 5: Der Dritte Sektor nach Heinemann (2004, S. 77)

Die obige Abbildung 5 verdeutlicht die Stellung des dritten Sektors in Bezug zu Staat, Markt und informellem Sektor. Dementsprechend wird in weiterer Folge die untersuchte Organisation als dem dritten Sektor zugehörig verstanden.

4.2 Entwicklungsgeschichte des Vereins- und Verbandswesens in Österreich

Die folgende kurze und prägnante Darstellung ist eine massive Verkürzung und Simplifizierung der Geschichte des Vereins- und Verbandswesens in Österreich und stellt nur relevante Themen daraus dar, welche die Hauptpunkte dieser Magisterarbeit tangieren.

Die Geschichte des Vereinswesens geht ins 19. Jahrhundert zurück (Zeiler, 2005, S. 203). Der erste Turnverein in Wien wurde 1861 gegründet. Besonders die soziale Mittel- und Oberschicht (Zeiler, 2005, S. 203) war damals die Hauptgruppe der Sporttreibenden. Des Weiteren betont Zeiler (2005, S. 203), dass es damals ausschließlich Männer erlaubt war, in Vereinen Sport zu treiben. Frauen wurde es erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts erlaubt in Vereinen Sport zu machen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Basis für das Verbandswesen und den Vereinssport durch die Gründung von ASKÖ und SPORTUNION in Österreich gelegt². 1953 wurde die Bundes-Sportorganisation (BSO) gegründet.

Die jüngste Geschichte des Sports in Bezug auf die Relevanz für diese Magisterarbeit, kann der österreichischen Bundesregierung in der 24. Legislaturperiode in den Jahren 2008 – 2013 zugeschrieben werden. Die Bundesregierung hat eine Reform der Bundessportförderung am 29. Jänner 2013 im Ministerrat beschlossen. Das Bundessportförderungsgesetz 2013³ tritt mit 1.1.2014 in Kraft

4.3 Die Organisation des Sports in Österreich

Die Organisation des Sports in Österreich ist einerseits staatlich und andererseits nicht-staatlich organisiert (Zeilner, 2005, S. 203).

Beim staatlichen Bereich sind die folgende Ministerien essentiell (siehe Abbildung 6):

- Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (Sektion Sport, HSZ)
- Bundesministerium für Gesundheit (Fonds Gesundes Österreich)
- Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (Bundessportakademien, Schulsport)

² <http://www.bso.or.at/de/ueber-uns/fakten/geschichte/> Zugriff im November 2013

³ <http://www.sportministerium.at/de> Zugriff im November 2013

- Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (Universitätsport)

Des Weiteren sind Bundesländer mit ihren Landesregierungen und den jeweiligen Landessportorganisation auf staatlicher Seite zu nennen.

Der nicht-staatliche Bereich basiert auf den Sportvereinen, welche wiederum Landes-, Dach- und Fachverbände über sich haben.

Als zusätzliche Institution gibt es noch die Bundes-Sportorganisation, welche die Interessen des Sports in Österreich vertritt. Der österreichische Behindertensportverband und die einzelnen olympischen Komitees sind noch auf der nicht-staatlichen Ebene zu nennen.

Schlussendlich gibt es noch staatlich und nicht-staatlich besetzte Institutionen im österreichischen Sport. Zu ihnen zählen folgende Institute:

- Österreichisches Institut für Schul- und Sportstättenbau
- Institut für medizinische und sportwissenschaftliche Beratung
- Österreichisches Institut für Sportmedizin
- Bundessport- und Freizeitzentren
- Team Rot-Weiß-Rot
- Sporthilfe
- Sportpools

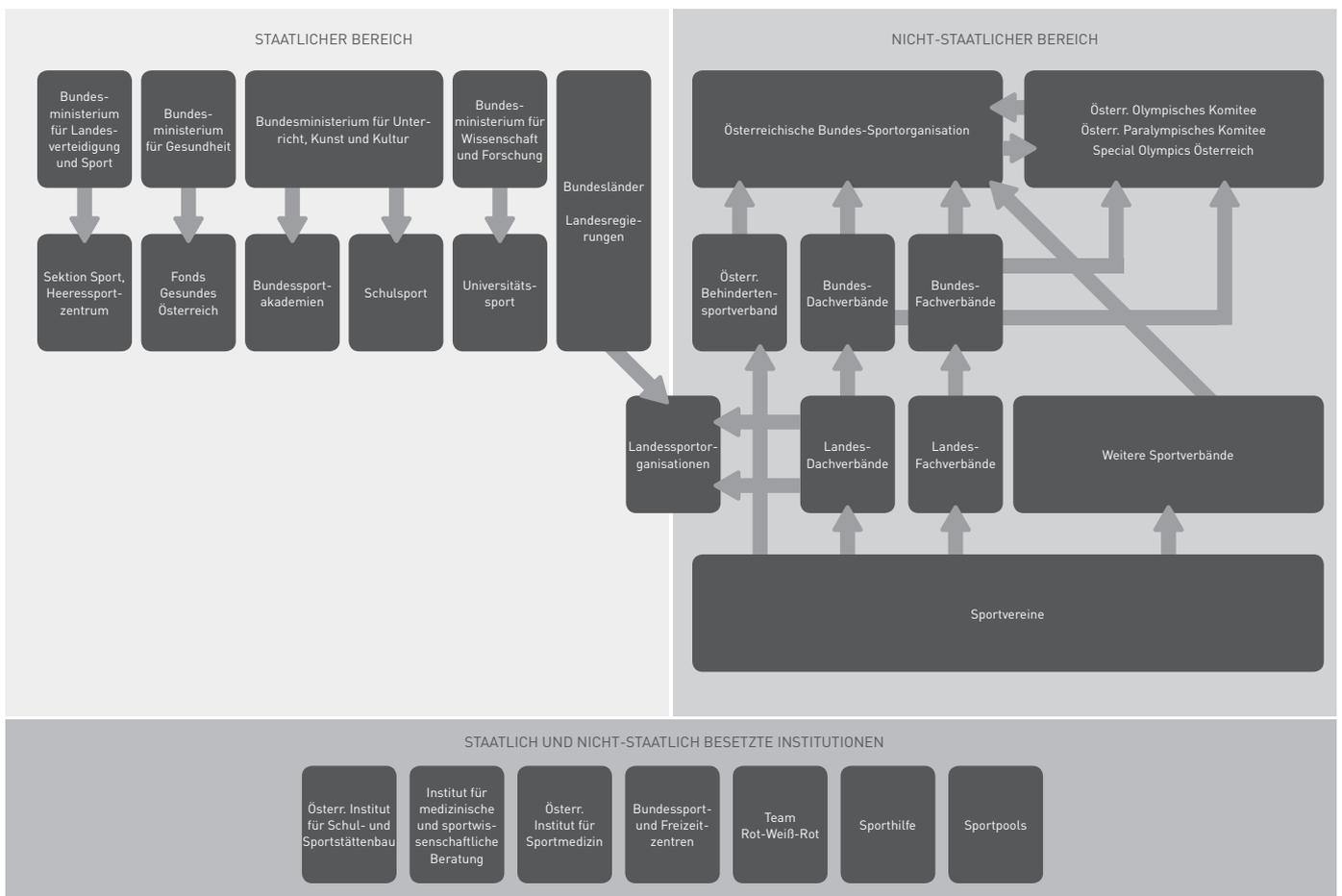


Abbildung 6: Organisation des Sports in Österreich (BSO, 2013)

Die Abbildung 6 verdeutlicht die Organisation des Sports in Österreich. Dabei lassen sich die einzelnen, oben beschriebenen Institutionen und Verbände ablesen und deren Verflechtungen erkennen.

An der Entwicklung der besonderen Bundessportförderung des alten Bundessportförderungsgesetzes aus dem Jahre 2005 lässt sich die Zunahme an Breitensportlichen Bewegungsprogrammen ablesen.

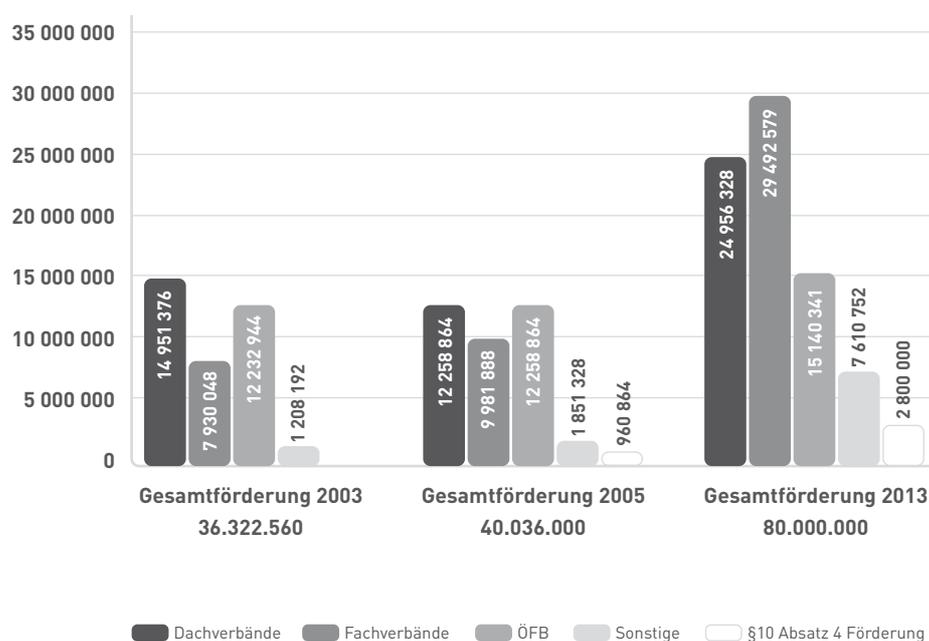


Abbildung 7: Entwicklung der besonderen Bundessportförderung⁴

Des Weiteren ist nach Artikel 15 des Bundes-Verfassungsgesetzes Sport Landessache, demnach gibt es neun Landessportgesetze. Die geschätzte Landesförderung sind zirka 100 Millionen Euro⁵. Die Bundesregierung übt ihre Einflussnahme auf den Sport über die Absteckung von Rahmenbedingungen im Gesundheits- und Bildungssystem aus. Die Fördermittel werden mit rund 110 – 130 Millionen Euro⁶ pro Jahr betitelt. Den größten Förderer des Sports in Österreich stellen nichtsdestotrotz die Gemeinden mit einem geschätzten Fördervolumen von bis zu 500 Millionen Euro⁷ dar.

⁴ internes Dokument zur Verfügung gestellt von der untersuchten Organisation

⁵ internes Dokument der untersuchten Organisation

⁶ internes Dokument der untersuchten Organisation

⁷ internes Dokument der untersuchten Organisation

4.3.1 Bundessportfördergesetz 2013 – BSFG 2013

Um das Handeln der untersuchten Organisation zu verstehen, erscheint es sinnvoll, das neue Bundessportfördergesetz (BSFG, 2013) unter die Lupe zu nehmen, da dort Ziele und Förderungen geregelt werden, welche das Überleben des Verbands sichern.

Aufgrund der Komplexität des Gesetzes werden hier nur dem Autor als essentiell erscheinende Punkte aufgelistet, da eine komplette Auflistung den Rahmen dieser Magisterarbeit sprengen würde. Nachzulesen im Originaltext ist das BSFG 2013 unter www.sportministerium.at.

4.3.2 Sportpolitischer Auftrag

Der sportpolitische Auftrag wird im Bundes-Sportfördergesetz 2013 im § 3 geregelt. Jedoch beschreiben auch Nagel und Schlesinger (2012, S. 11) die gesellschaftliche Dimension von Sportvereinen beziehungsweise Verbänden.

„Denn Sportvereine sind kein ‚schönes Randphänomen‘ unserer Gesellschaft, sondern erfüllen vielfältige gesellschaftspolitische Funktionen. Sie erbringen eine Vielzahl an Leistungen für die Gesellschaft, wie soziale Integration, Jugendarbeit, Förderung bürgerschaftlichen Engagements und Gesundheitsförderung. Dementsprechend sind Entwicklungsprobleme in Sportvereinen nicht alleine hinsichtlich ihrer Relevanz für die Organisation zu betrachten, sondern auch in einem übergeordneten gesellschaftlichen Kontext einzuordnen.“(Nagel & Schlesinger, 2012, S. 11)

Für die Erfüllung des sportpolitischen Auftrags gibt, es aus Sicht des neuen Bundes-Sportfördergesetz 2013 eine weisende Richtung für Vereine:

„§ 2. (1) Erfüllung des sportpolitischen Auftrags:

1. Aufbau und die Weiterentwicklung professioneller Verbandsstrukturen im Sport
4. der Einsatz und die Ausbildung hoch qualifizierter Trainerinnen und Trainer (...)
8. die Stärkung der Dimension „ Gesundheit durch sportliche Bewegung“
9. die Bereitstellung von sportspezifischen Angeboten für sport- oder vereinsferne Menschen“ (BSFG, 2013, § 2, S. 4)

4.3.3 Förderungen

Im Abschnitt zwei des BSFG 2013 (2013, S. 6) sind die Förderarten und Aufteilung der Sportfördermittel geregelt. Für alle Fördernehmer gilt ein duales Fördermodell (§ 5), bestehend aus einer Grundförderung (jährlich wiederkehrend) und einer Maßnahmenförderung (zum Beispiel Projekte).

Die oben angesprochenen Sportfördermittel sind:

„§ 5. (1) Bundes-Sportförderungsmittel sind insbesondere

1. die gemäß § 20 des Glücksspielgesetzes (GSpG), BGBl. Nr. 620/1989, zur Verfügung gestellten Mittel und

2. sonstige Mittel für die Förderung von Vorhaben gesamtösterreichischer Bedeutung.

(2) Von den Mitteln gemäß Abs. 1 Z 1 sind bestimmt:

1. 50 % für Förderungen im Bereich des Leistungs- und Spitzensports;

2. 45 % für Förderungen im Bereich des Breitensports;

3. 5 % für die Förderung der gesamtösterreichischen Organisationen mit besonderer Aufgabenstellung im Sport.“ (BSFG 2013, S. 6)

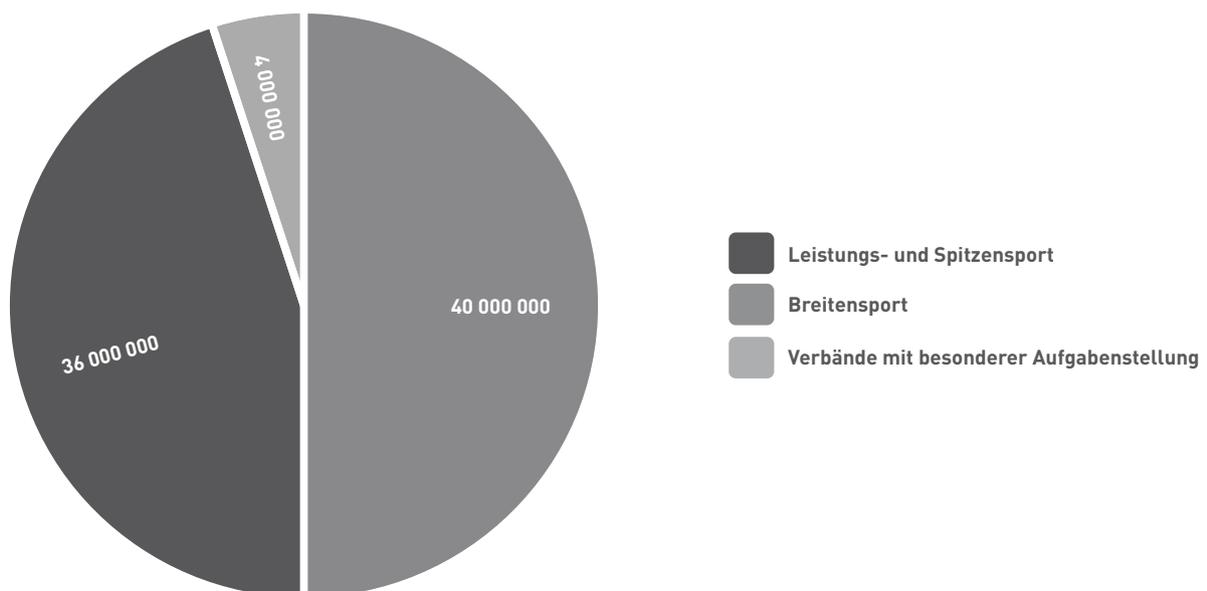


Abbildung 8: Verteilungssystematik gemäß BSFG 2013 (S. 6)

Die oben angesprochene Maßnahmen- und Projektförderung ist im Abschnitt drei des BSFG 2013 geregelt. Diese besagt, dass die Umsetzung eines Projekts einerseits einer „periodischen Evaluierung“ (BSFG, 2013, 3. Abschnitt § 8) unterliegt und andererseits die „Darstellung der mit den Förderungsmitteln erzielten Wirkung“ (BSFG, 2013, 4. Abschnitt, § 10) beinhalten muss.

4.4 Sportorganisationsspezifische Implikationen

Im folgende werden noch zwei für diese Arbeit sportorganisationsspezifische Implikationen geliefert. Die in der Theorie oft beschriebene Ehrenamtsproblematik (Badelt 2002, Fahrner 2008, Heinemann 2004) und die Modelle der Organisation als politische Arena (Heinemann 2004, Neuberger 1995) sind für die Untersuchung eines Landesdachverbands essentiell und werden daher folgend kurz und prägnant skizziert.

4.4.1 Ehrenamtsproblematik

„Unter ehrenamtlicher Arbeit wird in der Folge eine Arbeitsleistung verstanden, der kein monetärer Gegenfluss gegenübersteht, die also nicht mit Geld bezahlt wird.“ (Badelt, 2002, S. 573). Entlohnt wird die Leistung der ehrenamtlichen Arbeit aber durch immaterielle Werte, wie zum Beispiel durch Information, Einfluss, Macht oder Kontrolle (Badelt, 2002, S. 574). Jedoch merkt Badelt (2002, S. 574) an, dass „bei genauerer Betrachtung ein versteckter Entlohnungscharakter nicht mehr abgesprochen werden kann.“ Badelt (2002, S. 584ff) sieht folgende drei Erklärungsmöglichkeiten für ehrenamtliche Arbeit:

- Altruismus

Personen die ehrenamtlich tätig sind engagieren sich oft für „die gute Sache“ (Badelt, 2002, S. 585). Probleme können bei dieser Form des Antriebs nach Badelt (2002, S. 586) dadurch entstehen, dass Personen nicht genügend über die Wunschvorstellungen des Leistungsempfängers Bescheid wissen.

- Eigenwert

Bei dieser Motivation von Ehrenamt stehen persönliche Motive wie zum Beispiel soziale Integration, persönliche Zufriedenheit, Erwerb von sozialem Status, sinnvolle Freizeitgestaltung oder Erfüllung ethischer Normen (Badelt, 2002, S. 586) im Vordergrund.

- Tauschverhalten

Wie oben erwähnt, zeigt sich, dass bei gewissen ehrenamtlichen Tätigkeiten eine bestimmte Gegenleistung der betreffenden Person erhalten wird. Somit kann nach Badelt (2002, S. 587) ein weiteres Motiv für ehrenamtliche Tätigkeit das Tauschgeschäft sein.

4.4.2 Modelle der Organisation als politische Arena

Klaus Heinemann (2004, S. 32) beschreibt die Organisation als ein sich nicht von selbst regulierendes Gefüge. Mitglieder der Organisation vertreten nach seiner Auffassung stets ihre Eigeninteressen und sind wenig darauf bedacht das Weiterbestehen des Verbandes zu sichern.

Das Überleben der Organisation ist für das Einzelindividuum nur deshalb von Bedeutung, da eine finanzielle Abhängigkeit zu Vereinigung besteht (Heinemann, 2004, S. 33). Heinemann (2004, S. 33) benennt weitere Aspekt, warum der Einzelne in der Organisation handelt:

- „das Erreichen Erhalten von Machtpositionen“
- „das Unterdrücken und Ausschalten von Konkurrenten“
- „das Steigern der persönlichen Karrierechancen“

Kleinpolitische Vorgänge gehören zum Alltag von Sportorganisationen, Mitglieder der Organisation verfolgen unterschiedlichste opportunistische Interessen und durch die Knappheit an Ressourcen entstehen Interessenskonflikte (Heinemann, 2004, S. 33f) Der Fortbestand der Organisation beruht nach Heinemann (2004, S. 34) auf dem Zustand, dass allzu eigensinnige Verhaltensweisen der Mitarbeiter/innen von anderen Mitgliedern aufgedeckt und somit kontrolliert werden.

Neuberger (1995, S. 14) beschreibt die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder als spielerisch, durch Bündel und Intrigen soll der triste Alltag in der Organisation angereichert werden. Das Verfolgen von eigenen Interessen durch Nutzung anderer wird als mikropolitisch Handeln bezeichnet (Neuberger, 2006, S. 18). Mikropolitik wird demnach nicht als Abweichung, sondern als Bedingung dafür gesehen, dass die Organisation funktioniert (Neuberger, 2006, S. 40).

In Anlehnung an Heinemann (2004, S. 34) werden, zur besseren Veranschaulichung, Abläufe in der Organisation mit einem Fußballspiel verglichen. Bei diesem ist die Anzahl der Mitspieler nicht bekannt, auch wechseln diese immer wieder, einige scheiden ganz aus. Es gibt keine ausgesprochenen Regeln, keinen Schiedsrichter und niemand weiß,

was spielentscheidend ist. Das Spiel wird weder beendet noch gewonnen. Aus diesem Vergleich wird ersichtlich, in welcher politischen Unsicherheit die „Spieler“ der Organisation handeln.

Das Bild, welches hier von Mitgliedern der Organisation gezeichnet wird, ist ein höchst Ich-zentriertes. Vorrangig ausschlaggebend für die Handlungsweisen der Mitarbeiter/innen sind persönliche Interessen und das Erreichen persönlicher Ziele. Die Organisation wird für diese Zwecke genutzt.

II Empirischer Teil

*„Grundlage des Lernens muss die Neugierde, nicht der Zwang sein,
der ‚Lehrer‘ soll diese Neugierde fördern
und sich nicht auf festgelegte Methoden verlassen.
Die Spontaneität ist König, im Denken (in der Wahrnehmung)
wie auch im Handeln.“*

Paul Feyerabend (1924 – 1994)

5 Methode

„Die Natur erklären wir, das Seelenleben verstehen wir.“
Wilhelm Dilthey (1833 - 1911)

Ziel der vorliegenden qualitativen Untersuchung ist es, das Selbstverständnis der jeweiligen Person der Organisation in Bezug auf Lernen zu beleuchten. Im nachfolgenden empirischen Hauptteil der Arbeit werden die eingesetzten Methoden erklärt, die im Feld erhobenen Daten dargestellt und abschließend interpretiert. In einem letzten Schritt werden aus systemtheoretischer Sicht Lernpotentiale aus den Interviewantworten abgeleitet.

5.1 Datenerhebung

In dieser Arbeit werden qualitative Methoden zur Erhebung der Daten herangezogen. Qualitative Methoden werden „auf die Messung von Qualitäten“ (Lamnek, 2010, S. 3) reduziert. Im Gegensatz zur quantitativen ist die qualitative Sozialforschung der Meinung, dass der Mensch „nicht nur ein Untersuchungsobjekt, sondern auch ein erkennendes Subjekt“ (Lamnek, 2010, S. 32) ist. Das Ziel der qualitativen Sozialforschung ist es, soziale Wirklichkeiten aufzuzeigen und Prozesse strukturiert zu beschreiben (Lamnek, 2010, S. 33). Folgende Merkmale sollte qualitative Sozialforschung nach Lamnek (2010, S. 33) aufweisen: interpretativ, naturalistisch, kommunikativ, reflexiv, qualitativ. Im Unterschied zur quantitativen Sozialforschung, die einem normativen Paradigma folgt, welches „eine außerhalb der Interpretationen existierende objektive Realität“ (Lamnek, 2010, S. 35) unterstellt, geht die qualitative Sozialforschung von einem interpretativen Paradigma aus (Lamnek, 2005, S. 35), dem zu Grunde liegt, dass „soziale Wirklichkeiten durch Interpretationen konstruiert“ werden (Lamnek, 2010, S. 35).

Zur Bearbeitung des Themas und zur Beantwortung der Fragestellung dient die Methode des halbstandardisierten Einzelinterviews. Dabei soll der/die Forscher/in bereits über Kenntnisse des Untersuchungsgegenstandes verfügen. Aufbauend auf diesem Wissen (Cropley, 2005, S. 107) wird ein strukturierter Interviewleitfaden erstellt. Diese Methode verlangt zudem einen komplexen (praktischen) Wissensstand der/des Interviewten. Die interviewende Person muss dem Befragten verdeutlichen mit der behandelten Thematik vertraut zu sein; er/sie sollte sich nicht als inkompetenter Gesprächspartner darstellen (Mayer, 2009, S. 38).

Um die komplexe Thematik der lernenden Sportorganisation zu erschließen, hat sich der Autor dieser Magisterarbeit für leitfadengestützte qualitative Experteninterviews entschieden. Das Experteninterview ist eine besondere Form des Leitfadenterviews. Der Befragte ist nicht als Person, sondern als Experte für ein vorgegebenes Handlungsfeld interessant. Der Interviewte ist Repräsentant für eine Gruppe, wichtig ist den Experten auf seine zentrale Aufgabe festzulegen, für die Forschungsfrage unergiebig Themen sollten ausgeschlossen werden (Flick, 2002, S. 143f).

Bezeichnend für das Leitfadenterview ist nach Flick (2002, S. 143f), dass ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen vor dem Interview entwickelt wird. Die Antworten der Befragten erfolgen frei, um individuelle Sichtweisen zuzulassen. Durch die Entwicklung des Leitfadens entsteht die Möglichkeit Daten zu vergleichen, diese gewinnen an Struktur und entscheidende Inhalte der Forschungsfrage können weniger leicht übersehen werden. Der Ablauf des Interviews muss nicht rigoros eingehalten werden, der Interviewer entscheidet, ob er Abweichungen zulässt oder abblockt. Diese Einzelentscheidungen erfolgen in der Interviewsituation. Sie erfordern großes Einfühlungsvermögen des Fragenden. Die Vermittlung zwischen Interviewverlauf und Leitfaden hat große Bedeutung (Flick, 2002, S. 143f).

Neben den Interviews wurden zudem auch allgemein zugängliche Informationen zur Organisation, wie Organisationsleitbilder, offizielle Statistiken, Stellenbeschreibungen, öffentlich zugängliche Daten aus dem Internet (Homepage), Statuten und Organigramme zur Analyse der Organisation verwendet. Diese werden im Kapitel 6.7 als „Organisationsanalyse“ dargestellt.

5.2 Interviewpartner

Ziel war es, die Organisation in Bezug auf Störungen und Lernpotentiale zu untersuchen, daher wurden einerseits Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und – um eine Außenperspektive zu erlangen – ein Stakeholder interviewt. Cropley (2005, S. 80) gibt an, dass es bei qualitativer Forschung essentiell ist, Personen zu interviewen die mit dem Gegenstand der Forschung betraut und dessen kundig sind.

Entscheidend für die Auswahl waren einerseits unterschiedliche Hierarchieebenen und andererseits eine Mischung von Angestellten und ehrenamtlichen Personen, um die Realitäten von Verbänden widerzuspiegeln.

Somit wurden im Rahmen dieser Arbeit insgesamt sechs Interviews im Zeitraum von April 2013 bis Juni 2013 geführt. Es wurden vier Frauen und zwei Männer befragt. Fünf der

befragten Personen sind in der untersuchten Organisation tätig, eine Person ist ein Stakeholder der Organisation aus einem Mitgliedsverein des Dachverbands. Die Interviewpartner/innen waren zwischen 24 und 55 Jahre alt.

