



universität
wien

MAGISTERARBEIT

„Gesteigerte organisationale Identifikation
durch Sport.

Der Nutzen für die Organisation“

verfasst von

Christine Szumovski, Bakk.rer.nat.

Magistra der Naturwissenschaften (Mag.rer.nat.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Sportwissenschaft

Betreut von: Mag. Dr. Karl Schörghuber

Vorwort

Sport bietet uns ein unglaublich breites Handlungsfeld auf psychischer, sozialer und auch organisationaler Ebene.

Die Thematik der organisationalen Identifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist faszinierend, denn es laufen so viele Prozesse in der Organisation ab, welche emergente Eigenschaften aufweist und kontingent handelt. Man kennt das aus eigener Erfahrung, wenn man Mitglied einer Organisation ist. Man spürt, wie organisationale Identifikation passiert und man nimmt die organisationale Identität wahr, wenn man genau beobachtet.

Ich wollte das Thema ohne Bezug auf die individuelle Ebene oder Gruppenprozesse und Gruppendynamik beleuchten und nur mit systemischen Bezug zur Organisation arbeiten. Dadurch musste eine harte Eingrenzung erfolgen, denn in dieser Magisterarbeit wird der Nutzen der gesteigerten organisationalen Identifikation durch Sport betrachtet und dabei nur der Nutzen, den die Organisation davon hat.

Diese Eingrenzung musste erfolgen, denn die Thematik reicht noch für eine Doktorarbeit.

Im Laufe des Verfassens der Arbeit fragten mich viele Personen:

„Was ist denn organisationale Identität?“ und ich bin froh, dass der Begriff für mich jetzt einen systemischen, organisationswissenschaftlichen Hintergrund bekommen hat.

Was mir im Laufe des Verfassens der Arbeit schnell bewusst wurde ist, dass Identität ein Querschnittsthema zwischen vielen Wissenschaften ist, der Kontext der Betrachtung macht den Unterschied aus.

Mein Dank gilt Prof. Karl Schörghuber, der mir die Wahl dieses außergewöhnlichen Themas ermöglichte und beiden Schulen, in denen ich meine Experten- und Expertinnen-Interviews machen durfte. Ich danke den Lehrern und Lehrerinnen für ihre Geduld und professionelle Beantwortung der Fragen und die Schulleitung, die mir die Forschung ermöglicht hat.

Weiters möchte ich mich bei Adelheid Szumovski, Stefanie Scheiber, Anna Szumowski und vor allem Patrick Leitner bedanken, die immer an meiner Seite sind und mich unterstützen.

Christine Szumovski

Abstract

The topic of this master thesis is

„Enhanced organisational identification through sports. The benefit for the organisation.“

The collection of information is based on an organisational background with literature from economical and organisational science.

The three main topics occur to be organisational identity, organisational identification and the use for the organisation. The first chapter refers to Luhmann's systemic theory as base for the thesis. The next three chapters discuss the three main topics. In accordance to the project there are expert interviews made in two schools which provide a basic distinction between a high school with a main sport course and a high school with no special reference to sports at all in Austria.

Which perception do organisational members have of the organisational identity and how do sport activities change this perception?

What is the main subject of identification and which use does the organisation have from an enhanced identification of their members?

As we know, sport has many social functions and so it was shown that people do increase their identification towards the organisation through sports.

A high identification of the non sportschool teachers with the success of their pupils occurred. The largest difference to the sports school was the identification towards the sport. „We live the spirit of the sport.“ This topic was mainly transported by all the teachers of the sports school. The organisational identification in the sportschool was stronger, but both schools showed high volunteer work.

The master thesis doesn't refer to identification with a team or on an individual base, so there is still a huge scientific gap to fill.

Zusammenfassung

Das Thema „Gesteigerte organisationale Identifikation durch Sport. Der Nutzen für die Organisation“ wird zuerst Luhmanns „Theorie selbstreferentieller Systeme“ untergeordnet.

Die drei Kernkonzepte der Magisterarbeit sind organisationale Identität, organisationale Identifikation und der Nutzen auf organisationaler Ebene.

Es erfolgt eine hermeneutische Arbeit anhand von Literatur auf den Wirtschaftswissenschaften, der Unternehmensberatung und der Systemtheorie. Nach der hermeneutischen Arbeit werden zwölf Experten- und Expertinneninterviews mit Lehrern und Lehrerinnen von zwei unterschiedlichen österreichischen Schulen gemacht, wobei eine einen sportlichen Schwerpunkt hat.

Wie nehmen Organisationsmitglieder die organisationale Identität wahr und wie wirkt sich Sport auf diese Wahrnehmung aus?

Was ist der Fokus der organisationalen Identifikation und welchen Nutzen bringt eine gesteigerte organisationale Identifikation?

Diese beiden Fragen sind der Kern des Forschungsgebiets. Sport hat viele soziale Funktionen und wirkt sich auch aus, um die organisationale Identifikation zu erhöhen.

Die Lehrer und Lehrerinnen der Nichtsport Schule wiesen eine große Identifikation mit dem Erfolg ihrer Schüler und Schülerinnen auf, wobei es in der Sportschule zu einer erhöhten Identifikation mit der Sportart kam, so war die organisationale Identifikation in der Sportschule größer, doch beide Schulen wiesen ein hohes Extra-Rollenverhalten, also ein hohes außerschulisches Engagement auf.

Die Grenzen der Magisterarbeit liegen darin, dass weder auf Gruppenebene noch auf individueller Ebene geforscht wurde. Man versucht anhand von Anspruchsgruppen die Differenz des Systems zur Umwelt zu verstehen. Hier ist noch ein breiter Forschungsansatz offen geblieben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Abstract	III
Zusammenfassung	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
 1 Einleitung	 1
1.1 <i>Hinführung zur Fragestellung</i>	3
1.2 <i>Präzisierung der Fragestellung.....</i>	3
1.3 <i>Beschreibung der wissenschaftlichen Vorgangsweise</i>	8
1.3.1 Grundlagen der qualitativen Forschungsarbeit	9
1.3.2 Säulen qualitativen Denkens am Beispiel der vorliegenden Forschungsarbeit	12
1.3.3 Das fokussierte Interview	16
1.3.4 Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	17
1.3.5 Vorgehensweise – Der Forschungsprozess im Überblick	18
1.4 <i>Gliederung der Arbeit - Überblick über die Kapitel</i>	22
 2 Die systemische Sicht auf die Schule	 26
2.1 <i>Systemtheorie – Eine kurze Einleitung</i>	26
2.2 <i>Die Theorie selbstreferentieller Systeme nach Niklas Luhmann</i>	32
2.3 <i>Organisationale Identität im systemtheoretischen Begriffsgeflecht</i>	35
2.4 <i>Systemische Organisationsdimensionen von Schulen</i>	38
 3 Die Organisation.....	 42
3.1 <i>Organisation – ein Begriff im Fokus mehrerer Wissenschaften</i>	43
3.2 <i>Definition der Organisation.....</i>	44
3.3 <i>Die Sportorganisation</i>	49
3.4 <i>Die Organisation Schule</i>	52
3.4.1 Auftrag der Schule in Österreich	53

3.4.2	Rechtliche Grundlagen des Schulsystems in Österreich	55
3.4.3	Schulkultur	56
3.5	<i>Das Umfeld der Organisationen – Der Einfluss von Anspruchsgruppen</i>	57
3.5.1	Das Stakeholder-Konzept	58
3.5.2	Anspruchsgruppenorientierung von Schulen	60
4	Organisationale Identifikation	70
4.1	<i>Definition</i>	70
4.2	<i>Dimensionen und Foki der organisationalen Identifikation</i>	72
4.3	<i>Organisationale Identifikation versus organisationale Identität</i>	74
4.3.1	Definition der organisationalen Identität	74
4.3.2	Entstehung von organisationaler Identität	77
4.3.3	Inhalt und Stärke organisationaler Identität	79
4.3.4	Merkmale organisationaler Identität	81
4.3.5	Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten	83
4.3.6	Organisationskultur versus Organisationale Identität	87
4.4	<i>Organisationale Identifikation versus Organisationales Commitment</i>	90
4.4.1	Definition von Organisationalem Commitment	90
4.4.2	Unterschiede und Überschneidungen zweier Konzepte	90
5	Der Nutzen von hoher organisationaler Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Organisation	93
5.1	<i>Der Nutzen von gesteigerter organisationaler Identifikation</i>	93
5.2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	99
5.3	<i>„Nachhaltige Identität“ als wirksamer Indikator für den Erfolg des Systems Schule</i>	100
6	Verknüpfung der Theorien mit den Ergebnissen der qualitativen Forschung	102
6.1	<i>Beschreibung beider Organisationen</i>	102
6.1.1	Die Nichtsport-Schule	102
6.1.2	Die Sportschule	106
6.2	<i>Die systemischen Identitätsdimensionen</i>	109
6.2.1	Grenzbildung – Abgrenzung von und Vernetzung mit Anspruchsgruppen	111
6.3	<i>Identifikation mit der Sportschule vs. Identifikation mit der Nichtsport-Schule</i>	115
6.4	<i>Der Nutzen von gesteigerter organisationaler Identifikation durch Sport für die Schule</i>	117
7	Schluss	120

Abbildungsverzeichnis	123
Tabellenverzeichnis	124
Literaturverzeichnis	125
Lebenslauf	128
Erklärung	129
Anhang	130
<i>Leitfaden des Interviews für die Schulleitung.....</i>	<i>130</i>
<i>Leitfaden des Interviews für die Lehrer und Lehrerinnen</i>	<i>131</i>
<i>Einverständniserklärung der Direktion nach erfolgter Aufklärung</i>	<i>132</i>
<i>Informed Consent Einwilligung nach erfolgter Aufklärung</i>	<i>133</i>
<i>Protokoll der Interviews</i>	<i>134</i>

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BuS	Bewegung und Sport
CEO	chief executive officer, Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzender
et al.	et alii, et aliae
etc.	et cetera
Hrsg.	Herausgeber
I.	Interview
I-Klasse	Instrumental-Klasse
Kap.	Kapitel
mod.	modifiziert
n.	nach
NPO	Non Profit Organisation
OC	Organisational Commitment
OCB	Organizational Citizenship Behavior
p.	page
S.	Seite
SCT	Social Categorization Theory
SIT	Social Identity Theory
Tab.	Tabelle
u.Ä.	und Ähnliches
US	United States of America
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

1 Einleitung

Der Titel der Magisterarbeit ist *„Gesteigerte organisationale Identifikation durch Sport. Der Nutzen für die Organisation.“* In dieser Magisterarbeit bilden die Begriffe organisationale Identifikation und organisationale Identität das zentrale Forschungsgebiet.

Was ist das Interessante an dieser Thematik?

Es ist eine große Herausforderung beide Begriffe, die in der Psychologie und Soziologie so hohen Stellenwert haben und in diesen Wissenschaften bereits so tief verankert sind, aus organisationswissenschaftlicher Sicht zu betrachten. Ein weiteres zentrales Themenkonstrukt bildet die Organisation.

Die Kernthemen werden in einem ersten Schritt hermeneutisch betrachtet und anschließend erfolgt eine qualitative Forschungsarbeit anhand von Experten- und Expertinneninterviews mit der Schulleitung und Lehrpersonen von zwei Schulen.

Beide Schulen sind allgemein bildende höhere Schulen in Österreich, eine Schule hat einen Sportzweig, die andere nicht. Es soll anhand der Interviews eine Differenz bei der organisationalen Identifikation der Lehrer und Lehrerinnen zwischen Sport und Nichtsport-Bereich ersichtlich werden.

Folgende fünf Schlagworte werden in dieser Magisterarbeit bedeutsam:

- *Organisationale Identifikation*
- *Sport*
- *Organisation Schule*
- *Nutzen für die Organisation*
- *Organisationale Identität*

Bevor jedoch die thematischen Konstrukte genauer erörtert werden, wird der Leser, die Leserin kurz in Willkes Systemtheorie eingeführt, der diese in Anlehnung an Luhmanns „Theorie der selbstreferentiellen Systemen“ entwickelte.

Die Systemtheorie eignet sich als optimaler Erklärungsansatz für komplexe Systeme.

Danach wird der Begriff Organisation thematisiert. Da es in der Wissenschaft viele unterschiedliche Definitionen des Organisationsbegriffes gibt, muss geklärt werden, in welchem Gesamtzusammenhang die Organisation Schule, an der später qualitative Forschungsarbeit geleistet wird, gesehen wird.

Die Organisationswissenschaften erheben immer größeren Erklärungsanspruch an die Begriffe „organisationale Identifikation“ und „organisationale Identität“. Diese Wissenschaft

ist eng mit den Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften verknüpft, daher wird in der Arbeit auch Literatur verwendet, die sich auf Unternehmen und Unternehmensberatung bezieht wie die Autoren Böhm, Van Dick oder Schein und natürlich auch systemtheoretische Literatur von Willke, Luhmann, Heitmann und Miebach.

Eine Beschreibung der Organisation kombiniert mit einer Umfeld-Beschreibung ist hier sinnvoll. Was ist die Differenz der Schule zur Umwelt, zum Umfeld? Was grenzt die Sportschule von der Nicht-Sportschule ab? Was bewirkt der Sport innerhalb der Organisation? Wie wirkt sich dieser auf die organisationale Identität aus? Wie verhält sich die Schule dem Umfeld gegenüber?

Aus einer Umfeldanalyse kann man den Systembezug optimal herstellen und auch auf die organisationale Identität schließen. Nur in Wechselbeziehung zwischen Organisation und Umfeld und mit Blick auf das ganze System kann organisationale Identität ermittelt werden.

Der Nutzen von hoher Identifikation von Lehrerinnen und Lehrer für die Schule ist von der Thematik her fast schon in den Wirtschaftswissenschaften angesiedelt. Hier wird vor allem das Extra-Rollenverhalten oder OCB, wie es auch genannt wird, bedeutsam.

Zusammenfassend zum theoretischen Hintergrund ist zu sagen, dass die Forschungsarbeit ein Querschnittsthema aus den Organisationswissenschaften ist, das auch Elemente der Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften enthält.

Grenzen der Magisterarbeit

Das Kapitel über die Systemtheorie bietet lediglich einen kurzen Überblick, denn dieses Forschungsgebiet ist so immens, dass im Rahmen dieser Arbeit nur die „Theorie selbstreferentieller Systeme“ mit einigen systemischen Fachbegriffen erklärt wird.

Die organisationale Identifikation wird nur aus der Sicht des Lehrkörpers beschrieben, die Schülersicht wird komplett vernachlässigt, was auch ein großes Forschungsfeld offen lässt.

Weiters wird die organisationale Identifikation mit der Gruppe oder der Einzelperson auch nicht beachtet, sondern nur die organisationale Identifikation mit der Schule wird thematisiert. Das System Schule und der Nutzen von organisationaler Identifikation für die Schule ist das Kernthema der Magisterarbeit.

Qualitative Arbeit kann Vermutungen bestätigen und Hypothesen verifizieren, um eine neue Theorie zu generieren, müsste man die Ergebnisse aus der qualitativen Forschungsarbeit mit einem quantitativen Untersuchungsdesign verknüpfen, wie das Böhm in seiner

Forschungsarbeit „Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management“ macht.

Die Social Identity Theory oder die Social Categorization Theory werden beide nicht erwähnt, da es soziologische Begriffe sind und die Thematik von einer anderen Seite betrachtet wird.

Nach der kurzen Beschreibung der Kernthematik erfolgt eine Präzisierung der Fragestellung und Hinführung zu den Forschungsfragen.

1.1 Hinführung zur Fragestellung

Die organisationale Identifikation ist ein zentrales Thema bei der Entwicklung von Unternehmen. Kommt es zu Mergern ist sie besonders wichtig und in der Schule wird sie auch viel thematisiert.

In organisationspsychologischer Literatur ist der Begriff Identität oft hinter anderen Begriffen versteckt oder mit diesen eng verknüpft wie Identifikation, Mission, Leitbild, Organisationskultur und einige mehr, die in Kapitel 4.3.5 voneinander abgegrenzt werden und da so viele unterschiedliche Wissenschaften an dem Begriff beteiligt sind, gibt es auch so viele unterschiedliche Zugänge und Definitionen dessen.

Oft ist es die praxisorientierte Literatur wie Van Dick (2004), die mit dem Begriff Identifikation beschäftigt und diesen aufgrund der leicht verständlichen Art und Weise des Schreibstils auch für eine breitere Öffentlichkeit zugänglich macht.

In diesem Kapitel der Arbeit werden die konkreten wissenschaftlichen Forschungsgebiete mit ihren Forschungsfragen und Hypothesen formuliert.

1.2 Präzisierung der Fragestellung

Das Kernthema der Magisterarbeit soll die organisationale Identität, organisationale Identifikation und die Auswirkungen des Sports auf diese bzw. der Nutzen des Sports von dieser genau dargestellt werden.

Wie identifizieren sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, hier sind es Lehrer und Lehrerinnen durch Sport mit der Organisation Schule?

In einem weiteren Schritt werden der Nutzen von gesteigerter Identifikation mit der Organisation und die positiven Auswirkungen auf organisationaler Ebene dargestellt.

Wie beeinflusst der Sport innerhalb der Organisation die organisationale Identität und wie trägt er zur Bildung dieser bei?

Das sind nun überblicksmäßig einige Anstöße, die zu der Forschungsarbeit motiviert haben.

Mayring (2002, S. 28) spricht von „mehr Offenheit dem Gegenstand gegenüber“ und meint damit, dass es passieren kann, dass man im Laufe der Forschungsarbeit auf andere Erkenntnisse kommt, die vorerst nicht in Forschungshypothesen erwähnt wurden, die aber dennoch für die Forschungsarbeit wichtig sind. Es wird zuerst die Ausgangsfrage formuliert, dann erfolgt die hermeneutische Arbeit und nach Abschluss dieser werden die Hypothesen wieder überarbeitet, um optimale Voraussetzungen für die qualitative Forschung herzustellen.