Mitarbeiter/innen der Organisation

- L1 (L = Landesgeschäftsführer, 1 = Interviewnummer), männlich, 27 Jahre;
- P2 (P = Präsidentin, 2 = Interviewnummer), weiblich, 55 Jahre;
- K3 (K = Projektkoordinatorin, 3 = Interviewnummer), weiblich, 28 Jahre;
- K4 (K = Projektkoordinatorin, 4 = Interviewnummer), weiblich, 30 Jahre;
- B5 (B = Bildungsbeauftragte, 5 = Interviewnummer), weiblich, 24 Jahre;

Stakeholder der Organisation

- S6 (S = Stakeholder, 6 = Interviewnummer), männlich, 40 Jahre;

5.3 Interviewsituation und Feldzugang

Der Zugang zur Organisation und den damit verbunden Gesprächspartner/innen für diese Untersuchung wurde mittels eines „Gatekeepers“ (Merkens, 2009, S. 288) ermöglicht. Durch diese Schlüsselperson war eine Kontaktaufnahme einfach und effizient. Im Rahmen dieser Arbeit wurden verschiedene Organisationen gezielt und direkt angeschrieben, jedoch erwies sich diese Strategie als wenig erfolgreich, da die entsprechenden Organisationen keine Antwort gaben oder der Kontakt versandete. Erst mit der Hilfe eines „Gatekeepers“, welchen der Autor dieser Magisterarbeit persönlich kannte, wurde die Forschung möglich. Dieser Zugang spiegelt aktuelle Verhältnisse des Verbandswesens in Österreich wider, da der persönliche Kontakt scheinbar viele Türen auf unterschiedlichen Ebenen öffnet.

Girtler (1984, S. 151) merkt an: „Um wirklich gute Interviews zu bekommen, muss man (...) in die Lebenswelt dieser betreffenden Menschen gehen und darf sie nicht in Situationen interviewen, die ihnen unangenehm und fremd sind.“ Aus diesem Grund wurde die Auswahl des Ortes den befragten Personen überlassen. Damit war gewährleistet, dass das Interview in einer ihnen vertrauten Umgebung stattfand. Der Termin wurde telefonisch und/oder per Email vereinbart. Die Aufnahme des Gesprächs,

mit Hilfe eines digitalen Diktiergeräts, stellte für die Interviewten kein Problem dar. Die Aufnahmen wurden anschließend in Schriftform gebracht. Die Personen und die Organisation werden aus Anonymitätsgründen nicht namentlich genannt.

5.4 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden dient als Gerüst der Datenerhebung und soll sicherstellen, dass verschiedene Interviews vergleichbar gemacht werden können. Bei der Erstellung des Leitfadens wurde darauf geachtet, dass hauptsächlich offene und zirkuläre Fragen gestellt werden. Um eine Struktur und Übersichtlichkeit des Interviews zu gewährleisten, wurde der Leitfaden in folgende Themenkomplexe unterteilt.

Zu Beginn des Interviews werden Fragen zum persönlichen Werdegang gestellt. In weiterer Folge werden die Aufgabenbereiche der einzelnen Gesprächspartner/innen in der Organisation thematisiert, um Klarheit über die unterschiedlichen Funktionen zu bekommen. Der nächste Fragenblock beschäftigt sich mit der Organisation an sich. Hierbei werden zwischen den Fakten, der Organisationskultur, den Machtstrukturen und den Stakeholdern unterschieden, um das Organisationsverständnis der jeweiligen Personen zu beleuchten.

In weiterer Folge wird der Block Lernen und Veränderung behandelt. Die Fragen reichen von Veränderungen in der Vergangenheit über Ablauf der Veränderung bis hin zu Prozessbewertung und Lernen für zukünftige Veränderungen. Auch die Frage nach internen Veränderungen wie Strukturen, Leitbildern, Mitarbeiter/innen oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen werden hier erforscht.

Projekte und deren Entwicklung sind im Verlauf des Interviewleitfadens prägend. Die Fragen zielen auf den Ablauf der Projektentwicklung ab, sowie auf dessen Beurteilung dessen im Nachhinein und auf das Lernen für zukünftige Projekte. Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Wirkungen beziehungsweise Nutzen werden im Anschluss daran erfragt.

Zum Abschluss werden den Interviewpartner/innen Fragen zur Zukunft der Organisation gestellt und ein Resümee gezogen.

Der Interviewleitfaden stellt eine Orientierungshilfe dar und wird flexibel eingesetzt, damit möglichst individuell auf die Interviewpartner/innen eingegangen werden kann.

Der Leitfaden befindet sich im Anhang dieser Magisterarbeit (siehe S. 148).

5.5 Transkription

Das Wort Transkription kommt aus dem Lateinischen (transcribere) und bedeutet „überschreiben“ oder „umschreiben“. Im Gegensatz zur Schrift wird ein Transkriptionssystem nicht für kommunikative Zwecke gebildet, sondern für analytische und es zählt somit zu den wissenschaftlichen Arbeitstechniken (Dittmar, 2004, S. 50). Dabei kann das gesamte verbale Verhalten der interviewten Person dokumentiert werden.

In Abstimmung mit den Interviewpartnern wurden Aussagen der Teilnehmer/innen aufgenommen und transkribiert, so kann sich der Interviewer auf die Befragung konzentrieren und hat die Möglichkeit Verständnis- oder Kontrollfragen einzubauen (Mayer, 2009, S. 45).

Um eine gute Lesbarkeit des Transkripts zu gewährleisten, wurde auf eine Dialekteinfärbung verzichtet, die Interviews wurden ins Schriftdeutsch übertragen. Inhaltlich ergeben sich dadurch keine Abweichungen von den Originalaussagen. Auf Vermerke bezüglich Stimmlage und Pausen, beziehungsweise andere parasprachliche Elemente wurde verzichtet, diese waren nicht Gegenstand der Interpretation (Mayring, 1999, S. 68).

Die Daten wurden anonymisiert. Dies wurde den Interviewten mitgeteilt, um eine entspanntere Atmosphäre während des Interviews zu erzeugen (Mayer, 2009, S. 45).

5.6 Auswertungsmethode

Zur Analyse der Interviews wird die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2008, S. 84) verwendet. Das Transskript wird systematisch mit einem Kategoriensystem analysiert und bearbeitet, welches das zentrale Instrument der Analyse darstellt. Das Kategoriensystem leitet sich einerseits aus dem Leitfaden ab und wird anhängig von den Äußerungen der Personen angepasst (induktive Kategoriendefinition) und andererseits aus der Theorie begründet (deduktive Kategoriendefinition). Die Kategorien stehen somit in einem Wechselverhältnis von Theorie, den damit einhergehenden wissenschaftlichen Fragestellungen und dem Material der Interviews. Das Ziel der in dieser Arbeit verwendeten Analyse, war eine Reduzierung des erfassten Datenmaterials, ohne wesentliche Inhalte außer Betracht zu lassen (Mayring, 2008, S. 58).

Im folgenden Teil soll das von Mayring (2008, S. 84) beschriebene Ablaufmodell der Auswertung näher erläutert werden.

Um die Analyse präziser zu machen, wird zunächst eine Analyseeinheiten festgelegt. Hier wird zwischen „Kodiereinheit“, kleinster Materialbestandteil, der unter eine Kategorie fällt, und „Kontexteinheit“, größter Textbestandteil, der unter eine Kategorie fällt, unterschieden (Mayring, 2008, S. 53). Die „Auswertungseinheit“ bestimmt, welche Teile des Textes nacheinander ausgewertet werden (Mayring, 2008, S. 53).

In der vorliegenden Arbeit wird eine inhaltliche Strukturierung angewendet, und somit das Material bestimmten Kategorien zugeordnet (Mayring, 2008, S. 85). Der Text wird mittels des Kategoriensystems bearbeitet, anschließend erfolgte eine Zusammenfassung der Paraphrasen (Mayer, 2008, S. 89).

Das Kernstück der strukturierenden Inhaltsanalyse stellt jedoch nach Mayring (2008, S. 96), die genaue Beschreibung der Kategorie dar. Kodierregeln werden festgelegt und Ankerbeispiele gefunden (Mayring, 2008, S. 86). Bei der ersten Sichtung des Materials wurden die festgelegten Auswertungseinheiten beachtet. Wo sich Hinweise auf Kategorien finden ließen, wurde eine Markierung vorgenommen (Mayring, 2008, S. 96).

In einem nächsten Schritt wurden die Fundstellen extrahiert und bearbeitet. Das extrahierte Material wurde paraphrasiert und zunächst in Kategorien und anschließend in Hauptkategorien zusammengefasst (Mayring, 2008, S. 89).

5.7 Die Beschreibung des Kategoriensystems

Im folgenden Teil wird das Kategoriensystem dargestellt, mit Hilfe dessen das gesammelte Material analysiert wird. Die Kategorien wurden aus der Literatur und dem Interviewleitfaden abgeleitet (deduktive Kategorienbildung). Außerdem wurde das Kategoriensystem nach der ersten Durchsicht der Daten ergänzt und modifiziert (induktive Kategorienbildung). In der Ergebnisdarstellung werden zu jeder einzelnen Kategorie nachfolgend relevante Interviewaussagen angeführt und aufgearbeitet.

Die Auswertungskategorien wurden in Hauptkategorien beziehungsweise Subkategorien gegliedert und in eine logische Abfolge gereiht, welche die Aussagen des Interviews spiegeln und der weiteren Bearbeitung der Forschungsfrage dienen sollen.

Hauptkategorie 1 beschäftigt sich mit dem *persönlichen Werdegang und der Karriere* des/der Interviewpartner/in, um etwaige Einstellungskriterien in Sportverbänden in Österreich zu identifizieren. Die folgende Kategorie 2 behandelt die *Aufgabenbereiche* der jeweiligen Person in der Organisation und die damit verbundene Kompetenzorientierung.

Die Hauptkategorie 3 setzt sich mit dem *Organisationsverständnis* der Gesprächspartner/innen auseinander. Die jeweiligen Organisationsbeschreibungen heben die Vorstellungen der Befragten über die subjektive Wirklichkeit des Landesdachverbands hervor. Die folgenden Subkategorien hierzu sind *Fakten* über die Organisation, *Organisationskultur*, *Machstrukturen* und *Stakeholder*. Diese Subkategorien sollen das Konvolut an Daten klarer strukturieren, um für den/die Leser/in eine präzisere Nachvollziehbarkeit zu generieren.

Die nächste Hauptkategorie 4, *Lernen und Veränderung*, soll subjektiv wahrgenommene Veränderungsprozesse der Organisation aus Sicht der Interviewpartner/innen widerspiegeln. Hauptkategorie 5 behandelt *konkrete Projektbeispiele* und erforscht deren Entwicklung und Veränderung. Die nächste Kategorie 6 *Personalentwicklung* spiegelt die in der Organisation eingesetzten Lernmaßnahmen und Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter/innen wieder. Es geht dabei vor allem darum, die Akzeptanz und Verantwortlichkeiten etwaiger Maßnahmen zu hinterfragen. Die folgende Hauptkategorie 7 setzt sich mit dem Ausblick zur *Organisationsentwicklung* auseinander. Hier werden individuelle Sichtweise in Bezug zur Zukunft der Organisation transparent gemacht, um potentielle Maßnahmen der lernende Organisation zu erheben.

Die Kategorien *Störung und Lernen* (Hauptkategorie 8) und die *parteilpolitische Einflussnahme* (Kategorie 9) wurden nach Durchsicht des Materials ergänzt (induktive Kategorienbildung), da diese Themen oft im Gespräch erwähnt wurden. Dies machte eine Modifizierung des Kategoriensystems notwendig. Einerseits behandeln diese Kategorien die Hauptfragestellungen der Arbeit direkt, andererseits wird die oft erwähnte parteipolitische Einflussnahme thematisiert. Aufgrund ihrer Wertigkeit wird der parteipolitischen Einflussnahme eine eigene Kategorie zugeteilt.

Die folgende Auflistung dient einer überblicksmäßigen Zusammenschau der Kategorien und soll Klarheit in Bezug auf das Kategoriensystem bringen:

Kategorie 1: Karriere und Werdegang (deduktiv gebildet)

Kategorie 2: Aufgabenbereiche (deduktiv gebildet)

Kategorie 3: Organisationsverständnis (deduktiv gebildet)

Subkategorie Fakten zur Organisation (deduktiv gebildet)

Subkategorie Organisationskultur (deduktiv gebildet)

Subkategorie Machtstrukturen (deduktiv gebildet)

Subkategorie Stakeholder (deduktiv gebildet)

Kategorie 4: Lernen und Veränderung (deduktiv gebildet)

Kategorie 5: Konkrete Projektbeispiele (deduktiv gebildet)

Kategorie 6: Personalentwicklung (deduktiv gebildet)

Kategorie 7: Ausblick zur Organisationsentwicklung (deduktiv gebildet)

Kategorie 8: Störung und Lernen (induktiv gebildet)

Kategorie 9: Politik (induktiv gebildet)

6 Ergebnisse

„Das Primäre ist das Bedeutsame.“

Martin Heidegger (1889 – 1976)

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der einzelnen Interviews in chronologischer Reihenfolge dargestellt. Es handelt sich hierbei um eine reine Darstellung der Zusammenfassung der einzelnen Kategorien, welche jedoch keine Interpretation enthält. Im folgenden Kapitel „Diskussion“ werden die Ergebnisse der einzelnen Interviews sowie der Analyse der Organisation gegenübergestellt und in Bezug auf die Fragestellungen diskutiert und interpretiert.

6.1 Interview 1

Das erste Interview wurde mit dem Landesgeschäftsführer (L = Landesgeschäftsführer, 1 = Interviewnummer) der Organisation geführt.

Kategorie 1: Karriere und Werdegang

Person L1 hat bei einem Verein des Dachverbands begonnen Sport zu treiben.

„Also angefangen hat es eigentlich in einem Mitgliedsverein des Dachverbands. Dort habe ich begonnen Sport zu betreiben und dort war ich dann auch mit kleinen organisatorischen Aufgaben wie Homepage und Traineraufgaben beauftragt.“ (L1, Z 6-9)

Nach der HAK Matura hat er das Bakkalaureat Sportmanagement absolviert und befindet sich derzeit im Magisterstudium Sportwissenschaften. Zudem hat er die BSO Sportmanager Basislizenz erworben und diverse Instruktor/innen Ausbildungen der Bundessportakademie absolviert. Person L1 hat bei einem Sportverein des untersuchten Dachverbands begonnen, Sport zu treiben und dort erste organisatorische Aufgaben übernommen. Die Person L1 hat die Präsidentin des Dachverbandes kennengelernt und in weiterer Folge die Presseabteilung bei der Dachverbandsorganisation übernommen. Nachdem der Landesgeschäftsführer in Pension gegangen ist, wurde der Job beim Dachverband ausgeschrieben. Der Interviewte hat sich beworben und die Stelle bekommen. Er merkt hierzu an, dass er einen Vorteil durch seine bisherige Tätigkeit in

der Organisation hat, beziehungsweise auch dadurch, dass er viele abgeschlossene Ausbildungen hatte.

Kategorie 2: Aufgabenbereiche

Person L1 ist für die Mitarbeiter/innen, die Finanzen, Projektkoordination, strategische Arbeit und das Controlling verantwortlich. Des Weiteren ist Gesprächspartner L1 Hauptverantwortlicher bei rechtlichen Fragen und Versicherungen.

„Wenn die {Mitarbeiter/innen} sozusagen ohne Steuermann dahinfahren, dann wird es irgendwann nicht mehr zusammenpassen.“ (L1, Z 64)

Die wichtigsten Aufgaben im Sommer betreffen Organisatorisches und Strategisches. Im Frühjahr und Herbst besteht die Hauptaufgabe in der Planung von Veranstaltungen. Die Vereine und die damit einhergehende Beantwortung von Anfragen via Telefon oder E-Mail stellen das Tagesgeschäft dar. Als wichtigste Aufgabe sieht die Person L1 die Mitarbeiter/innen Führung.

Kategorie 3: Organisationsverständnis

Die Kategorie Organisationsverständnis untergliedert sich in die folgende vier Subkategorien. Diese dienen einer besseren Verständlichkeit und Struktur.

Subkategorie: Fakten zur Organisation

Der Landesdachverband ist als Verein organisiert. Jedoch besteht der Verband nicht aus Personen, sondern aus zirka 200 Mitgliedsvereinen. 1947 wurde der Landesdachverband gegründet. Der Landesgeschäftsführer vor Person L1 und der Präsident waren mehr als 20 Jahre im Amt.

Die Organisation besteht aus vielen Ehrenamtlichen und mittlerweile neun Angestellten.

„Also momentan sind wir zu neunt. Vielleicht schon bald zweistellig, mit all den ganzen Projekten{...}“ (L1, Z 93-94)

Die Ziele des Verbands werden erst in naher Zukunft ausgearbeitet und verschriftlicht. Der Landesverband verzeichnet derzeit Zuwächse. Das Verhältnis von Vereinsgründung zu Vereinsauflösung ist zehn zu eins. Person L1 hält fest, dass das neue

Sportfördergesetz einen Leistungskatalog vorschreibt und der Landesdachverband Vorreiter sei, da dieser schon jetzt ausgearbeitet ist.

Die Mitglieder des Landesdachverbands seien derzeit zufrieden, da die Rückmeldungen positiv sind. Zufriedenheitsanalysen sind schon länger keine mehr gemacht worden. Konkurrenz besteht vor allem zu den anderen Fachverbänden und weniger zu anderen Sportanbietern. Laut Person L1 ist die Organisation finanziell abgesichert, da das Bundessportfördergesetz Sicherheit hinsichtlich der Fördermittel gewährleistet.

Subkategorie: Organisationskultur

Person L1 erlebt die Organisationskultur als partnerschaftlich, familiär und freundschaftlich. Fehler, die bei der Arbeit in der Organisation passieren, werden laut Person L1 offen angesprochen, beziehungsweise gibt es alternierend Feedbackrunden und Einzelgespräche mit den Mitarbeiter/innen. Konflikte in der Organisation werden diskutiert.

„Die Präsidenten und ich forcieren das und wollen auch, dass die Mitarbeiter sich selber einbringen und wir halt eher weniger auf stur oder auf autoritär umschalten.“ (L1, Z 192-194)

Person L1 sieht das Management in einer Mediatorenfunktion. Es gibt einen wöchentlichen Jour Fixe in der Organisation, welcher mit einem gemeinsamen Mittagessen verbunden ist. Dieser Jour Fixe ist nach Person L1 für die Information der Mitarbeiter/innen wichtig. Zusätzlich gibt es einen gemeinsamen Betriebsausflug und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, bei dem miteinander Sport gemacht wird. Ein Unternehmensberater hat die gesamte Organisation durchleuchtet - durch diesen Prozess sind genaue Stellenbeschreibungen entstanden. Das Organigramm wurde bei einem Workshop verändert. Es gibt einmal jährlich Mitarbeiter/innen- Gespräche in der Organisation. Dabei wird rückblickend und vorausschauend auf Ziele geachtet.

Subkategorie: Machtstrukturen

Das Organigramm bildet die Organisation ab mit dem Zusatz, dass der Landesvorstand ganz oben angesiedelt ist. Der Landesgeschäftsführer hält fest, dass hauptamtliche Personen und die Präsidentin über die Weitergabe von Informationen entscheiden können und dementsprechend über Machtpotential verfügen.

„Es gibt eben den Landesvorstand, der sozusagen schon oben ist. Trotzdem kannst du, als jemand der täglich im Büro ist, die Beschlüsse so steuern, wem du Informationen gibst.“ (L1, Z 292-295)

Aus Sicht des Landesgeschäftsführers können die Präsidentin und er selbst am meisten steuern, da sie die Vorschläge so aufbereiten, dass sie im Vorstand beschlossen werden können. Die Präsidentin hat eine Stimme im Vorstand, der Landesgeschäftsführer nur beratende Funktion. Viel Macht hat der Finanzreferent.

Bei den Mitarbeiter/innen nimmt Person L1 wahr, dass Macht im lautstarken Äußern von Wünschen sichtbar wird. Person L1 findet die bürokratischen Wege im Vereins- und Verbandswesen in Österreich hinderlich, da sämtliche Prozesse dadurch verlangsamt werden. Aufgrund von vielen ehrenamtlich tätigen Personen in den Vereinen und Verbänden, welche nicht so viel Zeit haben, vergrößert sich das Problem. In Österreich herrscht ein föderalistisches System. Der Bund hat eine Stimme und ist von den Ländern geprägt. Die Kommunikation ist oft schwierig, da man nicht weiß, wer wofür zuständig ist.

Subkategorie: Stakeholder

Als Kunden bezeichnet Person L1 die Vereine, Mitglieder und Vorstandsmitglieder. Der Kontakt ist freundschaftlich und persönlich; das ist allerdings für den Sportbereich selbstverständlich. Das hat den Vorteil, dass der Zugang und Kontakt leichter wird.

„Und hat dann halt einfach mehr Zugang und ja, wenn wir, also die, also wenn die Vereine sehen, man sitzt nicht nur auf seinem hohen Ross und sitzt im Büro und schreibt nur E-Mails. Sondern kommt auch da hin oder ruft an in einem persönlichen Gespräch und ist bei unserer Veranstaltung dort, da hat man auch einen besseren Zugang oder besseren Kontakt.“ (L1, Z 228-233)

Als Stakeholder sieht Person L1 die Stadt, den Bund und vor allem die Republik Österreich als Gesetzgeber, ohne die es den Landesdachverband gar nicht geben würde und von denen er stark abhängig ist, da er von ihnen Fördermittel bekommt. Auch Vereine und solche, die es noch nicht zum Landesdachverband geschafft haben, bezeichnet Person L1 als Stakeholder. Des Weiteren sind die Sponsoren und die Landespolitik, von denen der Dachverband Förderungen bekommt, als Stakeholder zu betrachten. Das Feedback der Stakeholder ist positiv.

Kategorie 4: Lernen und Veränderung

2007 wurde ein neuer Vorstand gewählt. Aufgrund der sich vergrößernden Organisation und des neuen Personals hat die Präsidentin einen Unternehmensberater konsultiert, um die Organisation zu durchleuchten, ein Konzept zu erstellen und ein neues System zu entwickeln. Mitarbeiter/innen wurden im Laufe des Veränderungsprozesses gekündigt. Es wurde versucht, die Mitarbeiter/innen einzubinden und nicht über deren Köpfe hinweg entschieden.

Dadurch dass der alte Präsident schon 20 Jahre im Amt war, wurde eine Nachfolge gesucht. Der alte Vorstand dachte, es werde alles zusammenbrechen und hatte Zweifel am Veränderungsprozess.

„Wenn jetzt auch der Vorstand geht, dann bricht alles zusammen und alles wird schlecht da und so weiter...“ (L1, Z 433-434)

Person L1 sieht den Veränderungsprozess, den der Landesverband in den letzten sechs Jahren durchlaufen hat, als wichtig an. Die Entwicklung wird auch vom Bund gesehen. Aufgrund der vielen Ehrenamtlichen konnte man den Prozess nicht besser gestalten.

Das Organisationshandbuch hat geholfen, die Organisation neu aufzustellen. Person L1 würde bei einer zukünftigen Veränderung Vorgespräche führen und seine Erfahrungen einbringen.

Nach den Angaben von Person L1 stellt sich die Organisation den Herausforderungen und initiiert neue Projekte. Es geht generell mehr in Richtung Dienstleistungsorientierung und Projektarbeit. Die Aufgabenbereiche erweitern sich derzeit in Richtung Gesundheitsförderung.

Kategorie 5: Konkrete Projektbeispiele

Bezüglich der Entwicklung von Projekten sagt Person L1, dass die Organisation versucht, breit aufgestellt zu sein und in Problembereichen Projekte zu entwickeln. Entweder werden sie von der Bundorganisation vorgegeben oder sie werden selbst von der eigenen Organisation entwickelt. Es gibt Stakeholder, die Mittel für ein Projekt zur Verfügung stellen. Evaluation ist Voraussetzung, um ein Projekt zu bekommen. Die Vereine haben dafür oft kein Verständnis, da Evaluation mit Kosten verbunden ist. Es gibt wenige Projekte, die selbst entwickelt werden.

Person L1 gibt an, dass es wichtig ist, sich zu informieren, wo man finanzielle Mittel lukrieren kann. Einmal im Jahr gibt es einen Kreativworkshop mit dem Zweck, neue

Projekte auszuarbeiten. Der Landesgeschäftsführer gibt an, dass drei bis vier Projekte gleichzeitig laufen. Wenn ein Projekt ausläuft, überlegt man intensiv, welches Feld als nächstes bearbeitet werden soll.

Person L1 gibt an, dass Projekte von den finanziellen Möglichkeiten abhängig sind. Folglich ist es wichtig, über die Förderlandschaft genauestens informiert zu sein.

„Also auf jeden Fall die Augen und Ohren offen halten, im Hinblick darauf, wo gibt es jetzt wirklich Förderungen abzuholen.“ (L1, Z 588-590)

Die Ziele eines Projekts und dessen Kosten beziehungsweise die Fördermittel, müssen klar sein.

Kategorie 6: Personalentwicklung

Das Personal ist in den letzten sechs Jahren von drei auf neun Personen angewachsen. Es gibt jährlich ein Mitarbeiter/innen-Gespräch. Ziele betreffend Arbeit und Ausbildung werden dort festgelegt.

Teamfähigkeit und selbstständiges Arbeiten empfindet Person L1 als wichtig in der Organisation. Jede/r Mitarbeiter/in darf sich im Wert von 500 Euro weiterbilden, wenn das Thema in den Organisationskontext passt. Diverse Angebote wurden von Person L1 und anderen Mitarbeiter/innen wahrgenommen. Die Fortbildungen beruhen auf freiwilliger Basis. Gemeinsam wird entschieden, was in den Organisationskontext passt.

„Also weil das Personal halt mit dem Kunden, also mit dem Verein in Kontakt ist.“ (L1, Z 699)

Person L1 empfindet Personalentwicklung als förderlich und wichtig, da die Personalentwicklung auf die Organisation positiv rückwirkt.

Kategorie 7: Ausblick zur Organisationsentwicklung

Person L1 wünscht sich für die Zukunft der Organisation, sie als innovativen Sportverband zu positionieren und für die Breite des Sportes als Ansprechpartner/in im Gesundheitsbereich da zu sein. Des Weiteren erscheint Person L1 eine Abgrenzung zu anderen Fachverbänden als entscheidend.

„Auch zu schauen, wo stehen wir, was müssen wir noch verändern, um besser zu werden?“ (L1, Z 732-733)

Derzeit ist keine neue Veränderungsmaßnahme geplant, sondern Nachbereitung und Stabilisierung der veränderten Organisationsstruktur. Es hat sich bei den Mitarbeiter/innen durchgesetzt, zu reflektieren und zu verändern was noch nicht passt.

Kategorie 8: Störung und Lernen

Person L1 war der Jüngste in der Organisation und musste erst hineinwachsen. Person L1 hält fest, dass Improvisieren und Anpassung an neue Dinge entscheidend sind. Er denkt, dass Fantasie in diesem Job wichtiger ist als Wissen. Person L1 empfindet, dass der Wechsel gut war, da das alte System als abgenutzt erschien. Wenn man länger in der Organisation tätig ist sollte man sich der eigenen Betriebsblindheit bewusst werden. Person L1 hält fest, dass Monitoring und Reflexion wichtig sind, um proaktiv zu bleiben.

„Jetzt musst du aber wirklich Aktionen setzen, du könntest schon verwalten, aber irgendwann wirst dann halt einfach wegsterben oder wegfallen, wenn du nicht aktiv irgendwas machst oder anbietest.“ (L1, Z 419-421)

Wenn sich etwas bewegt, sei das gut. Aktiv Angebote zu setzen hält Person L1 für wichtig. Der alte Vorstand konnte nach Ansicht von Person L1 nicht mehr adäquat mit den Herausforderungen umgehen. Es sind jüngere und frischere Personen in die Organisation gekommen. Person L1 hält fest, dass in den Dachverbänden früher mehr verwaltet wurde und man, im Gegensatz dazu, heute mehr Aktionen setzen muss. Wer nichts aktiv tut, wird wegsterben.

„Aber man muss sich halt dessen bewusst sein, dass wenn man schon länger dort ist, sollte man vielleicht irgendwo anders hingehen.“ (L1, Z 487-488)

Person L1 sieht die „Betriebsblindheit“ als Problematik in der Organisation. Wenn man länger in einer Organisation tätig ist, sollte man einen Perspektivenwechsel vollziehen und Zeit in Weiterbildung investieren. Meinungsvielfalt in der Organisation sieht Person L1 als hilfreich, da viele verschiedene Inputs das Ganze verbessern. Die Organisation zu entwickeln hat viele Ressourcen verlangt, jedoch zu wesentlichen Erleichterungen geführt. In der Organisation läuft ein ständiger Verbesserungsprozess durch Reflexion und Aktivierung von „eingeschlafenen“ Vorgängen.

Kategorie 9: Parteipolitische Einflussnahme

Person L1 denkt, dass politisches Denken früher stärker darüber entschieden hat, welchem Verband man beitrifft. Heute rückt die Dienstleistungsorientierung der Vereine in den Vordergrund. Person L1 meint, dass das System Sport und dessen Stakeholder stark politisch geprägt sind.