Mayring (2002, S. 28) „Der Forschungsprozess muss so offen dem Gegenstand gegenüber gehalten werden, dass Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen sowohl der theoretischen Strukturierungen und Hypothesen als auch der Methoden möglich sind, wenn der Gegenstand dies erfordert.“

Die Annahme alle Hypothesen müssen sich unbedingt bewahrheiten und alle Forschungsfragen werden mit den Interviews abgedeckt, ist surreal und wenn sich im Laufe der Interviews etwas Neues ergibt, dann kann man das entweder ignorieren oder im Zuge der qualitativen Forschung darauf eingehen und versuchen es in das System zu integrieren.

Man soll sich auch nicht zu sehr mit dem Blick ins Detail verlieren, sondern den Blick auf das ganze System Schule richten. In unserem Fall heißt das, dass wir nicht an Einzelproblemen, die uns Personen erzählen, hängen dürfen, sondern aus der Sicht von Personen immer auch sofort den Gesamtzusammenhang mit der Organisation herstellen sollen. Aus systemischer Sichtweise sind besonders die Differenz von Person und Organisation und die Organisationszwischenräume interessant.

Dieser Blick auf das System ist in Bezug auf organisationale Identität wichtig, da man ansonsten leicht die Identität einer Person verallgemeinert und so auf die organisationale Identität schließt.

Schon vor dem Interview sind die Fragen so zu wählen, dass man offene Antworten bekommt und nicht dem Interviewpartner, der Interviewpartnerin schon Theorien suggeriert.

Tabelle 1: Forschungsfragen der Magisterarbeit

Themenbereiche	Forschungsfragen
Organisationale Identität und Stärkung dieser durch Sport	I Wie nehmen Organisationsmitglieder (Schulleitung und Lehrer oder Lehrerinnen) die Identität der Organisation (Schule) wahr? II Wie wirkt sich die Sportausübung innerhalb der Organisation auf die organisationale Identität aus? III Welche Differenzen gibt es in der Identitätswahrnehmung im Sport- und Nichtsportbereich?
Gesteigerte organisationale Identifikation durch Sport	IV Womit identifizieren sich Organisationsmitglieder? (Schulleitung, Lehrer oder Lehrerinnen) V Welche Differenz bei der Identifikation mit der Organisation gibt es zwischen Sport- und Nichtsport-Bereich?
Der Nutzen von gesteigerter Identifikation mit der Organisation	VI Welchen Nutzen hat eine hohe organisationale Identifikation auf organisationaler Ebene? VII Wie verändert sich das Verhältnis LehrerInnen-Schule und SportlehrerInnen-Schule anhand von Sport?

Forschungsfrage I): Wie nehmen Organisationsmitglieder (DirektorIn und LehrerInnen) die Identität der Organisation (Schule) wahr?

Hypothese: Je größer die wahrgenommene Attraktivität der organisationalen Identität, desto stärker wird sich ein Organisationsmitglied mit der Organisation identifizieren.

Die Übereinstimmung, wie eine Führungsperson, in unserem Fall ist das der Direktor, die Direktorin, die organisationale Identität sieht und wie diese von Lehrern und Lehrerinnen gesehen wird, soll möglichst hoch sein. Die Betrachtung von zwei unterschiedlichen Schulen wird anhand von dieser Fragestellung besonders interessant. Die qualitative Forschung kann nicht verallgemeinert werden, weil ja zwei spezielle Organisationen betrachtet werden.

Eine Schule ist eine allgemein bildende höhere Schule mit einem sprachlichen, wirtschaftlichen und mathematischen Schwerpunkt. Die zweite Schule ist ebenfalls eine allgemein bildende höhere Schule mit einem naturwissenschaftlichen, instrumentalen,

musischen und sportlichen Schwerpunkt. Es wird hypothetisch angenommen, dass diese Übereinstimmung der von der Führungsperson wahrgenommenen Identität mit der von den Lehrerinnen und Lehrern wahrgenommenen Identität in der Schule mit dem sportlichen Schwerpunkt höher ist als in der Nichtsport-Schule.

Man geht sogar so weit zu sagen, dass die Schule mit dem Sportzweig von allen Lehrern und Lehrerinnen (also auch Nicht-Sportlehrer und Nicht-Sportlehrerinnen)

Forschungsfrage II): Wie wirkt sich Sport auf die organisationale Identität aus?

Gibt es Unterschiede bei der Identifikation mit Organisationen, wo sportlich handelnd zusammengearbeitet wird im Vergleich zu Organisationen, in denen nicht sportlich handelnd zusammengearbeitet wird?

Wie wirken der Sport und dessen Identität auf die Identität der Organisation?

Jede Sportart hat eine bestimmte Kultur, die ihr zu eigen ist. Diese Kultur der Sportart und in Folge davon auch die Kultur des Sports allgemein wirkt sich auf die Organisation aus.

Es wird hypothetisch angenommen, dass der Sport mit dessen Kultur und den Subkulturen der einzelnen Sportarten positiv zur Bildung und Stabilisierung der organisationalen Identität beiträgt und eine Identifikation mit einer Organisation über den Sport leichter erfolgt.

Die Identität des Sports sowie auch Werte und Normen, die in diesem System gelernt werden, übertragen sich auf den Schulalltag. In der Organisation Schule identifiziert man sich leichter durch den Sport. Dieser motiviert Schüler und Schülerinnen und es besteht ein Unterschied zu der Schule, die keinen Sportzweig hat.

III) Welche Differenzen gibt es in der Identitätswahrnehmung der Organisation im Sport- und Nichtsportbereich?

Wie nehmen die Mitglieder der Sportschule diese wahr? Wie nehmen die Mitglieder der Nichtsport-Schule diese wahr?

Wie unterscheidet sich die Identität beider Schulen voneinander?

IV) Womit identifizieren sich Organisationsmitglieder? (DirektorIn, LehrerIn)

Es wird ermittelt, womit sich der Direktor, die Direktorin und die Lehrer und Lehrerinnen identifizieren. Angenommen wird, dass sich alle Lehrer und Lehrerinnen im gleichen Maße

mit ihrem Beruf identifizieren und Sportlehrer und Sportlehrerinnen der Sportschule in gesteigertem Maße mit der Identität ihrer Sportart.

In der Nichtsport-Schule wird diese Identifikation mit der Sportart nicht so hoch ausfallen, denn es wird angenommen, dass sich Sportlehrer und Sportlehrerinnen in der Nichtsport-Schule auf keine spezielle Sportart festgelegt haben, sondern allgemeinen Unterricht „Bewegung und Sport“ machen.

V) Welche Differenz bei der Identifikation mit der Organisation gibt es zwischen Sport- und Nichtsport-Bereich?

Forschungsfrage V) schließt an Forschungsfrage IV) an, da man in einem ersten Schritt herausfinden muss, womit sich Lehrer und Lehrerinnen identifizieren, um dann beide Schulen miteinander vergleichen können. Hypothetisch wird angenommen, dass die Identifikation mit der Organisation in der Sportschule höher ist als in der Nichtsport-Schule.

VI) Wie verhalten sich Mitglieder der Organisation, die eine hohe Identifikation mit dieser aufweisen?

Diese Forschungsfrage zielt direkt auf den Nutzen für die Organisation ab. Das Verhalten, das der Organisation nützt, seinen das unbezahlte Überstunden in Form von Veranstaltungen, die vom Sportlehrer, der Sportlehrerin organisiert werden, höhere Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz oder verringerte Kündigungsabsichten, soll dargestellt werden.

Im Rahmen der Forschungsarbeit wird das „Organizational Citizenship Behavior“, das man aus der Literatur auch als „Extra-Rollenverhalten“ kennt, thematisiert.

Was tun Lehrer und Lehrerinnen zusätzlich zu ihrer eigentlichen Tätigkeit in der Schule?

Oft sind es kreative Einfälle, unbezahlte Projekte oder Mithilfe bei Veranstaltungen, die der Organisation Schule zugutekommen und die Lehrer und Lehrerinnen nicht machen müssten, dessen Ausbleiben also auch nicht bestraft wird.

Die Hypothese ist hier, dass Sportlehrer und Sportlehrerinnen, welche die Identität der Organisation stark wahrnehmen und sich mit der Schule sehr identifizieren, das Extra-Rollenverhalten in einem hohen Maße haben, was wiederum einen großen Nutzen für die Schule hat.

1.3 Beschreibung der wissenschaftlichen Vorgangsweise

Die Arbeitsweise bei der vorliegenden Magisterarbeit ist zu einem Großteil hermeneutisch. Es werden der aktuelle Forschungsstand sowie einige relevante Konzepte aus der Literatur angeführt, um einen Überblick über die Thematik zu erhalten und unterschiedliche Ansätze darzustellen.

Hierbei wird vor allem darauf Wert gelegt, dass die Thematik aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet wird. Wie weit reicht ein Modell? Wo liegen dessen Grenzen? Welche Stärken und Schwächen weist es auf? Welche Definition der organisationalen Identität und organisationalen Identifikation ist sinnvoll in Hinblick auf die qualitative Forschungsarbeit?

Luhmanns Systemtheorie zieht sich durch die ganze Arbeit und soll dem Grundverständnis relevanter Begriffe dienlich sein.

Die Abgrenzung der Begriffe organisationale Identität und organisationale Identifikation zu verwandten thematischen Konstrukten erfolgt, was für das Verständnis von Identität im Sinne der vorliegenden Forschungsarbeit unerlässlich ist.

In einem weiteren Schritt wird qualitativ geforscht.

Die Forschungsmethode ist die Interviewtechnik nach Mayring. Diese spezielle Methode der qualitativen Forschung soll das Element organisationale Identität in der Organisation, wie die Identifikation mit einer Organisation erfolgt und welchen Nutzen das für die Organisation birgt, beleuchten.

Vor der qualitativen Forschung erfolgt eine Beschreibung beider Schulen anhand von Artikeln, der Homepage, etc., um ein Vorwissen zu erhalten. Die Zitation der im Internet gefundenen Quellen über beide Schulen erweist sich als schwierig, da die Forschungsarbeit beiden Organisationen Anonymität garantiert hat.

Aus diesem Grund erfolgt eine anonyme Zitation, genau wie bei den Interviews, welche auch in verschlüsselter Form zitiert werden.

Außerhalb der Forschungsarbeit werden dazu zwei eigene Dateien erstellt, welche die verschlüsselten Daten auflösen, um die Wissenschaftlichkeit zu garantieren.

In einer Datei werden die Internetseiten gespeichert und in einer weiteren Die Namen der Interviewpartner zu ihren verschlüsselten Synonymen zugeordnet.

Es wird ein Interviewleitfaden erstellt und innerhalb beider Organisationen werden Interviews gehalten.

Der Forschungsprozess ist zirkulär, da nach jedem Interview die erhobenen Daten mit Hilfe des Programms Atlas Ti codiert werden und der Leitfaden neu überarbeitet wird.

Die Ergebnisse aus der qualitativen Forschung werden im Anschluss in Theorien und Modelle eingearbeitet und der Bezug zu den Forschungsfragen wird hergestellt, angenommene Hypothesen verifiziert oder falsifiziert.

1.3.1 Grundlagen der qualitativen Forschungsarbeit

Die qualitative Forschung unterscheidet sich wesentlich von der quantitativen, welche sehr objektbezogen ist.

Kein Forschungsgebiet kann ein anderes ersetzen und so liegt es am Forscher, der Forscherin für welches man sich entscheidet und welches wo sinnvoll angewandt wird. Man muss sein Augenmerk auf die Anforderungen, die das System und die Situation an den Forscher, die Forscherin stellt, legen.

Für manche Fragestellungen kann man nur die quantitative Forschung anwenden und in anderen Bereichen wiederum ist nur ein qualitatives Untersuchungsdesign sinnvoll.

Nicht nur beides isoliert ist möglich; sondern oft werden in der Forschung beide Untersuchungsdesigns für ein Projekt verwendet. Natürlich sind die Fragestellung und auch die Auswertung jeweils unterschiedlich, manchmal braucht man jedoch beide Arten der Forschung.

Was ist wann erforderlich? Bevor diese Frage geklärt wird, muss man sich folgende stellen: Wann spricht man von qualitativer Forschung?

Mayring (2002, S.39) betont die Einzigartigkeit dieser Forschung und fasst einige wichtige Methoden zusammen. Er definiert Gemeinsamkeiten, die man in allen Methoden der qualitativen Forschung findet.

Es gibt viele Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen auf diesem Gebiet, die alle bemüht sind einen richtigen Weg zur Datenerhebung, Codierung und vor allem zur Informationsselektion zu finden.

Das ist wohl der anspruchsvollste Teil der qualitativen Forschungsarbeit.

Welche Informationen sind wichtig, welche eher nebensächlich? Was ist essentiell? Was bezieht sich auf meine Forschungsfrage und was ist Zusatzinformation? Auf was kam ich im Laufe der Forschung, was nicht in meinen Hypothesen formuliert wurde und trotzdem bedeutsam für mein Thema ist? Nicht nur die Selektion der Informationen sondern auch die richtige Interpretation ist maßgeblich für die Wissenschaftlichkeit der Forschungsarbeit.

Mayring (2002, S. 19) beschreibt fünf Grundsätze, die den Prozess der qualitativen Forschung dominieren: „die Forderung stärkerer *Subjektbezogenheit* der Forschung, die Betonung der *Deskription* und der *Interpretation* der Forschungssubjekte, die Forderung, die Subjekte auch in ihrer natürlichen, *alltäglichen* Umgebung (statt im Labor) zu untersuchen, und schließlich die Auffassung von der Generalisierung der Ergebnisse als *Verallgemeinerungsprozess*.“

Diese fünf Aspekte aus Mayrings (2002, S. 19) Definition werden nochmals aufgelistet und in direkten Bezug zu der Forschungsarbeit gestellt.

Wenn man Prozesse, die innerhalb einer Organisation ablaufen erforschen will, so kann man die organisationale Identität als Forschungsgegenstand haben und doch muss man Individuen befragen. Die Fragen müssen behutsam formuliert werden; man muss aktiv zuhören und zwischen den Zeilen lesen, um auf die Thematik der organisationalen Identität schließen zu können.

Das erklärt

I) die *Subjektbezogenheit* der Forschung.

II) Zur *Deskription der Forschungssubjekte* ist lediglich festzustellen, dass beide Schule umfassend umschrieben werden; ihr Bezug zur Umwelt und das Corporate Design, der Leitfaden und alles weitere für einen aktiven Beobachter Sichtbare soll erfasst werden. Auch schon vor den Interviews ist eine Sammlung von möglichst viel Informationsmaterial wichtig.

III) Die Befragung der Personen erfolgt in deren *gewohnten Umgebung*, also dem gewohnten Arbeitsumfeld und nicht im Labor, was die Vorteile hat, dass man auch zusätzlich und beiläufig einiges mitbekommen kann, was in den Prozessen im Hintergrund abläuft.

Wichtig ist in diesem dritten Schritt, die Herstellung des Bezugs zum Umfeld der befragten Person. Diese wird in ihrer alltäglichen Umgebung befragt und nicht im Labor. Das bietet dem Wissenschaftler die Möglichkeit den Bezug der Person zur Organisation zu erkennen.

Die Person lebt innerhalb der Organisation und ist dort ein Teil eines großen Systems. Die Vernetzung der Person mit dem Umfeld unter dem Gesichtspunkt der organisationalen

Identität und organisationalen Identifikation ist ein zentraler Punkt der qualitativen Forschung. Nur so kann man die Wahrheit erahnen und diese erahnte Wahrheit wird immer eine subjektive Wahrheit sein, da man selbst bestimmte Einstellungen zu dem Thema hat und schließlich auch eine Person, ein Subjekt befragt, das Emotionen hat und eine Vorgeschichte in Bezug auf die Organisation.

IV) Nach den Interviews werden die Forschungsergebnisse *interpretiert* und in Bezug zu den theoretischen Konzepten gesetzt.

V) Der *Verallgemeinerungsprozess* schaut so aus, dass relevante Daten gesammelt werden. Aus dieser Datenflut bilden sich Überbegriffe und diese lassen dann auf Bestätigung oder Verneinung der Hypothesen schließen. Welche erhobenen Erkenntnisse sind schulspezifisch und welche sind zu verallgemeinern?

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung versucht die qualitative Forschung möglichst viele und genaue Informationen über ein Thema von einer Person zu bekommen. Die persönlichen Befragungen sind also nie gleich, da man immer unterschiedliche Personen befragt und es soll auch zwischen den Zeilen gelesen werden, so können auch tiefenpsychologische Prozesse beleuchtet werden, die die befragte Person selbst oft nur unbewusst mitbekommt.

Man muss als qualitativer Forscher, qualitative Forscherin ein Feingefühl für verschiedene Personen entwickeln und die Fragetechnik soll auch an die Einzelperson angepasst sein. Durch das Interview erfolgt bereits der zweite Schritt: Die befragte Person hilft dem Untersucher, der Untersucherin das Thema zu beschreiben und Prozesse aus der Innensicht der Organisation zu beleuchten und so kann man auch neue Gesichtspunkte entwickeln.

Um den sogenannten sich selbst erfüllenden Vorhersagen vorzubeugen, sollen Fragen sehr offen formuliert sein und der Person einen persönlichen Gestaltungsrahmen lassen.

Der oder die Interviewte soll zum Beispiel selbst sagen können, was für sie organisationale Identität ist und das Vorwissen aus der Theoriearbeit sollte möglichst nicht preisgegeben werden.

Diese Erkenntnisse machen eine Befragung mehrerer Personen notwendig, die alle innerhalb derselben Organisation zusammenarbeiten, um das Wesentliche des Systems zu begreifen.

1.3.2 Säulen qualitativen Denkens am Beispiel der vorliegenden Forschungsarbeit

Die bereits erwähnten fünf Aspekte der qualitativen Forschungsarbeit unterteilt Mayring (2002, S. 26) noch weiter und spiegelt darin die hohen Anforderungen an die Professionalität von qualitativem Arbeiten wider.