„Also teilweise ist das halt doch sehr stark politisch geprägt, ich möchte nicht sagen gebrandmarkt, aber wir sind halt so eingestellt.“ (L1, Z 369-370)

Deswegen sei ein spezieller Landesdachverband so stark an Mitgliederzahlen, da er parteipolitisch unabhängig ist. Eigentlich sollten das die anderen Dachverbände auch sein, da dies in den Statuten verankert ist. Person L1 bemerkt, dass die Politik bei der Nachbesetzung des Vorstandes „ein Auge darauf wirft“, wer an die Macht kommt und dementsprechend interveniert. Formell hat die Partei jedoch kein Veto. Dies wird über die Mitglieder des Vorstandes gespielt.

6.2 Interview 2

Das zweite Interview wurde mit der Präsidentin (P = Präsidentin, 2 = Interviewnummer) des untersuchten Landesdachverbands geführt.

Kategorie 1: Karriere und Werdegang

Angefangen Sport zu treiben hat Person P2 bei einem Verein des Dachverbands. Sport war schon immer ihre Leidenschaft. Den Dachverband empfindet Person P2 als Heimat. Daher ging sie mit ihren Kindern auch zu einem Verein des Dachverbands, engagierte sich dort ehrenamtlich und wurde zur Obfrau des Vereins gewählt.

„Ja und die Hilfe ist dann im Prinzip ausgeartet zum Obmann-Job, Obfrau-Job in dem Fall.“ (P2, Z 24-25)

Sie führte diesen als Obfrau zu Staatsmeistertiteln und von einem brach gelegenen Verein zu einem der größten Österreichs. 2007 erfolgte die Ernennung zur Präsidentin des Landesdachverbands. Nun ist die Präsidentin in der zweiten Amtsperiode. Person P2 war zwar früher in Organisationsberufen und in der Erwachsenenbildung tätig, jedoch beruht die jetzige Tätigkeit eher auf „learning by doing“.

Kategorie 2: Aufgabenbereiche

Person P2 ist die ehrenamtliche Chefin des untersuchten Landesdachverbands. Aufgabe von Person P2 ist es, die Organisation zu koordinieren und zu führen sowie innovative Projekte zu initiieren.

„Wie gesagt, das ist ein unbezahlter Job, braucht aber sehr viel Zeit mittlerweile und ist sehr professionell geworden. Ja und eigentlich ist meine Aufgabe zu schauen, dass es alles am Laufen bleibt, dass wir neue innovative Projekte beginnen.“ (P2, Z 48-52)

Person P2 sieht die Vertretung der zirka 200 Vereine des Landesdachverbands und die Vertretung auf Bundesebene als wichtigste Aufgabe. Die Aufgabenbereiche reichen von organisatorischen Arbeiten, die den Betrieb am Laufen halten, über Sitzungen und Gesprächen, bis hin zum Netzwerken mit anderen Organisationen. Am Wochenende steht der Besuch von Veranstaltungen, Generalversammlungen und das Übergeben von Ehrenzeichen an. Ganz wichtig ist auch die Kommunikation mit anderen Verbänden. Als Herausforderung ihrer Tätigkeit sieht Person P2 derzeit den Wandel im Sport. Es geht mittlerweile nicht mehr nur um Fußball, sondern um Gesundheitsthemen aller Art - von Ernährung bis hin zu psychosozialer Gesundheit. Sport ist keine Randerscheinung mehr. Zusätzlich ist Person P2 noch Gender Beauftragte in der Bundesorganisation.

Kategorie 3: Organisationsverständnis

Als Dachverband kommuniziert man mit allen Fachverbänden, sowie mit übergeordneten Gremien, wie Landesregierungen, oder mit den Ministerien. Der Unterschied zu anderen Organisationen ist unter anderem die Vielfalt der Sportarten.

„Man muss heutzutage einen Verein fast wie einen kleinen Betrieb führen.“
(P2, Z 133-134)

Auch in Bezug auf das Management von Vereinen beziehungsweise Verbänden meint die Präsidentin, dass es zu Veränderungen im Laufe der letzten Jahrzehnte kam.

Subkategorie: Fakten zur Organisation

Der Dachverband wurde nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet. Der Landesdachverband hat zirka 200 Vereine. Person P2 hält fest, dass es eigentlich 350

sind, jedoch nur, wenn man die Sektionen mitzählt. Diese scheinen aber nicht in der Statistik auf, da sie keinen Vorstand laut Vereinsgesetz haben. Daher gibt es auch weniger finanzielle Mittel. Ziel ist es, diese Sektionen in Vereine umzuwandeln. Aber es geht Person P2 mehr um Qualität als um Quantität.

„Wir haben an die 350 Sektionen, die wichtig sind. Aber die halt leider jetzt in der Statistik, oder auch, wenn es um das Geld verteilen geht, oder wenn es um die Organisation geht, nicht wirklich aufscheinen, das ist ein gewisses Problem von uns.“ (P2, Z 107-111)

Die große Herausforderung eines Landesdachverbands ist es, das Sportsystem zu modernisieren. Wichtig erscheint es dabei, die ehrenamtlichen Obleute zu unterstützen, sie zu schulen und ihnen Weiterbildung zu ermöglichen.

Ein weiteres Ziel der Organisation ist es, betont die Präsidentin, die Vereine des Dachverbandes zu gesellschaftspolitisch interessanten Themen wie Gesundheitssport oder Bewegung hinzuführen. Im derzeitigen Vereinssystem ist der Wettkampf- und Leistungsgedanke noch zu sehr im Vordergrund. Dieses Umdenken soll durch Ausbildungsmöglichkeiten von Seiten des Dachverbands gefördert werden.

Subkategorie: Organisationskultur

Bezüglich der Organisationskultur meint die Präsidentin, dass Teamarbeit in der Organisation wichtig ist und dass sich alle wohlfühlen.

„Wir leben das einfach sozusagen.“ (P2, Z 335)

Die Fehlerkultur der Organisation ist offen und angstfrei. Fehler können zugegeben werden, egal auf welcher Hierarchieebene. Die Haussitzung jeden Montag dient dazu, betriebliche Konflikte zu besprechen. Die Vereine des Dachverbands streiten nach Angaben der Präsidentin oft. Infolge dessen ist die Aufgabe der Mitarbeiter/innen des Dachverbands als Mediatoren aufzutreten. Der Landesdachverband versucht alle gleich zu behandeln. Manchmal passieren dabei auch Fehler. Bezüglich der Rituale in der Organisation stellt Person P2 fest, dass gemeinsam gekocht und Sport getrieben wird. Das Privatleben wird je nachdem, ob der oder die Mitarbeiter/in das will, heraus gehalten oder nicht.

Subkategorie: Machtstrukturen

Person P2 hält fest, dass es einen ehrenamtlichen Bereich mit dem Landesvorstand, den Bezirksobmännern, den Vorständen der Vereine und den sieben Bezirksorganisationen gibt. Dazu kommt noch der Vizepräsident. Der innere Kern jedoch sind Präsidentin, Landesgeschäftsführer und Finanzreferent, welche die wichtigen Entscheidungen treffen. Person P2 merkt an, dass früher der Norden dem Süden und der Mitte diktiert hat, was zu tun ist. Das führte zu Schwierigkeiten. Dadurch, dass die Präsidentin in Teamarbeit investiert hat und die wöchentlichen Vorstandssitzungen auf quartalsmäßige reduziert hat, verbesserte sich die Situation.

„Im nächsten Landestag werden wir sicherlich die Statuten wieder anpassen und ändern. Also das muss man eh ständig machen.“ (P2, Z 408-409)

Als Landesdachverbandspräsidentin ist es essentiell bei Klausuren der Bundesorganisation aktiv vertreten zu sein.

Subkategorie: Stakeholder

Auf Bundesebene sieht Person P2 die Bundesorganisation als entscheidenden Stakeholder. Als weitere wichtige Anspruchsgruppe betitelt sie die Institution „Fit für Österreich“.

„Also wir bemühen uns da absolut autonom zu sein aber wir reagieren schon auf Zurufe.“ (P2, Z 490-491)

Obwohl der Präsidentin (P2) die Wichtigkeit der Stakeholder in Bezug auf Verbandsarbeit bewusst ist, besteht sie darauf autonom zu bleiben.

Kategorie 4: Lernen und Veränderung

2007 gab es eine große Veränderung in der Organisation. Nachdem 35 Jahre die gleichen Personen im Amt waren, kam es zu einem Generationenschnitt.

„Also das war der absolute Schnitt.“ (P2, Z 508)

Diese Veränderung war nicht ganz freiwillig. Man musste Druck ausüben, damit der alte Vorstand seine Funktionen zurücklegte. Auf persönlicher Ebene hält die Präsidentin fest, dass so eine Veränderung in die persönliche Lebensplanung passen muss.

Person P2 gibt an, dass es bei dieser Veränderung zu Verletzungen kam, da sie sich von einigen Mitarbeiter/innen trennen musste. Sie fügt hinzu, dass der Job mit Herzblut zusammenhängt und Frauen tendenziell dazu neigen, mehr Energie in Aufgaben zu legen.

Kategorie 5: Konkrete Projektbeispiele

Person P2 hält fest, dass bei der Projektentwicklung darauf geachtet wird, dass die Umsetzung für die Konsumenten und Konsumentinnen nicht zu kompliziert sein sollte. Es gibt Projekte im Gesundheitsbereich, aber auch Kooperationen mit Unternehmen im Wirtschaftsbereich.

„Wo wir in die Firmen gehen und mit den Firmen speziell auf sie zugeschnittene Gesundheitsprogramme erarbeiten.“ (P2, Z 86-87)

Das derzeitige Projekt wurde auf einer Pressekonferenz vorgestellt und ist ein leicht durchführbares, vielschichtiges Projekt.

Kategorie 6: Personalentwicklung

Für Person P2 ist Personalentwicklung ein wichtiges Thema. Ausbildung wird nach Aussagen der Präsidentin gefördert.

„Aber ich bin immer dafür, dass sich alle weiterbilden.“ (P2, Z 600)

Niemand darf daran gehindert werden, sich weiterzubilden. Dieses Bild bestätigt die Tatsache, dass sich derzeit drei Personen in der Organisation in Form eines Studiums an der Universität weiterbilden. Hinzu kommt ein Angestellter, der sich nach erfolgreicher Lehrabschlussprüfung in Form von Buchhaltungskursen weiterbildet.

Kategorie 7: Ausblick zur Organisationsentwicklung

Als nächste Entwicklungsschritte für die Organisation sieht Person P2 auf Bundesebene die Benutzung eines gemeinsamen Computerprogrammes für alle neun Bundesländer. In Bezug auf die Landesorganisation stehen die Renovierung des Gebäudes der Landesgeschäftsstelle und das Umsetzen des Serviceangebotes in die Realität an oberster Stelle. Des Weiteren sind die Neuerungen auf Bundesebene, die durch das neue Sportförderungsgesetz kommen, baldigst umzusetzen.

„Ich meine, es hat sich alles so positiv angehört, aber es gibt noch immer unheimlich viel zu tun, keine Frage, und wie gesagt, wir machen auch sehr viele Fehler.“ (P2, Z 610-612)

Die Entwicklung von Bewegungsprojekten und die Projektarbeit generell hält Person P2 auch für wichtig. Als Herausforderung für die nächsten Jahre sieht die Präsidentin die veralteten Strukturen gemeinsam mit jungen Leuten in neue Formen der Organisation zu bringen. Entscheidend dabei ist, dass sich Menschen ehrenamtlich engagieren. Das Zusammenbringen der Generationen ist hierbei entscheidend.

Kategorie 8: Störung und Lernen

Als Frau sei es nicht einfach im Sportbereich, meint die Präsidentin. Person P2 ist eine der wenigen Präsidentinnen in Österreich. Sie erwähnt, dass es damals ein Nachteil bei der Bewerbung war eine Frau zu sein und daher wurde bei der Nachbesetzung nach einem Mann gesucht. Jedoch betont die Präsidentin, dass sie eine Frau sei, die durchsetze, was sie sich in den Kopf gesetzt habe, kämpfe und etwas verändern wolle. Jedoch habe sie sich damals weit hinausgelehnt. Der Vorgänger der Präsidentin handelte gegen alle Widerstände und besetzte mit einer Frau seine Position nach. Sport in Österreich ist männlich dominiert. Wo Frauen in Organisationen sind, ändert sich nach Meinung der Präsidentin das Klima. Der Wechsel zu einem teamorientierten System fällt mit Frauen als Mitarbeiterinnen demnach leichter.

„Ich hatte einen wirklich tollen Vorgänger, der auch gegen alle Widerstände innerhalb seines Vorstandes handelte im Endeffekt.“ (P2, Z 526-528)

Nur jemand, der gerne verändert, mitgestaltet und gerne mit jungen Leuten arbeitet, hat Chancen dem Wandel im Sport gewachsen zu sein. Wer das System nicht professionalisiert, wird auf der Strecke bleiben. Mit einem schlagkräftigem Team kann man die Vereine fit machen für das 21. Jahrhundert.

Die Präsidentin sieht Vereinsversammlungen als hilfreichen Input und versucht, diese unmittelbar in das Programm einzubauen und die Organisation ständig zu verbessern.

„Na ja, was heißt Veränderungen, es ist wirklich alles umgedreht worden. In jeder Beziehung.“ (P2, Z 498-499)

Person P2 erwähnt, dass in den letzten Jahren viel Geld investiert wurde für Betriebsberatung, soziale Beratung und Teamentwicklung. Dieser Prozess wird ständig nachjustiert und es wird untersucht, ob die Strukturen noch passen.

Kategorie 9: Parteipolitische Einflussnahme

Person P2 gibt an, dass Vereine zum Teil wegen des Angebots zum Dachverband kommen, jedoch herrscht immer noch die Meinung, der Dachverband sei ein politischer Verband.

„Das ist ein heikles Thema, politisch ist alles.“ (P2, Z 230)

Sportpolitik ist nach Angaben der Präsidentin eine wichtige Aufgabe des Verbands, da Lobbying ein Kernbereich des Landesdachverbands ist. Auf Landesebene ist der Verband im Sportbeirat vertreten. Dort werden Fördermittel beschlossen werden. Die Statuten des Dachverbands enthalten die Werte und Prinzipien der Organisation und diesen bleiben die beteiligten Personen treu. Aufgrund dieser Ausrichtung, ist eine bestimmte österreichische politische Partei der „erster Ansprechpartner“. Person P2 fügt allerdings hinzu, dass in gewissen Fragen auch schon mit anderen Parteien zusammengearbeitet wurde.

6.3 Interview 3

Interviewpartnerin drei ist Projektkoordinatorin (K = Projektkoordinatorin, 3 = Interviewnummer) der Organisation.

Kategorie 1: Karriere und Werdegang

Person K3 hat 2009 das Studium Sportwissenschaften abgeschlossen. 2010 hat sie ein halbes Jahr im Rehabilitationsbereich und in der Sporttherapie gearbeitet und danach als Projektkoordinatorin bei zwei österreichischen Dachverbänden zu arbeiten begonnen. Die interviewte Person hat neben dem Sportstudium eine Lehrwarteausbildung in Leichtathletik und Ausbildung zur Nordic-Walking Instruktorin abgeschlossen. Zusätzlich ist Person K3 Slim Trainerin und Rettungsschwimmerin.

„Nein komplett frisch eingestiegen, ich hatte keine andere Funktion vorher im Unternehmen.“ (K3, Z 25-26)

Person K3 ist temporär als Projektkoordinatorin beim untersuchten Dachverband angestellt. Ein halbes Jahr nach Projektbeginn wurde Person K3 neu angestellt. Sie hatte vorher keine Funktion oder Mitgliedschaft in der Organisation.

Kategorie 2: Aufgabenbereiche

Hauptaufgabe von Person K3 ist grundsätzlich die Durchführung und Umsetzung des Projekts des Dachverbands, wofür sie als Koordinatorin zuständig ist. Im Konkreten bedeutet das, Fortbildungen, Workshops und Großveranstaltungen zu organisieren und vor Ort umzusetzen. Dazu kommen noch administrative Aufgaben, Buchhaltung und das Bewerben dieser Veranstaltungen. Person K3 merkt an, dass sie in der Projektleitung viel Arbeit am PC verrichten muss, wie zum Beispiel das Bewerben von Veranstaltungen via Homepage, Newsletter und Facebook. Essentiell scheint für Person K3 auch zu sein, dass der Kontakt zur Zielgruppe und zu den Vereinen erhalten bleibt.

„Aber das Wichtigste wäre eigentlich mit den Leuten zu reden und ihnen sagen, dass es das gibt. Nur komme ich halt nicht dazu, weil halt weniger dazu, weil ich halt zu viel in den Organisationen stecke.“ (K3, Z 54-57)

Als schwierigste Arbeit sieht Person K3 die Akquise von Teilnehmer/innen an Veranstaltungen.

Kategorie 3: Organisationsverständnis

Der untersuchte Dachverband ist aus einer Jugendgemeinschaft entstanden. Person K3 glaubt daher, dass der Jugendsport deswegen eine große Bedeutung in der Organisation hat.

Subkategorie: Fakten zur Organisation

Person K3 betont, dass Gesundheitsförderung, Jugendsport und Frauensport die Ziele der Organisation seien. Konkret bedeutet Frauenförderung für Person K3, dass mehr Frauen in die Vorstände der Mitgliedsvereine kommen.

„Wirklich weiß ich nur, dass auf jeden Fall die Frauen mehr gefördert gehören.“ (K3, Z 118)

Nach Angaben von Person K3 ist das Leitbild des Verbands, im Gegensatz zu anderen Verbänden, mehr auf die Jugend ausgerichtet.

Subkategorie: Organisationskultur

Person K3 bemerkt, dass es beim Dachverband zwar eine Vorgabe seitens der Führung gibt, aber die Mitarbeiter/innen dann viel Handlungsspielraum bei der Gestaltung haben. Im Gegensatz dazu, nimmt Person K3 bei einem anderen Dachverband wahr, dass der Führungsstil dort tendenziell autoritärer ist.

„Bei Dachverband X ist das von der Führung her eher so dass etwas vorgegeben wird, wie es sein soll, dass man aber die Mitarbeiter viel gestalten lässt. Und beim Dachverband Y ist es ein bisschen mehr autoritär, da können die Mitarbeiter eher nicht so viel mitreden und mitgestalten, da ist eine klare Linie. Das muss eingehalten werden.“ (K3, Z 68-72)

Person K3 empfindet die Kultur beim Verband als positiv. Die Mitarbeiter/innen verstehen sich untereinander gut und der Zusammenhalt im Team ist groß. Des Weiteren wird die Kultur von Person K3 als freundlich, kommunikativ und offen beschrieben. Werte wie Sportlichkeit, Ehrlichkeit und Loyalität sind systemimmanent.

Person K3 bemerkt, dass Fehler in der Organisation zum Beispiel bei Mitarbeiter/innen Gesprächen oder persönlichen Gesprächen offen angesprochen werden können und der Umgang mit Fehlern lösungsorientiert ist.

Bezüglich der Rituale in der Organisation hält Person K3 fest, dass ein Jour Fixe und gemeinsame Betriebsausflüge, beziehungsweise Geburtstagsfeiern oder andere Feierlichkeiten von Mitarbeiter/innen in der Organisation Patz haben. Der Jour Fixe dient der gemeinsamen Reflexion mit dem Ziel der Verbesserung von Prozessen. Auch bei erfolgreichen Veranstaltungen wird im Team anschließend gemeinsam gefeiert. Diese Rituale empfindet Person K3 als wertvoll - vor allem, da die Mitarbeiter/innen in die Gestaltung miteinbezogen werden.

Subkategorie: Machstrukturen

Die Machstrukturen beschreibt Person K3 als hierarchisch aufgebaut und als förderlich für die Organisation. Als Akteure nennt Person K3 den Vorstand, die Präsidentin, sowie Hauptamtliche und Ehrenamtliche.

„Es ist hierarchisch aufgebaut. Es gibt einen Vorstand, eine Präsidentin, Hauptamtliche, viele Ehrenamtliche und wichtig ist, dass das Zusammenspiel zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen funktioniert. Ja und aus meiner Sicht funktioniert das ganz gut, also das passt.“ (K3, Z 100-104)

Der Geschäftsführer und die Präsidentin haben nach Ansicht von Person K3 am meisten Macht, jedoch hat die Letztverantwortung bei Entscheidungen der Vorstand.

Subkategorie: Stakeholder

Als Stakeholder sieht Person K3 alle sportbegeisterten Menschen und Vereine, da es ohne diese den Dachverband nicht geben würde. Organisationen im Gesundheitsbereich, wie zum Beispiel die Krankenkassen oder das „Gesunde-Dorf“, sieht Person K3 auch als Stakeholder.

Generell empfindet Person K3 die Zusammenarbeit mit Stakeholdern als positiv. Intrapersonelle Schwierigkeiten sieht sie nur manchmal in der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Personen, da diese kein Geld für ihre Arbeit bekommen.

„Bei Ehrenamtlichen hast du das dumme Gefühl, du bist zu aufdringlich oder du brauchst jetzt was von dem und der bekommt nichts bezahlt...ein bisschen so verbunden mit leichten Schuldgefühlen...“ (K3, Z 191-193)

Entscheidend sei, auf die Wünsche der Stakeholder einzugehen. Person K3 hat im Sportbereich gute Erfahrungen gemacht und merkt an, dass Menschen gerne an diesem System partizipieren.

Kategorie 4: Lernen und Veränderung

Person K3 beschreibt in dieser Kategorie einerseits ein Projekt und andererseits Veränderungen bei den Mitarbeiter/innen dahingehend, dass neue dazu kamen, und Praktikant/innen in der Organisation aufgenommen wurden, beziehungsweise ein Mentor/innen-Programm entwickelt wurde.

Eine konkrete Veränderung bemerkte Person K3 bei der Mitarbeit in einem Projekt. Zustande gekommen ist die Veränderung durch ein Anreizsystem für Personen, die sich ehrenamtlich engagieren.

„Du musst immer schauen, dass du die Vereine irgendwie dazu bringst über sich selbst nachzudenken. Und das passiert halt gut über so ein Anreizsystem, weil ja - da brichst du quasi mit den alten Strukturen - es ist nichts mehr so wie vorher und sie mussten sich neu orientieren - das ist Lernen.“ (K3, Z 398-402)

Person K3 stellt fest, dass das Anreizsystem den entscheidenden Lernimpuls gab. Jedoch hält Person K3 fest, dass Veränderungen auf drei unterschiedliche Arten initiiert werden können:

- Vermittlung von Wissen

Die Menschen kommen zu Workshops, welche ihnen helfen Know How zu erlangen. Dieses erworbene Wissen wird in Form eines Kommunikationsaustausches in die Vereine und Familien getragen. Durch diesen Prozess verändert sich das Bewusstsein der beteiligten Personen.

- Anreizsysteme

Anreizsysteme kurbeln Veränderung an und schaffen gesteigerte Volition bei den Teilnehmer/innen.

- Öffentliche Aufmerksamkeit

Die öffentliche Aufmerksamkeit unterstützt Veränderungsprozesse bei der Bevölkerung durch das Schaffen von öffentlicher Wahrnehmung und Problembewusstsein.

Nach Angaben von Person 3 gestaltet sich der Prozess der Veränderung oft als mühsam und lange andauernd, jedoch würde sie den Veränderungsprozess insgesamt als positiv bewerten. Aber es gibt es bei Veränderungsprozessen auch Entwicklungen, die nicht glatt laufen und negatives Feedback.

„Ja da gibt es sicher auch Sachen, die nicht glatt gelaufen sind oder wo sich die Leute aufgeregt haben.“ (K3, Z 722-723)

Person K3 merkt an, dass Aufmerksammachen und ins Bewusstseinrufen von Themen bei Veränderungen hilft. Sie hält fest, dass vor allem eine Top-Down-Strategie hilfreich und schneller ist bei Veränderungsprozessen als Bottom-Up. Förderlich für Veränderungen seien nach Angaben von Person K3 auch flache Hierarchien, da diese bei Umsetzung den Prozess beschleunigen. Die Schere zwischen Verein, Vorstand und Präsident sei immer noch zu groß.

Jedoch merkt sie an, dass Lernen immer stark vom Thema und der Person abhängt.

Kategorie 5: Konkrete Projektbeispiele

Person K3 sagt, dass Projekte wichtig sind für Vereine, da sie nur so an Förderungen kommen.

Zum Ablauf der Projektentwicklung merkt Person K3 an, dass diese meist mit einer Idee startet. Ideen kommen entweder von einem/einer Mitarbeiter/in, einer ehrenamtlichen Person, vom Vorstand oder der Präsidentin. Eine weitere Möglichkeit ist, dass ein Bedarf von einer am Prozess beteiligten Person der Organisation erkannt wird und in weiterer Folge ein/e Mitarbeiter/in mit der Planung für dieses Projekt beauftragt wird. Dann muss der/die Mitarbeiter/in sich in einem ersten Schritt um die Finanzierung durch Förderungen kümmern. Oft treten auch Stakeholder an die Organisation heran, da sie einen erfahrenen Partner suchen, um Projekte zu entwickeln. Entscheidend, ob ein Projekt gestartet wird oder nicht, ist das Feedback der Mitarbeiter/innen, des Landesgeschäftsführers und der Präsidentin.

„Wenn dann da das Feedback von allen positiv ist, dann wird es eher gemacht.“ (K3, Z 703)

Als kritisch merkt Person K3 an, dass bei manchen Projekten die Zeit und die Kommunikationswege für Feedback fehlen würden. Als essentiell bei Projekten sieht Person K3 die Fähigkeit, standhaft zu bleiben und den persönlichen Kontakt zur Zielgruppe zu pflegen. Leistungen bei Projekten zu honorieren empfindet sie als Motivationshilfe.

Kategorie 6: Personalentwicklung

Person K3 meint, dass es verschiedene Möglichkeiten und Angebote der Personalentwicklung gibt. Einerseits kann es sein, dass der Landesgeschäftsführer passende Ausbildungen vorschlägt, andererseits gibt es Kurse zur Gesundheitsförderung beziehungsweise Angebote der Bundessportorganisation (BSO). Die Mitarbeiter/innen können sich Fort- und Weiterbildungskurse selbst aussuchen und mit dem Geschäftsführer besprechen wie und in welcher Form sie in den Organisationskontext passen. Tendenziell kommt der Impuls, eine Fort- oder Weiterbildung zu besuchen, von den Mitarbeiter/innen.

„Die Organisation sollte darauf schauen, dass die Personalentwicklung nicht so stiefmütterlich behandelt wird.“ (K3, Z 816-817)

Die Sportmanager Ausbildung der BSO wird in der Organisation gern gesehen, es gibt aber keine Ablehnung gegen andere Ausbildungsmöglichkeiten. Aus Sicht von Person K3 wäre es in der Verantwortung der Geschäftsleitung, die Weiterbildungsangebote in der Organisation transparent zu machen.

Kategorie 7: Ausblick zur Organisationsentwicklung

Person 3 sieht die Zukunft der Organisation in Bezug auf Entwicklungspotentiale darin, den Schwerpunkt auf Gesundheitssport zu legen und eine Quote, je zur Hälfte Frauen und Männer, in der Organisation einzuführen. Des Weiteren sollte die Infrastruktur verbessert werden. Dies betrifft vor allem die Gebäude. Die Jugend- und Frauenbereiche des Dachverbands funktionieren ihrer Meinung nach gut, jedoch gibt es einen Handlungsbedarf beim Seniorensport, da aufgrund der demographischen Veränderung in Zukunft mehr alte Personen die Gesellschaft prägen werden.

„Hauptaugenmerk auf die Senioren legen.“ (K3, Z 826)

Persönlich wünscht sich Person K3, dass die Organisation sich von den Schwierigkeiten, die es oft gibt, nicht abhalten lässt und weiter motiviert arbeiten soll.

Kategorie 8: Störung und Lernen

Person K3 merkt an, dass sich Leute aufregen müssen, um zu verändern, da die Strukturen sehr fest eingefahren sind im österreichischen Verbands- und Vereinswesen. Menschen in diesen Systemen denken: Was schon immer so war, bleibt auch so.

„Und diese Strukturen sind eingefahren und so fest seit so vielen Jahren und da plötzlich was zu verändern, wo keiner schreit.“ (K3, Z 469-470)

Neues wird von Menschen im Vereinsleben oft mit Skepsis betrachtet. Dies führt für Person K3 häufig zu Schwierigkeiten in Bezug auf Innovation oder das Verändern von eingefahrenen Prozessen.

„Alles, was neu ist, wird mit Skepsis behandelt, alles, was die Leute nicht kennen, wollen sie nicht. Sie wollen, dass was ihnen vertraut ist, das was schon immer so war.“ (K3, Z 851-853)

„Das liegt an den schlechten Strukturen, die so fest sind, dass du sie nicht durchschneiden kannst. Ja. Oder dass, man sagt eher, es war schon immer so, es bleibt so.“ (K3, Z 689-691)

Eine weitere Möglichkeit zu verändern ist, nach Person K3, Anreize für die Vereine zu schaffen. Die neue Präsidentin schafft Anreize. Sie handelt anders als die Präsidenten zuvor und anders Handeln ist aus Sicht von Person K3 Lernen.

Kategorie 9: Parteipolitische Einflussnahme

Person K3 sieht Sport als politisches Thema, da die Politik auch ein Stakeholder des Dachverbands ist. Die Organisation braucht die Politik als Vertreter in den politischen Gremien, um Gelder und Förderungen zu lukrieren. Sie sieht, dass der Dachverband ganz deutlich einer österreichischen politischen Partei unterstellt ist.

„Sport ist ja auch ein politisches Thema.“ (K3, Z 306)

Die Zusammenarbeit mit anderen politischen Parteien gestaltet sich dementsprechend schwierig. Projekte zwischen zwei Dachverbänden sind aufgrund der Einflussnahme der Parteien eine dementsprechend große Herausforderung. Die Dachverbände stehen aufgrund der Parteien der verschiedenen Leitbilder und Führungsstile in Konkurrenz.

„Da distanziert man sich aus meiner Sicht, ja. Also die Zusammenarbeit mit anderen Parteien oder politischen Verbänden ist schwierig.“ (K3, Z 344-345)

Nach Einschätzung von Person K3 hat die Politik einen großen Einfluss auf die Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden.

„Ich schätze, die Politik hat großen Einfluss auf Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden.“ (K3, Z 358-359)

Politiker treten an die Präsidentin heran, beziehungsweise bekommen von der Bundesorganisation und den Vereinen Vorgaben.

6.4 Interview 4

Die Gesprächspartnerin vier ist Projektkoordinatorin (K = Projektkoordinatorin, 4 = Interviewnummer) des untersuchten Landesdachverbands.

Kategorie 1: Karriere und Werdegang

Die Person K4 hat durch eine Stellenausschreibung 2007 einen Job in einem Projekt für 25 Stunden beim Dachverband bekommen. Als dieses Projekt zu Ende ging und die Vorgängerin, welche den Job als Koordinatorin für das Projekt „Fit für Österreich“ inne hatte, in Bildungskarenz ging, wurde Person K4 mit dieser Aufgabe in der Organisation betraut.

„Und ich war zur richtigen Zeit am richtigen Ort.“ (K4, Z 27)

Seit 2011 ist Person K4 für das Projekt „Fit für Österreich“ Landeskoordinatorin. Person K4 hat das Bakkalaureat Sportmanagement abgeschlossen und befindet sich derzeit im Masterstudium Sportwissenschaften. Zusätzlich hat sie diverse Lehrwarte Ausbildungen und die Trainerausbildung Skilanglauf und Nordic Walking abgeschlossen. Des Weiteren hat Person K4 die BSO Sportmanager Basislizenz absolviert.

Kategorie 2: Aufgabenbereiche

Die Hauptaufgabe von Person K4 in der Organisation ist die Betreuung von Projekten und teilweise von Ausbildungen.

Zusätzlich ist Person K4 Landesgeschäftsführerstellvertreterin, Ordnungsbeauftragte und Praktikantenbetreuerin im Dachverband. Bei einem anderen Projekt in der Organisation ist Person K4 unterstützend in der Buchhaltung tätig. Veranstaltungen und Ehrungen fallen auch noch in den Verantwortungsbereich von Person K4.

Als wichtigste Aufgaben sieht Person K4 den Kontakt mit den Vereinen herzustellen und zu halten, den Gesundheitssport voranzutreiben und die Verbindung mit den anderen Landesverbänden zu gewährleisten. Die häufigste Aufgabe ist Projektarbeit, was im Konkreten Arbeit am Computer bedeutet.

„Das ist wahre Überzeugungsarbeit. Weil die meisten denken, „ach schon wieder ein Projekt“, aber sie verstehen nicht, dass man nur über Projekte Geld bekommt...“ (K4, Z 95-99)

Ein Verein muss Gegenleistungen erbringen, um Fördermittel zu bekommen. Das heißt, Formulare ausfüllen, um Anträge ansuchen. Dabei kommt es oft zu Komplikationen, da das einen Mehraufwand für Vereine bedeutet. Person K4 betont, dass Überzeugungsarbeit in diesem Job wichtig sei, da Vereine nur über Projekte zu

Fördermitteln kämen. Dementsprechend muss man Vereine überzeugen, Projekte zu aktivieren.

Kategorie 3: Organisationsverständnis

Nach Angaben von Person K4 fungieren Dachverbände als Verbindung zwischen Bund und den Vereinen. Sie sind Anlauf- und Servicestelle für Vereine und für das Ausbildungsangebot zuständig.

„Wir fungieren als Verbindung zwischen Bund und den Vereinen. Sind halt so eine Art Anlaufstelle, wir sehen uns auch als Servicestelle für den Verein. Also wir wollen ihnen Service bieten und eben eine Erleichterung schaffen.“ (K4, 134-137)

Daneben ist die Organisation für Veranstaltungen dieser Art, wie zum Beispiel Jugendsportbewerbe oder Ehrenzeichenvergabe, verantwortlich.

Subkategorie: Fakten zur Organisation

Person K4 bemerkt, dass sich die Organisation in den letzten Jahren umstrukturiert hat und es viele Personenwechsel gegeben hat. Mit der Geschichte der Organisation über diesen Zeitraum hinaus hat sich die Person nicht beschäftigt. Die Ziele der Organisation betitelt die Projektkoordinatorin vage damit, Anlaufstelle für den Verein und innovativ sein zu wollen sowie Projekt zu entwickeln.

„Neue Projekte oder dass wir neue Veranstaltungen schaffen (K4, Z 211)

Darüberhinaus will der Dachverband nicht Schlusslicht in Österreich sein. Die Vision der Organisation ist nach Person K4 „der innovativste Sportverband der Gegenwart“ zu sein.

Subkategorie: Organisationskultur

Die Vision wurde vom Landesgeschäftsführer anhand der Statuten adaptiert und neu formuliert und im Konsens mit den Mitarbeiter/innen vorangetragen. Person K4 empfindet die Organisationskultur als positiv und kann sich damit identifizieren. Das Arbeitsklima bewertet Person K4 als gut, da sich alle im Team gut verstehen und gerne an gemeinsame Ziele arbeiten.

„Ich glaube, weil wir alle das gleiche Denken haben, weil wir was vorwärts bringen wollen. Wir haben alle die gleichen Ziele.“ (K4, Z 326-328)

Zum Teil gestaltet sich die Information als schwierig, da Informationen, besonders in den Vereinen und im Bund, nicht weitergegeben werden. Regelmäßige Meetings und Diskussionsrunden beeinflussen die Kommunikation in der Organisation positiv, da Dinge offen angesprochen werden können. Durch die Projektkoordination hat Person K4 sechs verschiedene Chefs, wodurch Probleme entstehen. Fehler dürfen in der Organisation angesprochen werden und es gibt keine großen Konflikte. Dadurch, dass alle in der Organisation etwas voran bringen wollen, verstehen sich die Personen in der Organisation gut. Kleine Unstimmigkeiten gibt es immer wieder. Die Präsidentin und der Landesgeschäftsführer kümmern sich um Konflikte.

Es gibt fixe Rituale in der Organisation. Person K4 nennt zum Beispiel das gemeinsame Mittagessen am Montag und das Mitarbeiter/innen-Gespräch.

Subkategorie: Machtstrukturen

Es gibt eine Hierarchie wie im Organigramm beschrieben. Jedoch ist diese beim konkreten Arbeiten nicht zu spüren. Person K4 erlebt die Hierarchie hinsichtlich des respektvollen Umgangs der Personen miteinander in der Organisation als förderlich. Jeder hat in der Organisation seine / ihre Aufgaben und trotzdem hilft man einander. Der Sportadministrator hat viel Kontakt mit den Vereinen und dadurch informelle Macht.

„Der hat halt sehr viel Kontakt mit Vereinen, vor allem mit Fußballvereinen, weil er selber im Fußballverein ist. Und der ist schon so, der ist einfach bekannt, da wissen viele, dass er im Hauptbüro sitzt.“ (K4, Z 435-438)

Person K4 fügt jedoch hinzu, dass diese beschriebene informelle Macht nicht ausgenutzt wird, sondern lediglich durch die Situation gegeben ist.

Subkategorie: Stakeholder

Als Stakeholder bezeichnet Person K4 Vereine, Schulen, Kindergärten, Institutionen, Gemeinden, Ärzte, Banken, Versicherungen, Firmen und Sponsoren.

Als Problem sieht die Projektkoordinatorin den Kontakt zu den Vereinen, da dort viele Ehrenamtliche arbeiten und diese Deadlines oft nicht einhalten oder Informationen nicht

weitergeben. Es sei schwierig, etwas von Ehrenamtlichen zu verlangen, da diese ihre Zeit der Organisation zur unentgeltlich zur Verfügung stellen.

„An Ehrenamtlichkeit liegt das sicher auch, weil es ja ihre Freizeit ist, die sie opfern, würde ich sagen. Viele opfern diese sehr gerne. Die leben auch dafür, das musst du auch - weil sonst würdest du das nicht machen.“ (K4, Z 373-376)

In Zukunft sollten auch mehr Projekte mit Schulen und im Seniorenbereich gemacht werden. Als Ressource sieht Person K4 hierfür die Gemeinden.

Kategorie 4: Lernen und Veränderung

Person K4 betont, dass es in den letzten Jahren viele Personalwechsel, Neuerungen und Modernisierungen beim Dachverband gab. Um diesen Prozess zu begleiten gab es Workshops, bei denen die einzelnen Bereiche der Organisation analysiert wurden. Daraus resultierten unter anderem Aufgabenbereiche, welche durch Stellenbeschreibungen definiert wurden.

Durch den Personalwechsel im Präsidium kam es zu interner Veränderung. In weiterer Folge wurden neue Stellen in der Organisation, wie zum Beispiel Projektkoordinatoren und Bildungsbeauftragte, geschaffen. Mit der neuen Präsidentin im Amt, deren Ziel es war, die Organisation bewusst zu verändern, funktionierte die Zusammenarbeit mit dem alten Landesgeschäftsführer nicht mehr, da beide Personen unterschiedliche Auffassungen von Weiterentwicklung für die Organisation hatten. Daraufhin kam es zu Personalrochaden, welche Person K4 als positiv empfindet, da ihrer Ansicht nach das Team jetzt produktiver ist.

Retrospektiv betrachtet wurde der Ablauf der Veränderung durch Öffentlichkeitsarbeit und mehr Kontakt zu den Vereinen vorangetrieben. Dadurch wurde der Dachverband moderner und flexibler. Zu Beginn war der Gedanke daran, nicht Schlusslicht der Dachverbände in Österreich zu sein. Die Bundesorganisation war eine große Motivationshilfe beim Veränderungsprozess. Jetzt ist das Ziel, die Stellung im vorderen Bereich zu halten.

Veränderungen werden aber auch von den oberen Stellen initiiert und Mitarbeiter/innen tragen dies an die Vereine, zum Beispiel in Form von Projekten, weiter.

Entscheidend bei Veränderungen ist jedoch die Person selbst. Wenn jeder Einzelne verändern will und sorgsam mit den Vereinen umgeht, dann unterstützt dies den Prozess. Person 4 sieht die Veränderung in der Organisation der letzten Jahre als sehr positiv.

„Sehr gut, also es hätte uns nichts Besseres passieren können.“ (K4, Z 535)

Das neu entwickelte Organisationskonzept bietet die Möglichkeit, reflexive Gedanken und Feedback in Form von Checklisten, welche fortlaufend adaptiert werden, festzuhalten. Person K4 begreift das als einen Prozess der ständigen Weiterentwicklung.

„Ja dass man den Veränderungen gegenüber offen sein soll. Es ist zwar manchmal ungewöhnlich oder ungewohntes Gebiet, aber das ist ja gerade die Herausforderung.“ (K4, Z 549 – 551)

„Also wir haben das alles verschriftlicht, auch Feedback, was kann man besser machen, nicht? Einfach noch einmal Revue passieren lassen, was ist da schlecht gewesen, was ist gut, was kann man verbessern? Einfach halt die Fehler von dem Vorherigen einfach versuchen auszubessern.“ (K4, Z 568-573)

Aus diesen Veränderungen der Vergangenheit lernt Person K4 offen zu sein für den Prozess der Veränderungen, aber auch anderen Landesverbänden gegenüber.

„Und neue Wege zu finden, also oft ergibt sich was Neues.“ (K4, Z 575)

Essentiell ist auch, die Sinneskanäle der Wahrnehmung im Sinne eines Benchmarkings offen zu halten.

Kategorie 5: Konkrete Projektbeispiele

Bei der Entwicklung von Projekten sind Stakeholder wie zum Beispiel Gemeinden, Schulen oder Kindergärten entscheidend. Diese haben großen Einfluss, da ohne deren Rückhalt keine Projektentwicklung möglich ist. Eine wichtige Rolle bei der Projektentwicklung spielt die Präsidentin, da sie viele Ideen und Kontakte, auch zu externen Führungskräften, hat.

Es gibt auch gemeinsames Brainstorming, beziehungsweise werden Projekte von anderen Organisationen analysiert. Wenn es eine Idee gibt, wird zuerst recherchiert, ob es schon etwas Ähnliches am Markt gibt. Das Kopieren von Projekten ist in der

Organisation nicht erwünscht. Das Ausbildungsprogramm wird zum Beispiel vom Verein selbst mitentworfen. Trends spielen eine wichtige Rolle, da der Dachverband innovative Projekte entwickeln will.

„Ach so Widerstände bei den Projekten, ja, ja bei den Projekten hat man viele Widerstände!“ (K4, Z 762-763)

Person K4 merkt an, dass es bei Projekten auch Probleme im Bezug auf Projektarbeit gibt. Vor allem stoßen die Investitionen und die Vielzahl an Projekten bei den Vereinen auf Widerstand. Auch die Personalressourcen für Projekte sind knapp bemessen. Trotzdem gibt es, jenseits all der Kritik, einzelne Personen, die die Veränderung von klassischer Vereinsarbeit hin zu Projektarbeit als positiv bewerten.

Kategorie 6: Personalentwicklung

Im Dachverband gibt es nach Person K4 verschiedene Möglichkeiten ein Angebot der Personalentwicklung wahrzunehmen. Wesentlich ist es, die Maßnahme mit dem Landesgeschäftsführer abzuklären. Bezüglich der Kosten muss man bei der Bundesorganisation anfragen, ob diese übernommen werden. Es gibt sowohl Angebote vom Fonds „Gesundes Österreich“ als auch vom eigenen Ausbildungsprogramm. Person K4 konnte sogar während ihres Arbeitsverhältnisses ihr Studium beenden. Angebote seien jedoch freiwillig und es obliegt der Selbstverantwortung, diese wahrzunehmen. Jedoch ist ihr Eindruck, dass es gerne gesehen wird, sich fortzubilden.

„Aber es sagt jetzt niemand konkret, du musst da hingehen. Es wird halt nahegelegt, na schau, das hat mit deinem Projekt zu tun, das hat mit dem Arbeitsbereich zu tun, das wäre was für dich.“ (K4, Z 710-713)

Auf einer Skala von eins bis zehn würde sie die Personalentwicklung in der Organisation mit einer Wichtigkeit von sieben beschreiben. In den letzten Jahren bemerkt Person K4 eine Zunahme des Interesses der Mitarbeiter/innen sich fortzubilden und weiterzuentwickeln.

Kategorie 7: Ausblick zur Organisationsentwicklung

Im Bezug auf den Ausblick zur Organisationsentwicklung wünscht sich Person K4 in Zukunft mehr Kontakt zu den Vereinen zu pflegen und ein verbessertes Service für diese anzubieten.

„Wenn man die Arbeit gerne macht, dann sprudeln auch die Ideen, dann hat man immer neue Ideen. Aber ich glaube das Wichtigste ist, dass jeder was weiterbringen will.“ (K4, Z 788-790)

Für die Organisation intern denkt Person K4, dass das Arbeitsklima so bleiben soll, wie es derzeit ist, und die Arbeit weiter Spaß machen soll. Der Dachverband soll innovativ bleiben und man soll sich wohlfühlen.

Kategorie 8: Störung und Lernen

Person K4 merkt an, dass durch die neue Präsidentin und den Personalwechsel die Organisation zu einem modernen Sportverband wurde.

„Die Präsidentin hat einen frischen Wind reingebracht. Es hat auch Unstimmigkeiten mit dem Personal gegeben. Weil sie wollte auch was verändern, die anderen wollten nichts verändern, weil es ist ja schon seit 25 Jahren so.“ (K4, Z 168-171)

Es kam in weiterer Folge zu einer Reorganisation des Dachverbands und zu Differenzen mit den Personen in der Organisation, die nichts verändern wollten. Mitarbeiter/innen wurden gekündigt, da die Präsidentin bewusst einen Strich unter die Vergangenheit ziehen wollte.

„Ja und dann haben wir alles umgekrempelt.“ (K4, Z 174)

Person K4 gibt an, dass es zielführend war, dass alle Beteiligten im Dachverband etwas weiterbringen und sich von anderen unterscheiden wollten.

„Ja schon, wir wollen was weiterbringen, wir wollen uns abkoppeln von den anderen. Weil im Prinzip hat jeder die gleiche Aufgabe, also vom Kern her, aber es zieht jeder von einer anderen Seite.“ (K4, Z 253 -255)

Person K4 hat sich für das Arbeiten viel Know How selbst aneignet. Dabei passierten oft Fehler, jedoch ist das kein Drama in der Organisation. Der Umgang mit Fehlern ist offen und man versucht, es beim nächsten Mal anders zu machen.

„Ich glaube, die Kommunikation ist gut. Wir lernen zwar ständig dazu.“ (K4, Z 270)

Person K4 empfindet es als hilfreich, dass sich die Mitarbeiter/innen des Dachverbands „gegenseitig pushen und mit Ideen anstecken“. Miteinander lernen, lernen um Hilfe zu fragen, selbstständiges Arbeiten, innovativ sein, neue Ideen bekannt geben und gemeinsam an einer Idee weiter arbeiten sieht sie als Voraussetzung für diesen Job.

Kategorie 9: Parteipolitische Einflussnahme

Projekte kommen oft zustande, da die Präsidentin eine Vielzahl an politischen Kontakten hat. Diese sind wichtig, um eine breite Lobby für die Umsetzung von Maßnahmen zu erhalten. Ein breites Netzwerk auch zu externen Führungskräften von wirtschaftlichen Betrieben zu haben, sei heutzutage hilfreich.

„Politik verhindert Lernen.“ (K4, Z 793)

„Obwohl es nicht mehr zu sein hat, nach außen hin sind wir politisch neutral doch alte Strukturen blitzen durch. Wir müssen die politische Richtung schon mitmachen.“ (K4, Z 794-796)

Je mehr Einblick sie bekommt desto mehr merkt sie, wie groß die Einflussnahme der Politik im Sport und speziell bei den Verbänden ist. Diese Einflussnahme verhindert nach Aussagen von Person K4 jedoch das Lernen.

6.5 Interview 5

Das fünfte Interview wurde mit der Bildungsbeauftragten (B = Bildungsbeauftragte, 5 = Interviewnummer) der Organisation durchgeführt.

Kategorie 1: Karriere und Werdegang

Person B5 hat mit sechs Jahren zuerst im Breiten- und später im Leistungssport, aufgrund der Initiative der Mutter, in einem Schwimm- und Turnverein des Dachverband, angefangen Sport zu treiben. Person B5 hat diverse Staatsmeistertitel im Geräteturnen errungen.

„Und in Wahrheit bin ich in diesem ganzen Milieu so aufgewachsen und meine Mutter hat sich dann als Präsidentin sozusagen dem Verband bereitgestellt und somit ich auch.“ (B5, Z 19-21)

Person B5 ist seit drei Jahren in der Organisation als Referentin für Aus- und Weiterbildungen tätig. Die Referentin hat eine Vielzahl an Ausbildungen im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Projektmanagement. Person B5 hat ein Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien abgeschlossen und absolviert derzeit noch das Lehramtsstudium Englisch und Philosophie / Psychologie.

Kategorie 2: Aufgabenbereiche

Person B5 beschreibt ihren Aufgabenbereich damit, viele organisatorische Aufgaben zu bewältigen, vor allem Seminare zu organisieren und Konzepte zu erstellen. Dazu gehören das Buchen von Referentinnen und das Suchen von Locations.

„Zur Zeit ist es nämlich so, dass wir wirklich kämpfen damit, dass die Workshops auch stattfinden, also das wir Leute finden, die sich dafür anmelden. Das heißt es ist jetzt die wichtigste Aufgabe, eben mal dieses Bewusstsein zu schaffen, dass Weiterbildung was Gutes ist.“ (B5, Z 97-101)

Die Schwierigkeiten in ihrem Aufgabenbereich sieht Person B5 einerseits in der Bewältigung der Koordination und Organisation zu bewältigen, obwohl sie aufgrund ihres Anstellungsverhältnisses nicht so oft im Büro ist und andererseits im Versuch, durch das Bewerben von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, genügend Anmeldungen bei den Workshops zu erhalten damit diese stattfinden können.

Kategorie 3: Organisationsverständnis

Die Kategorie Organisationsverständnis untergliedert sich in die vier folgende Subkategorien. Diese dienen einer besseren Verständlichkeit und Struktur.

Subkategorie: Fakten zur Organisation

Die Ziele des Dachverbands sind bestehen nach Person B5 darin, Menschen Bewegung und gesunde Ernährung nahe zu bringen und Werte wie Zusammenhalt und Gemeinschaft zu vermitteln. Die Organisation besteht aus der ehrenamtlichen Präsidentin, dem Landesgeschäftsführer und den Projektkoordinatorinnen. Als wichtigstes Faktum zur Organisation erwähnt Person B5, dass es vor vier Jahren einen Mitarbeiter gab und jetzt sieben. Das Wachstum ist einerseits an den neuen Mitarbeiter/innen und den damit verbundenen neuen Projekten erkennbar, sowie andererseits an den

Zuwächsen der Mitgliederzahlen ablesbar. Dementsprechend galt der Verband früher als Entwicklungsverband in Österreich. Der Fortschritt und die damit einhergehende Professionalisierung wurde mit Hilfe einer Beratungsfirma vollzogen.

„Unser Unternehmen wurde komplett auseinandergenommen.“ (B5, Z 169-170)

Person B5 sagt stichwortartig, es ist wichtig zu den Vereinen zu fahren, da es schwierig sei an den Mitgliedern "dran" zu bleiben und als eine Art Servicestelle, Dienstleister und Schnittstelle für die Vereinen zu fungieren.

Person B5 erwähnt, dass es jährlich Feedback-Möglichkeiten für die Mitglieder gibt. Das Angebot ist für die Verbandsauswahl entscheidend.

„Wir hatten ja also, das hat uns sehr gefreut, wir hatten ja jetzt auch schon viele Vereine, die sich aufgrund unseres Angebotes für die Sportunion entschieden haben, um dort einen Verein zu gründen. Was für uns ein Riesenerfolg ist.“ (B5, Z 470- 472)

Der Landesvorstand ist ehrenamtlich tätig. Person B5 merkt an, dass Entscheidungen bei Landesvorstandssitzungen getroffen werden.

Subkategorie: Organisationskultur

Die befragte Person B5 bemerkt, dass die Personen der Organisation jung und die Mitarbeiter/innen hoch motiviert sind. Dabei empfindet Person B5, dass das Arbeitsteam nicht nur des Geldes wegen arbeitet, sondern auch etwas bewegen wolle. Person B5 fühlt sich in der Organisation wohl und beschreibt die Kultur als offen. Das Teamgefüge ist gut und der Landesgeschäftsführer kommuniziert mit seinen Mitarbeiter/innen.

"Da ist einfach so mehr diese Motivation da, aber wir tun es nicht nur nicht für Geld und wir sitzen halt auch nicht unsere Zeit ab, sondern wir wollen halt was bewegen. Da ist ein Spirit dahinter, sage ich jetzt mal." (B5, Z 225 – 229)

Der Umgang mit Fehlern ist konstruktiv, da es bei Nachbesprechungen Feedback gibt und die Möglichkeit aus Fehlern zu lernen. Konflikte werden sofort besprochen und es gibt tendenziell wenige. Als konstanten Termin sieht Person B5 das jährliche Mitarbeiter/innen Gespräch und den wöchentlichen Jour Fixe, bei dem die einzelnen Bereiche der Organisation zusammenkommen und besprechen wie an man einander unterstützen

kann. Hinzu kommen ein gemeinsamer Ausflug, welcher ein Mal im Jahr stattfindet, und verschiedene kleine gemeinsame Aktivitäten im Büro. Diese Aktivitäten empfindet Person B5 als sehr wertvoll für das Team und somit für die gesamte Organisation.

Person B5 hebt die offene Haltung hervor, die in der Organisation herrscht, und die damit verbundene offene Kommunikation, die sich in vielen Situationen als hilfreich erweist.

Subkategorie: Machtstrukturen

Person B5 verweist beim Thema Machtstrukturen auf das geregelte Organigramm der Organisation, welches sie als sehr klar erlebt. Dementsprechend ist der weisungsbefugte Chef der Landesgeschäftsführer und darüber steht die Präsidentin.

„Ich meine, wir haben ein geregeltes Organigramm, das heißt, ich weiß, dass der Landesgeschäftsführer mein Chef ist, sozusagen. Die Präsidentin ganz oben steht und von dem her, aber Macht ausüben würde es im Prinzip gar nicht nennen.“ (B5, Z 357-360)

Durch die Betriebsberatung wurde das Organigramm reflektiert und adaptiert. Bezüglich der Machtstrukturen im Kontext der Gesamtorganisation, sind laut Person B5 die verschiedenen Vereine, sowie deren Mitglieder und Funktionäre wichtige Elemente.

Subkategorie: Stakeholder

Im weiteren Sinne versteht Person B5 alle Menschen, die Interesse am Sport haben als Stakeholder. Explizit nennt sie noch alle Mitglieder und Vereine sowie die Funktionäre des Dachverbands, denn ohne diese gäbe es die Organisation nicht. Weiters zählt sie Schulen, Sportanlagen, Veranstalter und Fitnessstudios auf. Sie beschreibt den Kontakt zu den Stakeholdern als gut, allerdings könnte die Zusammenarbeit noch optimiert werden. Besonders in Bezug auf die Weitergabe von Informationen sieht Person B5, die Zusammenarbeit mit den Stakeholder als problematisch. Sie verortet eine Schnittstellenproblematik.

„Ich meine Stakeholder ist ein sehr weiter Begriff, alle Leute die irgendwie Interesse haben, Sport zu machen sind eigentlich Stakeholder.“ (B5, Z 386-387)

Die Bundesorganisation erlebt Person B5 als hilfreich in Bezug auf die Arbeit mit den Stakeholdern, auch Vereine sind kooperativ. Entscheidend sei, sich an Stakeholder anzupassen. Diesbezüglich werden Schulen als Kooperationspartner immer interessanter für den Dachverband. Dies hängt auch mit den neuen Plänen der zukünftigen Gesamtschule zusammen.

Kategorie 4: Lernen und Veränderung

Bezüglich der Veränderungen in der Vergangenheit der untersuchten Organisation merkt Person B5 an, dass es in der Vergangenheit eine große Veränderung durch den Führungswechsel gab. Früher waren ältere Strukturen und ältere Menschen in der Organisation wirksam. Durch den Führungswechsel wurde bewusst Veränderung initiiert, sowie das Team vergrößert und verjüngt. Eine weitere Veränderung ist durch die Zunahme an Projekten spürbar geworden.

Um die Veränderung professionell zu gestalten, wurde eine Beratungsfirma beauftragt, welche die Organisation zu Beginn genau durchleuchtete, um sie in einem weiteren Schritt gezielt zu verändern. Das Einbeziehen der Mitarbeiter/innen durch Gespräche und das Reflektieren der Prozesse war sinnvoll. Person B5 merkt an, dass Veränderung aber auch Kosten verursachen und dementsprechend gerechtfertigt werden müssen. Auch der Vorstand äußerte zu Beginn der Veränderung kritische Stimmen.