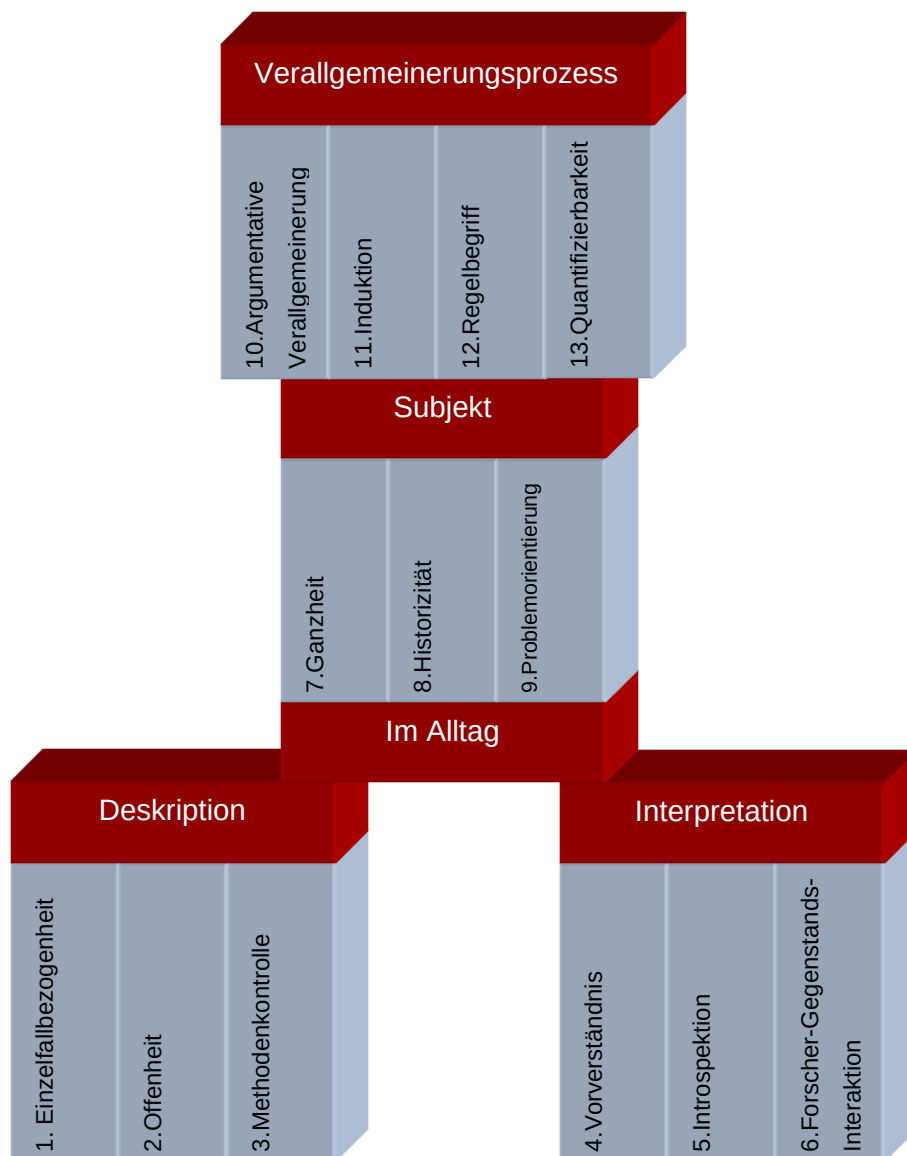


Abb.1: Säulen qualitativen Denkens modifiziert nach Mayring (2002, S.26)

Mayring (2002, S. 26) definiert die vorher bereits erwähnten fünf Aspekte qualitativen Forschens nun genauer und unterteilt in dreizehn Säulen des qualitativen Denkens. Diese dreizehn Säulen werden nun im Hinblick auf die vorliegende Forschungsarbeit genauer erläutert.

1. Einzelfallbezogenheit

„Das qualitative Paradigma ist bemüht, den Objektbereich (Mensch) in seinem konkreten Kontext und seiner Individualität zu verstehen.“ (Lamnek, 1988, S. 204)

Jede interviewte Person ist ein Einzelfall. Der Forschungsprozess ist zirkulär; es wird zuerst ein Leitfadeninterview erstellt, dann wird die erste Person befragt, danach wird das Leitfadeninterview überarbeitet und die nächste Person wird befragt. So kann man die Erkenntnisse aus vorherigen Interviews jeweils am Ende des Interviews überprüfen. Mayring (2002, S. 27) spricht von „Adäquatheit von Verfahrensweisen und Ergebnisinterpretation“.

Am Beispiel beider Schulen ist dieser Prozess sinnvoll, denn oft bemerkt man erst im Laufe des Interviews, dass einige Fragen vielleicht schwierig formuliert sind oder auch für das Forschungsziel irrelevant und kann das noch im Laufe des Interviews adaptieren und auch für das nächste Interview übernehmen.

2. Offenheit

In Bezug auf dieses Thema bedeutet die Offenheit, dass alle hermeneutisch gewonnenen Daten in Frage gestellt werden und auch die Reichweite und Grenzen jedes Konzepts sollte sich bewusst gemacht werden.

Der Betrachter soll seinen Blick öffnen und auch in Bezug auf die qualitative Forschung keine auf die Fragestellung bezogenen Vorannahmen treffen. Das ist natürlich unmöglich, da es schon bei der Formulierung der Forschungsfragen zu Hypothesen kommt.

3. Methodenkontrolle

Es müssen alle wichtigen Schritte der qualitativen Forschung enthalten sein und trotz der Offenheit soll sich ein roter Faden durch die Arbeit ziehen. Alle angewandten Methoden müssen dokumentiert werden.

Die qualitative Forschung verlangt auch nach einer Zitation, also wird aus den Interviews zitiert. Hier erschwert die Anonymisierung das Vorgehen erheblich, denn um die Wissenschaftlichkeit der Forschung zu erhalten, werden die Interviews als Word Dateien in einem Ordner abgelegt und anschließend in das Programm Atlas Ti eingespeist. Jedes einzelne Interview erhält eine Nummer und die Zeilen werden nochmal nummeriert.

4. *Vorverständnis*

Das Vorverständnis des Forschers, der Forscherin steht für das, was ihn oder sie bewegt hat, diese Arbeit zu verfassen. Durch das in Kapitel 2, 3 und 4 erworbene Wissen wird das Vorverständnis erweitert.

Diese Kapitel bestehen aus ausgewählter Literatur und definieren das Thema genau. Die Fragestellung ist komplex und daher muss das Thema auch eingegrenzt werden. Was ist relevant? Was ist nur nebensächlich?

5. *Introspektion*

Der Begriff steht laut Drosdowski, Grebe, Köster, Müller, (1974, S. 338) für „Hineinsehen, Selbstbeobachtung, Beobachtung der eigenen seelischen Vorgänge zum Zwecke psychologischer Selbsterkenntnis“.

Somit ist Introspektion ein aktiver Prozess. Man nimmt etwas wahr, fühlt etwas, was man vielleicht nicht unbedingt herleiten kann und doch sind gerade diese tiefenpsychologischen Prozesse der eigentliche Kern der qualitativen Forschung. Während dem Verfassen der Arbeit hat man ständig Gedanken und Emotionen und so verändert sich die Innensicht des Ganzen, des Themas, der Arbeitsweise und man kann sich weiterentwickeln und auch in der Interpretation sind genau diese Gedanken wichtig; sie müssen jedoch als Introspektion angegeben werden.

Die Befragten sind Menschen mit eigenen Grundannahmen, Gefühlen, Befindlichkeiten etc. und es ist die Aufgabe der qualitativen Forschung aus dieser Vielzahl an Emotionen und Informationen das Relevante herauszufiltern.

6. *Forscher-Gegenstands-Interaktion*

Die systemische Denkweise besagt, dass der Forschungsprozess interaktiv ist. Während man über organisationale Identität und deren Zusammenhang mit Sport nachdenkt, verändert sich diese in den eigenen Gedanken und auch man selbst verändert sich. Man kennt das gut, wenn man über etwas nachdenkt wie zum Beispiel einen rosa Elefanten; plötzlich denkt man weiter und stellt sich rosa Elefanten mit blauen Ohren.

Nicht nur Reflexionsprozesse mit sich selbst sondern auch Gespräche mit anderen helfen das Thema aus einem neuen Blickwinkel zu sehen und schon allein, wenn man den Inhalt der Arbeit jemandem erklärt, kann man ganz neue Aspekte plötzlich sehen, mit denen man sich selbst nicht konfrontiert hat. Das ist auch der Sinn und Zweck der Interviews. Personen, die innerhalb der Organisation tätig sind, sollen befragt werden; der Forscher, die Forscherin tritt mit diesen in Interaktion.

7. *Ganzheit*

Dieser Punkt ist im Interviewprozess und auch danach während der Interpretation besonders wichtig. Das Thema betrifft das System Identität-Identifikation-Sport und dieses System innerhalb einer Organisation, welche als Ganzes gesehen wird und sich von der Umwelt abgrenzt. Der Interviewpartner, die Interviewpartnerin ist nur ein Teil dieses Systems und man darf nicht den Zusammenhang verlieren, nicht die Vernetzung der Person mit dem System Schule aus den Augen lassen.

8. *Historizität*

Jede Person hat eine eigene Geschichte und auch jede Organisation. Was ist nun die gemeinsame Geschichte der Organisation mit der Person?

9. *Problemorientierung*

Das Thema soll einen Bezug zur Praxis haben und eine Möglichkeit zur Problemlösung oder Problemerkennung sein. Der Nutzen der gesteigerten Identifikation kann nicht nur in Bezug auf Schulen gesehen werden, sondern das kann verallgemeinert werden und auch auf Organisationen angewandt werden.

10. *Argumentative Verallgemeinerung*

Aus der Interpretation der Interviews werden Schlüsse gezogen, die jedoch nur wissenschaftlich korrekt sind, wenn eine gute Argumentation vorliegt. Warum wird etwas wie interpretiert? Was steckt dahinter?

11. *Induktion*

Laut Drosdowski, Grebe, Köster, Müller (1974, S. 322) ist Induktion eine „wissenschaftliche Methode, vom besonderen Einzelfall auf das Allgemeine, Gesetzmäßige zu schließen.“

Man soll aus den Interviews das herausfiltern, was für andere Schulen auch gelten könnte oder eben auch für andere Organisationen wie Unternehmen, Firmen etc.

12. *Regelbegriff*

Es werden Regeln zu bestimmten Situationen ermittelt. Wenn bestimmte Situationen vorhanden sind, bestimmte Konstellationen, Interaktionen, dann wird im Regelfall folgendes passieren. Diese 12. Säule geht davon aus, dass es auch immer Ausnahmen geben kann, doch die Ausnahme ist nicht die Regel. Man spricht nie von allgemeingültigen Gesetzmäßigkeiten, sondern nur auf Regeln, die in der vorliegenden Organisation gelten.

Daraus kann man schließen, dass sie auch in anderen Organisationen gelten können, dies aber nicht müssen.

13. Quantifizierbarkeit

Die Ergebnisse aus der qualitativen Forschung erschaffen etwas. Eine neue Sichtweise wird erschaffen, eine neue Theorie oder eine neue Erkenntnis.

Die Aufgabe der quantitativen Forschung liegt darin diese Erkenntnis zu beweisen. Die Ergebnisse aus der qualitativen Forschung können so abgesichert und verallgemeinert werden. In diesem letzten Punkt sieht man, dass beide Forschungsrichtungen Hand in Hand gehen und jede ihren eigenen Anwendungsbereich hat.

Anhand der vorliegenden Forschungsarbeit lässt das einen weiteren Forschungsansatz offen. Die Möglichkeit das anhand der qualitativen Forschung Ermittelte in einem weiteren Schritt noch quantitativ zu überprüfen, kann den Ansatzpunkt einer weiteren Forschungsarbeit bilden.

1.3.3 Das fokussierte Interview

Die Erhebungstechnik des fokussierten oder problemzentrierten Interviews setzt eine Fragestellung voraus, die in der Forschungspraxis nach einer Lösung eines Problems sucht.

Der Fokus des Interviews ist das zentrale Thema der Forschungsarbeit, also Identität und Identifikation mit der Organisation durch Sport.

Identität entsteht durch Interaktion von Personen. Wie entsteht aber organisationale Identität? Entsteht diese durch Interaktion von Organisationen? Wie identifizieren sich Sportlehrer und Sportlehrerinnen mit der Sportschule? Welchen Unterschied gibt es da zu Nichtsport-Lehrern und –Lehrerinnen?

Witzel (1982, S. 72) hat drei Aspekte des problemzentrierten Interviews benannt:

- Problemzentrierung
- Gegenstandsorientierung
- Prozessorientierung

Die *Problemzentrierung* wurde schon am Anfang dieses Kapitels genauer erläutert, da ja schon der Name der Erhebungsmethode nach einer Erklärung sucht.

Was bedeutet nun *Gegenstandsorientierung*? Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, in der fix vorgegebene Instrumente zur Erhebung notwendig sind, ist es hier

wichtig, dass man das Interview an die Person und die Situation anpasst jeweils basierend auf dem Kontext des Gegenstands. Wie man die Fragen stellt, muss man sich selbst anhand der Literatur zurechtlegen und dann im gegebenen Falle auch verändern können.

Der *Erhebungsprozess* ist sehr flexibel und der Leitfaden kann sich auch ändern, dies sollte jedoch nie willkürlich sondern immer bewusst passieren und auch argumentiert werden. Besonders die Dokumentation der Forschung erhöht deren Nachvollziehbarkeit und auch deren wissenschaftlichen Charakter.

1.3.4 Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Dieses qualitative Auswertungsverfahren entstand,

da folgende vier Aspekte (Mayring, 2002, S. 114) zu wenig beachtet wurden:

- „der *Kontext* von Textbestandteilen
- *Latente* Sinnstrukturen
- markante *Einzelfälle*
- das, was im Text *nicht* vorkommt.“

Diese Aspekte konnten von quantitativen Forschungsmethoden nicht ausgewertet werden und wurden zum Hintergrund der qualitativen Inhaltsanalyse.

„Die Stärke der Inhaltsanalyse ist, dass sie streng methodisch kontrolliert das Material schrittweise analysiert.“ (Mayring, 2002, S. 114) Die strenge Methodik setzt eine Professionalität der Herangehensweise an das Thema fest und nach und nach wird das vorhandene, vorher erhobene Material ausgewertet.

In dieser Arbeit wird die laut Mayring (2002, S. 115) beschriebene Grundform der qualitativen Inhaltsanalyse „Strukturierung“ als Auswertungsverfahren verwendet.

Krippendorff (1980, S.23, zit. n. Mayring, 2002, S. 116) spricht von Kategorienbildung: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist.“

Diese Kategorienbildung wird in der vorliegenden Arbeit besonders wichtig, da die Daten nur so sinnvoll aufbereitet werden. In Hinblick auf das Thema (vgl. Kapitel 2, 3 und 4) sollen anhand der Daten bestimmte Kategorien entwickelt werden, die es ermöglichen

Gemeinsamkeiten bei den Interviews herauszufiltern. Diese Kategorien werden durch Zitate aus dem Text untermauert. Die Zitate sind die Belege der qualitativen Forschung.

Nun erfolgt der nächste Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse:

„Das gesamte Kategoriensystem kann in Bezug auf die Fragestellung und dahinter liegende Theorie interpretiert werden.“ (Mayring, 2002, S. 117)

Nun erfolgt die Erklärung der Kategorien. Alles, was man an Wissen erworben hat, soll als roter Faden durch die Thematik gelegt werden.

Dafür braucht man zusätzliches Material, das aus folgenden zwei Quellen kommen kann:

...der enge Textkontext als die direkten Bezüge im Text, also das direkte Textumfeld der interpretationsbedürftigen Stelle; solche Texte können definierend/erklärend sein, ausschmückend/beschreibend, beispielgebend/Einzelheiten aufführend, korrigierend/modifizierend oder auch antithetisch/das Gegenteil beschreibend zur fraglichen Textstelle stehend;

Der weitere Textkontext als die über den Text hinausgehenden Informationen über Textverfasser, Adressaten, Interpreten, kulturelles Umfeld; auch nonverbales Material und Informationen über die Entstehungssituation können hier eingehen. (Mayring, 2002, S. 118)

1.3.5 Vorgehensweise – Der Forschungsprozess im Überblick

„Der Forscher muss sich zunächst hypothetische Vorstellungen über den Gesamtgegenstand, sein hypothetisches System, bilden, diese Vorstellungen am Verhalten der Teile prüfen, daraus verbesserte Vorstellungen über das Ganze entwickeln, diese wieder in Bezug zum Verhalten der Teile setzen etc., bis schließlich Widersprüche so weit abgebaut sind, dass sich ein gewisses Maß an Stimmigkeit ergibt.“
(Willke, 2006, S. 126)

Es werden bei der vorliegenden Arbeit neun Arbeitsschritte unterschieden.

Diese müssen nicht unbedingt nacheinander erfolgen; sie können sich überschneiden oder auch während dem ganzen Forschungsprozess andauern. Die folgende Skizze veranschaulicht diese acht Arbeitsschritte, die im weiteren erklärt werden.

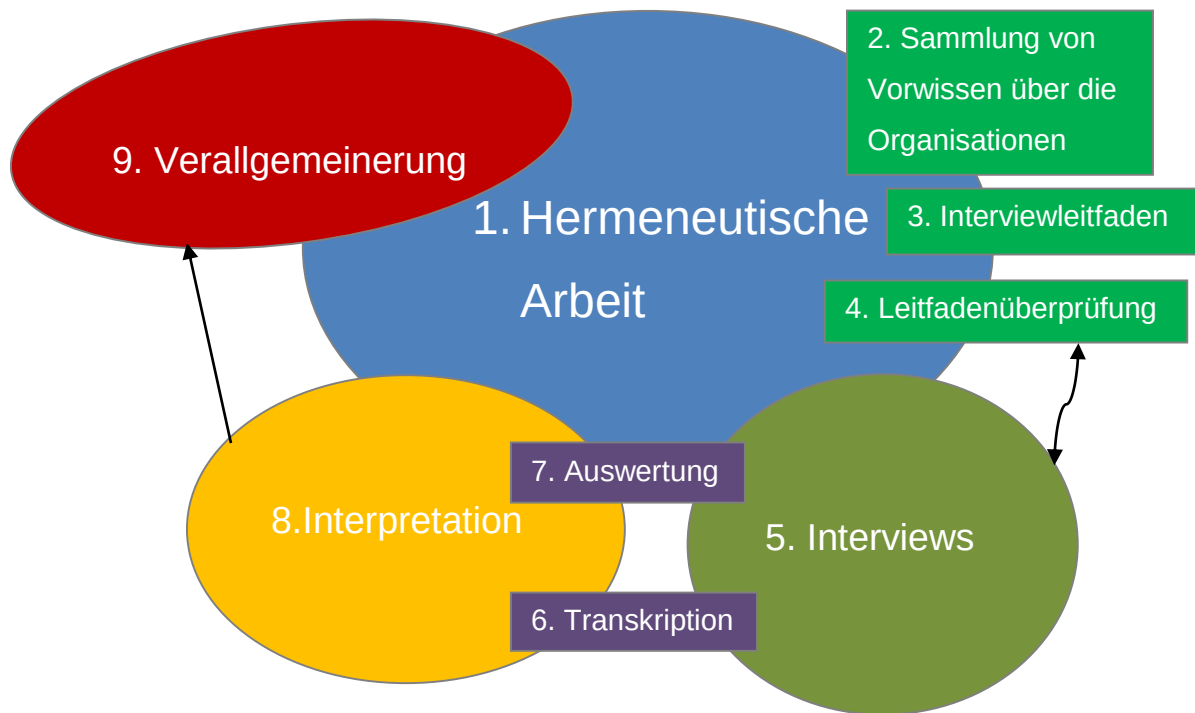


Abbildung 2: Der Forschungsprozess im Überblick

1. Hermeneutische Arbeit

Dem Interview und auch der Leitfadenerstellung geht eine aufwendige hermeneutische Arbeit voraus.

Die relevanten Begriffe organisationale Identität und organisationale Identifikation werden dargestellt, einzelne Konzepte herausgearbeitet und hinterfragt. Es erfolgt eine Eingrenzung der Thematik. (Kapitel 2, 3 und 4)

2. Sammlung von Vorwissen über die Organisationen

In Kapitel 5 erfolgt eine Recherche des Umfeldes, eine umfassende Beschreibung beider Schulen. Man versucht über viele unterschiedliche Quellen ein Vorwissen zu entwickeln. Dadurch besteht einerseits die Möglichkeit die Organisation besser zu verstehen und andererseits die Gefahr die blinden Flecken der Organisation zu übernehmen.

3. Erstellung des Leitfadens für die Interviews

Der Leitfaden gibt dem Interview die nötige Struktur. Wichtig ist, dass man als professioneller Forscher oder als professionelle Forscherin diesen nicht starr verwendet, sondern sich auf ein Gespräch einlässt. Der Leitfaden dient lediglich als Orientierung und ist in wenige prägnante Übergebiete unterteilt, die sich in Unterfragen gliedern. Oft beantworten Personen Fragen schon im Gespräch. Die Aufgabe liegt nun darin das zu erkennen, auch mögliche Problemstellungen zu erkennen und dort nachhaken oder aber andere Fragen auslassen, wenn diese im Zusammenhang mit dem Interview nicht mehr von Bedeutung sind. Wichtig ist die Argumentation im Nachhinein. Warum wurde eine Frage ausgelassen? Was hat sich während dem Gespräch ergeben?

Der Leitfaden bietet eine Struktur, die wichtig ist, um bestimmte Erkenntnisse zu erlangen und doch soll diese nicht starr gesehen werden, sondern sie entwickelt sich ebenso wie die Erkenntnisse in der Interaktion mit der Person.

4. Leitfadenüberprüfung und Reflexion

Der Leitfaden wird nach jedem Interview neu überprüft, dessen Relevanz zur Forschungsthematik wird thematisiert.

Man überprüft,...

...ob die Fragen verständlich formuliert wurden.

...ob die Thematik verständlich übermittelt wurde.

...ob die Reihenfolge der Fragen optimal ist.

...wie lange der Interviewprozess ungefähr dauert (Das wird im weiteren Forschungsprozess stark schwanken, dennoch ist es wichtig einen Richtwert zu haben).

...wie sich der Interviewer im Interaktionsprozess tut.

...wie der Befragte, die Befragte den Interviewvorgang empfindet.

Jedes Interview bildet ein Lernfeld für den Interviewer, die Interviewerin. Man kann seine Fragetechnik überprüfen und mögliche Schwierigkeiten erkennen. Die Reflexion der Interaktion und der eigenen Person nach dem ersten Interview und auch nach allen darauffolgenden sind unerlässlich für den Forschungsprozess.

5. Leitfadeninterviews – ein zirkulärer Prozess

Die Fragestellung des Interviews ist offen. Für die interviewte Person bedeutet das laut Mayring (2002, S. 66) folgendes: „Er kann frei antworten, ohne Antwortvorgaben, kann das formulieren, was ihm in Bezug auf das Thema bedeutsam ist.“

Von der quantitativen Forschung kennen wir Fragebögen mit Antwortmöglichkeiten oder dass man mit „trifft völlig zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ in unterschiedlichen Kategorien antworten kann. Die qualitative Fragestellung soll es der Person ermöglichen frei zu antworten und somit möglichst die Vorannahmen des Forschers, der Forscherin in den Hintergrund zu stellen.

Wie wird ein Interview ablaufen?

Bevor das Interview gemacht wird, unterschreiben beide Parteien (Forscher/Forscherin und Interviewter/Interviewte) die gegenseitige Einverständniserklärung (siehe Anhang). Dann erst erfolgt das Interview, das garantiert dem Interviewten, der Interviewten Anonymität und dem Forscher, der Forscherin die Beantwortung der Fragen mit möglichst hohem subjektivem Wahrheitsgehalt.

Die Arbeitsmittel, die verwendet werden, sind eine Filmkamera, mit der das ganze Gespräch aufgezeichnet wird, ein Aufnahmegerät und die Leitfragen auf Papier. Besondere Auffälligkeiten werden noch zusätzlich schriftlich festgehalten. Nach jedem Interview erfolgt eine Mindestpause von fünfzehn Minuten, in welcher der Leitfaden neu strukturiert und verbessert wird und zusätzliche Informationen, alles das, was man während dem Interviewprozess wahrgenommen hat, notiert werden.

Der zirkuläre Prozess entsteht durch das Überarbeiten des Leitfadens. Sobald die ersten Interviews geführt wurden, erfolgt eine Erhebung der Daten in Atlas Ti

6. Transkription der Daten in „Atlas Ti“

Das geführte Interview wird nun in diesem speziellen Programm transkribiert. Man lässt den Film nochmal abspielen und schreibt währenddessen die Daten mit.

Wichtig ist, dass man die gesprochene Sprache so belässt, wie sie ist, also auch unvollständige Sätze und doppelt ausgesprochene Wörter sollen so aufgeschrieben werden, wie sie gesagt werden.

Jede Person hat ihren eigenen Sprechstil und Dialekt. Beides wird bei der Transkription berücksichtigt. Laut Mayring (2002, S. 91) handelt es sich in diesem Fall um „die literarische Umschrift, die auch Dialekt im gebräuchlichen Alphabet wiedergibt.“

Auch Sprechpausen, lachen oder räuspern sollen aufgeschrieben werden und trotzdem soll das transkribierte Interview dadurch lesbar bleiben.

7. Auswertung der Daten mit Hilfe von „Atlas Ti“

Die Auswertung erfolgt nach der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ (siehe Kapitel 1.4.4).

Atlas Ti ist nur das Computerprogramm, in dem geschrieben wird, es erfolgt keine Auswertung durch das Programm sondern durch die Person. Atlas Ti ist ein einfaches Hilfsprogramm der qualitativen Forschung, da man schnell Verlinkungen erstellen kann und alles übersichtlich bleibt.

So spart man sich die Papierkatastrophe am Schreibtisch und kann übersichtlich arbeiten.

8. Interpretation

Die Interpretation erfolgt nach Zitaten aus dem Text. Es muss darauf geachtet werden, dass nicht zu viel hineininterpretiert wird und dass alles anhand von Zitaten belegt und auch gut argumentiert wird.

Diese sensible Phase der Forschung erfordert viel Feingefühl und eine kritische Betrachtung der Interviews immer und immer wieder.

Mit Hilfe von Atlas Ti kann man einzelne Zeilen markieren und diese mit anderen vernetzen. So kann man Kategorien erstellen. Der Leitfaden, der nach jedem Interview verändert wurde, ist dabei eine große Hilfe. Außer den Forschungsfragen sollte man schauen, ob man weitere wichtige Aspekte aus der Interpretation filtern konnte.

9. Verallgemeinerung, Quantifizierung

Lassen sich bestimmte Regeln erkennen? Kann man ein bestimmtes Muster erkennen? Kann man davon ausgehen, dass diese Regeln auch allgemeingültig sind? In diesem letzten Schritt der Forschung stellt man aus diesem speziellen Kontext eine Möglichkeit dar die Forschungsergebnisse zu verallgemeinern. Bestimmte Ergebnisse werden nur auf beide Organisationen betrachtet Sinn machen und andere wiederum kann man allgemein gültig in der Wirtschaft oder den Sozialwissenschaften weiter verwenden. Hier setzt nun die quantitative Forschung an, denn sie kann diese Ergebnisse der qualitativen Forschung nun überprüfen und bestätigen oder falsifizieren.

1.4 Gliederung der Arbeit - Überblick über die Kapitel

Die Forschungsfragen beschäftigen sich mit den Kernthemen Organisationale Identität, gesteigerte organisationale Identifikation durch Sport und der Nutzen von gesteigerter organisationaler Identifikation durch den Sport.

Die Arbeit ist so strukturiert, dass die wissenschaftliche Fragestellung anhand der nachfolgenden Kapitel umfassend erklärt wird

Das vorrangige Ziel des Kapitels 2 ist es ein Grundverständnis der Systemtheorie (vgl. Kap. 2.1) und im Speziellen der Theorie selbstreferentieller Systeme (vgl. Kap. 2.2) von Luhmann zu vermitteln.

Die Systemtheorie wird in der Arbeit als übergreifende Theorie verstanden, die in der qualitativen Forschung eine entscheidende Rolle spielt, da sie den Forschungsgegenstand in seiner Komplexität zu erfassen vermag.

Kapitel 2.3 betrachtet die organisationale Identität durch die systemische Brille. Dieses Kapitel passt von der Thematik her auch zu Kapitel 4, doch ist es sinnvoller an dieser Stelle als Teilbereich der Systemtheorie angeführt zu werden. In Kapitel 2.4 werden organisationale Unterschiede aufgezeigt und die Systemdimensionen von Organisationen dargestellt. Das Kapitel kann nur einen kleinen Einblick in die Systemtheorie gewähren, denn Autoren wie Willke schreiben zu der Einführungsthematik drei Bücher. Das Essentielle der Theorie soll verstanden werden, um später während der Forschungsarbeit darauf Bezug nehmen zu können und die Vernetzungen und Komplexität des Systems zu verstehen. Die Systemtheorie bildet eine Ausgangsbasis für die weitere hermeneutische und qualitative Arbeit.

Das Kapitel 3 liefert das Grundverständnis für die Organisation Schule, welche im Zentrum der Forschungsarbeit steht und definiert genau in welchem Sinne der Begriff „Organisation“ in Zusammenhang mit dieser Forschungsarbeit gesehen werden soll.

Kapitel 3 beschäftigt sich eingehend mit dem Verständnis der Organisation. . Es erfolgt ein kurzer Einblick in den Anspruch, den verschiedene Wissenschaften an den Begriff stellen (vgl. Kap. 3.1). Der Begriff wird in 3.2 definiert, dann wird in Kapitel 3.3 die Sportorganisation und deren Besonderheiten herausgearbeitet, um so den Sportbereich der Schule verstehen zu können.

In Kapitel 3.4 wird die Organisation Schule beschrieben. Ein wichtiger Punkt für die Forschungsarbeit ist auch Kapitel 3.5, in welchem Anspruchsgruppen einer Organisation betrachtet werden.

Kapitel 4 liefert das Grundverständnis der Begriffe organisationaler Identifikation und organisationaler Identität. Es beschäftigt sich also bereits mit den zwei Hauptthemenbereichen der Forschungsarbeit und versucht zu den Forschungsfragen I bis V Bezug zu nehmen, die hier noch einmal angeführt werden:

Tabelle 2: Forschungsfragen I bis V

I Wie nehmen Organisationsmitglieder die Identität der Organisation (Schule) wahr?
II Wie wirkt sich der Sport innerhalb der Organisation auf die organisationale Identität aus?
III Welche Differenzen gibt es in der Identitätswahrnehmung im Sport- und Nichtsportbereich?
IV Womit identifizieren sich Organisationsmitglieder? (Schulleitung, Lehrer oder Lehrerinnen)
V Welche Differenz bei der Identifikation mit der Organisation gibt es zwischen Sport- und Nichtsport-Bereich?

Vor allem Autoren aus dem praktischen Managementbereich und den Organisationswissenschaften wie Schein, Böhm und Van Dick werden vorrangig zitiert. In Kapitel 4.1 wird die organisationale Identifikation definiert und in Kapitel 4.2 erfolgt eine Auflistung der Dimensionen und Foki der organisationalen Identifikation.

In Kapitel 4.3 und 4.4 erfolgt eine Abgrenzung zu anderen organisationswissenschaftlich bedeutsamen Begriffen wie auch Organisationskultur und organisationales Commitment. Ein wichtiges Kapitel für die Forschungsfrage IV „Womit identifizieren sich Organisationsmitglieder?“ ist das Kapitel 4.3.3, welches den Inhalt und die Stärke organisationaler Identifikation beschreibt.

Die Begriffsabgrenzungen sind besonders wichtig, damit man sich auf die Bedeutung des Begriffs konzentrieren kann und auch Unterschiede zu anderen Begriffen nennen und erklären kann.

Der Nutzen von hoher organisationaler Identifikation, Kapitel 5, ist vor allem für Unternehmen interessant, die in organisationale Identifikation investieren, diese evaluieren und sogar eigene Corporate Identity Programme entwerfen. Es kann viele Vorteile haben, wenn sich Mitglieder der Organisation mit dieser identifizieren, daher gibt es besonders aus der Unternehmenspraxis viel Literatur zu diesem Thema.

Der Fokus der Identifikation liegt in der vorliegenden Forschungsarbeit bei der Schule und nicht bei den Lehrkräften, dem Beruf oder der Sportart. Es soll jedoch festgestellt werden, ob durch den Sport eine erhöhte Identifikation der Sportlehrer und Sportlehrerinnen mit der Schule erfolgt.

Zuerst erfolgt eine Einleitung in die Thematik (Kap. 5.1), dann, in Kapitel 5.2, wird das Extra-Rollenverhalten, also ein besonderes Engagement für die Organisation besprochen und Kapitel 5.3 schneidet die Thematik der „Nachhaltigen Identität“ an.

Kapitel 6 fasst die zentralen Ergebnisse aus den Interviews zusammen und bildet eine Brücke zu den Forschungsfragen. Das Ziel dieses Kapitels ist es die Vorverständnisse aus der Literatur mit den Ergebnissen aus den Experten und Expertinneninterviews zu

verknüpfen, um festzustellen, ob sich die angenommenen Hypothesen verifiziert oder falsifiziert haben.

Kapitel 6.1 betrachtet zuerst beide Schulen getrennt voneinander. Ihre Hauptelemente werden anhand der Aussagen aus den Experten und Expertinneninterviews herausgearbeitet und zitiert.

Es werden die Tendenzen der jeweiligen Schule nochmals genauer angeführt und in einem letzten Schritt werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Systeme dargestellt. Kapitel 6.2 ist eng vernetzt mit Kapitel 2.3, denn es bezieht die systemischen Organisationsdimensionen auf die Identität in beiden Schulen. Der Grenzbildung kommt in Kapitel 6.2.1 besondere Bedeutung zu, indem das Stakeholder Konzept von Kapitel 3.5 anhand beider Schulen erarbeitet wird.

Kapitel 6.3 beschäftigt sich mit der organisationalen Identifikation der Lehrer und Lehrerinnen unter dem besonderen Blickpunkt des Sportunterrichts und in Kapitel 6.4 wird der Nutzen einer gesteigerten organisationalen Identifikation für die Schule angeführt.

Nach der Anführung aller Forschungsergebnisse werden diese in Kapitel 7 nochmals zusammengefasst, um die wichtigsten Erkenntnisse kurz und prägnant nochmals zu erwähnen.

2 Die systemische Sicht auf die Schule

Das Ziel dieses Kapitels ist es ein Grundverständnis der Systemtheorie, im Speziellen der Theorie selbstreferentieller Systeme von Luhmann zu vermitteln. Kapitel 2.3 betrachtet die organisationale Identität durch die systemische Brille. Dieses Kapitel passt von der Thematik auch zu Kapitel 4, doch ist es sinnvoller es hier anzuführen als Teilbereich der Systemtheorie.

Das Kapitel wurde mit Absicht an erster Stelle positioniert, weil die Systemtheorie eine Metatheorie ist, die auf vielen Forschungsgebieten ihre Anwendung findet.

In Kapitel 2.4 werden organisationale Unterschiede aufgezeigt und die Systemdimensionen von Organisationen dargestellt. Das Kapitel kann nur einen kleinen Einblick in die Systemtheorie gewähren, denn Autoren wie Willke schreiben zu der Einführungsthematik drei Bücher. Das Essentielle der Theorie soll verstanden werden, um später während der Forschungsarbeit darauf Bezug nehmen zu können und die Vernetzungen und Komplexität des Systems zu verstehen.

2.1 Systemtheorie – Eine kurze Einleitung

„Die Systemtheorie ist eine übergeordnete und einende Metatheorie, die das ehrgeizige Ziel verfolgt, Gemeinsamkeiten aller Systeme aufzudecken und die Prinzipien zu durchdringen, die sich allgemein auf Ganzheiten anwenden lassen.“ (Körnert und Wolf, 2007, S. 131)

Diese Definition bestätigt auch die Platzierung des Kapitels am Anfang der Forschungsarbeit, denn die Systemtheorie wird in allen Konzepten wichtig und ist auch laut dieser Definition nicht eine Theorie, sondern vielmehr ein Forschungstool, das zur Erklärung vieler Konzepte angewendet werden kann.