„Das war halt einfach anders. Es waren frühere ältere Strukturen. Es waren ältere Leute und einfach durch den Führungswechsel hat es dann geheißen ja, wir brauchen da was, andere Veränderungen.“ (B5, Z 386-387)

Person B5 ist beeindruckt von der Veränderung, welche die Organisation seit dem Führungswechsel durchlaufen hat. Durch die veränderte Struktur in der Organisation wurde die Stelle der Bildungsbeauftragten erst geschaffen. Lernen hat jetzt einen anderen Stellenwert. Der Bildungsgedanke ist bei den Funktionären der Vereine noch nicht angekommen. Die Motivation, an Bildungsmaßnahmen des Dachverband teilzunehmen, gestaltet sich noch schwierig.

Kategorie 5: Konkrete Projektbeispiele

Ideen für die Entwicklung von neuen Großprojekten können sowohl vom Landesgeschäftsführer kommen, als auch von den Mitarbeiter/innen. Die unterschiedlichen Interessensgruppen sollten abgedeckt werden, beziehungsweise sollten

keine Projekte fehlen. Bei Sitzungen können aus allen Sparten Projektideen präsentiert werden und das Team kann Vorschläge und Kritik einbringen. Der Landesgeschäftsführer muss schlussendlich zustimmen, ob ein Projekt durchgeführt wird.

Einerseits bringen die Präsidentin und der Landesgeschäftsführer Ideen ein, um Projekte zu entwickeln, andererseits gibt es ein sogenanntes „Brainwriting Pool“, bei dem Ideen generiert und gegebenenfalls adaptiert werden. Der nächste Schritt im Ablauf der Projektentwicklung ist ein Blick in die Medienlandschaft, sowie zu den Vereinen und Verbänden, um zu sehen, wie die Konkurrenz arbeitet und welche Projekte aktuell in der Öffentlichkeit präsent sind. Allerdings basiert dieser Ablauf nicht auf einer formell geplanten Vorgehensweise, sondern entwickelt sich, laut Person B5, dynamisch im Laufe der Zusammenarbeit im Team.

„Es war noch nie geplant oder so was, wenn was kommt halt, eben, wenn ich spüre, da ist ein Mangel da oder irgendwas und ja...“ (B5, Z 575- 576)

Das letzte Projekt wurde auf Vereinsebene initiiert. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt: „Was brauchen die Vereine?“ Dann wurde ein Fragebogen entwickelt, der die verschiedenen Bereiche des Vereinslebens abfragt, dessen Analyse der Verein erhält. Anschließend wird ein Workshop, aufbauend auf den Ergebnissen des Fragebogens, abgehalten, Problemfelder werden herausgepickt und gemeinsam Maßnahmen entwickelt und nachbetreut.

Nach den Angaben von Person B5 ist eines der größten Probleme bei den Projekten, die Angebote im ganzen Land anzusiedeln. Als weitere Hürde wird die Motivation von jungen Menschen beschrieben. Die effektivste Methode um Projekte zu veranstalten sieht Person B5 im persönlichen Kontakt.

Kategorie 6: Personalentwicklung

Gesprächspartnerin B5 gibt an, dass es in der Organisation keine konkreten Angebote der Personalentwicklung gibt. Die Mitarbeiter/innen sind indes selbst dafür verantwortlich, wie und ob sie sich fortbilden. Diese Weiterbildungsmaßnahmen werden vom Dachverband bezahlt und gefördert.

„Personalentwicklung ist sehr wirksam, also auch gerade, wenn man sagt, man hat irgendwo einen Mangel. Wir haben keinen eigenen Layouter oder irgendwie keinen, aber irgendeine externe Agentur dafür zahlen, dann ja, ist es besser, wenn sich intern wer fortbildet... (B5, Z 760- 762)

Person B5 findet diesen Umgang mit Personalentwicklung in der Organisation als sinnvoll und effektiv, da man mit Wissen in der Organisation Kosten für externes Wissen gering halten kann und die Organisation somit einen Mehrwert generieren kann.

Kategorie 7: Ausblick zur Organisationsentwicklung

Im Hinblick auf die zukünftige Organisationsentwicklung wünscht sich Person B5, dass die Aus- und Weiterbildung bei den Vereinen einen größeren Stellenwert erlangt. Hierfür muss die Organisation künftig mehr in Marketing investieren und durch persönlichen Kontakt und Öffentlichkeitsarbeit Bewusstsein bei den Mitgliedern der Vereinen schaffen. Des Weiteren wird die organisationseigene Akademie ausgebaut und mit zusätzlichen Angeboten, wie zum Beispiel der Übungsleiterausbildung, aufgestockt. Auch sollen mehr Workshops in der Funktionärsakademie angeboten werden.

„Also mein Gefühl ist schon noch, dass die Bereitschaft dazu da ist, sich ehrenamtlich zu engagieren.“ (B5, Z 825- 826)

Als Schwierigkeit in der Zukunft sieht Person B5 die Thematik der Ehrenamtlichkeit. Viele junge Menschen können sich dieses Engagement aufgrund der zunehmenden Belastungen von Studium und Job nicht mehr leisten. Dennoch hält Person B5 die Ehrenamtlichkeit für wichtig und einen Beitrag für die Gesellschaft, bei dem man auch viel lernen kann.

Kategorie 8: Störung und Lernen

In Bezug auf Lernen und Störung gibt Person B5 an, dass der Dachverband ein Projekt, für das es zu Beginn noch kein Konzept gab, im Land initiiert.

„Also wir versuchen schon überall anzuecken.“ (B5, Z 813)

Dieses Projekt war so erfolgreich, dass es von der Bundesorganisation bemerkt und auf ganz Österreich ausgeweitet wurde.

Kategorie 9: Parteipolitische Einflussnahme

Person B5 gibt an, dass aufgrund des geschichtlichen Hintergrunds dem Dachverband eine Parteizugehörigkeit zugesprochen wird. Das Ziel der Organisation sei es, Leute einfach dazu zu bewegen Sport zu betreiben. Es wird versucht sich von dieser Zugehörigkeit auszuklinken, die eigene Stellung zu behaupten und sich von der Politik

nicht beeinflussen zu lassen. Da es um Stimmengewinne geht, ist der Versuch der Einmischung für Person B5 nachvollziehbar. Es wird von Seiten der Organisation daher versucht, sich nicht in politische Diskussionen einzumischen und eine eigene Linie zu vertreten. Bei sportpolitischen Themen lässt sich eine Stellungnahme jedoch oft nicht verhindern.

„Da halt auch oft irgendwie Sachen verlangt werden von uns, wo wir uns doch einfach nicht dazu äußern wollen.“ (B5, Z 271-272)

„Ich meine, wir haben natürlich verschiedene Bereiche, wir haben einerseits die Politik und wir haben auf der anderen Seite die Dachverbände, die halt mitgehen.“ (B5, Z 366-367)

Politische Einflussnahme erkennt Person B5 auch bei der Herausgabe der Vereinszeitung, da die Parteien intervenieren, wenn die ein oder andere politische Person zu oft oder zu selten abgebildet wird. Die Zusammenarbeit mit anderen unpolitischen Dachverbänden ist neutral, jedoch die mit politischen negativ. Auch mit Gemeinden, deren politische „Farbe“ eine andere ist als jene des Dachverbands, ist die gemeinsame Arbeit oft hinderlich.

6.6 Interview 6

Interviewpartner sechs ist Stakeholder (S = Stakeholder, 6 = Interviewnummer) der Organisation.

Kategorie 1: Karriere und Werdegang

Person S6 hat, aufgrund des eigenen Sportreibens, einen Verein beim untersuchten Dachverband gegründet.

„Also habe in 1982 habe ich mit dem Ringsport begonnen, dadurch, dass das bei uns Familientradition ist.“ (S6, Z 7-8)

Person S6 war erfolgreich als Athlet im Schülerbereich, österreichischer Meister in der Juniorenklasse und wurde in den Nationalkader einberufen. Aufgrund eines Arbeitsunfalls entschied sich Person S6 in der eineinhalbjährigen Genesungsphase als Trainer zu arbeiten. Zuerst begann er im Verein als Assistenztrainer Kinder zu trainieren. Es folgte

die Lehrwarteausbildung und anschließend die Trainerausbildung. Als Trainer hat Person S6 einige Athleten bis zu Europa- und Weltmeisterschaften geführt.

Kategorie 2: Aufgabenbereiche

Person S6 betreut derzeit die Bundesliga Mannschaft des Vereines des untersuchten Dachverbands und ist seit 2010 österreichischer Nationaltrainer. Des Weiteren ist er bei Trainingslehrgängen, Qualifikationswettkämpfen und Hauptwettkämpfen bei Europa- und Weltmeisterschaften tätig.

„Durch diverse Sportfeste wo ich immer so die treibende Kraft war, hab ich dann auch bei den Kindern dann so Jugendcamps angeboten. Und jetzt bin ich noch zuständig dafür, dass die ganzen Förderungen, die von Landesdachverband, vom Land und sonstigen Einrichtungen ausgeschöpft werden.“ (S6, Z 35-39)

Im Verein ist er sportlicher Leiter und Landesverbandstrainer im eigenen Bundesland. Der Verein hat die Struktur eines Familienbetriebes. Neben den sportlichen Aufgaben ist Person S6 auch für die Organisation von Sportfesten und Jugendcamps verantwortlich. Eine wichtige Aufgabe ist auch das Lukrieren von Förderungen und Sponsorgeldern. Auch bei diesem Thema ist Person S6 Ansprechpartner im Verein.

Kategorie 3: Organisationsverständnis

Die Kategorie Organisationsverständnis untergliedert sich in die vier folgenden Subkategorien. Diese dienen einer besseren Verständlichkeit und Struktur.

Subkategorie: Fakten zur Organisation

Person S6 betont, dass der Verein gleich nach seiner Gründung dem Landesdachverband beigetreten ist.

„Dadurch ist auch der Dachverband immer hinter uns gestanden, in Form von außerordentlichen Förderungen, es wurden wirklich die Sportler dahin gehend unterstützt.“ (S6, Z 51-53)

Person S6 beschreibt den Verein als Aushängeschild und Werbeträger für den Dachverband. Hierfür sind vor allem die Leistungen ausschlaggebend.

Subkategorie: Organisationskultur

Person S6 beschreibt den Kontakt zum Dachverband als positiv und hebt die offene Kommunikation hervor. Es gibt die Möglichkeit, Kritik anzubringen und direkt mit den zuständigen Personen in der Organisation zu kommunizieren.

„Ja also beim Landesdachverband sind die Türen immer offen. Jeder hat Zugang zur Präsidentin beziehungsweise an das Generalsekretariat. Jederzeit eigentlich.“ (S6, Z 113-115)

Nach außen hin sind für Person S6 keine Konflikte im Dachverband erkennbar. Jedoch merkt er an, dass er für eine qualifizierte Aussage darüber zu wenig Einblick in das System habe.

Die formell in der Organisationskultur verankerten Fixpunkte für Kommunikationsaustausch, sind nach Person S6, Vorstandssitzungen beziehungsweise Bezirkssitzungen, welche dem Beschluss für Förderungen und der Besprechung von Aus- und Weiterbildung dienen.

Subkategorie: Machstrukturen

Person S6 bemerkt, dass das System früher eingefahrener gewesen hingegen mehr dem Leistungssport zugute gekommen wäre. Der Präsident hat früher mehr Macht gehabt. Person S6 führt an, dass die derzeit gewählte Präsidentin bei Veranstaltungen regelmäßig vor Ort sei. Die Struktur, dass die Bundesorganisation der Landesorganisation hierarchisch übergeordnet ist, funktioniert laut Person S6 gut.

"Die Zusammenarbeit mit der übergeordneten Stelle kann ich nicht beurteilen. Ich selbst habe einen Brief an den Präsidenten der Bundesorganisation geschrieben, wenn ich beim Dachverband anstehe." (S6, Z 129-133)

Laut Interviewpartner S6 werden viele Veranstaltungen, beziehungsweise Aus- und Weiterbildungen, von der Bundesorganisation initiiert.

Subkategorie: Stakeholder

Bei dem Fragenblock Stakeholder hebt Person S6 hervor, dass die Zusammenarbeit der einzelnen Vereine hervorragend funktioniere.

„Somit glaube ich, dass das Netzwerk ganz gut aufgestellt ist, besonders in Vereinen.“ (S6, Z 123-124)

Konkurrenz gibt es nur zwischen zwei Vereinen. Dabei geht es um sportliche Leistung und Förderungen. Besonders das Netzwerk der Vereine ist positiv.

Kategorie 4: Lernen und Veränderung

Person S6 bemerkt in den letzten Jahren eine Veränderung in Form einer Hin- und-Her-Motivation für den Breitensport und einem Weg vom Leistungssport.

„Als Negativkritik sehe ich, dass bei diesem Dachverband, ich weiß nicht, wie es bei den anderen Dachverbänden läuft, eher der Breitensport angesprochen wird. Das heißt Gesundheitssport, Breitensport, Pensionisten und ich eher auf Leistung eingestellt bin. Und die Leistungssportler werden meiner Meinung da ein bisschen hinten angestellt. Ich brauche zwar die Breite für den Leistungssport, aber trotzdem ist der Landesdachverband zu achtzig Prozent sage ich einmal dahin gehend aufgestellt die Breite zu forcieren.“ (S6, Z 60-67)

Die größte Veränderung war die personelle Umstrukturierung und der Neubau des Standortes der Organisation. Durch das neue Personal wurde das Angebot erweitert und verbessert. Der Druck für diese Veränderung kam nach Person S6 von der Basis. Oft scheitern Projekte jedoch an den Geldgebern.

Kategorie 5: Konkrete Projektbeispiele

Es gibt derzeit ein Projekt, welches Person S6 von Beginn an genau beschreiben kann. Ob es erfolgreich wird oder nicht wird man erst in Zukunft sagen können, da es ganz neu ist. Der Ablauf sieht vor, dass eine wirtschaftliche Organisation einen Koordinator zur Verfügung stellt und diesen bezahlt. Zuerst machen sich die Verantwortlichen ein Bild vor Ort, um die Infrastruktur zu begutachten und die Zielgruppe zu analysieren. Auch der

Konkurrenzkampf der Dachverbände spielt bei der Entstehung von Projekten eine große Rolle, da jeder Dachverband mit Topprojekten medial präsent sein will.

„Also eine ganz wesentliche Rolle spielt sicher der interne Konkurrenzkampf in den Dachverbänden.“ (S6, Z 258-259)

Schlussendlich sind jedoch Vereine die wichtigsten Partner für die Projekte, da sie in Kontakt mit der Zielgruppe sind. Sie sind somit das Bindeglied zwischen Kooperationspartner und Dachverband.

Wichtig sei, am Anfang eine gute Basis zu schaffen, da es nachher automatische liefere. Nur wenn die finanziellen Mittel bereitgestellt sind, kann ein Projekt in die Tat umgesetzt werden.

Kategorie 7: Ausblick zur Organisationsentwicklung

Person S6 gibt an, dass die Infrastruktur der Organisation in Zukunft verändert gehöre. Davon würden nach Ansicht von Person S6 die Vereine profitieren.

„Weil wenn der Kopf in Ordnung ist, dann profitieren auch die ganzen einzelnen Vereine davon.“ (S6, Z 335-336)

Als Ressourcen des Dachverbands sieht er die Vereine, welche jede Organisationsentwicklung unterstützen würden. Persönlich wünscht sich Person S6 in Zukunft eine vermehrte Hinwendung in Richtung Leistungssport.

Kategorie 8: Störung und Lernen

Überzeugen und neue Impulse zu setzen sieht Person S6 als wichtig an, um zu verändern.

„Also ich glaube der Druck von unten war auf jeden Fall groß. Ohne Druck von unten würden die oberen Gremien einfach nicht reagieren. Und jetzt ist es ziemlich eng geworden.“ (S6, Z 222-224)

Nach Person S6 sind die Gremien dafür verantwortlich, Zeichen zu setzen. Ohne Druck von unten würden jedoch die oberen Gremien nicht reagieren. Durch den Druck war der Dachverband gefordert mitzuziehen und zu verändern.

Kategorie 9: Parteipolitische Einflussnahme

Nach Person S6 sind Netzwerke für den Erfolg entscheidend. Projekte entstehen, wenn die Politik dahinter steht. Es gibt politische Kooperationen des Dachverbands mit wirtschaftlichen Organisationen. Dabei erwartet sich der Dachverband eine Lobby gegenüber anderen Verbänden in der Öffentlichkeit. Projekte, die von der Politik gefördert werden, werden gestartet.

„Der Knackpunkt ist immer zwei Stufen höher, bei der Politik.“ (S6, Z 323-324)

Die Politik spielt dabei eine wichtige Rolle. Sie entscheidet über finanzielle Mittel und der Sport ist an Fördertöpfe gebunden.

6.7 Die Organisationsanalyse des untersuchten Landesdachverbands

Das Ziel der Organisationsanalyse ist es, die essentiellen Komponenten des Systems in einem ersten Schritt zu beobachten und dann zu beschreiben. Zu beachten ist hierbei, dass es passieren kann, dass das Kommunizieren über Organisationen nicht ohne Einfluss auf die Organisation selbst bleiben kann (Tritscher et al., 2008, S. 17). Daher wird diese Magisterarbeit anonymisiert und die folgenden Daten möglichst abstrahiert.

6.7.1 Organisation des untersuchten Landesdachverbands

Die folgenden Daten setzen sich zum einen Teil aus internen Dokumenten zusammen, zur Verfügung gestellt von der untersuchten Organisation, und zum anderen aus Informationen aus dem Internet. Diese Daten dienen der Organisationsanalyse. Der Organisationstypus ist ein bei der Vereinsbehörde eingetragener Verein; direkte Mitglieder sind jedoch Vereine und nicht natürliche Personen. Die organisatorische Einteilung erfolgt in Landestag, Landesleitung, Landesvorstand, Bezirksleitungen und Beiräte.

Der Landesdachverband zählt rund 200 Vereine, die von zirka 1200 Funktionärinnen und Funktionären geleitet werden. Die untersuchte Organisation unterstützt das Vereinsleben mittels Hilfestellungen, Service und gezielten Schulungen. Eine weitere Kernaufgabe ist die laufende finanzielle Unterstützung der Vereine. Die formale Grundlage für die Organisation sind Statuten, Leitbild und Geschäftsordnung.

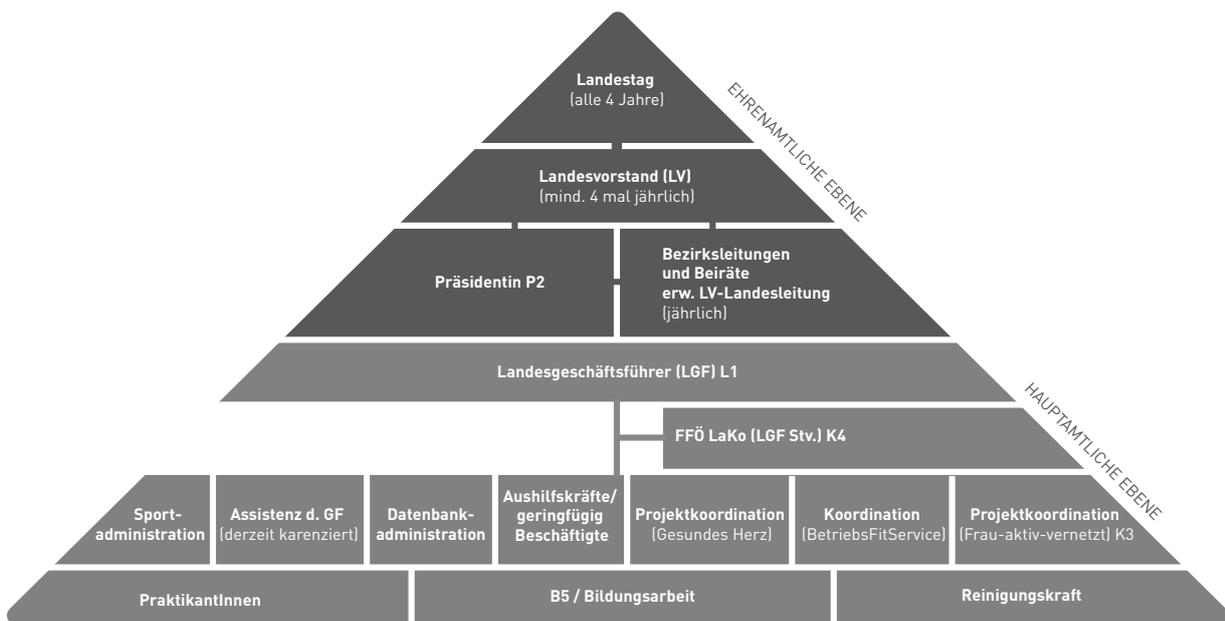


Abbildung 9: Das Organigramm des untersuchten Landesdachverbands

Das Organigramm der untersuchten Organisation zeigt eine hierarchisch angeordnete Struktur einer Aufbauorganisation. Des Weiteren lässt sich eine Unterscheidung der Ebenen Haupt- und Ehrenamtlich erkennen. Es zeigt sich auch, dass keine der befragten Personen aus den Ebenen des Landestags beziehungsweise des Landesvorstands ist.

6.7.2 Organisation und Umwelt

Für Senn et al. (2005, S. 27) hängt die Entwicklung des Vereins nicht nur von der Beziehung zwischen dem Sportverein (Dienstleistungsanbieter) und seinen Mitgliedern ab, sondern es sind auch die Beziehungen zu seinem gesamten Umfeld entscheidend.

Dementsprechend dient eine Stakeholder-Analyse der Unterscheidung von System und Umwelt der Organisation.

„Der Stakeholder – Ansatz reflektiert kritisch die These, daß Unternehmen selbstgenügsam für sich selbst da sind. Dem wird mit diesem Ansatz ein betriebswirtschaftliches Umweltkonzept entgegengehalten, das einen Rahmen

für Umweltkomplexität definiert, eben die Abstraktion in Stakeholders, deren Zufriedenstellung in den Mittelpunkt steht.“ (Scholz, 2001, S. 71)

Nagel und Schlesinger (2012, S. 11) halten fest, dass sich „Vereinsarbeit an den Interessen der Mitglieder zu orientieren“ hat. Demzufolge sind die einzelnen Vereine des Landesdachverbands dessen primäre Stakeholder oder „Kunden und Kundinnen“.

Als Anspruchsgruppen der Organisation werden vor allem die 186 Mitgliedsvereine mit 15.000 aktiven Sportler/innen beziffert. Des Weiteren gibt es 1.158 Funktionäre und Funktionärinnen, 18 Vorstandsmitglieder auf Landesebene, 11 Funktionäre auf Bezirksebene und 14 Beiräte.

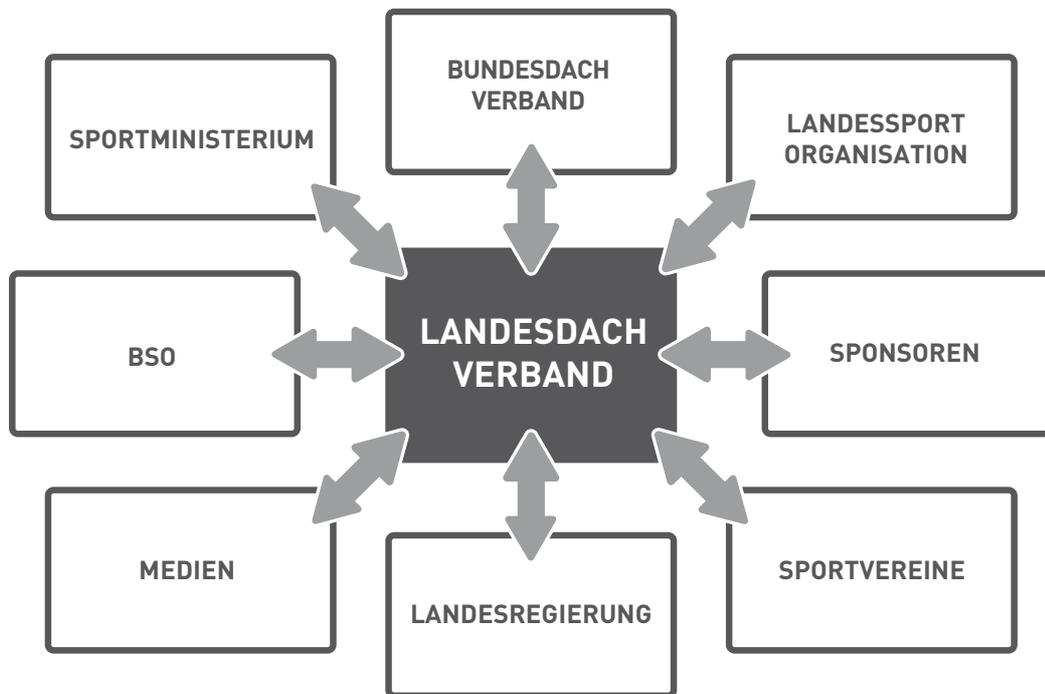


Abbildung 10: Stakeholder-Analyse des untersuchten Landesdachverbands

Abbildung 10 zeigt die sich aus der Analyse der relevanten Umwelten ergebenden Stakeholder. Daraus ergibt sich ein weites Feld aus unterschiedlichen Interessensgruppen von Sportvereinen über Politik bis hin zur Medienlandschaft in Österreich.

6.7.3 Das Leitbild der Organisation

Ziel ist es ein Leitbild so zu formulieren, dass es nicht zu Hemmungen in der Weiterentwicklung und Flexibilität führt und grundsätzlich realisierbar ist (Leicht-Eckard et al., 2008, S. 44).

„Das Leitbild drückt die Richtung, Absichten und Prinzipien aus und bildet eine Basis für sämtliche Organisationsziele. Aufgabe der Organisationsführung ist es, daraus konkrete Zielvorstellungen abzuleiten, welche in umsetzbare Maßnahmen münden.“ (Leicht-Eckard et al., 2008, S. 44)

Das Leitbild der untersuchten Organisation beinhaltet ein religiöses Menschenbild, Fairness, Teamgeist, Kommunikation und Geselligkeit, Toleranz, Ethik im Sport, Wertevermittlung und Persönlichkeitsbildung.

„Wir sehen es als unsere Aufgabe, die Freude an der Bewegung erlebbar zu machen. Wir sind ein Sportverband, wo jeder Bewegung für Fitness und Gesundheit aber auch verbunden mit Leistung und Wettkampf mit Spaß und Freude ausüben kann, einzeln und in der Gemeinschaft.“ (Leitbild, Laut Homepage, anonymisiert)

Die oben angeführten Punkte werden hier noch einmal einzeln aufgelistet:

Fairness bedeutet im Sport ehrliches und anständiges Verhalten in einem sportlichen Wettkampf. Der Fairplay-Gedanke sagt aus, den Gegner als Partner zu achten.

Teamgeist oder Mannschaftsgeist ist eine positive soziale Eigenschaft einer Gruppe von Menschen oder einer Mannschaft. Das Team steht zusammen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Nicht das ICH hat Priorität, sondern das WIR. Nicht der Erfolg des Einzelnen, sondern das Wohl der ganzen Mannschaft, in der jeder seinen Platz hat, zählt.

Toleranz beschreibt die Fähigkeit, eine Form, oder - bis zur jeweiligen Toleranzschwelle - viele Formen des Andersseins oder Andershandelns, insbesondere Herkunft, Religion, Neigungen, Moral oder Überzeugungen, zu akzeptieren.

Ethik im Sport: Bewegt wird der Mensch freilich als Person mit Geist, Seele und Leib, der ganze Mensch. Durch seine Selbstbestimmung in Freiheit motiviert sich der Mensch mit all seinen Kräften und Vermögen auch beim sportlichen Wettkampf oder bei der Gesunderhaltung des Leibes durch Bewegung.

Wertevermittlung im Sport kann nur durch Vorbildwirkung und persönliches Vorleben entsprechend vertreten und glaubhaft gemacht werden. Zu den grundsätzlichen Werten zählen Hilfsbereitschaft, Nächstenliebe, Achtung vor dem Leben (auch dem Ungeborenen), Ehrlichkeit, Selbstlosigkeit, Hingabe, aber auch im Bereich der Konfliktaustragung, Dialog und Verzeihen.

Kommunikation und Geselligkeit wird in den Vereinen großgeschrieben.

Dieses Leitbild stellt die Grundlage der untersuchten Sportorganisation dar.

6.7.4 Die Organisationskultur

Organisationskulturen sind schwer fassbar, jedoch „in hohem Masse handlungsleitend“ (Schreyögg, 2008, zit. nach Nagel & Schlesinger, 2012, S. 61).