In der vorliegenden Forschungsarbeit steht der systemische Blick auf die Schule im Vordergrund. Man betrachtet die Schule als System, welches eine innere und äußere Umwelt besitzt und mit dieser agiert.

Die allgemeinen Rahmenbedingungen der Schule sind, entgegen wirtschaftlicher Unternehmen, die sich komplett autonom in der Wirtschaftswelt bewegen, der einzelnen Schule übergeordnet.

Rahmenbedingungen (vgl. Heitmann, 2009, S. 100) sind zum Beispiel gesetzliche Vorgaben wie der Lehrplan, der Auftrag der Schule (vgl. Kap. 3.4.1), die Zentralmatura,

finanzielle Rahmenangaben, etc. und sind vom Staat Österreich bundeseinheitlich gesetzlich verankert.

Diese gesetzlichen Vorschriften lassen es vorerst so erscheinen, als ob die Schule getrennt nicht als eigenes System betrachtet werden kann, sondern als ob sie erst in Bezug zu dieser höheren Instanz als System gilt.

Dieser Hypothese sind einige Argumente entgegenzusetzen wie die kreativen Handlungen der Schulleitung und des Lehrkörpers über die vorgegebenen Grenzen hinaus, um spezifische Organisationsziele zu erreichen; die Bildung einer unterschiedlichen Organisationskultur von Schule zu Schule, die unterschiedlichen organisationalen Identitäten und einiges mehr.

Die Gründe der Entwicklung der systemtheoretischen Sichtweise basieren laut Willke (2006, S.1) auf folgenden drei Punkten:

- *Fachspezifische Universalität*

Die fachspezifische Universalität spiegelt die Anforderungen wider eine Theorie zu generieren, die in allen Teilbereichen und Wissenschaften angewendet werden kann. Am Beispiel der Biologie kann man das so verstehen, dass je mehr die Wissenschaft fortschreitet, desto mehr Wissen wird angesammelt und desto komplexer wird die Wissenschaft „Biologie“. Aus dieser erhöhten Komplexität in vielen Wissenschaftsbereichen erwuchs der Anspruch an eine Theorie, die auch das zu erklären vermag.

- *Interdisziplinäre Universalität*

„Die Allgemeine Systemtheorie ist als interdisziplinäre integrierte Wissenschaft entstanden, als Reaktion auf die verblüffenden Ähnlichkeiten der Systemprobleme in den unterschiedlichen Wissenschaften.“ (Willke, 2006, S. 3)

So übergreift die Systemtheorie mehrere Fächer und wird in vielen Wissenschaften als sinnvolle Theorie zur Erklärung komplexer Systeme verwendet. Hier schließt gleich der nächste Punkt an.

- *Universalität des Problems der Komplexität*

In vielen Wissenschaften gilt es komplexe Systeme und innerhalb diesen Systembeziehungen und Beziehung des Systems zur Umwelt etc. zu beschreiben; das Problem ist wissenschaftsübergreifend und daher wird die Systemtheorie wichtiger und wichtiger.

Als sinnvoller Erklärungsansatz wird die Systemtheorie nun schon in den Naturwissenschaften, den Sportwissenschaften, der Soziologie, der Psychologie, der Betriebswirtschaft und vor allem auch in der Organisationswissenschaft zur Erklärung von Prozessen innerhalb der Organisation verwendet.

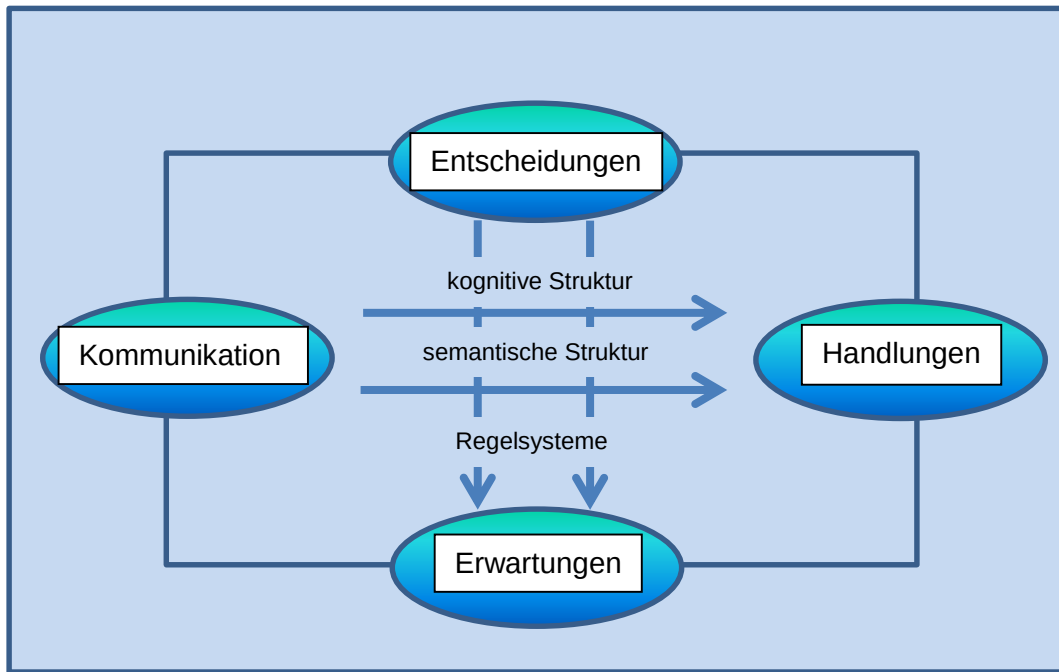
Durch die Erhöhung der Komplexität in Organisationen und durch die vermehrte Funktionsteilung in einem System musste sich eine Theorie entwickeln, die weitaus komplexer ist als die humanistische Sichtweise.

System: hier nur im Sinne von komplexem System verwendet, bezeichnet System einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehungen untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt. (Willke, 2006, S. 251)

Systeme werden nicht zerlegt und dann dessen Einzelteile erklärt, sondern es erfolgt eine Beschreibung des Systems als Ganzes. Nur dieser Zugang verspricht eine möglichst genaue Einschätzung in diesem komplexen Bereich.

In einer Organisation gibt es eine hohe Vernetzung an Beziehungen. Die „qualitative Produktivität von Beziehungen“ steigt, da jetzt nur mehr die Personen zusammenarbeiten, für die es gerade wichtig ist. Am Beispiel der Sportschule treffen sich zum Beispiel alle Sportlehrerinnen und Sportlehrer einmal in der Woche zur Fachkoordination und nicht alle Lehrer und Lehrerinnen, es wird also bei der Auswahl an Interaktionen und Vernetzung von Beziehungen selektiert und nur die gerade bedeutsamen Personen stehen in Interaktion miteinander.

Dadurch erfolgt eine Funktionsdifferenzierung im System. Es kann nicht mehr jede Person alle Aufgaben erledigen, sondern es erfolgt eine Differenzierung, so unterrichten auch in der allgemeine bildenden höheren Schule die Lehrer und Lehrerinnen jeweils meist zwei Fächer und unmöglich alle.



Steuerungskriterium: Sinn

Abbildung 3: Das komplexe System (mod. n. Willke, 2006, S. 42)

Aus Abbildung 3 geht hervor, dass die Identität umso wichtiger wird, je komplexer die Systeme werden, denn, das, was Willke (2006, S. 42) unter Sinn versteht, ist der Auftrag einer Organisation und organisationale Identität wirkt sich auf diesen maßgeblich aus.

Willke (1993, S.6) sagt: „Systemtheorie muss eine System-Umwelt-Theorie sein.“

Es muss eine Grenze geben zwischen System, Systemumfeld und Systemumwelt. Wenn man das nun so hört, dann ist es auch ganz logisch, nur in der Praxis ist das nicht immer leicht.

Will man eine Organisation also beschreiben, dann muss man das Gesamtbild betrachten. Willke (1993, S. 53) meint zu der Grenzproblematik: „Für eine Organisation ist nur das wichtig, was deren Ziele tangiert.“ (vgl. Kap. 3.5)

Willke (2006, S. 9) geht sogar noch einen Schritt weiter und schreibt, dass „die Differenz von System und Umwelt“, nicht nur das ist, was die Organisation von der Umwelt unterscheidet, sondern vielmehr das, was sie auszeichnet und ausmacht. Diese Differenz bildet den Kern des Erklärungsansatzes des Systems.

Am Beispiel Schule fragt man sich, ob die Eltern auch noch als innerhalb des Systems stehen oder nicht, laut dem Schulorganisationsgesetz (vgl. Kapitel 3.5.1) ist das schon der Fall, sie bilden die innere Umwelt des Systems Schule.

Wie viel Einfluss haben Gesetze oder politische Personen auf die Schule und sind sie deshalb in dem System angesiedelt oder außerhalb des Systems?

Die Umwelt trägt maßgeblich zur Entwicklung des Systems in der vorliegenden Form bei. Schon die kleinste Veränderung im System oder dessen Umwelt wirkt sich auf die Identität aus, die ja veränderlich ist und auf den Kontext bezogen wird.

In der Biologie lassen sich solche Gesetzmäßigkeiten einfach erklären: Wenn man die Früchte des Löwenzahns auf einer Bergwiese weglässt, dann fliegen sie in alle Richtungen. Einer landet da, einer dort. Aus dem System Blume wurde durch Weiterentwicklung das System Frucht (und nicht nur eine, sondern sehr viele).



Abb.4 Der Löwenzahn

Macht es jetzt einen Unterschied, wohin die Frucht fällt? Auch in der Biologie gilt, dass das System einerseits in sich geschlossen ist, denn aus fast allen Früchten werden wieder Blumen und doch macht es einen Unterschied, wohin sie fallen, wie viel Sonne sie bekommen, wie der Boden beschaffen ist, etc.. Durch die Umwelt verändert sich die Identität des ganzen Systems.

Willke (2006, S. 20) thematisiert systemtheoretische Kernbegriffe, deren Bedeutung an dieser Stelle für das Verständnis der organisationalen Identität unerlässlich ist:

Komplexität

An erster Stelle führt Willke (2006, S.22) den Begriff *Komplexität* an, der durch die „Arbeitsteilung, funktionale Differenzierung und die wachsenden Interdependenzen zwischen den Teilen einer Gesellschaft“ zunimmt.

„Komplexität bezeichnet den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes.“ (Willke, 2006, S. 23)

Tabelle 3: Systemdimensionen und ihre Bezugsprobleme

Problem	Lösung	Systemdimension
Umweltkomplexität	Aufbau systemspezifischer Beziehungen	Grenzbildung
Sachliche Komplexität	Regelung der Ressourcen-Gewinnung und –Verteilung	Ressourcengewinnung
Soziale Komplexität	Ausdifferenzierung von Rollen und Binnendifferenzierung	Strukturbildung
Zeitliche Komplexität	Einrichtung geregelter Prozesse	Prozesssteuerung
Operative Komplexität	Selbstthematisierung	Reflexion

Quelle: Heitermann (2011, S. 83)

In Tabelle 3 sind die Probleme der Komplexität aufgelistet. Nach der Lösung der Umweltkomplexität zum Beispiel durch Aufbau systemspezifischer Beziehungen kommt es zur Grenzbildung im System.

Kontingenz

Zu *Kontingenz* meint Willke (1993, S.32) folgendes: „Menschen haben die Möglichkeit unvorhergesehen, überraschend, variabel offen, also kontingent zu handeln und kontingent zu reagieren.“

Soziale Systeme weisen laut Willke (2006, S. 29) „Mehrfach-Kontingenzen auf, weil steuerbare und mithin wählbare Handlungsalternativen zur Verfügung stehen.“ Das zeigt auf verschiedene Handlungsmöglichkeiten hin. Schlägt zum Beispiel der Elternverein eine neue Hausordnung vor, hat die Schule die Möglichkeit kontingent darauf zu reagieren. Es gibt also mehrere Handlungsmöglichkeiten und der Elternverein kann nicht voraussehen, wie die Schule reagieren wird.

Konflikte

Willke (2006, S. 35) unterscheidet zwischen input Konflikten (Was ist relevant und was ist nicht relevant?) und output Konflikten (Welche Handlungsmöglichkeit ist für das System günstiger?)

Konflikte können (Willke, 1993, S. 33) den „Gruppenzusammenhalt stärken, indem sie integrative Prozesse in Gang setzen und die Gruppe in konkurrierende Splittergruppen teilen.“

„Während also auf die input-Seite eines sozialen Systems die Reduktion der Umweltkomplexität durch die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Perzeptoren (...) erzwungen wird, erfordert auf der output-Seite des Systems die Knappheit der Ressourcen (...) eine Auswahl aus den Handlungsalternativen.“ (Willke, 2006, S. 37)

So kann also auch Komplexität innerhalb des Systems produziert werden. Wenn also ein Sportlehrer, eine Sportlehrerin eine kreative Idee hat und ein neues Projekt in der Schule entwickelt, entsteht kreatives Schaffen und die Komplexität ist erhöht. Gleichzeitig wird die Komplexität verringert, weil der Sportlehrer, die Sportlehrerin sein oder ihr Projekt nicht mit allen Organisationsmitgliedern abklären muss, sondern nur mit denen, die es betrifft.

Offenheit

Man kann nicht wirklich von einer operativen Offenheit des Systems reden, denn obwohl eine Anspruchsgruppenorientierung (vgl. Kap. 3.5) in der Schule vorherrscht, können von diesen Anspruchsgruppen nur Entscheidungen an die Organisation herangetragen werden. Es obliegt dann an der Organisation, an Teilsystemen dieser „zur Zielerreichung des ganzen Systems“ beizutragen. (Körner und Wolf, 2007, S. 131)

Die Schule ist nicht komplett operativ geschlossen, weil (vgl. Kapitel 3.5.) bestimmte Interessensgruppierungen, die als innere und äußere Umwelt der Organisation dargestellt werden, auf sie Einfluss nehmen.

Emergenz

Jede Organisation weist emergente Eigenschaften auf, die sich in der Organisationskultur widerspiegeln. (vgl. Heitmann, 2011, S. 101) Das bedeutet, dass jede Schule eigene, systemspezifische, neuartige Gesamtmerkmale aufweist. Diese Merkmale sind spezifisch nur in diesem System Schule anzufinden und werden von allen Organisationsmitgliedern (meist unbewusst) wahrgenommen.

2.2 Die Theorie selbstreferentieller Systeme nach Niklas Luhmann

Wie bereits erwähnt gibt es unterschiedliche Konzepte innerhalb der Systemtheorie. In der vorliegenden Forschungsarbeit wird die Systemtheorie nach Niklas Luhmann zum Kern des Forschungsansatzes.

Es wird besonders die Differenztheoretische Seite der Systemtheorie interessant (Heitmann, 2011, S. 44), welche die Selbstreferentialität beleuchtet.

„Mit der Anweisung *Triff eine Unterscheidung (draw a distinction)* wird eine Form gebildet, die dann die bekannte Innenseite von der bekannten Außenseite trennt.“ (Spencer Brown, 2002, zit. n. Miebach, 2009, S. 42)

Das System selbst trifft die Unterscheidung und reflektiert so in ihm ablaufende Prozesse in Hinblick auf den Sinn, der das Steuerungskriterium der Prozesse ist.

„Das Treffen der Unterscheidung ist eine Selbstreferenz des Systems, mit der die Innenseite in das Blickfeld der systemeigenen Beobachtung gerät.“ (Miebach, 2009, S: 42)

In der vorliegenden Forschungsarbeit ist von Luhmanns Systemtheorie die Rede, die sich „gegen die von Parsons in der soziologischen Theorie zementierte Trennung von Struktur und Prozess“ abgrenzt. (Miebach, 2009, S. 31)

Heinemann meint (2004, S. 27) „Jedem Organismus geht es darum, zu überleben; dies wird durch innere organische Prozesse der Selbstabstimmung und Koordination erreicht, die letztlich zwar von Leistungen von außen (Nahrung, Luft...) abhängig sind, aber innen doch autonom und nicht bewusst gesteuert ablaufen.“ An dieser Stelle kann man auf das Beispiel aus der Biologie mit dem Löwenzahn verweisen, denn genau dasselbe passiert hier.

„In der Luhmannschen Systemtheorie wird vor allem die These der (funktionalen) Einbettung sozialer Systeme in eine Gesellschaft grundsätzlich in Frage gestellt, und zwar 1. dadurch, dass die Systemautonomie mit dem Konzepten der Autopoiesis, der Selbstreferenz und der operativen Geschlossenheit in den Mittelpunkt gerückt wird und 2. indem statt Strukturkategorien (wie bei Parson) Prozesskategorien in den Vordergrund treten.“ (Heinemann, 2004, S.29)

Diese Definition erfordert die Klärung von drei Kernbegriffen:

- *Autopoiesis*

Die Autopoiesis wird auch „Selbst-Reproduktion“ genannt. (Willke, 2006, S. 247) schreibt: „Der Begriff bezeichnet in der Systemtheorie eine Organisation der Operationen eines Systems, durch welche alle Elemente eines Systems durch die selektive Verknüpfung der Elemente dieses Systems erzeugt werden.“ Am Beispiel des Löwenzahnes wird so erklärt wie aus der Frucht wieder eine Blume wird.

- *Selbstreferentialität*

Der Selbstreferentialität liegen zwei wichtige Fragestellungen zu Grunde und zwar

„a. wie das Verhältnis zur sozialen Umwelt gestaltet ist und b. woran sich Entscheidungen in Systemen orientieren.“ (Heinemann, 2004, S. 30)

Luhmann (zit. nach Heitmann, 2011, S. 44) „Als Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Perspektive hat die Differenz von System und Umwelt zu dienen.“

Zur Differenz von System und Umwelt fügt Luhmann (zit. n. Heitmann, 2011, S. 44) „Selbstreferenz vs. Fremdreferenz“ hinzu.

Das Verhältnis zur sozialen Umwelt bezieht sich stark auf das Ziel der Organisation. Was ist das Ziel der Schule? Der Rahmen ist von der Gesetzgebung her festgelegt, das LehrerInnenteam kann Schüler und Schülerinnen begleiten, ihnen Wissen und Erziehung anbieten und kann so die Rahmenbedingungen beeinflussen. Genau so kann die Schulleitung durch Unterstützung bei Projekten, Führen des LehrerInnenteams und Koordination aller wichtigen Belange der Schule, innerhalb des Systems agieren. Die Systemdynamik selbst, nämlich wie sich Schülerinnen und Schüler in den einzelnen Situationen verhalten werden, wie deren sportliches Ergebnis und auch das Ergebnis der Matura sein wird, ist nur begrenzt steuerbar. Die Organisation soll auch die Rahmenbedingungen festlegen, damit sich „individuelles Verhalten optimal entfalten kann“ (Heinemann, 2004, S. 31).

- *Operative Geschlossenheit*

Willke (2005, S. 147) stellt folgendes fest: „Soziale Systeme können dann als operativ geschlossen angesehen werden, wenn sie Sprach-Codes und Programme ausbilden, welche die in ihnen ablaufenden kommunikativen Operationen auf selbstreferentielle, rekursive Umlaufbahnen zwingen.“ Wenn eine Organisation also vollkommen offen wäre, dann würde Chaos vorherrschen und „sie könnte keine Identität ausbilden.“ (Willke, 2005, S. 145) Sie wäre den Umwelteinflüssen hilflos ausgeliefert, durch die Bildung von Sprach-Codes und Programmen kann sie den externen und internen Umwelteinflüssen gerecht werden.

„Das Umweltsystem kann nicht direkt in das soziale System eingreifen.“ (Miebach, 2009, S. 46) Luhmann (in Miebach, 2009, S. 46) spricht von der sogenannten „Auslösekausalität“, das heißt, dass die Umwelt im System eine Entscheidung herbeiruft.

„Ja, wir machen dieses Projekt!“ oder „Nein, wir machen dieses Projekt nicht!“

Je nachdem, wie sich das System entscheidet, werden auch Operationen gesetzt. Die Umwelt hat weder Einfluss auf die Entscheidung der Organisation, noch auf die Handlungen, die im weiteren erfolgen. Miebach (2009, S. 46) spricht von der strukturellen Kopplung und meint damit, wenn sich zum Beispiel eine Schule dafür entschieden hat auf Schikurs zu fahren, dann werden selektiv bestimmte andere Systeme oder eben ein selektiver Teil des Systemumfeldes (wie Geldgeber, Eltern, das Jugendgästehaus, Liftvereinigungen...) wichtig.

Sinn

„Sozialsysteme sind auf der Basis von Sinn organisiert.“ (Willke, 1993, S. 42)

Der Sinn spiegelt das Ziel, den Auftrag der Organisation wider, er soll jedoch nicht mit der organisationalen Identität verwechselt werden.

„Durch die Generierung von Sinn wird Umweltkomplexität verarbeitet. Entsprechend der Definition des sozialen Systems als Kommunikation ist die Grenze zwischen System und Umwelt eine Sinnngrenze.“ (Plake, 2010, S. 25)

Es erfolgt eine Reduktion der Umweltkomplexität durch „Sinn“, weil man sich fragt, ob etwas im Sinn der Organisation ist, welche Handlung notwendig ist, um das Ziel der Organisation zu erreichen und kann so zwischen den Umweltmöglichkeiten selektieren.

„Mit Sinn unterscheiden Systeme, welche Kommunikationsaspekte in einer bestimmten Situation zum System gehören, und welche ausgeschlossen werden.“ (Miebach, 2009, S. 32)

Luhmann unterteilt in zwei Merkmale des Sinns:

1. Elemente und Beziehungen, die nicht eindeutig bestimmbar sind

„Erstens umfasst Sinn eine Menge von Elementen und deren Beziehungen untereinander, die nicht eindeutig bestimmbar sind.“ (Miebach, 2009, S. 32)

2. Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten durch Verschiebung der Sinnngrenzen

„Das zweite Merkmal des Luhmannschen Sinnbegriffs besteht in der Fähigkeit sozialer Systeme, die durch die Sinnformel abgesteckten *Sinnngrenzen* zu verschieben und damit auf Handlungsmöglichkeiten zurück zu greifen, die vorher außerhalb des Systems lagen.“ (Miebach, 2009, S. 32)

Das selbstreferentielle System beschreibt eine Organisation als System, das sich in sich selbst wieder produziert, das sinnvoll ist und vor allem auch durch die Differenz von System und Umwelt gekennzeichnet ist.

2.3 Organisationale Identität im systemtheoretischen Begriffsgeflecht

Für das Verständnis der Forschungsarbeit ist dieses Kapitel bedeutsam, denn es setzt organisationale Identität in systemtheoretischen Bezug.

Soziale Systeme haben (Willke, 2006, S. 44) einen „Grad von Eigenkomplexität und Umweltdifferenzierung.“ Dadurch bilden sich „interne Außenweltmodelle“, also eine systeminterne Sichtweise, wie die Außenwelt gesehen wird.

Diese Bildung ermöglicht „Selbstbewusstsein und die Thematisierung der eigenen Identität“.

Aus systemtheoretischer Sicht entsteht die organisationale Identität durch Ausbildung der Differenz und bildet sich in ständiger Wechselwirkung mit der inneren und äußeren Umwelt neu. „Systeme müssen als Identitäten gesehen werden. Sie erhalten sich durch Stabilisierung einer Innen-Außen-Differenz.“ (Willke, 1993, S. 54)

Wichtig ist bei dieser Feststellung, dass Willke (1993, S. 56) sowohl die Außenwelt als auch die Innenwelt als Umwelt des Systems sieht.

„Identität und Selbstverständnis des sozialen Systems bewirken, dass input- und output-Konflikte nicht gänzlich unabhängig voneinander entschieden werden.“ Willke (2006, S. 38)

Damit meint Willke (2006, S. 38), dass man durch Selektion der Umwelt, also durch das Treffen der Entscheidung, was für das System relevant ist und was nicht, diese Komplexität reduziert (input- Konflikt) und auf der anderen Seite die für das System günstigste Handlungsmöglichkeit anwendet (output- Konflikt).

Wenn also ein Sportlehrer, eine Sportlehrerin die kreative Idee hat einen Outdoor Tag für Schülerinnen und Schüler zu organisieren und für diesen Tag ein Programm entwirft, so ist das eine Handlungsalternative, welche die interne Komplexität des Systems erhöht. In diesem Kontext wird die Umweltkomplexität jedoch reduziert, da nun rechtliche Hintergründe, die Erlaubnis der Eltern, die Organisation einer Transportmöglichkeit und sonstiges, das speziell auf diesen Outdoor Tag bezogen ist, selektiert wird aus dem ganzen Informationspool der Umwelt.

Ein anderes Beispiel ist der Schikurs. Hier verschiebt sich „die Grenze zwischen Innen- und Außenseite der Form.“ (Miebach, 2009, S. 44)

Zuerst, innerhalb der Schule sind es zwei Klassen, die einander vielleicht nicht kennen. Dadurch, dass alle gemeinsam auf den Schikurs fahren, es für eine Woche keinen Regelunterricht gibt, sondern die Aufteilung in Gruppen, etc. kommt es „zu einer Neubestimmung der Systemidentität.“ (Miebach, 2009, S. 44)

Miebach (2009, S. 44) meint, dass diese „neue Identität durch Selbstbeschreibung konstruiert und symbolisiert wird.“

„Denn die Identität eines Systems beginnt mit der Setzung einer Differenz zwischen systemspezifischen und insofern dem System zugehörigen Operationen einerseits und anderen, nicht-dazugehörigen Ereignissen andererseits.“ (Willke, 2006, S. 176)

„Mit der Ausbildung einer erkennbaren Identität ist es möglich, sowohl intern wie extern verlässliche Erwartungen über das Verhalten der Einheit insgesamt zu bilden.“ (Willke, 2006, S. 185) Diese Erwartungen beziehen sich dann natürlich auf die Identität.

Welche Leistungen oder Funktionen muss ein System erbringen, um schließlich eine eigene handlungsfähige und entwicklungsfähige Identität zu bilden?

„Die reflexive Abstimmung mit der äußeren Umwelt erfolgt durch Selbstthematisierung, also die Thematisierung der eigenen Identität als eine, die in Beziehung mit anderen Identitäten steht und auf diese Beziehungen angewiesen ist.“ (Heitmann, 2011, S. 81)

L.D. Black (2005, S. 5) schreibt: „organisational identity provided traction and relevance and sustainability. In other words, organizational identity increased social responsiveness, which in turn, increased organisational identification.

Das Konzept beschreibt einen zirkulären Prozess, durch den organisationale Identität Handeln innerhalb der Organisation nachvollziehbar und legitimierbar macht. Sie erklärt unbewusst, was relevant ist und was nicht und was an der Organisation Bestand hat.

Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist sowohl das Gefühl, dass die Organisation sicher und dauerhaft ist und auch im Umfeld integriert und respektiert wird, wichtig und daraus resultiert dann eine höhere organisationale Identifikation.

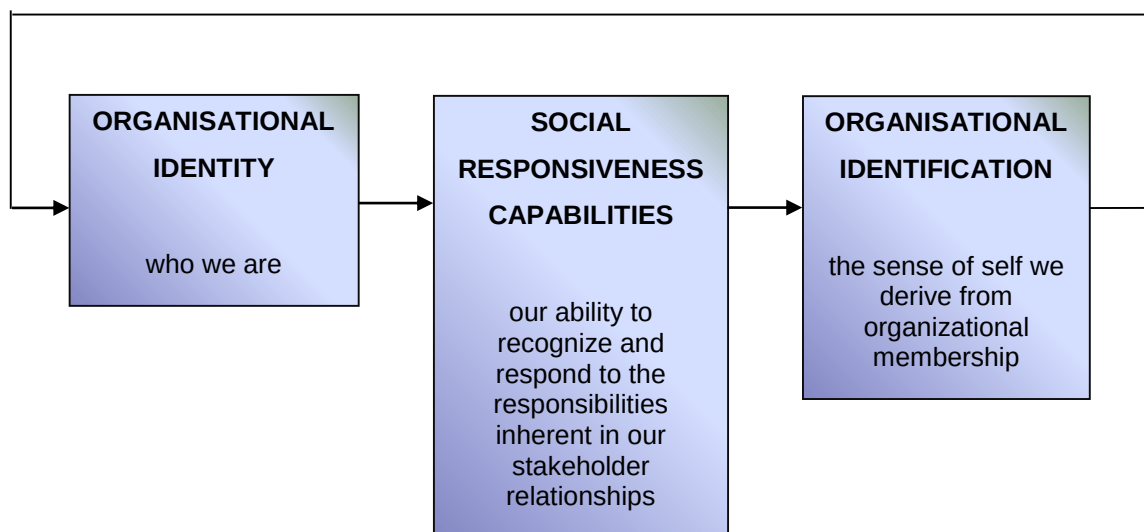


Abbildung 5: organisationale Identität und organisationale Identifikation in Kontextbezug
(aus L.D. Black, 2005, S. 6)

Die organisationale Identität hat maßgeblich Einfluss auf die Beziehungen zu den Stakeholdern, die Differenz erzeugt wieder organisationale Identifikation und so erfolgt der Kreislauf in Abbildung 8.

Die Theorie selbstreferentieller Systeme als eine der vielen Systemtheorien erklärt die Beziehungen zum Umfeld und der Umwelt genau. Diese System-Umwelt Differenz, deren Betrachtung und Vernetzung des Systems innerhalb der Gesellschaft ist für das Verständnis von Schulen ein optimaler Erklärungsansatz.

Die Sicht auf die Einzelperson wird in dieser Theorie vernachlässigt und auch die Gefühle von Einzelpersonen und auch das „Wie tun Personen in Gruppen oder Organisationen“ wird nicht erklärt.

2.4 Systemische Organisationsdimensionen von Schulen

Kapitel 2.1 und 2.2 gewährten dem aufmerksamen Leser, der aufmerksamen Leserin einen Einblick in die Systemtheorie. In diesem Kapitel stehen fünf Dimensionen, die an der Bildung von Organisationen teilhaben, im Vordergrund.

Tabelle 4: Systemdimensionen und Organisationsbereiche und-Aktivitäten

Dimensionen der Systembildung	Bereiche und Aktivitäten einer Organisation
Grenzbildung	Beziehungen zwischen System (Mitgliedern) und relevanten Umwelten
Ressourcengewinnung	Kernkompetenzen als Basis der Leistungsgenerierung
Strukturbildung	Grundlegende Arbeitsteilung, Festlegung von Rollen, Regeln und Verantwortungen
Prozesssteuerung	Arbeitsprozesse zur Generierung organisationsspezifischer Leistungen
Reflexion	Ziele und Prioritäten

Quelle: Heitmann (2011, S. 87)

Diese Dimensionen zeichnen ein System aus. Im Weiteren wird diskutiert, ob diese fünf Dimensionen auch für die Organisation „Schule“ zutreffen.

1. Dimension der Grenzbildung

Bevor von Grenzbildung gesprochen wird, erwähnt Heitmann (2011, S. 109) „Den Kern und Grund (!) der Organisation Schule bildet demnach die Lehr-Lern Beziehung zwischen Schüler und Lehrkraft im Interaktionssystem Unterricht.“

Alle Bedingungen, die daran geknüpft sind, um das optimale Gelingen der Beziehung zu garantieren und alle Interessensgruppen, die damit in Verbindung stehen, sind notwendig zur Grenzbildung im System Schule

Heitmann (2011, S. 113) stellt fest, dass „die Organisation Schule – wie Unternehmen auch – in Beziehung zu *relevanten Umwelten* steht.“

2. Dimension der Ressourcengewinnung

In Bezug auf Schulen zielt diese Dimension darauf ab, wie das Wissen an Schüler und Schülerinnen vermittelt wird. Welche didaktisch-methodisch-pädagogische Kompetenz besitzen Lehrer und Lehrerinnen?

Die Leistung der Schule ist es möglichst professionell Schüler und Schülerinnen zu erfolgreichen Maturanten und Masantinnen und in einem weiteren Schritt dann zu erfolgreichen Mitgliedern der Gesellschaft auszubilden, wobei diese Leistung nicht überprüfbar ist.

Schüler und Schülerinnen werden nach der Matura in die Welt hinaus entlassen ohne die Überprüfung, wie erfolgreich sie in weiteren Schritten sind, was auch sehr kompliziert wäre, denn Erfolg ist subjektiv.

Nicht nur die Subjektivität von Erfolg sondern auch der große Aufwand einer Studie in diesem Bereich, lässt hier noch ein großes Forschungsgebiet unangetastet.

Ressourcen in der Schule sind einerseits die Kompetenz der Lehrer und Lehrerinnen und auch die Ausbildungsstätte und deren äußeres Erscheinungsbild; im Sportbereich das Vorhandensein von Turnsälen, Schwimmbad, Freiplätzen, etc.

3. Dimension der Strukturbildung

Willke schreibt (in Heitmann, 2011, S. 117) „Organisationsstrukturen bestehen in der Definition der grundlegenden Arbeitsteilung, der Festlegung von Rollen, Regeln und Verantwortlichkeiten.“

In der Schule ist bereits eine Struktur vorhanden, die in folgender Definition optimal zu tragen kommt:

Insgesamt sind die grundlegenden Strukturen der Organisation Schule
durch konsequente Arbeitsteilung, einen Primat individueller

Verantwortung und geringer Interdependenz des Lehrkörpers, der in der eigenverantwortlichen und unabhängigen Arbeitsausführung begründet liegt, gering ausgeprägte hierarchische Verhältnisse und rein fachliche Spezialisierung der insgesamt gleichmäßig komplexen und formal gleichartigen Aufgaben gekennzeichnet. (Heitmann, 2011, S. 118)

Durch die Strukturbildung schafft man innerhalb der Organisation eine „Reduktion der Unternehmenskomplexität.“ (Körner und Wolf, 2007, S. 131)

4. Dimension der Prozesssteuerung

„Die Dimension der Prozesssteuerung bezieht sich auf die organisationsspezifischen Prozesse und deren zeitliche Ordnung.“ (Heitmann, 2011, S. 123)

Die Interaktion zwischen Lehrer und Lehrerinnen und Schüler und Schülerinnen im Unterricht ist der wichtigste Prozess innerhalb des Systems Schule. Im Sportunterricht gibt es eigene Prozesse, wie den der Identifikation mit der Organisation durch Kommunikation im Sport. Wie können solche Prozesse gesteuert werden? Die Schule ist weder ein operativ geschlossenes, noch ein operativ offenes System und dadurch gekennzeichnet, dass sie sich immer wieder durch sich selbst neu bildet.

Die Dimension der Prozesssteuerung bezieht sich auf die „funktionale Differenzierung“, welche ein wichtiges Merkmal eines Systems ist und die Willke (2006, S. 19) als eine „Vielzahl unterschiedlicher, spezialisierter Teile, die voneinander abhängen“ konstatiert. In dem System Schule gibt es auch unterschiedliche Instanzen, die innerhalb des Systems wirken.

Es gibt in erster Linie die Direktion und Administration, dann die Lehrerschaft und die Schüler, Hausmeister, Reinigungspersonal etc.

Die Schule ist kein komplett geschlossenes System, weil (vgl. Kapitel 3.5) bestimmte Interessensgruppierungen, die als innere und äußere Umwelt der Organisation dargestellt werden, auf diese Einfluss nehmen.

Operativ offen ist das System nun auch nicht, denn von diesen Interessengruppen können nur Entscheidungen an die Organisation herangetragen werden. Aus diesem großen Entscheidungspool selektiert die Organisation und bestimmt so, welche Interessensgruppen im Moment wichtig sind. Die Wirkung der Entscheidung kann vielleicht erahnt und erhofft werden und doch reagiert die Organisation auf Veränderungen unvorhergesehen.

Diese unaufhörliche Neubildung erfolgt dadurch, dass Tag für Tag Lehrer und Lehrerinnen an ihren Arbeitsplatz, die Schule, kommen und dort Schüler und Schülerinnen unterrichten. Die Schule ist eine Institution, die an ein Gebäude gebunden ist und von Menschen als Teilnehmer und Teilnehmerin besucht wird.

Würden jetzt alle Lehrer und Lehrerinnen entscheiden, den Unterricht von zu Hause aus zu halten, dann würde sich die Schule als Organisation wesentlich verändern.