„Organisationskultur ist eine Form der Konstruktion, Interpretation und Deutung der Organisationswirklichkeit ihrer Mitglieder, durch die Handeln Sinn und Bedeutung verliehen wird.“ (Heinemann, 2004, S. 168)

In Bezug auf den untersuchten Landesdachverband lässt sich erkennen, dass im Leitbild der Organisation ein Hinweis zur Kultur gegeben wird. „Kommunikation und Geselligkeit wird in den Vereinen großgeschrieben.“ Dementsprechend scheint Kommunikation ein fixer Bestandteil der Organisationskultur zu sein. Ein weiterer Punkt ist einem internen Dokument der Organisation⁸, entstanden durch eine externe Beratungsfirma, zu entnehmen. Es besagt, dass folgende handlungsleitende Aspekte die interne Kommunikation prägen sollten:

- Verantwortung braucht Information
- Jeder ist dabei gefordert
- Keine Kommunikation ohne Beziehung (Berücksichtigung des zwischenmenschlichen Parts)

Des Weiteren wird in dem besagten Dokument darauf verwiesen, dass laufende Maßnahmen zur Erhaltung eines guten Betriebsklimas die Voraussetzung für gute interne Kommunikation sind und dafür regelmäßige innerbetriebliche Besprechungen stattfinden. Auch eine klare Kompetenzzuweisung und Verantwortungsfestlegung durch Stellenbeschreibungen, sowie jährliche Organisationsbesprechungen aller

⁸ Internes Dokument, anonymisiert.

Mitarbeiter/innen mit dem Ziel der weiteren Optimierung der Organisation werden dort festgeschrieben.

6.7.5 Schlüsselprozesse

Die folgende Auflistung der Schlüsselprozesse der Organisation wurden aus den Stellenbeschreibungen der einzelnen Aufgabenbereiche extrahiert und in eine, dem Autor und damit verbunden hoffentlich dem/der Leser/in, Reihenfolge gebracht die ein Grundverständnis für die Organisation schaffen soll. Es handelt sich dabei um keine Reihenfolge der Wichtigkeit, sondern lediglich um eine geclusterte Zusammenstellung, welche Wiederholungen ausklammert.

a) Veranstaltungen

- Veranstaltungsorganisation: Planung, Entwicklung und Durchführung von Veranstaltungen
- Mitarbeit, Unterstützung und Durchführung von und bei Bewegungsfesten
- Erstbesprechungen bei Veranstaltungen

b) Jugendarbeit

- Betreuung der Jugendarbeit im Verband in Zusammenarbeit mit den Jugendreferent/innen
- Koordination, Planung, Entwicklung in Zusammenarbeit mit den Landesverbänden
- Akquirierung von Sponsoren
- Regelmäßige Berichte an das Steuerungsgremium

c) Projekte

- Umsetzung und Betreuung, Koordination, Durchführung der Projekte
- Öffentlichkeitsarbeit und Repräsentation des Projekts nach außen
- Aufbau und Betreuung eines Netzwerkes und der Kooperationspartner im Rahmen des Projekts
- Ausschreibung/Versand und Bewerbung

- Nachbetreuung der Teilnehmer/innen (Urkunden, Newsletterabo, Aufnahme in Datenbank, etc.)
- Dokumentation des Projekts
- Zusammenarbeit mit dem externen Evaluationspartner
- Koordination von Aus- und Weiterbildungsangeboten für Funktionär/innen und Trainer/innen
- Jahresprogrammentwicklung und Erstellung von Konzepten für sportliche und gesundheitsfördernde Projekte

d) Medien

- Medienarbeit, außenwirksame Öffentlichkeitsarbeit und Marketingaktivitäten des Landesverbandes koordinieren und durchführen
- Interne Medienbetreuung
- Organisation der Sammlung von Berichten für das Verbandsmagazin
- Betreuung der Homepage und der Web 2.0 Aktivitäten (Facebook, Twitter, etc.)
- Regelmäßige Erstellung und Versendung des Newsletters
- Trendscout – Sichtung neuer Sportarten
- Erstellung von Werbematerialien

e) Finanzierung

- Erstellung und Einhaltung des Budgets
- Regelmäßiger Finanz Jour Fixe

f) Interne Verbandsebene

- Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Verbandsfunktionären
- Regelmäßige Landesvorstands-, jährliche Landesleitungssitzungen
- Jährliche Bezirkssitzungen
- Betreuung der diversen Ausschüsse und Funktionär/innen (Richtlinienausschuss, Bauausschuss, Ehrenerat, etc.)

g) Service- und Kontakt zu Vereinen

- Betreuung der Vereine in sportlicher und organisatorischer Hinsicht sowie bei vereinsrechtlichen Angelegenheiten
- Information und Kommunikation mit Vereinen und Interessent/innen / Kontaktpflege mit den Entscheidungsträgern in den Vereinen
- Vereinsdatenbank - fehlende Vereinsdaten einfordern und aktualisieren
- Mitgliederstand aktuell halten
- An- und Abmeldungen von Kursen sowie Neuanlage der Kurse
- Gründungsberatung
- Beratung bei Steuer- und Rechtsfragen, sowie bei Versicherungen und finanziellen Fragen (Förderungen)
- Gewinnung und Erhaltung der Vereine als Mitglieder
- Zusammenarbeit mit externen Stellen (Bundesorganisation, Sportreferat, etc.)
- Betreuung der Vereine bei der Umsetzung von gesundheitsfördernden Angeboten
- Finanzielle Unterstützung des Fit- und Gesundheitssports
- Beratung im Fitness- und Gesundheitssport und bei Schulkooperationen

h) Büro

- Leitung des Büros inklusive diszipliniäre Zuständigkeit für die Mitarbeiter/innen
- Sicherstellung eines funktionierenden Bürobetriebes (Zeiteinteilung) und termingerechter Aufgabenerledigung
- Sicherstellung der optimalen Ablauforganisation (Führung der Organisationsmappe)
- Allgemeine Administration und Administration der Überstunden und der Urlaubsliste / Urlaubsplanungen
- Personelles
- Allgemeine Bürotätigkeiten (Brief- und Emailverkehr / Telefondienst)
- Geburtstagsglückwünsche, Geburtstagskarten und Geburtstagsinserate für Zeitung

- Inventar- und Ablageorganisation, regelmäßige Systemprüfung
- AUVA – Ergonomie am Arbeitsplatz und an der Arbeitsstätte (Gesundheitsschutzbeauftragte)
- Ausbildungsbetreuung von Lehrlingen

l) Gebäude und Instandhaltung

- Sportanlagen und Verwaltung der Liegenschaften des Dachverbands
- Vermittlung von Sportflächen, Anlagen, Hallen, Material und Geräteverleih
- Reinigung der Turnsäle und Büroräumlichkeiten
- Bekanntgabe von zur Neige gehenden Materialien
- Elektronische Dokumentation der Arbeitsstunden

6.7.6 Ziele der Organisation

Konkret als „Ziele“ ausgewiesene Ziele der Organisation konnten in der Recherche nicht entdeckt werden. Am ehesten lassen sich die Ziele mit den in den Statuten unter § 2 „Zweck des Verbandes“ verankerten Punkte übersetzen.

- „die Förderung und Erhaltung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit der Mitglieder der angeschlossenen Vereine durch Unterstützung und Ausübung aller Arten von Bewegung und Sport unter Bedachtnahme auf die ethischen und geistigen Werte des Christentums im Bekenntnis zur friedlichen Völkerverbindung durch Sport und die Pflege der österreichischen Kultur,
- die angeschlossenen Mitglieder in allen Belangen des Sports, sowohl im Gesundheits-, Breiten- und Freizeit-, als auch im Leistungsbereich zu beraten und zu fördern sowie nach freiem unanfechtbarem Ermessen zu unterstützen,
- die Anbahnung und Vertiefung von Beziehungen mit in- und ausländischen Verbänden, die ähnliche Ziele verfolgen,
- den Behindertensport als ein Mittel gesellschaftlicher Integration zu fördern und einzusetzen,
- die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund am gesellschaftlichen und sportlichen Leben zu fördern.“

Des Weiteren lassen sich aus dem Leistungskatalog Ziele für den untersuchten Landesdachverband ableiten:

- „Persönliche, kompetente Betreuung durch Ihren Landesverband:
- Starthilfe bei der Vereinsgründung
- Beratung in allen finanziellen Fragen des Vereins
- Beratung in rechtlichen Angelegenheiten
- Unterstützung bei der Gewinnung zusätzlicher Finanzquellen für den Verein
- Vermittlung von Sportflächen, Anlagen und Hallen
- Finanzielle Unterstützung bei Bau- und Erhaltungsmaßnahmen für die Vereinssportstätte
- Professionelle Vereinskommunikation
- Veranstaltungsorganisation
- Finanzielle Unterstützung im Wettkampfsport
- Finanzielle Unterstützung von Fitness- und Gesundheitssport
- Beratung im Fitness- und Gesundheitssport
- Finanzielle Unterstützung von Schulkooperationen
- Beratung beim Netzwerkaufbau zu Bildungseinrichtungen
- Ausbildung der Funktionäre und Übungsleiter des Vereins
- Wertschätzung von Sportler/innen und Funktionär/innen
- Material- und Geräteverleih
- Versicherung Ihrer Übungsleiter/innen und Trainer/innen
- Sportwissenschaftliche und Sportmedizinische Betreuung des Vereins
- Trainingszentrum“

Somit dienen der Zweck und der Leistungskatalog des Verbands als Ziele der untersuchten Organisation.

6.7.7 Finanzierung

Die Finanzierung des untersuchten Landesdachverbands ist in den Statuten unter § 4 geregelt. Die Aufbringung der finanziellen Mittel ist durch folgende Punkte geregelt:

- „Beiträge der Mitglieder, wobei die Höhe der zu leistenden Beiträge vom Landestag festzulegen ist.
- Einnahmen aus sportlichen und anderen Veranstaltungen.
- Subventionen der öffentlichen Hand.
- Zuteilungen aus den besonderen Bundessportförderungsmitteln.
- Einnahmen aus Vermietungen und Verpachtungen, Erträgnisse aus Verbandslokalitäten und Warenstellen sowie sonstige Einnahmen, die dem Verbandszweck dienen.
- Spenden, Vermächtnisse, Sponsor- und Werbebeiträge sowie sonstige Zuwendungen.“

6.7.8 Projekte und Aus- und Weiterbildungsangebot

Projekte sind ein essentieller Teil der Arbeit des Landesdachverbands. Zur Zeit der Untersuchung wird an acht Initiativen gearbeitet. Das bedeutet, dass Projekte entweder schon am Laufen beziehungsweise Auslaufen waren oder sich manche in der konkreten Projektentwicklungsphase befanden.

- Projekt im Nachwuchsbereich
- Projekt für die Institution „Fit für Österreich“
- Zwei Projekte im Kinderbereich
- Zwei Projekte im Gesundheitsförderungsbereich
- Projekt in der Frauenförderung
- Projekt in der betrieblichen Gesundheitsförderung

Der Aus- und Weiterbildungssektor des untersuchten Landesdachverbands ist breit gefächert. Die Angebote gliedern sich in folgende vier Kategorien:

- Funktionärsakademie
- Gesundheit
- Übungsleiter/innen Ausbildung
- Sporttrends

Die einzelnen Workshops reichen von Funktionärskursen im Sportmanagement, sportwissenschaftlichen Trainingskursen, über Kinderkurse- und Jugendcamps und Frauenförderungskursen bis hin zu klassischen Übungsleiter/innen Kursen im Seniorensport.

7 Diskussion

*„Befremden und Staunen gehören dem Niemandsland,
das sich zwischen Wissenschaft und Erleuchtung,
Psychodelik und Methoden erstreckt.“*

Peter Sloterdijk (*1946)

Die folgende Diskussion dient der Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse nach den Analysekatoren. Gemeinsamkeiten und Unterschiede sollen hier deutlich gemacht werden, die empirischen Ergebnisse auf die Theorie rückbezogen werden und so Antworten auf die Forschungsfragen gefunden werden.

Kategorie 1: Karriere und Werdegang

Die Kategorie Karriere und Werdegang verdeutlicht, dass die Mitarbeiter/innen der Organisation gut ausgebildet sind. Alle haben abgeschlossene Studien und diverse Zusatzausbildungen. Dies lässt auf eine zunehmende Professionalisierung im Sportsystem in Österreich deuten, welche auch, wie im Theorieteil beschrieben, vom Gesetzgeber unter dem Punkt „Erfüllung des sportpolitischen Auftrags“ (BSFG 2013, § 2) vorgeben wird. Dieser für Sportverbände richtungsweisende Text besagt einerseits, dass die „Weiterentwicklung professioneller Verbandstrukturen“ zu erfüllen und andererseits „der Einsatz von hoch qualifizierten“ Personen zu gewährleisten ist. Dementsprechend scheint der untersuchte Landesdachverband hier schon Maßnahmen zur Organisationsentwicklung geleistet zu haben und hinsichtlich des Personals am aktuellen Stand der Dinge zu sein.

Es zeigt sich auch, dass viele Mitarbeiter/innen, Stakeholder und Ehrenamtliche im untersuchten Dachverband sozialisiert sind. Das bedeutet, dass die persönliche Geschichte – schon vor Beginn des Arbeitsverhältnisses – eng mit der Organisation verwoben ist. Jedoch scheint die Sozialisation kein (Haupt-) Auswahlkriterium zu sein, um einen Arbeitsplatz in der Organisation zu bekommen, denn zwei der interviewten Personen haben keine Vergangenheit im Landesdachverband und haben aufgrund ihrer Kompetenzen den Arbeitsplatz bekommen.

Bei zwei Mitarbeiter/innen zeigt sich indes, dass ein interner Aufstieg in höhere Positionen im untersuchten Dachverband möglich ist. Hier erscheint der Entscheidungsprämissen-Ansatz des „Personaleinsatzes“ von Luhmann (2011, S. 225), welcher im Theorieteil

angeführt ist, trefflich. Nagel (2006, S. 31) meint hierzu, dass sich der besagte Personaleinsatz bei Sportverbänden oft an Vereinskarrerien orientiert.

Kategorie 2: Aufgabenbereiche

Die befragten Personen geben durchwegs an, im täglichen Arbeitsleben mit organisatorischen Aufgaben beschäftigt zu sein. Vor allem die Organisation von Veranstaltungen, scheint im Vereins- und Verbandswesen omnipräsent zu sein. Während die Präsidentin und der Landesgeschäftsführer angeben, mehr mit der Steuerung und Führung der Organisation und deren Mitarbeiter/innen beschäftigt zu sein, sehen die anderen Befragten mehr die Projekte im Vordergrund. Dieses Bild der Interviewten ist kongruent zu dem der Organisationsanalyse.

Den Kontakt zu den Vereinen herzustellen beziehungsweise zu halten, wird von den Befragten oft als primäre Aufgabe genannt. Das zeigt sich vor allem bei der durchgeführten Organisationsanalyse und entspricht den Erkenntnissen von Nagel und Schlesinger.

„Darüber hinaus spielt die Einbindung in Dach- und Fachverbände des Sports, die die Interessen ihrer Mitgliedsvereine vertreten, eine wichtige Rolle.“ (Nagel & Schlesinger, 2012, S. 44)

Bei der Analyse von Stellenbeschreibungen wurden viele Indizien gefunden, die darauf hinweisen, dass der Kontakt zu den Vereinen und Service- und Anlaufstelle für diese zu sein eine Hauptaufgabe der Mitarbeiter/innen ist.

Kategorie 3: Organisationsverständnis

Das Organisationsverständnis wird von den Befragten teils mit großer Ähnlichkeit und zum Teil auch unterschiedlich beschrieben. Diese Kategorie dient dazu, dem/der Leser/in Verständnis für die Perspektive der befragten Personen zu vermitteln, die die Identifizierung von Lernpotentialen und somit die Beantwortung der Forschungsfragen überhaupt erst möglich macht und gliedert sich in drei Subkategorien.

Subkategorie 3: Fakten zur Organisation

Beschreibungen der Interviewpartner/innen der Organisation decken sich zum Großteil mit den offiziellen Informationen, welche man im Internet erfahren kann. Es handelt sich

bei der Organisation um einen Landesdachverband, der sich aus zirka 200 Mitgliedervereinen zusammensetzt und nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet wurde.

Mitarbeitende Personen sind entweder ehrenamtlich tätig oder hauptamtlich. Jedoch schwanken die Aussagen über die Anzahl der Mitarbeiter/innen zwischen sieben und neun Mitarbeiter/innen. Diese Tatsache kann in der Undurchsichtigkeit der Organisation des Sports in Österreich begründet sein. Ein näherer Blick auf die Grafik der „Organisation des Sport in Österreich“ (Abbildung 6) macht deutlich, dass unterschiedliche Anspruchsgruppen auf den Landesdachverband einwirken. Eine Verstrickung und Vernetzung verschiedener Organisationen mit unterschiedlichen Zugrichtungen schafft ein diffuses Bild. In Bezug auf die Mitarbeitenden Personen bedeutet das unterschiedliche Chefs, Auftragsebenen und Zugehörigkeiten. Dies wird besonders in der Projektarbeit deutlich, wo es üblich ist, als angestellte Person eines Landesdachverbands mit unterschiedlichen Stellen zusammenzuarbeiten. So kann es einem/einer Mitarbeiter/in des untersuchten Landesdachverband passieren, dass er/sie selbst im Büro eines anderen Verbands seine Tätigkeit für ein Projekt verrichtet, einen Vorgesetzten beim „Fonds Gesundes Österreich“ hat, zusätzlich Vorgaben der Bundesorganisation zu erfüllen hat und dort wiederum einer weisungsbefugten Person unterstellt ist. Unter dem Aspekt dieser Komplexität an Verflechtungen der einzelnen Organisationen des österreichischen Sports scheinen die divergierenden Aussagen zur Anzahl an Mitarbeiter/innen nachvollziehbar.

Des Weiteren wird aus den Interviews deutlich, dass es in den letzten Jahren zu einem rasanten Zuwachs innerhalb der Organisation gekommen ist. Das Wachstum ist einerseits an den neuen Mitarbeiter/innen und den damit verbundenen Projekten erkennbar und andererseits an den Zuwächsen der Mitgliederzahlen sowie der Umstrukturierung der Organisation ablesbar. Dieser Eindruck entspricht den Beobachtungen von Nagel und Schlesinger:

„Sportvereine stellen auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts die wichtigsten Anbieter für organisierte Sportaktivitäten dar und entwickeln sich hinsichtlich Mitgliederzahlen und Angebotsvielfalt weiterhin positiv.“ (Nagel & Schlesinger, 2012, S. 9)

Jedoch merken Nagel und Schlesinger (2012, S. 17) an, dass viele Vereine Schwierigkeiten haben, Mitglieder zu akquirieren und langfristig zu binden.

Beim Thema „Ziele der Organisation“ gehen die Meinungen der Befragten mitunter auseinander. Einerseits wird darauf verwiesen, dass eine konkrete Zielklärung erst in

Zukunft anstehe, und andererseits wird die Steuerung der Vereine hin zu „gesellschaftspolitisch interessanten Themen“ und weg vom Wettkampf- und Leistungsgedanken genannt. Auch Gesundheitsförderung, Jugend- und Frauensport, Anlauf- und Servicestelle für die Vereine zu sein und Projektentwicklung werden als Ziele genannt. Des Weiteren geben die Interviewten an, den Menschen Bewegung und gesunde Ernährung näher zu bringen, und Werte wie Zusammenhalt und Gemeinschaft zu vermitteln. Zudem erwähnen manche der befragten Personen die Vision, „der innovativste Sportverband der Gegenwart“ zu sein. Aus dieser Vielzahl an unterschiedlichen Aussagen wird deutlich, dass es keine für die Beteiligten allgemein gültigen Ziele oder eine Vision gibt, sondern eine sehr differenzierte Wahrnehmung der jeweiligen Person, die nur aus dem jeweiligen Arbeitsbereich heraus verständlich wird.

Heinemann (2004, S. 105) geht von einem Problem der Zielbestimmung in Sportverbänden aus, da Ziele oft allgemein definierte „Leerformeln“ darstellen, welche schwer Einklang mit den Interessen der Mitglieder zu bringen sind. Diese „unklar und vage“ (Nagel, 2006, S. 31) definierten Zielvorstellungen scheinen im Sportverbandswesen systemimmanent und somit können hier die ersten Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ansetzen. Senge (2006, S. 335) eröffnet hier Möglichkeiten, indem er betont, dass eine gemeinsame Vision ein „breiteres Engagement und Interesse“ der beteiligten Personen fördern würde.

„Störungen stören nicht als solche, sondern weil sie Ziele in Erinnerung rufen oder setzen, die man aus den Augen verloren hat.“ (Baecker, 2011, S. 94)

Es zeigt sich, dass der untersuchte Dachverband hier Entwicklungspotentiale hat und die Orientierung der gesamten Organisation an einer gemeinsamen Vision ein nächster Schritt in der Organisationsentwicklung sein könnte.

Subkategorie: Organisationskultur

Alle Interviewpartner/innen – insbesondere auch der Stakeholder (S6) empfinden die Organisationskultur äußerst positiv. Der den Mitarbeiter/innen eingeräumte Handlungsspielraum wird als sehr wertvoll bezeichnet, sodass die Arbeiten nicht nur der Entlohnung wegen, sondern auch im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele in Teamarbeit erledigt werden. Der Jour Fixe, in den alle Hierarchieebenen eingebunden sind, hat sich nach Angaben der in der Organisation tätigen Personen zu einem unentbehrlichen Kommunikationsinstrument entwickelt. Baecker (2011, S. 89) betont die Bedeutung von Kommunikation auf ähnliche Weise.

„Störungen und Widersprüche müssen kommuniziert werden, anderenfalls wirken sie nicht. Sie können aber nur kommuniziert werden, wenn sie als Reduktion von Komplexität, als Ordnung der Sache, als Vernunft der Verhältnisse und als Verantwortung für das Ganze daherkommen. Anderenfalls hätten die Beobachter im Netzwerk Grund genug, dem Widerspruch mit Widerspruch zu begegnen und die Störung zu stören.“
(Baecker, 2011, S. 89)

Dadurch, dass die Kommunikation positiv ist und insgesamt in der Organisation Offenheit herrscht, können auch Konflikte und Fehler angstfrei gelöst beziehungsweise Verbesserungen herbeigeführt werden. Diesen Umstand hebt auch der Stakeholder (S6) hervor, indem er meint, dass es die Möglichkeit gibt, Kritik offen anzusprechen und diese direkt den betreffenden Personen in der Organisation zu kommunizieren. Baecker (2011, S. 96) hebt den Zusammenhang von Konflikt als Störung und dem lebensnotwendigen Umgang damit hervor:

„Der Konflikt ist selbst eine Form der Ausnutzung und Bewältigung von Störung. Er ist für das System überlebensnotwendig, weil nur er, und nicht bereits die Spannung zwischen Zielabweichung und Zielerreichung, das System mit einer hinreichenden Sensibilität für die Wahrnehmung interner und externer Differenzen ausstattet.“ (Baecker, 2011, S. 96)

Baecker (2011, S. 96) benennt die Funktion von Konflikt als eine Ausnutzung der Störung. Im untersuchten Landesdachverband scheint eine konstruktive Konfliktkultur – zumindest im Teil der Organisation, welcher hauptamtlich tätig ist, und dem Mitgliedsverein des Stakeholder (S6) – vorhanden zu sein.

Der von Senge (2006, S. 222) angesprochene Wert Offenheit ist ein wichtiger Punkt für das Konzept der lernenden Organisation und wird in den Aussagen der Befragten deutlich. Senge (2006, S. 334) definiert Offenheit als „über wichtige Angelegenheiten offen und ehrlich zu sprechen.“ Hier zeigt sich bei den interviewten Personen des beforschten Dachbands durchwegs eine Gemeinsamkeit in der Wahrnehmung dieser Offenheit.

Verschiedene Reflexionssettings werden, nach Angaben der Befragten, seitens des Managements angeboten und als positiv für die Organisation erlebt. Diese reichen von

jährlichen Mitarbeiter/innen-Gesprächen über Diskussionsrunden, bis hin zu regelmäßigen Meetings, Besprechungen und Einzelgesprächen. Bei Konflikten den Landesdachverband betreffend nimmt das Management die Funktion eines Mediators ein.

Senge (2006, S. 228) hält fest, dass Manager die Fähigkeit zur Reflexion besitzen sollten. Diese Reflexionsfähigkeit des Managements lässt sich aus den Interviews deutlich erkennen.

Subkategorie: Machstrukturen

Die befragten Personen bewerten die derzeit im Organigramm geregelten Machstrukturen zunächst als positiv und förderlich. Nach intensiverer Befragung werden jedoch die im föderalistischen Sportsystem vorgesehenen bürokratischen Abläufe im Vereins- und Verbandswesen als hinderlich bezeichnet. Hier wird das in der Organisation des österreichischen Sports (siehe Abbildung 6) beschriebene System, welches nach Angaben der befragten Personen durch ungemeine Bürokratie und Föderalismus gekennzeichnet ist, kritisiert. Ein Aufbrechen dieser „alten“ Strukturen lässt sich bei näherer Betrachtungsweise erkennen. Der Stakeholder (S6) meint sogar, dass das System früher noch „eingefahrener“ war und der Präsident mehr Macht hatte. Diese Aussage weist darauf hin, dass das Sportsystem in der Vergangenheit noch hierarchischer geprägt war und eine Veränderung wahrnehmbar ist. Dies könnte auch auf den eingangs beschriebenen „Wandel im Sport“ (Nagel, 2006, S. 11) hinweisen. Weiters kann diese Schilderung auf ein langsames Abflachen der Hierarchieebenen im Verbandswesen hindeuten. Senge (2006, S. 419) führt aus, dass flache Hierarchien die Voraussetzung für eine lernende Organisation sind.

Eine Interviewpartnerin sieht in der Person des Sportadministrators durch seinen stetigen Kontakt mit den Vereinen eine nicht zu vernachlässigende, informelle Macht konzentriert. Diesen Effekt der informellen Macht macht sich, nach Angaben des Stakeholders, auch die Präsidentin zu nutze, sodass sie bei Veranstaltungen regelmäßig vor Ort ist.

Die befragten Personen sagen, dass der Landesgeschäftsführer und die Präsidentin die meiste Macht in der Organisation haben. Durch die Aufbereitung der Anträge können der Landesgeschäftsführer, die Präsidentin und der Finanzreferent die Organisation nach eigenen Angaben der Befragten „steuern“. Theoretisch hat die Präsidentin eine Stimme im Vorstand und der Landesgeschäftsführer nur eine beratende Funktion. Die Letztverantwortung bei Entscheidungen hat eigentlich der Landesvorstand, welcher sich aus ehrenamtlich tätigen Personen zusammensetzt.

Senge (2006, S. 333) spricht von einer „autoritären Umgebung“ in Organisationen, wenn diejenigen Personen, die die Macht haben, nicht mit der offiziellen Macht ausgestattet sind. In Bezug auf die lernende Organisation ist diese interne Politik nach Senge (2006, S. 33) in Frage zu stellen.

Der Landesvorstand, der nach Angaben der Befragten die Entscheidung trifft, wurde in den Interviews selten erwähnt und es entsteht der Eindruck dass diese Ebene der Organisation als „Fremdkörper“ wahrgenommen wird, der nichts mit der eigentlichen Organisation zu tun hat.