5. *Dimension der Reflexion*

Reflexion als Aufgabe eines Organisationssystems betrifft die wechselseitige Abstimmung mit ihrer inneren und äußeren Umwelt unter dem Gesichtspunkt, die etablierten Ziele zu überprüfen und zu verändern, sofern sich der Kontext, in dem die Organisation arbeitet, so verändert hat, dass eine revidierte Fassung der Ziele und Prioritäten optimaler (produktiver, effizienter, umweltadäquater, überlebensfähiger) erscheint.

(Heintmann, 2011, S. 131)

Die in Kapitel 3.5. erwähnten Stakeholder werden in der Dimension der Reflexion wichtig, denn die Organisation selbst interagiert immer mit den Stakeholdern, welche die Situation gerade erfordert. Wenn es um einen Schikurs geht, dann sind natürlich die Eltern, die Herberge, Liftgesellschaften etc. in Bezug auf Entscheidungen wichtige Interessensgruppen.

Diese fünf Dimensionen ermöglichen eine Beschreibung der Organisation, die sie als System sieht und sie in ihrer Komplexität erfassen kann ohne dabei voreingenommen zu sein.

Kapitel 2 gibt einen Einblick in die Systemtheorie und erwähnt einige wichtige Begriffe. Sie kann als Einführung in eine übergreifende Metatheorie verstanden werden.

3 Die Organisation

Wir sind unser Leben lang mit Organisationen konfrontiert. Das beginnt bei der Geburt, wenn man in der Organisation Krankenhaus die Welt erblickt, dann durchläuft man die Entwicklung, passiert den Kindergarten, die Schule, vielleicht die Universität und kommt schließlich bei einem Unternehmen an. Unsere Gesellschaft ist geprägt von einem häufigen Arbeitsplatzwechsel und daher lernt man auch in der Berufswelt mehrere Organisationen kennen.

Das Faszinierende an Organisationen kann man an folgendem Wortspiel aus der berühmten Serie „Game of Thrones“ (Benioff, D. & Weiss, D.B, 2014, Minute: 19:30) erläutern:

Cersei: “There must be someone at the Iron Bank to speak to, come to some arrangement!”

Tywin: “The Iron Bank is the Iron Bank, there is no someone!”

Cersei: “Someone does work there, it is comprised of people.”

Tywin: “And a temple is comprised of stones. One stone crumbles and another takes its place and the temple holds its form for a thousand years or more.”

Wie in dieser Metapher der Tempel, so bestehen Organisationen auch aus Menschen und doch ist die Organisation nicht die Gesamtheit aller Menschen, die dort arbeiten. Dieses Wissen impliziert ein Grundverständnis für Organisationen und spiegelt sogleich eine systemtheoretische Sichtweise wider, denn die Organisation wird laut diesem Wortspiel als Ganzes, als System an sich gesehen.

Kapitel 3 beschäftigt sich eingehend mit dem Verständnis der Organisation. Der Begriff wird in 3.2 definiert, dann wird in Kapitel 3.3 die Sportorganisation und deren Besonderheiten herausgearbeitet und nachfolgend wird in Kapitel 3.4 die Organisation Schule beschrieben. Ein wichtiger Punkt für die Forschungsarbeit ist Kapitel 3.5, in welchem Anspruchsgruppen einer Organisation betrachtet werden.

Das Kapitel liefert das Grundverständnis für die Organisation Schule, welche im Zentrum der Forschungsarbeit steht.

3.1 Organisation – ein Begriff im Fokus mehrerer Wissenschaften

Der Begriff „Organisation“ hat nicht nur in den Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und den Organisationswissenschaften große Bedeutung, sondern taucht auch in vielen anderen Forschungsgebieten auf.

Aus diesem Grund gibt es auch sehr unterschiedliche Ansätze und Verständnismöglichkeiten der Organisation.

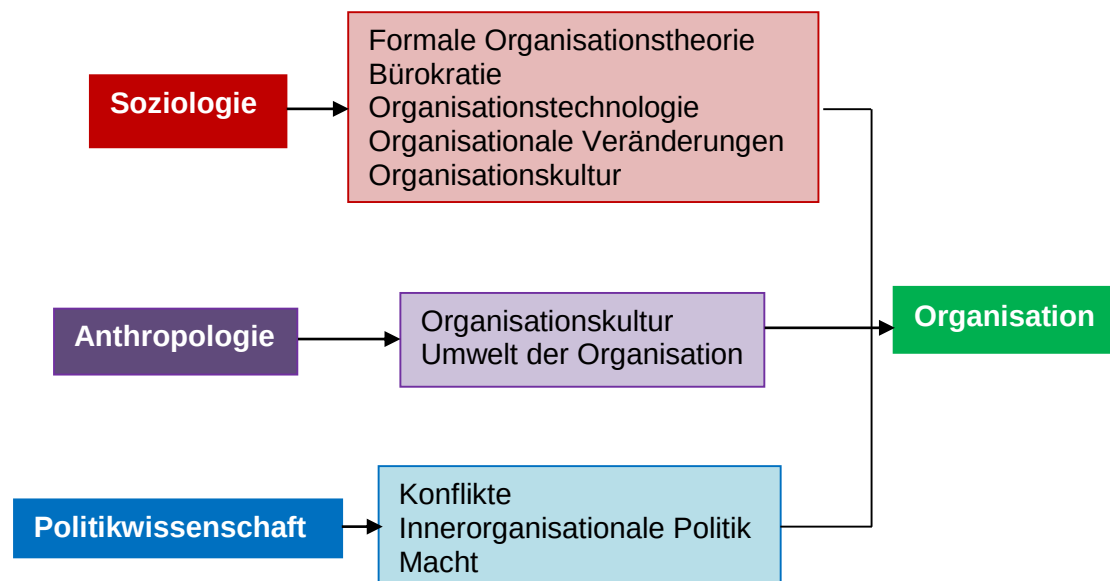


Abb. 6: Die Organisation im Fokus der Wissenschaften
(mod. n. Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2005, S. 25)

Die Organisationswissenschaften sind nicht nur von diesen drei, in der Abbildung nach Kirchler et al. (2005, S. 25) angeführten, Wissenschaften geprägt, sondern vor allem auch durch die Wirtschaftswissenschaften, von welchen sie mehr und mehr Bedeutung zugemessen bekommen.

Durch die Erkenntnisse, die nach und nach über Organisationen und deren Umfeld, Anspruchsgruppen und Teilhaber, etc. entstanden sind, entwickelten sich eigene Theorien und Konzepte, die nun einen eigenen Forschungszweig bilden.

Ein Unternehmen und die Prozesse, die in diesem ablaufen, ist der Kernfokus der Organisationswissenschaften und vor allem für die Wirtschaft ist es wichtig, dass Unternehmen gut funktionieren und interessant zu wissen, warum dies so ist.

„Die Organisationspsychologie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten in Organisationen und untersucht dieses auf Mikro-, Meso- und Makroebene.“ (Kirchler et al., 2005, S. 20)

Der Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit liegt bei der organisationalen Identifikation von Sportlehrern und Sportlehrerinnen und den Nutzen derer für die Organisation. Es werden jedoch die persönliche Identifikation und der Nutzen für die Sportlehrer und Sportlehrerinnen auf persönlicher Ebene ausgeklammert.

3.2 Definition der Organisation

Es gibt mehrere Verständnisse der Organisation; den institutionalen, prozessuralen, instrumentalen und funktionalen Organisationsbegriff. In dieser Arbeit wird dem institutionalen Organisationsbegriff spezielle Bedeutung zugemessen.

Die Unternehmung ist eine Organisation und stellt ein gesamtes Gebilde als spezifischer Organisationstyp dar, sprich mit einem zweckgewidmenten, zielgerichteten, sozio-technischen System interaktiver Elemente, welche mit Hilfe von impliziten und expliziten Strukturen ein arbeitsteiliges und koordinierendes Zusammenwirken seiner Mitglieder anstrebt. Beispiele wären Universitäten, Krankenhäuser, Vereine, Parteien, ... (Lembke, 1997)

Dieser Begriff stellt die Organisation Schule genauso dar, wie sie innerhalb dieser Forschungsarbeit gesehen wird. Die Schule hat einen bestimmten Auftrag (vgl. Kapitel 3.4.1) und das System Schule besteht aus unterschiedlichen Elementen, die auf unterschiedlichen Ebenen miteinander kommunizieren und interagieren.

Der Zweck der Schule ist die Erziehung von Jugendlichen in pädagogischem und wissenschaftlichem Sinne. Jede Schule hat ein Gebäude, in dem die Klassen untergebracht sind und es gibt vorherrschende Strukturen. Hierarchisch betrachtet sind alle Lehrer und Lehrerinnen auf einer Ebene, sie verdienen gleich viel und der Schulleiter, die Schulleiterin ist die Führungsperson.

Es gibt auch eine Unterscheidung in formale und informelle Organisation. Die Schule an sich ist eine formale Organisation, weil sie ein bestimmtes Ziel verfolgt und über einen längeren Zeitraum besteht (Weinert, 2004, S.41).

Piber (2008, S.68) beschreibt Mintzbergs Modell der sechs Grundbestandteile einer Organisation und unterteilen diese in unterschiedliche formale Ebenen, die unterschiedliche Funktionen haben.

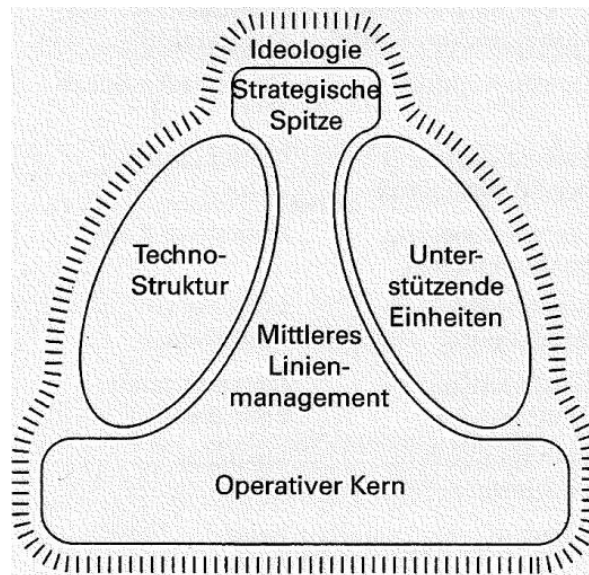


Abbildung 7: Sechs Grundbestandteile einer Organisation nach Mintzberg (Piber, 2008, S. 68)

Piber (2008, S.68) lenkt die „Aufmerksamkeit auf Organisationsmuster, auf Konfigurationen (die eine Kombination von Basismerkmalen darstellen) und damit auf Fragen der Ganzheitlichkeit und Selbstorganisation.“

Das Denken in Zusammenhängen, Mustern und das Vernetzen von Beziehungen steht im Vordergrund, was auf eine systemische Sichtweise schließen lässt. Wie in der Abbildung ersichtlich unterteilt Mintzberg in sechs unterschiedliche Grundbestandteile einer Organisation.

Der operative Kern bildet die Grundlage einer Organisation, hier wird der eigentliche Sinn der Organisation erfüllt. In einer Schiherstellerfirma ist das zum Beispiel die Produktionsstätte, der Zweck und Sinn der allgemein bildenden höheren Schule in Österreich ist es Schüler und Schülerinnen auf die Reifeprüfung vorzubereiten. In diesem Fall erziehen Lehrer und Lehrerinnen die Jugendlichen und bilden sie in den einzelnen Fachbereichen nach bestem Wissen und Gewissen aus.

Am anderen Ende des Kegels ist die strategische Spitze. Jedes Unternehmen muss geführt werden und auch in einem Kleinbetrieb gibt es einen Chef, der sagt, wo es langgeht.

Das „Wohin“ wird von dieser „strategischen Spitze“ geklärt. In der allgemein bildenden höheren Schule ist das nicht so einfach zu erklären wie in einem Unternehmen, da die meisten Oberstufengymnasien in Österreich staatliche Schulen sind. Das bedeutet, dass es eine Reihe von gesetzlichen Vorgaben (vgl. Kap. 3.4.1 und 3.4.2) gibt und dass alle Lehrer und Lehrerinnen vom Staat angestellt sind. Trotzdem ist jede Schule unterschiedlich und die Schulleitung übernimmt die Führung der Schule. Der Direktor, die Direktorin hat die Funktion eines Koordinators und er oder sie ist der, die Verantwortliche dem Landesschulrat gegenüber.

Zwischen den beiden Polen befindet sich das Mittlere Linienmanagement als eigener Bereich. Dieser stellt eine Verbindung zwischen den Bereichen „Technostruktur“ und „Unterstützende Einheiten“ dar.

Auf der linken Seite des Kegels ist die Technostruktur. „- als Stab steht diese außerhalb der Hierarchie und übernimmt administrative Aufgaben, die formelle Planung und die Kontrolle der Arbeit anderer.“ (Piber, 2008, S. 68)

Es gibt in der Schule ein Sekretariat, welches mit administrativen Aufgaben betraut wird. Die Evaluation innerhalb von Schulen ist auch nicht so einfach zu beschreiben, denn sie läuft vielerorts unterschiedlich ab. Sei es die Schulleitung, die sich eine Unterrichtsstunde anschaut und nachher mit der Lehrperson gemeinsam reflektiert oder gegenseitige Reflexion durch eine andere Lehrperson etc.

Auf der rechten Seite in der Abbildung befindet sich ebenfalls eine eigene Stabstelle:

„Unterstützende Einheiten (wie PR, Rechtsberatung, Personalentwicklung, usw.) schließlich sorgen für verschiedene interne Dienstleistungen.“ (Piber, 2008, S. 69)

Auch diese Stabstelle ist in Zusammenhang mit Schulen sehr reduziert. Oft gibt es Zusammenarbeit mit einem Rechtsanwalt, einer Rechtsanwältin oder einem Steuerberater, einer Steuerberaterin, wenn es erforderlich ist.

Der Hof, der um den Kegel und die zwei Stabstellen gelegt wird, ist in diesem Konstrukt als Ideologie statuiert. So werden die anderen Elemente belebt, da die Ideologie nach Mintzbergs Modell etwas ist, das alle fünf anderen Bereiche umgibt.

Anhand dieses Modells beschreibt Mintzberg sieben Typen, sogenannte „Konfigurationen“ (Piber, 2008, S. 70), die Organisationen genauer beschreiben.

Wie bereits ersichtlich ist das Modell in Bezug auf die Organisation Schule schwierig, denn es wurde für Wirtschaftsunternehmen entworfen. Die Schule ist ein Dienstleistungsunternehmen in ganz besonderer Form. (vgl. Kapitel 3.4)

Titscher, Meyer und Mayrhofer (2008, S. 24) definieren Organisation folgendermaßen: „Die Soziologie verwendet Organisation zur Charakterisierung eines bestimmten Typs sozialer Systeme, die auf der Mesoebene, also zwischen einfachen Interaktionen, Familien, Gruppen und der Gesellschaft als ganzer liegen.“

Diese Perspektive grenzt die Organisation lediglich von der Gruppe und der Gesellschaft ab, was für das Verständnis auch sehr wichtig ist. Es ist schwierig den Begriff Organisation nur von einer Perspektive zu sehen und daher hat jede Definition und jeder Zugang seine Berechtigung, wenn man ihn in den richtigen Kontext setzt und dessen Reichweite und Grenzen aufzeigt.

Auch wenn diese Magisterarbeit Schulen in Bezug auf deren Identität und den Zusammenhang dieser mit dem Sport betrachtet, so muss man sich doch bewusst machen, dass viele Wissenschaften Interesse an dem Begriff „Organisation“ haben.

Schule ist eine institutionelle Organisation mit formaler Struktur, bundesgesetzlichem Auftrag, schulbezogener Sinngerichtetheit, interaktiven Elementen und einem sozio-technischen System.

Folgende Abbildung beschreibt das komplexe System der Organisation Schule aufgeteilt in unterschiedliche Aspekte:

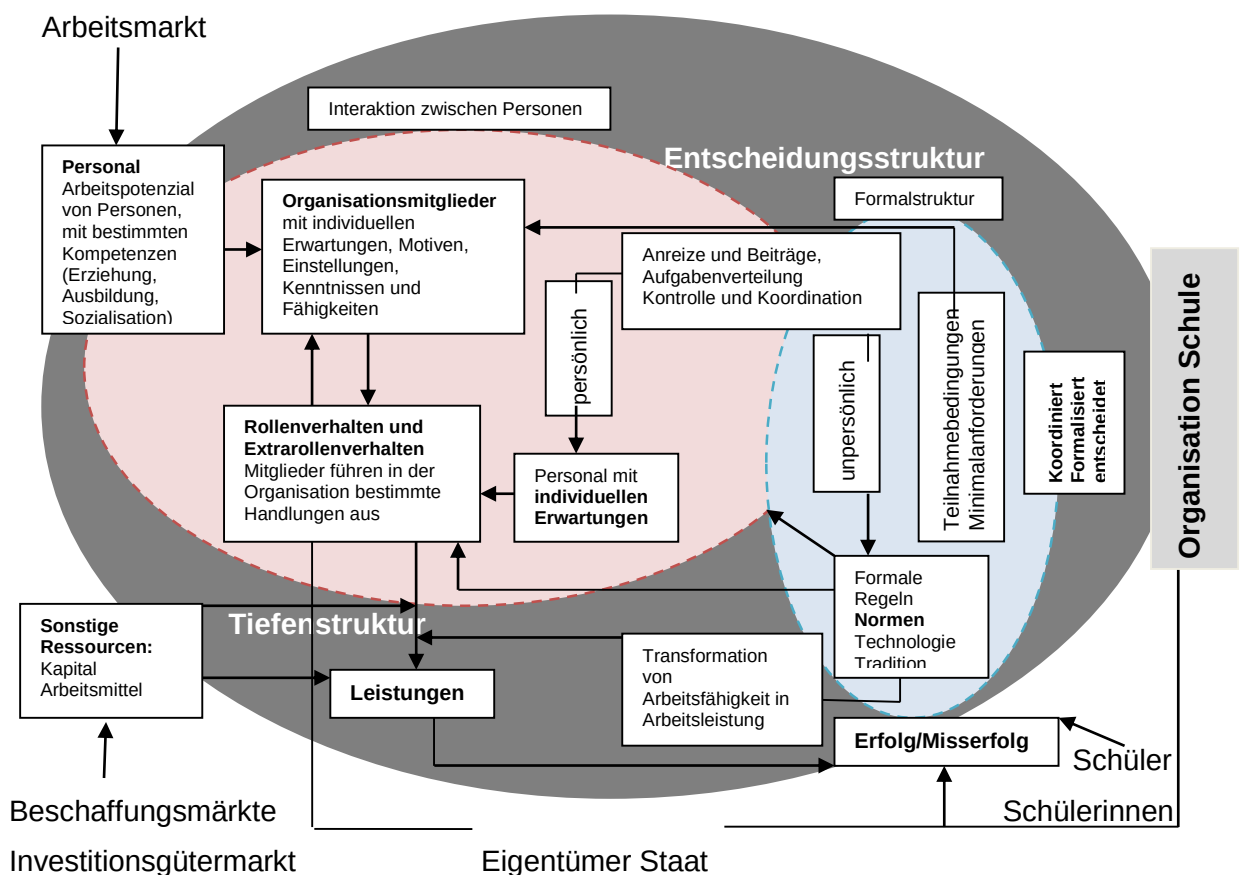


Abb. 8: Dimensionen der Organisation (Modifiziert nach Titscher, Meyer & Mayrhofer 2008, S. 24)

Auf den ersten Blick ist diese Abbildung ein System an Vernetzungen, das scheinbar in Bezug auf dessen Komplexität nach seinesgleichen sucht. Genau das spiegelt eine Organisation wieder. Alle Bereiche sind irgendwie miteinander vernetzt und die organisationale Identität bestimmt jeden dieser Bereiche maßgeblich.