Subkategorie: Stakeholder

Explizit werden in den Interviews folgende Stakeholder von den Befragten genannt:

- die Vereine und deren Mitglieder und Vorstandsmitglieder, die Funktionäre des Dachverbands sowie die Bundesorganisation
- die Stadt, die Gemeinden, die Landespolitik und die Republik Österreich als Gesetzgeber
- Vereine, die noch nicht beim Landesdachverband sind; alle sportbegeisterten Menschen
- Sponsoren und Firmen, Banken und Versicherungen
- die Institution „Fit für Österreich“
- Organisationen im Gesundheitsbereich und Ärzte
- Schulen, Kindergärten und Institutionen
- Sportanlagen, Veranstalter und Fitnessstudios

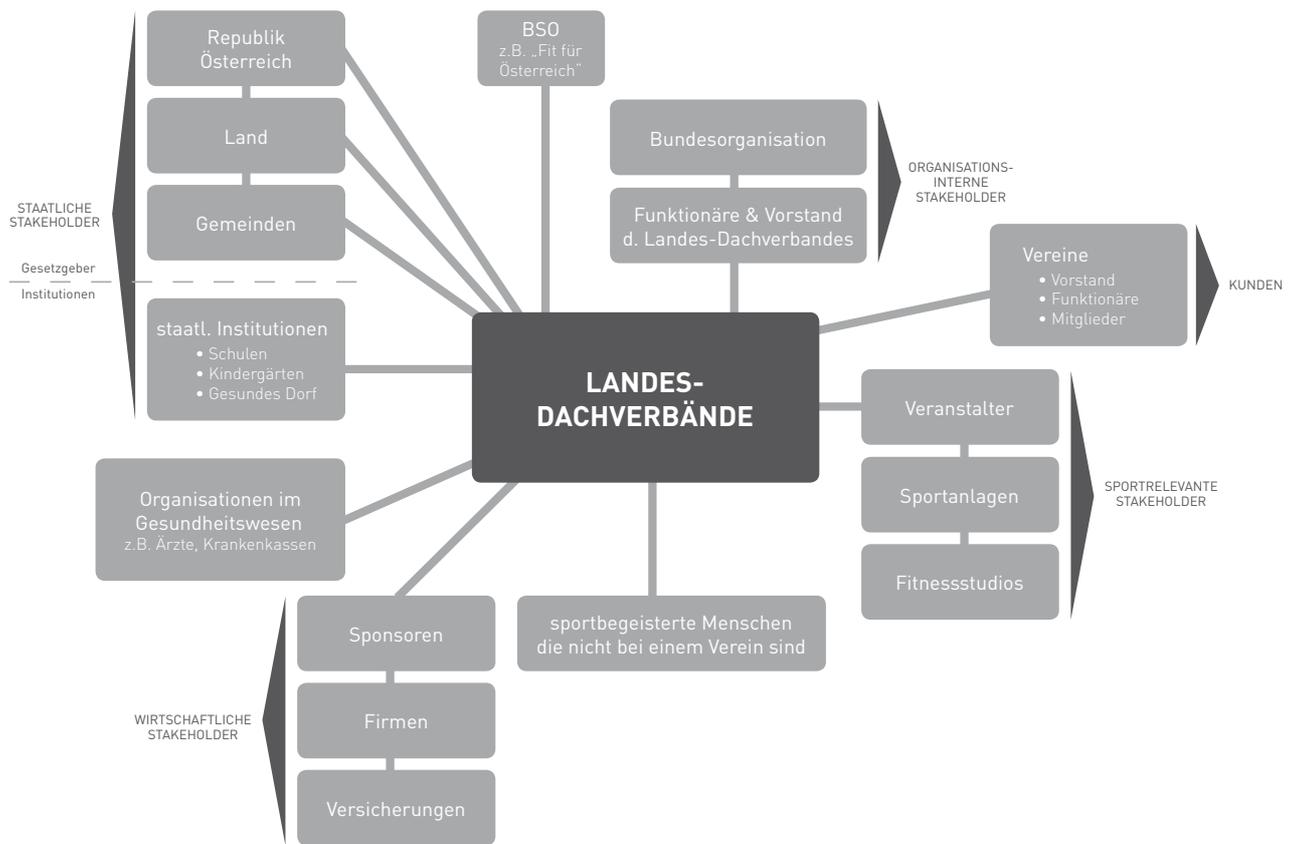


Abbildung 11: Genannte Stakeholder

Anhand Abbildung 11 lässt sich erkennen, dass viele der Stakeholder der „Organisation des Sports in Österreich“ (Abbildung 6) genannt werden. Bemerkenswert erscheint, dass die ehrenamtliche Ebene des Landesdachverbands von vielen Interviewpartner/innen als Stakeholder bezeichnet wird. Es wird das Bild vermittelt, dass die Ehrenamtlichen, mit Ausnahme der Präsidentin, nicht zur eigentlichen Organisation zählen, sondern „nur“ Interessensgruppen darstellen.

Nach Scholz (2001, S. 71) ist es notwendig, die einzelnen Stakeholder zu kategorisieren, um ein Relevanzrating vorzunehmen. Die anschließende Abbildung 12 listet die in den Interviews genannten Stakeholder nach ihrer Häufigkeit auf.

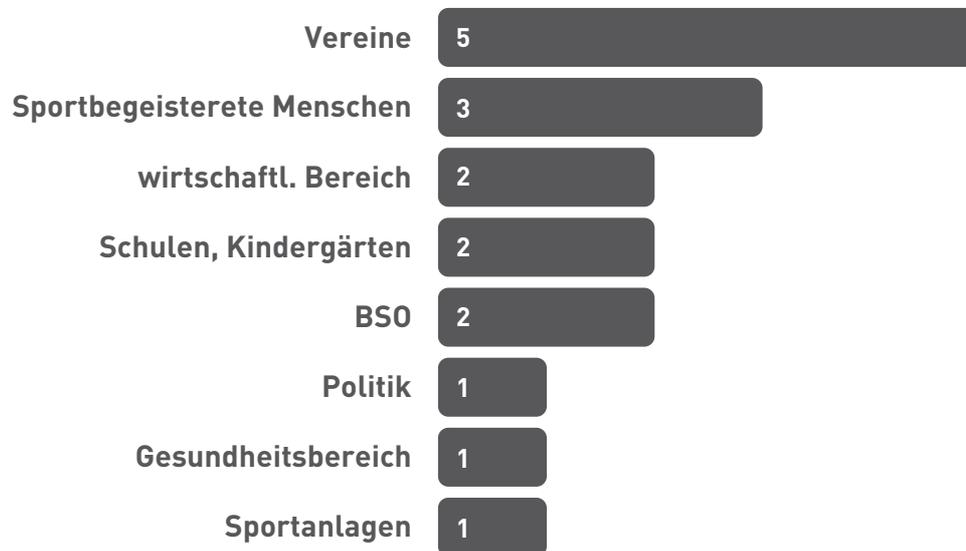


Abbildung 12: Relevanzrating der Stakeholder

Das in Abbildung 12 dargestellte Relevanzrating zeigt deutlich, dass die befragten Personen die Vereine und, damit verbunden, sportbegeisterte Menschen als Hauptanspruchsgruppe nennen. Diese Tatsache lässt auf eine Kunden- und Dienstleistungsorientierung der untersuchten Organisation deuten.

Die befragten Personen geben an, dass die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern problematisch sein kann. Hier wird die eingangs angeführte Ehrenamtsproblematik deutlich. Nagel und Schlesinger (2012, S. 17) stellen fest, dass es in Sportverbände ein Problemfeld zwischen den Ebenen des Ehrenamts und Hauptamts gibt. Dieser Aspekt entsteht einerseits durch den Umstand der unterschiedlichen Formen der Entlohnung und andererseits dadurch, dass es schwierig ist, ehrenamtliche Mitarbeiter/innen für die Organisation zu rekrutieren.

Kategorie 4: Lernen und Veränderung

Durch das „Ausüben von Druck“ wurde ein „nicht ganz freiwilliger“ Generationenwechsel im Vorstand induziert und es kam, nach Angaben der Befragten, unausweichlich zu einem Veränderungsprozess bei den verbleibenden und neu hinzugekommenen Mitarbeiter/innen. In weiterer Folge kam es zu einem „bewusst initiierten“ Führungswechsel in der Organisation und zu interner Veränderung beim Personal und einer Strukturveränderung. Dieser Prozess wurde nicht von allen befürwortet und getragen. Im Laufe dieses Prozesses musste man sich, obwohl man versuchte die Mitarbeiter/innen einzubinden, von Personen in der Organisation trennen und es kam dabei, den Aussagen der Präsidentin zufolge, auch zu persönlichen Verletzungen.

Aus dieser personellen Umstrukturierung resultierend, wurde der Verband modernisiert und vergrößert, indem neue Stellen geschaffen und ein junges, produktives und flexibles Team zusammengestellt und entwickelt wurde. Der Prozess, bis dieses Team installiert worden war, wurde von den beteiligten Personen als „langwierig und mühsam“ beschrieben. Das Einbeziehen der Mitarbeiter/innen durch Gespräche und das Reflektieren der Prozesse wird von den befragten Interviewpartner/innen als sinnvoll beschrieben.

„Ein autopoietisches System reproduziert die Elemente, aus denen es besteht, mit Hilfe der Elemente, aus denen es besteht.“ (Wilke, 2006, S. 62)

Durch die Veränderung der Struktur in Form des „Generationenwechsels“ kam es zu einer Störung des Systems des untersuchten Landesdachverbands. Wilke (2005, S. 125) meint, dass die „Restrukturierung“ einer Organisation eine Form des Lernens ist.

Hierzu stellt Fahrner (2008, S. 71) fest, dass Sportverbände Störungen der Umwelt gekonnt abwehren. Der Vorstand des untersuchten Landesdachverbands war über 20 Jahre im Amt und somit in Homöostase. Als dieses Abwehren im untersuchten Landesdachverband nicht mehr möglich war, kam es unweigerlich zu einer Veränderung, welche zu Beginn wahrscheinlich zu einer Verschlechterung der Lage führte. Darauf deuten die Aussagen wie „Verletzung“ und „langwierig und mühsam“ hin. Diese verzögerte Wirkung von Veränderung (Senge, 2006, S. 115) gilt es als Manager/in in einem Veränderungsprozess zu erkennen, denn sollte diese Verzögerung zu lange andauern, kann es zu Instabilität und schlussendlich zum Zusammenbruch kommen.

Letztlich führte der bewusst initiierte Impuls, die Generation „zu wechseln“, zu einer positiven Veränderung und Professionalisierung des gesamten Systems. Es wäre jedoch ein Trugschluss, zu glauben, dass das Personal auszuwechseln eine einfache

Standardlösung ist. Vielmehr muss man den konkreten Personalwechsel der untersuchten Organisation unter dem Aspekt sich verändernder Umweltbedingungen sehen. Der alte Vorstand konnte einfach nicht mehr adäquat mit den Herausforderungen umgehen. Ein Vorstand, der über 20 Jahre im Amt ist, hat vielleicht die in der heutigen Sportwelt gefragten Kompetenzen nicht mehr, um die gestiegenen Anforderungen zu erfüllen. Gerade in Bezug auf „Social Media“, Werbung, Marketing, Trendsportarten und Homepagebetreuung fehlen unter Umständen die Fertigkeiten, den Anforderungen der schnelllebigen Zeit des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden. Durch die Störung des Generationenwechsels passiert gleichzeitig eine Anpassung auf aktuelle Umweltbedingungen, welche von „Digital Natives“ leichter bewältigt werden kann als von langgedienten Funktionären. Baecker (2011, S. 89) hält eine hierfür wichtige Voraussetzung fest:

„Störungen und Widersprüche müssen Beobachtern auffallen, damit sie als Eigenschaft eines Sachverhaltes sachlicher, sozialer oder zeitlicher Art gelten können. Wenn sie ihre Beobachter nicht finden, finden sie nicht statt.“

(Baecker, 2011, S. 89)

Durch die lange Amtsperiode des früheren Vorstands liegt die Interpretation nahe, dass diesem keine Störungen oder Widersprüche in der Umwelt auffielen.

Durch das neue Personal wurde das Angebot erweitert und verbessert, da zusätzliche Projektarbeit geleistet werden konnte. Die Aufgabenbereiche erweitern sich derzeit in Richtung Gesundheitsförderung und Breitensport und weg vom Leistungssport. Auch eine zunehmende Dienstleistungsorientierung ist, nach Aussagen der Befragten, durch das neue Team erkennbar. Nach Nagel (2006, S. 11) hat sich der Breitensport als zweites wichtiges Standbein in der Vereinskultur etabliert. Dies wird auch aus den Ergebnissen dieser Untersuchung sichtbar. Des Weiteren stellt Nagel (2006, S. 66) fest: Umso größer der Verein, desto größer ist die Breiten- und Freizeitsportorientierung. Auch diese Sicht wird durch die gewonnenen Erkenntnisse gestützt, da es sich bei der untersuchten Organisation um einen Verband handelt und sie daher über die entsprechende Größe verfügt. Auch die Anzahl an hauptamtlichen Mitarbeiter/innen ist für eine Organisation des dritten Sektors groß. Jedoch lässt sich eine derartige Professionalisierung nur in Form von Dienstleistungsorientierung (Nagel, 2006, S. 199) bewerkstelligen.

Eine externe Beratungsfirma wurde mit der Organisationentwicklung betraut. Diese Begleitung beim Prozess der Veränderung lässt wiederum auf Professionalisierung schließen.

Von diversen Interviewpartner/innen werden zum Thema „Impulse für Veränderung“ folgende Punkte explizit genannt:

- Anreizsystem schaffen

Nach Angaben einer Projektkoordinatorin funktioniert dieses Prinzip für Mitgliedsvereine des Verbands gut. Sprenger (2002, S. 19) stellt der dargelegten Ansicht kritisch gegenüber, dass jede Form von Anreizsystem eine Art Verführung ist, die den fünf großen „B“ folgt: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen und Bestrafen. Jedoch scheint dieser Reiz-Reaktionsmechanismus, der einem Maschinenmodell-Organisationsbild zugrunde liegt, in der Praxis zu funktionieren. Die vorgeschriebene Evaluation für Projekte, um an Fördergelder zu kommen, wird zwar unter dem neuem Deckmantel der Wirkungsorientierung verkauft, agiert jedoch nach dem gleichen Anreizschema.

- Öffentliche Aufmerksamkeit

Der Einsatz von Medien hilft, nach Angaben der befragten Personen, um Veränderung zu initiieren. Diese wirken als Störung auf die Vereine oder Mitglieder und schaffen somit Wahrnehmung für Bereiche, die sonst verborgen bleiben würden.

- Vermittlung von Wissen

Im Lichte dieser Veränderung wird dem Lernen in Form von ständiger Aus- und Weiterbildung quer durch alle Hierarchieebenen eine große Bedeutung beigemessen, beziehungsweise wird sie als unabdinglich erachtet.

- Kontakt zu/von den Vereinen / Bewusstsein schaffen

Ob ein Impuls zur Veränderung wahrgenommen wird oder nicht, beziehungsweise von wem er gezielt initiiert wird, bleibt bis zuletzt eine Streitfrage. Während der interviewte Stakeholder (S6) meint, dass der „Druck“, um Veränderungen zu initiieren, von der Basis, sprich den Vereinen käme, denken die in der Organisation arbeitenden Menschen anders. Sie glauben, dass eine „Top-Down“-Strategie effektiver bei Veränderungsprozessen ist.

Kategorie 5: Konkrete Projektbeispiele

Laut Aussagen der Interviewpartner/innen werden Projekte selbst entwickelt und manchmal auch Projektvorschläge von der Bundesorganisation vorgegeben. In Kreativworkshops wird gemeinsam nach Ideen für Projekte gesucht. Die Ideen zur Entwicklung von Projekten können theoretisch von jeder an der Organisation beteiligten Person stammen.

Senge (2006, S. 333) beschreibt den Umstand, dass sich jeder mit Ideen einbringen kann, als äußerst positiv in Bezug auf die lernende Organisation. Im untersuchten Dachverband ist es entscheidend, dass die Idee im Vordergrund steht und nicht die Person und deren hierarchische Position im Unternehmen, um Innovation und Lernen voranzutreiben. Es gilt, Personen fernab ihrer Macht Raum zu geben, ihre Projektideen einzubringen und diese auf einer Sachebene, orientiert an Sinn und Nutzen, zu diskutieren.

Wichtig erscheinen den Befragten zum Thema Projektentwicklung noch Trendscouting und Innovation, eine einfache Umsetzbarkeit für die Konsumierenden, eine konkrete Zieldefinition und das Benchmarking. In Bezug auf die Finanzierung von Projekten müssen die beauftragten Mitarbeiter/innen über die „Förderlandschaft“ genauestens informiert sein.

Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Stakeholdern ist sowohl für die Projektentwicklung als auch für die Projektumsetzung unerlässlich. Heinemann (2004, S. 265) stellt fest, dass Stakeholder einerseits zur Wertschöpfung der Organisation beitragen und andererseits Ansprüche an sie stellen. In diesem Spannungsfeld bewegen sich Sportverbände. Demzufolge zeigt sich die Einschätzung der Interviewpartner/innen als passend.

Die befragten Personen geben auch an, dass es bei vielen Projekten zu Konkurrenz zwischen den Verbänden kommt. Diese Einschätzung lässt sich auch in der einschlägigen Literatur wiederfinden. Veränderte Werte in der „Freizeitgesellschaft“, gepaart mit der Zunahme an kommerziellen Dienstleistungsangeboten, führen zu Konkurrenzdruck, der sich auch in Vereinen und Verbänden widerspiegelt (Nagel, 2006, S. 12).

Die von den Interviewpartner/innen beschriebene Veränderung von „klassischer Vereinsarbeit“ hin zu Projektarbeit mit der damit einhergehenden Zunahme an Evaluation, welche selbst wiederum die Voraussetzung für Fördergelder ist, kann als eine „Geschäftsprozessoptimierung“ (Wilke, 2005, S. 125) verstanden werden. Hier wird eine Veränderung der Prozesse (Wilke, 2005, S. 125) im Vereins- und Verbandswesen deutlich. Diese Veränderung kann als Perturbation einer relevanten Umwelt gedeutet werden. Diese relevante Umwelt kann eine Gesetzesänderung der Politik sein, wie die in der Literatur beschriebene Erneuerung des neuen Bundes-Sportfördergesetzes 2013, welche eine wirkungsorientierte Evaluation vorschreibt oder auch eine Vorgabe der Bundesorganisation.

Kategorie 6: Personalentwicklung

Alle befragten Personen sehen in der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen einen entscheidenden Grundstein für eine effiziente Personalentwicklung. Die jährliche Zunahme des Interesses an Aus- und Weiterbildung wird äußerst positiv angesehen. Die für die Ausbildung anfallenden Kosten werden von den befragten Mitarbeiter/innen als „gute Investition“ in die Zukunft gesehen und vom Dachverband übernommen. Jede/r Mitarbeiter/in darf und soll sich weiterbilden, wenn das Thema in den Organisationskontext passt. Gemeinsam wird mit Mitarbeiter/in und Geschäftsleitung entschieden, welche Maßnahme als passend erscheint. Tendenziell kommt der Impuls, eine Fort- oder Weiterbildung zu besuchen, nach Angaben der Interviewpartner/innen, von den Mitarbeiter/innen.

Nach Büning (2012, S. 19) sollte die individuelle Situation der Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden, um zu selbstorganisiertem und motiviertem Lernen in der Organisation zu kommen. Jedoch sollten individuelle Lernziele in die Organisationsziele eingebettet sein, mit dem übergeordneten Ziel, sich an Veränderungen der Umwelt als Organisation anzupassen. Ein Beispiel hierfür wäre eine Schulung in „Social Media“-Management.

Fort- und Weiterbildungskurse sind in der Organisation freiwillig und es obliegt der Selbstverantwortung, diese wahrzunehmen. Senge (2006, S. 173) hält fest, dass es „ohne individuelles Lernen“ keine lernende Organisation gibt. Demnach prägen „kontinuierliches Streben nach Selbstschulung und Selbstführung“ den Geist der lernende Organisation (Senge, 2006, S. 173). Dementsprechend wird dem Konzept der „Personal Mastery“ (Senge, 2006, S. 173ff) in der untersuchten Organisation Folge geleistet.

Den Aussagen der befragten Personen zufolge, wirkt die Personalentwicklung in Form von generiertem Wissen oder Kostenreduktion auf die Organisation positiv zurück. Hier wird das Systemdenken (Senge, 2006, S. 89ff) und die im Theorieteil beschriebene dynamische Komplexität deutlich. Scheinbar hat sich diese Art des Denkens im untersuchten Landesdachverband bei (manchen) Mitarbeiter/innen bewusst oder unbewusst etabliert. Das bietet nach Senge (2006, S. 22) die optimalen Voraussetzungen, denn das Systemdenken ist „das Herzstück einer lernenden Organisation.“

Kategorie 7: Ausblick zur Organisationsentwicklung

Insbesondere die Präsidentin (P2) hebt die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit der Bundesorganisation hervor. Als Beispiele für die Umsetzung nennt sie das neue Sportfördergesetz sowie die Realisierung eines gemeinsamen Computerprogrammes.

Der interviewte Stakeholder (S6) verweist besonders auf die positiven Impulse des Dachverbands als Ansprechpartner im Breiten- und Gesundheitssport. Jedoch forciert er persönlich nach wie vor die Hinwendung zum Leistungssport. Nagel (2006, S. 11) betont, dass die Ausdifferenzierung im Angebot der Vereine rasant wächst. Dies wird auch in der Organisationsanalyse (siehe Kapitel 6.7, S. 109) durch die Zunahme an gesundheits- und trendorientierten Bewegungsangeboten im untersuchten Dachverbands deutlich.

Derzeit ist keine neue Organisationsentwicklungsmaßnahme geplant, sondern die Nachbereitung, Reflexion und Stabilisierung der veränderten Organisationsstruktur. Hierzu meint Baecker (2011, S. 107), dass die Organisation nie zur Ruhe kommen sollte. Durch den Prozess des Stabilisierens hält der Landesdachverband den Prozess der Veränderung am Leben. Dabei ist zu bedenken, dass die Störungen in diesem Prozess der Beunruhigung als mögliche Anzeichen für eine notwendige Neuorganisation des Systems nicht übersehen werden dürfen.

Für die Befragten sind Aus- und Weiterbildung, wirksame Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sowie ein gutes Arbeitsklima in der Organisation unabdingbare Grundpfeiler einer effizienten Zielerreichung.

Kategorie 8: Störung und Lernen

Bateson (1985, S. 582) stellt dar, dass Information der Unterschied ist, der einen Unterschied macht. Die Frage, die sich stellt, ist, welche Unterschiede (Störungen) von der Sportorganisation beziehungsweise ihren relevanten Umwelten wahrgenommen werden können und zu Lernen führen. Die folgenden Beispiele der befragten Personen deuten auf wahrnehmbare Störungen (Unterschiedswahrnehmung) der verschiedenen Interessensgruppen (relevante Umwelten) hin. Systemspezifisch folgen diese Störungen unterschiedlichen Regeln, die die Störung ausmachen, jedoch folgen diese Fallbeispiele auf einer Metaebene der gleichen Systemlogik.

Fallbeispiel „Frau im Sport“

Die befragte Präsidentin gibt in den Interviews an, eine der wenigen Frauen in Führungspositionen im Sport Österreich zu sein. Der Vorgänger der Präsidentin handelte damals gegen alle Widerstände und besetzte seine Position mit einer Frau nach. Nach Ansicht der interviewten Personen resultierte daraus ein Lerneffekt, welcher eine Verbesserung des Arbeitsklimas zur Folge hatte.

Fallbeispiel „Junger Manager in Organisation“

Der Landesgeschäftsführer gibt im Interview an, eine junge Person in der Organisation zu sein und gleichzeitig eine Führungsfunktion zu bekleiden. Unterschiedliche Alterszugänge in dem untersuchten Landesdachverband können dazu führen, dass Personen „Spuren“ (Pechtl, 1995, S. 89) hinterlassen und sich die Organisation verändert. Dies zeigt sich auch im Digitalisierungsprozess der Organisation der letzten Jahre, welcher maßgeblich vom Landesgeschäftsführer initiiert und durchgeführt wurde.

Fallbeispiel „Organisation unterscheidet sich vom Bund“

Der Landesdachverband initiierte ein Projekt, das von der Bundesorganisation bemerkt wurde und infolge auf ganz Österreich ausgeweitet wurde. Als Grund hierfür wird von den Beteiligten das „sich von anderen unterscheiden Wollen“ genannt. Nach Baecker (2011, S. 92) sollen Störungen lenken, da dies ihr Sinn ist. In diesem Beispiel führte die Störung des Landesdachverbands zur „Lenkung“ des Bundesdachverbands.

Jedoch geben die Befragten auch die Grenzen der Veränderung an, indem sie die eingefahrenen Strukturen kritisieren und auf die Skepsis der im Vereins- und Verbandswesen sozialisierten Menschen hinweisen. Nagel und Schlesinger (2012, S. 63) stellen dazu passend fest, dass eine „Kultur der Bewahrung“ eine Barriere in Bezug auf die Entwicklung sein kann. Diese Kultur kann auch als Hemmnis für die lernende Organisation angesehen werden.

Kategorie 9: Parteipolitische Einflussnahme

Alle befragten Personen sehen das System Sport mehr oder minder stark von der Parteipolitik beeinflusst. Dabei sollte es doch das Ziel der Organisation sein, die Menschen dazu zu bewegen, Sport zu treiben und die in Statuten definierten Werte zu transportieren. In den Statuten des Verbands gibt es keine offiziellen Vereinbarungen in Bezug auf eine politische Richtung. Indes wird dem Verband aus der Entwicklungsgeschichte eine eindeutige, aber eigentlich informelle Parteizugehörigkeit zugesprochen. Aus dieser Geschichte „ergibt“ es sich, dass ganz eindeutig eine Partei in Österreich der erste Ansprechpartner in „gewissen“ Fragen ist.

Die Politik entscheidet nach Ansicht aller Befragten über die finanziellen Fördertöpfe und „überwacht“ informell die Besetzung von Funktionärspositionen. Somit hat die Parteipolitik großen Einfluss auf die Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden und ist gleichzeitig ein Stakeholder der Organisation. Dies äußert sich nach Angaben der

Interviewpartner/innen auch dadurch, dass Politiker an den Landesdachverband herantreten und Forderung stellen beziehungsweise von der Bundesorganisation Vorgaben kommen.

Aufgabe des Verbands ist jedoch – so die Präsidentin (P2) – Sportpolitik und nicht Parteipolitik zu betreiben. Die Organisation ist jedoch auf die Politik hinsichtlich der Verteilung von Fördergeldern angewiesen.

Laut der Befragten (K3) kann sich die Zusammenarbeit zwischen zwei Dachverbänden, aufgrund von parteipolitischer Einflussnahme, manchmal schwierig gestalten. Von Seiten der Organisationen wird in immer stärkerem Maße versucht, sich nicht in die politischen Diskussionen einzumischen und eine eigene Linie zu vertreten. Baecker (2011, S. 87) hält hinsichtlich solcher Erwartungen fest:

„Erwartungserwartungen sind hochgradig störanfällig, gerade weil sie scheinbar robust gegen Störungen gebaut, tatsächlich jedoch auf die Wahrnehmung von Störungen bezogen sind.“ (Baecker, 2011, S. 87)

Nach Angaben der Befragten hat das politische Denken früher stärker darüber entschieden, welchem Verband ein Verein beitrifft. Die zunehmende Dienstleistungsorientierung führt nach Angaben der Interviewpartner/innen dazu, dass mittlerweile auch das Angebot des jeweiligen Landesdachverbands darüber entscheidet, ob man Mitglied wird oder nicht. Besonders im Verbandswesen in Österreich scheint die Einflussnahme der Parteipolitik und das damit verbundene Konkurrenzdenken groß zu sein. Das kann, nach Angaben der Interviewpartner/innen, dazu führen, dass sich die Zusammenarbeit mit anderen politischen Parteien oder Dachverbänden als unkooperativ und destruktiv erweist. Besonders bei verbandsübergreifenden Projekten wird dadurch Lernen verhindert. Dieses relevante Problemfeld der Konkurrenz beschreiben auch Nagel und Schlesinger (2012, S. 17).

Selbstreflexion dieser Arbeit und Beobachtung zweiter Ordnung

Die folgende Reflexion dient dem Zweck, die eigenen Grenzen der vorliegenden Magisterarbeit zu thematisieren und das eingangs beschriebene Schweigen (Wittgenstein, 1984, S. 9) der Interviewpartner/innen vorsichtig zu interpretieren. Abschließend werden durch Beobachtung zweiter Ordnung etwaige blinde Flecken sichtbar gemacht. Die Subkategorie Stakeholder verdeutlicht, dass die in der Hierarchie ganz oben angesiedelten Ebenen des Landestags und Landesvorstands beziehungsweise der Bezirksleitungen und Beiräten von den Befragten als Stakeholder

und nicht, wie dem Organigramm entsprechend, als Führungsebene bezeichnet werden. Daraus lässt sich schließen, dass es eine von den Mitarbeiter/innen wahrgenommene Trennung zwischen Haupt- und Ehrenamtsebene gibt. So ergibt sich ein Bild des untersuchten Landesdachverbands, demzufolge die tatsächliche Organisation aus hauptamtlichen Personen und einer ehrenamtlichen Präsidentin besteht.

Auch die Entscheidungsprämissen (Luhmann, 2011, S. 222), welche eigentlich in der Führungsebene beschlossen werden, wurden in den Interviews nicht thematisiert. Diese Beobachtung zweiter Ordnung macht deutlich, dass diesbezüglich blinde Flecken existieren. Jedoch war dieser Aspekt nicht der explizite Forschungsgegenstand und wurde somit auch nicht im Interviewleitfaden abgebildet. Aufzuzeigen, wer durch welche Entscheidungen die Organisation wahrlich führt, würde weitere Forschungsarbeiten erfordern.

Die Analyse der Interviews zeigt, dass das Verbandswesen in Österreich parteipolitisch geprägt ist, obwohl dies in den Statuten der Vereine nicht verankert ist. Die Fragestellungen dieser Magisterarbeit erlauben es nicht, über diese Thematik nähere Aussagen zu treffen oder Mutmaßungen darüber anzustellen. Die hierfür nötigen Informationen, theoretischen Modelle und Zugänge zu politischen Organisationen und Institutionen sind nicht Teil der Arbeit. In den Worten Peter Senges bedeutet das:

„Strukturen die uns nicht bewusst sind, halten uns gefangen.“ (Senge, 2006, S. 118)

8 Conclusio

*„Handle stets so,
dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“*

Heinz von Foerster (1911 – 2002)

Nagel (2006, S. 11) schreibt, dass Sportorganisationen offenbar im Wandel sind. Sportorganisationen befinden sich aktuell in einem Veränderungsprozess, welcher mit einem gesellschaftlichen Wandel einhergeht, der sich in Form von Wertewandel, Individualisierung und Ökonomisierung präsentiert (Digel, 1994, zit. n. Nagel, 2006, S. 12). Landesdachverbände in Österreich lernen vor allem durch die Veränderungen ihrer relevanten Umwelten. Dementsprechend lernen sie nicht, wenn die Umwelten resistent bleiben. Aufgrund von sich verändernden Umwelten kommt es somit in Sportorganisationen zu Störungen. Wenn diese Störungen von der Organisation wahrgenommen werden, kann es zu Lernen und Entwicklung der Organisation kommen.

Zu den sich verändernden Umwelten werden von den Interviewpartner/innen explizit folgende als relevant bezeichnet:

- Die Republik Österreich als Gesetzgeber

Das neue Bundes-Sportfördergesetz 2013 stößt die Entwicklung des Sportsystems in Österreich an. Diese Perturbation kann zu Lernen in Sportorganisationen führen und essentieller Impuls für Veränderung sein.

- Personen

Personen können Spuren (Pechtl, 1995, S. 89) in Organisationen hinterlassen und durch ihr „Stören“ positiv zu Veränderung von Sportorganisation beitragen. Besonders Personen die durch ihr Alter oder Geschlecht die vorherrschenden Strukturen „aufweichen“ werden von der Sportorganisation als Perturbation wahrgenommen.

- Strukturveränderung der Organisation

Das Verändern von Organisationsstrukturen eines Landesdachverbands kann als selbstinduzierter Impuls für Störung bezeichnet werden und somit hilfreich für Veränderung sein. Lernende Systeme oder Organisationen, die durch Strukturveränderungen, welche als Systemstörungen wahrgenommen werden, ins Ungleichgewicht geraten, gelangen schlussendlich wieder in eine Homöostase über dem vorhergehenden Ausgangsniveau.

- Wechselseitige Perturbation von Verein, Land und Bund

Impulse für Lernen werden wechselseitig zwischen Verein, Landesdachverband und Bundesdachverband induziert, dies führt zu Perturbationen im System. Ein probates Mittel, um diese Impulse im System zu erzeugen stellen Anreizsysteme dar.

- Trends und Konflikte

Trends und Konflikte stellen eine Möglichkeit für Wahrnehmung von Perturbationen dar. Diese Impulse schaffen Möglichkeiten, um Organisationentwicklung in Landesdachverbänden voranzutreiben.

Das theoretische Konzept nach Peter Senge (2006) kann vom untersuchten Landesdachverband zum Teil erfüllt werden. Das Systemdenken, die gemeinsame Vision, das Teamlernen aber vor allem die Disziplin des Personal Mastery werden in der untersuchten Organisation umgesetzt. Das spiegelt sich im Weiterbildungswillen der Mitarbeiter/innen, der gemeinsamen Vision „der innovativste Sportverband Österreichs“ zu sein, der offen reflexiven Organisationskultur und dem teilweise vorhandenen systemischen Rückkopplungsgedanken der Organisation wieder. Ob sich daraus ein Wandel hin zu lernenden Sportorganisationen ergibt, bleibt fraglich, vor allem weil das Konzept selbst nur Vision und keine Realität ist (Senge, 2006, S. 501). Des Weiteren ist das föderalistisch aufgebaute Sportsystem in Österreich durch steile Hierarchien geprägt, welche eine wirkliche Umsetzung des Konzepts der lernenden Organisation nach Senge schwierig machen. Auch gilt es zu bedenken, dass in Vereinen die „Identität und Tradition“ (Nagel & Schlesinger, 2012, S. 61) gewahrt bleiben soll.

Letztlich sind die Grenzen dafür, was in einem Sportverband an Veränderung möglich ist und was nicht, von dessen relevanten Umwelten bestimmt (Simon, 2007, S. 115). Diese können sich in Form von Gremien, politischer Einflussnahme und Personaleinsatz widerspiegeln.

Wie mit Perturbationen in Sportverbänden in Österreich umgegangen wird, kann auf Managementebene bewusst entschieden werden. Störungen treten in einem sich im Wandel befindenden System unweigerlich auf und müssen nicht zwangsweise negativ konnotiert werden. Die Frage ist deshalb: Wie geht man damit um? Störungen bieten ein neues Spektrum von Interpretationsmöglichkeiten und können konstruktive Veränderung einleiten. Simon (2007, S. 116) hält fest, dass die Welt immer voller Widersprüchen, Antagonismen und Unklarheiten ist. Die Struktur von Organisation muss so gedacht werden, dass Störungen möglich sein dürfen. Jedoch sind Perturbationen nur sinnvoll, so lange die Viabilität des Systems nicht gefährdet wird.

Im Sinne des ethischen Imperativs von Foerster (2003, S. 302) werden folgende Handlungsmöglichkeiten in Form von Hypothesen für etwaige Qualitätsentwicklung generiert und runden somit den Forschungsprozess dieser Magisterarbeit ab.

Hypothese 1: „Perturbationen der sich verändernden Umwelt können bei sensibler Wahrnehmung zu positiver Entwicklung von Sportverbänden in Österreich führen.“

Hypothese 2: „Sinnvolle und vorausschauende Interventionen vom Gesetzgeber führen zu Störungen, die zu Beginn vielleicht als negative Veränderung gewertet werden, schlussendlich aber zu positiver Veränderung führen können.“

Hypothese 3: „Stark ausgeprägte steile Hierarchien in Sportverbänden in Österreich verhindern die Chance auf Lernen und schaffen veränderungsresistente Strukturen.“

Literaturverzeichnis

- Ammon, S. (2005). *Commitment, Leistungsmotivation, Kontrollüberzeugung und erlebter Tätigkeitsspielraum von Beschäftigten in Unternehmen und Behörden im Vergleich*. Berlin: Lit Verlag.
- Badelt, C. (2002). Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (3. Aufl.) (S. 573-604). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Baecker, D. (2011). *Organisation und Störung. Aufsätze*. Berlin: Suhrkamp.
- Bateson, G. (1985). *Die Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Ulm: Suhrkamp.
- Benson, N., Collin, C., Ginsburg, J., Grand, V., Lazyan, M. & Weeks, M. (2012). *Das Psychologie Buch*. London: Dorling Kindersley.
- Berghaus, M. (2004). *Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie* (2. Aufl.). Köln: Böhlau.
- Bruhn, M. (2006). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*. Berlin: Springer
- Büning, N. (2012). *Lernen im Unternehmen. Mythen – Konzepte – Neue Wege*. München: Redline Verlag.
- Chomsky, N. (2001). *Language and Problems of Knowledge. The Managua Lectures*. (11. Aufl.). Massachusetts: The MIT Press.
- Cropley, A. J. (2005). *Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung* (2. Aufl.). Magdeburg: Verlag Dietmar Klotz GmbH.
- Desnizza, W. & Hecht, H. (2012). *Psychologie als empirische Wissenschaft. Essentielle wissenschaftstheoretische und historische Grundlagen*. Heidelberg: Springer.
- Dittmar N., (2004). *Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Fahrner, M. (2008). *Sportverbände und Veränderungsdruck*. Schorndorf: Hofmann.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Foerster, H. (1993). *Kybernetik*. Berlin: Merve Verlag.
- Foerster, H. (2003). *Understanding Understanding. Essays on Cybernetics and Cognition*. New York, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Foerster, H. (2006). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich verstehen verstehen? In H. Gumin & H. Meier (Hrsg.), *Einführung in den Konstruktivismus* (S. 41-88). München: Piper Verlag GmbH.
- Foerster, H. & Bröcker, M. (2002). *Teil der Welt. Fraktale einer Ethik – Ein Drama in drei Akten*. Heidelberg: Carl- Auer Verlag.
- Girtler, R. (1984). *Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit*. Wien: Böhlau.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grässle, A. (1999). Von der lernenden Organisation über Netzwerke zur „Corporate Community“. In A. Pappmehl & R. Siewers (Hrsg.), *Wissen im Wandel. Die Lernende Organisation im 21. Jahrhundert* (S. 36-65). Wien: Ueberreuter.
- Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen: verstehen und gestalten*. Schorndorf: Hofmann.
- Herkner, W. (2001). *Lehrbuch Sozialpsychologie* (2. Aufl.). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.
- Kirchler, E. (2005). Menschenbilder. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas.
- Jahnes, S. & Hübner, H. (2005). *Management- Technologie als strategischer Erfolgsfaktor*. Berlin: de Gruyter.
- Kriz, J. (2001). *Grundkonzepte der Psychotherapie* (5. Aufl.). München: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Leicht-Eckard, E., Laufenberg-Beermann, A. & Wehmeier, P. (2008). *Praxisorientiertes Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen*. München: Neuer Merkur.
- Liebsch, B. (2011). *Phänomen Organisationales Lernen. Kompendium der Theorien individuellen, sozialen und organisationalen Lernens sowie interorganisationalen Lernens in Netzwerken*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Luhmann, N. (1991). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung*. (3 Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag / Springer.
- Maturana, H. & Varela, F. (1987). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens* (12. Aufl.). München: Goldmann.
- Mayer, O. (2009). *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Mayring, P. (1999). Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse. In D. Bolscho & G. Michelsen (Hrsg.), *Methoden der Umweltbindungsforschung* (S. 13-25). Opladen: Leske + Budrich.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Technik*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Merkens, H. (2009). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 286-299). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Nagel, S. (2006). *Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2012). *Sportvereinsentwicklung. Ein Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen*. Bern, Stuttgart, und Wien: Haupt Verlag.
- Nagel, R. & Wimmer, R. (2008). *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider* (4 Aufl.). Stuttgart: Klett- Kotta.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Pawlik, L. (2005). *Verstehen Verstehen Nichtverstehen Verstehen. Eine kybernetische Synthese von Realismus und Konstruktivismus*. Hollabrunn: Sonnberg.
- Pechtl, W. (1995). *Zwischen Organismus und Organisation: Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte*. Linz: Veritas.
- Pechtl, W. (1999). Persönlichkeit, Gruppe, Organisation. In M. Majce-Egger (Hrsg.), *Gruppentherapie und Gruppendynamik – Dynamische Gruppenpsychotherapie* (S. 89-94). Wien: Facultas Univ. Verlag.
- Pfingstner, R. (2005). *Lernen lernen durch Outdoortrainings. Handlungsorientierte outdoorbezogene Interventionen zur Verbesserung des personalen Lernens in sozialen Systemen am Beispiel von Schulklassen*. Dissertation: Universität Wien.
- Pörksen, B. (2008). *Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Scholz, C. (2001). Stakeholder – Ansatz. In H. Zollondz (Hrsg.), *Lexikon Qualitätsmanagement*. (S. 1105–1106). München und Wien: Oldenbourg.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Senge, P. (2006). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (10. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senn, P. & Glanzmann, V. (2005). *Marketing und Qualität im Sportverein. Innovative Sportangebote als Erfolgsgarantie*. Zürich: Rüeegg.
- Siewers, R. (1999). Lernende Organisation: Situation und Perspektiven. In A. Pappmehl & R. Siewers (Hrsg.), *Wissen im Wandel. Die Lernende Organisation im 21. Jahrhundert* (S. 8-22). Wien: Ueberreuter.
- Simon, F. (1999). *Die Kunst nicht zu Lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management und Politik*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Simon, F. (2007). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Sprenger, R. K., (2002). *Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse* (17. Aufl.). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Stockmann, R. (2006). Evaluation in Deutschland. In R. Stockmann (Hrsg.), *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder* (3 Aufl.) (S. 15 – 46). Münster: Waxmann Verlag.
- Tritscher, S., Meyer, M. & Mayrhofer, W. (2008). *Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden*. Wien: Facultas.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. D. (1996). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. (9. Aufl.). Bern-Stuttgart-Wien: Huber.
- Weinert, A. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

- Wienold, H., Fuchs-Heinritz, W., Lautmann, R. & Rammstedt, O. (2007). *Lexikon zur Soziologie* (4. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Willke, H. (2001). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (2005). Organisationales Lernen: Die intelligente Organisation. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.). *Handbuch Sportmanagement* (S. 114-131). Schrondorf: Hofmann.
- Willke, H. (2006): *Systemtheorie I: Grundlagen* (7. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (2008). *Sportorganisation als lernende Organisationen. Schritte zur intelligenten Organisation*. DOSB. Bundeskonferenz Sportentwicklung. 10. Oktober 2008 in Berlin.
- Wittgenstein, L. (1984). *Tractatus logico-philosophicus. Werkausgabe Band 1. Tagebücher 1914-1916. Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wopp, C. (2008). *Wie lernen Sportorganisationen?* Arbeitskreis: *Wie lernen Sportorganisationen*. DOSB. Bundeskonferenz Sportentwicklung. 10. Oktober 2008 in Berlin.
- Zeilner, F. (2005). *Grundlagen des Sportrechts. Organisation des Sports*. Linz: Verlag Freya.

Elektronische Quellen

http://www.bmi.gv.at/cms/BMI_Vereinswesen/gesetzestexte/Vereins_Gesetz.aspx Zugriff
November 2013

<http://www.bso.or.at/de/ueber-uns/fakten/geschichte/> Zugriff im November 2013

<http://www.sportministerium.at/de> Zugriff im November 2013

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ursache- Wirkungsdenken in Anlehnung an Jahnes und Hübner (2005, S. 93).....	28
Abbildung 2: Dynamische Komplexität in Anlehnung an Senge (2006, S. 91)	29
Abbildung 3: Klassische Lerntheorien im Zeitverlauf nach Liebsch (2011, S. 38)	37
Abbildung 4: Das Black Box Modell (Herkner, 2001, S. 22).....	38
Abbildung 5: Der Dritte Sektor nach Heinemann (2004, S. 77)	50
Abbildung 6: Organisation des Sports in Österreich (BSO, 2013)	53
Abbildung 7: Entwicklung der besonderen Bundessportförderung	54
Abbildung 8: Verteilungssystematik gemäß BSFG 2013 (S. 6)	56
Abbildung 9: Das Organigramm des untersuchten Landesdachverbands	110
Abbildung 10: Stakeholder-Analyse des untersuchten Landesdachverbands	111
Abbildung 11: Genannte Stakeholder	128
Abbildung 12: Relevanzrating der Stakeholder	129

Anhang

Informationsschreiben für eine Interviewteilnahme

Sehr geehrter Herr / Frau,

Wien, 08.04.2013

im Rahmen meiner Magisterarbeit am Institut für Sportwissenschaft der Universität Wien, möchte ich Führungskräfte in Sportorganisationen zum Thema Lernen befragen.

Worum geht es?

Mein Ziel ist es, herauszufinden wie Sportorganisationen lernen, bzw. welche Impulse zum Lernen führen?

Warum ich mich an Sie wende?

Um Informationen über lernende Sportorganisationen zu erhalten, möchte ich Sie gerne zu ihren Erfahrungen befragen.

Welche Veränderungsprozesse haben sie schon begleitet?

Wenn Sie an der Untersuchung teilnehmen wollen:

Das Interview dauert ca. 60 Minuten. Alles, was Sie mir mitteilen, wird selbstverständlich anonym gehalten und ausschließlich für diese Magisterarbeit verwendet, sodass weder Rückschlüsse auf Ihre Person noch Ihre Organisation getroffen werden können. Zudem können Sie auch jederzeit ohne Angabe von Gründen das Gespräch abbrechen. Den Ort für das Gespräch können Sie gerne selbst wählen. Für Sie entstehen keinerlei Kosten.

Wenn Sie Interesse haben, mit mir über Ihre Erfahrungen zu sprechen, können Sie sich gerne und jederzeit bei mir unter der Telefonnummer 0660 / 48 26 599 oder per Email unter vogl.peter@gmail.com melden.

Vielen Dank im Voraus,

mit freundlichen Grüßen,

Peter Vogl

Interviewleitfaden

Die Interviewten wurden darüber informiert, dass die Ergebnisse für wissenschaftliche Zwecke eingesetzt werden und Anonymität über die gesamte Arbeit gewahrt bleibt.

1. Persönliche Karriere / Werdegang

- Erzählen Sie etwas über ihren beruflichen Werdegang

→ Wie lange sind Sie schon im Unternehmen?

- Wo waren Sie vorher?

→ Welche Ausbildungen haben Sie?

→ Welche Funktion haben Sie im Unternehmen derzeit?

- Wie lange sind Sie schon in dieser Funktion?
- Vorher?
- Sportunion Geschichte?

2. Aufgabenbereiche

- Erzählen Sie etwas über Ihren Aufgabenbereich in der Organisation

→ Beschreiben Sie Ihre Aufgaben im Unternehmen?

- Woraus besteht ihre tägliche berufliche Tätigkeit genau?
- Was sind die häufigsten Aufgaben?
- Was sind die wichtigsten Aufgaben?
- Herausforderungen?
- Welche Verantwortungsbereiche halten Sie in der Organisation inne?
- Was sind Ihre konkreten Aufgabenbereiche?

3. Organisationsbeschreibung / Organisationsverständnis

- Erzählen Sie etwas über die Organisation „Dachverband XY“

3.1 Fakten

→ Wie groß ist die Organisation?

- Organigramm, Mitgliederzahlen, Hierarchien, Sparten...?
- Mitgliederzuwächse/Rückgänge?
- Was sind die Ursachen?
- Historisches, Entstehungsgeschichte?
- Was ist aus Ihrer Sicht besonders wichtig über die Organisation zu wissen?

→ Was sind die Ziele der Organisation?

- Kurz?
- Mittel?
- Lang?

→ Inwieweit spielt Dienstleistungsorientierung im Dachverband eine Rolle?

→ Wie zufrieden sind die Mitglieder mit dem Verbandsangebot?

3.2 Organisationskultur

→ Wie empfinden sie die Organisationskultur?

- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- Wie wird mit Konflikten umgegangen?
- Wie erleben Sie den Umgang in der Organisation miteinander?
- Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen?
- Wie erleben Sie das im Hinblick auf die Mitglieder, die Vereine, die Sportunion Österreich)?
- Welche Rituale sind gibt es in der Organisation? (→ Jour Fix, Ausflüge, Veranstaltungen, Supervision, Mitarbeitergespräche...)?
- Wie wertvoll ist das im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Team?

3.3 Machtstrukturen

→ Welche Machtstrukturen gibt es im Bezug auf die Organisation?

- Was wird davon aus Ihrer Sicht als förderlich und was als hinderlich erlebt?
- Unterscheiden sich die formellen (Organigramm) von den informellen Machtstrukturen? Wenn ja in welcher Form?

3.4 Stakeholder

→ Welche Stakeholder (Anspruchsgruppen) gibt es für die Organisation?

- Welche Anspruchsgruppen sind für sie relevant?
- Welche davon sind relevant und warum?
- Wie würden sie die Zusammenarbeit mit den einzelnen beschreiben?
- Welche Stakeholder haben großen Einfluss auf Entscheidungen die in der Organisation getroffen werden?

- Mit? Wenn ja welche und warum?
- Welche Anspruchsgruppen werden als förderlich und welche als hinderlich erlebt?

4.Lernen, Störung und Veränderungen in der Organisation

- Erzählen Sie etwas über Veränderungen in der Organisation

4.1 Veränderungen der Vergangenheit

→ Welche großen Veränderungen konnten Sie in Ihrer Zeit beobachten?

- Welche Veränderungen wurden in der Vergangenheit erfolgreich durchgeführt / nicht durchgeführt und wie wurden diese realisiert / nicht realisiert?
- Was hat zur Veränderung gefehlt?
- Wie wird mit Vorschlägen zur Veränderung umgegangen?
- Welche Entscheidungsspielräume haben die ehrenamtlichen Mitarbeiter in Führungspositionen?
- Welche Rolle spielen die Stakeholder dabei?

4.2 Ablauf der Veränderung

→ Beschreiben Sie doch mal den Ablauf derartiger Veränderungen?

- Wie ist es dazu gekommen?
- Welche Impulse führen zu Veränderung und welche nicht?
- Wann werden Impulse ignoriert?
- Gibt es andere Einflüsse von außen (Umwelt) oder Innen (Umwelt für Organisation) die wichtig sind im Bezug auf Lernen und Veränderung der Organisation?
- Auf welcher Grundlage kam es zu dieser Entscheidung der Veränderung? Welche Ideen und Annahmen standen dahinter?
- Wer hat entscheiden und warum?

4.3 Prozessbewertung

→ Wie beurteilen Sie den Prozess im Nachhinein?

- Wie bewerten Sie diese Veränderungen?
- Ist über den Prozess im Nachhinein reflektiert worden?
- Wenn ja in welcher Form wird das festgehalten? Mündlich? Schriftlich?
- Worauf fußt Ihre Meinung?

4.4 Lernen für zukünftige Veränderungen

→ Was lernen Sie daraus für ähnliche Veränderungen in der Zukunft?

- Wie bringen Sie diese Erfahrung in künftige Veränderungen mit ein?
- Gibt es ein vorgeschriebenes Vorgehen? Wenn ja welches und warum dieses?

4.5 Interne Veränderungen (Struktur, Mitarbeiter, Leitbild, Organisationsentwicklungsmaßnahmen)

- Erzählen Sie etwas über interne Veränderung (Struktur, Mitarbeiter/innen, Leitbild) in der Organisation seit dem sie dabei sind

→ Wie ist es zu internen Veränderungen gekommen?

- Hat sich intern an der Struktur etwas verändert?
- Gab es interne Reorganisation? Wie hat das ausgesehen?

→ Gab es Komplikationen bei der internen Veränderung? Wenn ja Welche?

- Wurden aus Ihrer Sicht Fehler gemacht im Bezug auf die interne Veränderung?
- Was würden Sie das nächste Mal verbessern?

5 Projekte

- Erzählen Sie etwas über neu Entwickelte / veränderte Projekte in der Organisation

5.1 Entwicklung von Großprojekten

→ Gab es seit dem Sie in der Organisation tätig sind speziell neu entwickelte Großprojekte?

- Wenn ja, wie kam es dazu?
- Welche Rolle spielen die Stakeholder dabei?
- Gibt es andere Einflüsse von außen (Umwelt) oder Innen (Umwelt für Org.) die wichtig sind im Bezug auf das neu entstehen von Projekten?

5.2 Ablauf der Projektentwicklung

→ Beschreiben Sie doch mal den Ablauf derartiger Veränderungen?

- Auf welcher Grundlage kam es zu dieser Entscheidung der Veränderung? Welche Ideen und Annahmen standen dahinter?
- Wer hat entscheiden und warum?

5.3 Beurteilung des Ablaufs im Nachhinein

→ Wie beurteilen Sie den Prozess im Nachhinein?

- Ist über den Prozess im Nachhinein reflektiert worden?
- Wenn ja in welcher Form wird das festgehalten? Schriftlich? Mündlich?

5.4 Lernen für zukünftige Projekte

→ Was lernen Sie daraus für ähnliche Projekte in der Zukunft?

- Wie bringen Sie diese Erfahrung in neue Projekte mit ein?
- Gibt es ein vorgeschriebenes Vorgehen? Wenn ja welches und warum dieses?

6 Personalentwicklung

- Erzählen Sie etwas über die Personalentwicklung der Organisation

→ Was sollten aus Sicht der Organisation die Mitarbeiter/innen lernen?

- Welche Angebote gibt es? Welche haben Sie selbst schon in Anspruch genommen?
- Sind diese Freiwillig oder verpflichtend?
- Wer trägt hierfür die Verantwortung?
- Wer entscheidet was von der Personalentwicklung angeboten werden soll, muss, darf?
- Von einer Skala von 1 – 10, wie wichtig, denken Sie ist der Organisation die Personalentwicklung?
- Gab es hier Veränderung in den letzten Jahren zu erkennen?
- Wie ist es zu dieser Veränderung gekommen?
- Nach konkreten Belegen Fragen? Worauf fußt Ihre Meinung?
- Wirksamkeiten? Erwartungen?
- Wo werden Wirkungen der Personalentwicklung besprochen? Was kommt da raus? Wie wirkt sich das aus wenn wer auf Personalentwicklung geschickt wird?

7. Ausblick in die Zukunft, Resümee und Ausblick zur Organisationsentwicklung

- Erzählen Sie etwas über die Organisationsentwicklung der Organisation

→ Wie entwickelt sich die Organisation?

- Gibt es geplante Veränderungsvorhaben? Wenn ja welche?
- Welche Widerstände gibt es?
- Welche Ressourcen?
- Liegt ihnen noch was am Herze was mit dem Thema zusammenhängt?
- Zusammenfassende Bewertung seit dem Sie hier sind. Was sind die prägnantesten Veränderungen?

- Was wünschen Sie sich für die Zukunft?
- Metaebene zum Interview: Was hat Ihnen bei diesem Interview gefehlt?

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe.

Diese Arbeit wurde weder an einer anderen Stelle eingereicht (z.B. für andere Lehrveranstaltungen) noch von anderen Personen (z.B. Arbeiten von anderen Personen aus dem Internet) vorgelegt.

Wien, am

Autor, Peter Vogl, Bakk. MSc

Curriculum Vitae

Persönliche Angaben

Name: Peter Vogl, Bakk. rer. nat. MSc.
Geburtsdatum: 22. 02. 1984; Wien
Staatsbürgerschaft: Österreich

Ausbildungen

1994-2002 **Bunderealgymnasium Baden Biondegasse**, Schwerpunkt Sprachen
2003 **Präsenzdienst**, Garnison Baden
2003-2009 **Universität Wien**, Bakk. Studium Sportmanagement
2006-2008 **Universität Wien**, Universitätslehrgang Training und Beratung nach dem handlungsorientierten Ansatz Integrativer Outdoor Aktivitäten®
2008 **University of Santa Cruz (USA)**, NLP Trainer and Consultancy
2011-2013 **Universität Wien**, Universitätslehrgang Master of Science Outdoor Training and Development
seit 2011 **Universität Wien**, Mag. Studium Sportwissenschaften
2012-2013 **Center of Mental Excellence**, Modulserie Sportpsychologie – Diplomlehrgang für Sportpsychologie und mentales Training
zusätzlich Skilehreranwärter, Kletterlehrer (USI), staatl. geprüfter Lehrwart für allgemeine Körperfitness (BAFL Linz), Trainergrundkurs (BSPA Wien), Rescue Diver (PADI), systemischer Coach (The Green Fields), Rettungsschwimmer;

Beruflicher Werdegang

2004-2006 **Golfclub Fontana**, Personal Trainer
2004-2009 **John Harris Fitness**, Personal Trainer
2005-2006 **Champ Health & Fitness**, Personal Trainer
2006-2007 **Magna Racino**, Racing Operator / Projektmitarbeit
2007 **Fonds Gesundes Niederösterreich**, Projektmitarbeit
seit 2008 **selbstständige Tätigkeit als Trainer und Coach**
Trainer und Vereinsmitglied, Outdoorprojekte für Bildungsinstitutionen nach dem Ansatz Integrativer Outdoor Aktivitäten®
2011-2012 **Die Berater**, Coaching und Beratung von arbeitssuchenden Jugendlichen und Erwachsenen
seit 2011 **USI Wien**, Ausbildungs- und Kursleiter

Internationale Erfahrung

07/2010-08/2011 **Lehr- und Wanderjahr** mit Aufenthalten in Südamerika, China und Indien

Sonstige Kenntnisse

Sprachen:

Englisch - fließend in Wort und Schrift

Französisch – Grundkenntnisse

Spanisch - Grundkenntnisse

EDV Kenntnisse:

Microsoft Office

SPSS

Führerschein:

B

F