Der hellrote Kreis steht für die Interaktion zwischen Personen, der blaue für die Formalstruktur in einer Organisation. Titscher et al. (2008, S. 24) beschreiben das System für Produktionsunternehmen. Hier wurde es auf die Organisation Schule bezogen und modifiziert.

An der Interaktionsstruktur sind die Menschen im Unternehmen beteiligt. In diesem Bereich bildet sich die Identität. Besonders in Schulen fällt dieser Bereich groß aus. Jeder Lehrer, jede Lehrerin ist sozusagen die Führungskraft der Klasse und jede Klasse bildet die kleinste Untereinheit der Organisation Schule. Kontrolle dieser Untereinheiten erfolgt meist nur durch die Führungsperson selbst, daher haben Lehrer und Lehrerinnen hohe Kompetenz und auch eine große Verantwortung der Schule und den Schülern und Schülerinnen, gegenüber.

Der Bereich „sonstige Ressourcen“ steht in der Schule, die eine Dienstleistungsorganisation ist, für spezielle Räumlichkeiten wie Turnsäle, Musikräume oder zusätzliche Materialien wie zum Beispiel ein Skelett für den Biologieunterricht.

Die Leistungen dieser speziellen Veranschaulichungsmaterialien und auch die Leistung des Lehrkörpers, der Administration und sonstiger Bediensteter bestimmen über Erfolg und Misserfolg des Unterrichts. Das System muss stimmig zusammenarbeiten und wenn das Reinigungspersonal nicht gut arbeitet (z.B. wenn der Turnsaal schmutzig ist), dann wirkt sich das auf den Erfolg der Unterrichtseinheit genau so aus, wie wenn die Lehrkraft nicht gut vorbereitet ist.

Die Tiefenstruktur (der graue Kreis in Abbildung 3) ist alles, was man nicht offensichtlich sehen kann. Sie liegt den Organisationen zugrunde. Weitaus interessanter und sinnvoller ist die Betrachtung von Tiefenprozessen. Was passiert eigentlich in der Organisation unbewusst und nebenbei?

Erfolg und Misserfolg der Schüler und Schülerinnen ist eine Position, die in der Organisation eine wichtige Stellung einnimmt, denn Lehrern und Lehrerinnen ist es oft ein persönliches Anliegen oder fast schon Bedürfnis, dass „ihre“ Schüler und Schülerinnen die Schule schaffen.

3.3 Die Sportorganisation

Wann spricht man von einer sportlichen Organisation oder Sportorganisation?

Laut Heinemann (2004, S. 11) ist der Begriff Sportorganisation „lediglich eine Sammelbezeichnung für eine Vielzahl ganz unterschiedlicher sozialer Gebilde.“

Er zählt im Weiteren auch die Sportschulen zu den Sportorganisationen.

Ganz eindeutig sind Organisationen wie Fitnesscenter, Schischulen, Dachverbände etc., nur stellt sich uns die Frage, ob eine Sportschule oder, wie es hier der Fall ist, eine Schule mit einem Sportzweig auch eine sportliche Organisation ist.

In Österreich ist das Sportangebot durch viele Vereine, die von der Organisationsform NPOs sind, also Non Profit Organisationen, weitestgehend abgedeckt.

Wie passt nun das System Sportschule in diese Feststellung? Die Schule ist nicht wirklich eine NPO, sondern eine von Staat finanzierte Institution und auch wenn Sportlehrer und Sportlehrerinnen viele Projekte außerordentlich zu der schulischen Arbeit unbezahlt machen, so weist die Schule doch einige Differenzen zu einer NPO auf.

Kaiser und Horsch (2010, S. 181) ordnen der Sportorganisation zentrale strukturelle Besonderheiten zu:

- „Interaktionsverfestigung vs. Formalisierung,
- Personalisierung vs. Spezialisierung,
- Ambivalenz vs. Standardisierung,
- Informelle vs. Formelle Kontrolle,
- Selbstabstimmung und Führung vs. Zentralisierung sowie
- Einflussnahme über persönliche Beziehungen.“

Aus dieser Definition sehen die Autoren das jeweils erstere als das für die Sportorganisation Zutreffende an.

Es werden nochmals alle Begriffe aus der Definition aufgelistet und zur Schule in Bezug gesetzt:

Interaktionsverfestigung vs. Formalisierung

In der Schule gibt es eine Mischform aus beidem, denn einerseits erfolgt im Regelunterricht eine Formalisierung, also gibt es genaue Abläufe innerhalb der Klasse und zwischen Lehrkraft und Lernenden.

Im Sportunterricht andererseits ist das offener und durch Interaktionen, geänderte Ordnungsrahmen und individuelle Methoden erfolgt der Lernprozess.

„Soziale Tauschprozesse, gemeinsame Ziele, Wertorientierungen und eine Identifikation mit dem Verein dienen gleichzeitig der Einbindung wie der Verhaltenssteuerung.“ (Kaiser et al., 2008, S. 182) Durch Sport können auch die Werte der Schule kommuniziert werden und so kann durch Sport eine Identifikation mit der Organisation erfolgen.

Personalisierung

„Die Mitarbeiter sind nicht sicher, wie weit ihre Pflichten gehen, und dank ihrer sachunspezifischen Teilnahmemotivation werden sie aufnahmebereit für verschiedenartige, unvorhersehbare Aufgaben.“ (Kaiser et al., 2008, S. 182)

In der Schule sind sich die Lehrer und Lehrerinnen ihrer Pflichten genau bewusst und doch nehmen viele Sportlehrer und Sportlehrerinnen die Möglichkeit wahr, sich durch Projekte oder Sportveranstaltungen in der Schule selbst zu verwirklichen.

Informelle Kontrolle

Die informelle Kontrolle trifft auch in der Organisation Schule zu, da die Schulleitung die Lehrer und Lehrerinnen nicht direkt kontrolliert und wenn diese eigenständig Projekte machen, sprechen sie das natürlich vorher mit der Schulleitung ab und doch haben sie einen großen Handlungsspielraum. Es wäre für die Schulleitung ein unmöglicher organisatorischer Aufwand jeden Lehrer, jede Lehrerin genau zu kontrollieren. Daher hat der Lehrkörper eine große Verantwortung.

Selbstabstimmung und Führung

In der Sportschule werden Sportbelange von der Schulleitung an den Fachkoordinator weitergegeben und dann mit dem kompletten Sportlehrkörper diskutiert.

Einflussnahme über persönliche Beziehungen

Wie können persönliche Beziehungen auf die Organisation Einfluss nehmen?

Die Organisation hat Einfluss auf persönliche Beziehungen, die innerhalb der Organisation stattfinden.

Folgende Definition nach Kaiser et al. (2008, S. 183) erklärt, wie Personen ihren Platz innerhalb der Organisation finden und beschreibt damit die Funktionsdifferenzierung: „Betriebe und Verwaltungen entwickeln meist eigene Rollen oder Subsysteme, die mit effektiver Vertretungsgewalt ausgestattet sind, um auf Anforderungen der Umwelt zu reagieren und eigenen Einfluss – etwa mit ökonomischen Mitteln bzw. (bei Verwaltungen) rechtlichen Verpflichtungen – geltend machen zu können.“

Hier unterscheiden sich Sportschulen von herkömmlichen Sportorganisationen, denn Sportschulen, haben die Schulleitung, die mit genau diesen Aufgaben betraut wird.

Sport dient als Kulturelement und viele Mitglieder der Organisation identifizieren sich mit einer bestimmten Sportart. Bedeutet das auch gleichzeitig eine Identifikation mit der Organisation oder nur mit einem Teilbereich dieser?

Prohl und Emrich (2009, S. 198) meinen, dass Sportorganisationen sich bewusst machen müssen, „inwieweit sie tatsächlich den Athletinnen und Athleten zur vollen Entfaltung dienen und inwieweit sowohl Einrichtung als auch Person zugleich Mittel und Zweck in einer organ(isator)ischen Einheit sein können.“

Es profitieren also immer zwei Parteien wechselseitig voneinander. Sportorganisationen haben etwas davon, dass Athleten und Athletinnen diese nach außen hin vertreten und die Sportausübenden können innerhalb einer Sportorganisation trainieren, haben dort Betreuer und Betreuerinnen, können vielleicht unentgeltlich Sportstätten nutzen usw.

Wenn Sportler und Sportlerinnen der Sportschule sehr erfolgreich sind; Wettkämpfe gewinnen und somit Werbung machen für die Organisation, dann hat das einen positiven Effekt auf die Reputation der Organisation.

Laut Heinemann (2004, S. 13) ist eine Sportorganisation 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 den einzelnen Individuen möglich wäre.“

Das überschneidet sich teils mit der oben genannten Definition von Prohl et al. (2009, S. 198). Heinemanns Definition lässt durchscheinen, dass Sportorganisationen auf Dauer angelegt sind.

Der Unterschied zu Organisationen, die den Sport nicht betreffen, besteht darin, dass in Sportorganisationen der Sport selbst im Vordergrund steht. Er ist zentrales Thema der Sportorganisation und auch in der Sportschule ist er der wichtigste Aspekt des Sportzweigs.

Sportorganisation drehen sich um unterschiedliche Sportarten und werden auch durch diese definiert, da sie Gesprächsthema und Gesprächsstoff in der Organisation sind. Die Sportorganisation selbst und der Sport, welcher in ihr angeboten wird tragen einen wesentlichen Teil zur Bildung der organisationalen Identität bei.

Die Sportschule ist also in diesem Sinne eine Sportorganisation, die unterschiedliche sportliche Ziele verfolgt. Der Sportzweig der Sportschule hat vielfältige sportliche Schwerpunkte, was sogar auf mehrere Sportorganisationen innerhalb der Sportschule

hindeuten könnten und doch wird in diesem Zusammenhang die Schule als Ganzes als Sportorganisation gesehen, auch wenn sie drei Zweige hat, in denen der Sport nicht dominiert.

3.4 Die Organisation Schule

Die Besonderheiten in der Organisation Schule liegen sicher darin, dass die Aufgabe, das pädagogische und wissenschaftliche Bildungsziel von Jugendlichen im Vordergrund steht. Jede Schulform ist natürlich unterschiedlich und doch ist das Ziel das Gleiche.

Es erfolgt nicht unbedingt eine Erziehung zur Selbstständigkeit laut dieser Aussage von Willke (2006, S. 18): „Die Schule nimmt den Schülern, ob sie wollen oder nicht, die meisten Entscheidungen ab: Lernziele, verwendete Bücher, Erfolgskontrollen, Organisation des Klassenverbandes, Bestimmung des Lehrpersonals, Zeiteinteilung etc.“

Welche Ansprüche Schüler und Schülerinnen an die Schule stellen und welche Leistungen die Schule von den Schülern und Schülerinnen erwartet ist organisationsindividuell verschieden.

Die Schule hat außer den Schülern und Schülerinnen noch weitere Anspruchsgruppen, mit denen sie im Austausch steht. Das sind unter anderem die Familie, die Stadtgemeinde, der Bund oder auch Vereine, Eventagenturen, Rechts- oder Steuerberater. All diese Instanzen sind Teilumwelten und immer dann für die Schule wichtig, wenn es der Kontext so bestimmt (vgl. Kapitel 3.5).

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Schule, also vor allem Lehrer und Lehrerinnen als wichtige Anspruchsgruppe sind langfristig in der Schule beschäftigt.

Die Schüler und Schülerinnen durchlaufen eine Schule und, in diesem Fall der allgemein bildenden höheren Schule, schließen sie meistens innerhalb von vier Jahren mit einer Reifeprüfung ab.

Natürlich gibt es Ausnahmen wie Schulabbrecher oder Schüler und Schülerinnen, die eine Klasse wiederholen müssen.

Was zeichnet jetzt eine österreichische allgemein bildende höhere Schule aus?

Was grenzt diese Schulform von anderen Schulen ab? In den weiteren Kapiteln (3.4.1 und 3.4.2) wird die Schule in Österreich allgemein und auch die allgemein bildende höhere Schule thematisiert, um ein fundiertes Hintergrundwissen der Schulen zu implementieren bevor mit der qualitativen Forschungsarbeit begonnen wird.

3.4.1 Auftrag der Schule in Österreich

Da die Schulen in Österreich bundesgesetzlich einheitlich geregelt sind, gibt es ein Schulorganisationsgesetz (Bundeskanzleramt, 2014) und ein Schulunterrichtsgesetz (Bundeskanzleramt, 2014b), welche alle Details des Schulgeschehens genau reglementieren.

Den gesamten Gesetzestext hier wiederzugeben, würde den Sinn der Forschungsarbeit sprengen und so werden nur einzelne, für die Forschung wichtige Ausschnitte erwähnt.

Das Schulorganisationsgesetz legt die rechtlichen Grenzen und Vorschriften für die Organisation Schule bundesgesetzlich genau fest und dadurch ist auch die Aufgabe, der Auftrag der österreichischen Schule definiert.

Die österreichische Schule hat die Aufgabe, an der Entwicklung der Anlagen der Jugend nach den sittlichen, religiösen und sozialen Werten sowie nach den Werten des Wahren, Guten und Schönen durch einen ihrer Entwicklungsstufe und ihrem Bildungsweg entsprechenden Unterricht mitzuwirken. Sie hat die Jugend mit dem für das Leben und den künftigen Beruf erforderlichen Wissen und Können auszustatten und zum selbsttätigen Bildungserwerb zu erziehen.

Die jungen Menschen sollen zu gesunden, arbeitstüchtigen, pflichttreuen und verantwortungsbewußten Gliedern der Gesellschaft und Bürgern der demokratischen und bundesstaatlichen Republik Österreich herangebildet werden. Sie sollen zu selbständigem Urteil und sozialem Verständnis geführt, dem politischen und weltanschaulichen Denken anderer aufgeschlossen sowie befähigt werden, am Wirtschafts- und Kulturleben Österreichs, Europas und der Welt Anteil zu nehmen und in Freiheits- und Friedensliebe an den gemeinsamen Aufgaben der Menschheit mitzuwirken. (Bundeskanzleramt, 2014, Abschnitt 1, §2, Absatz 1)

Dieser Ausschnitt aus dem Schulorganisationsgesetz setzt das Ziel von Schulen auf Staatsebene fest. Die Erziehung der Jugendlichen zu selbstständigen, frei denkenden Menschen steht im Vordergrund.

Nach dieser Definition ist die Wissensvermittlung nicht das zentrale Thema des Unterrichts, sondern die Erziehung der Schülerinnen und Schüler. Die Definition lässt einen Handlungsspielraum offen, da nicht genau definiert ist, was unter „sittlichen, religiösen und sozialen Werten“ und „Werten des Wahren, Guten und Schönen“ verstanden wird. Hier wird schon unbewusst Identität transportiert, da die allgemein gültige Meinung ist, dass man als Österreicher und Österreicherin diese Werte kennt und sie lebt.

Im Schulunterrichtsgesetz (Bundeskanzleramt, 2014b, Abschnitt 2, §34, Absatz 1) ist die Aufgabe der allgemeinbildenden höheren Schulen „den Schülern eine umfassende und vertiefte Allgemeinbildung zu vermitteln und sie zugleich zur Universitätsreife zu führen“, festgelegt.

Hier wird nun der Bildungsauftrag von Schulen angeführt. Außer der Erziehung soll natürlich auch Wissen vermittelt werden und doch steht im Schulorganisationsgesetz der Erziehungsauftrag an erster Stelle. Oft haben Lehrer und Lehrerinnen gar nicht genügend Zeit, um sich neben der Wissensvermittlung mit Fragen der Erziehung zu beschäftigen. Der Knackpunkt ist die Erziehung durch die Wissensvermittlung und die beiläufige Vermittlung der organisationalen Identität. Entspricht die Identität der Schule den in diesem Gesetzesausschnitt dargestellten Werten und Normen und werden diese innerhalb der Schule gelebt?

Können sich Lehrerinnen und Lehrer mit den Werten der Organisation identifizieren und diese somit auch weitergeben? Kommunikation ist das wichtigste Mittel um Identität zu transportieren; diese wird meist unbewusst erlebt und ist kontextbezogen.

Es ist anzunehmen, dass an unterschiedlichen Schulen auch der Schulsport eine unterschiedliche Bedeutung hat, denn der Auftrag ist für beide Schulen, die in Kapitel 6 verglichen werden, derselbe.

Was sind die Leistungen der Organisation und welche Ergebnisse erzielt die Organisation? Das ist allgemein und auf den Schulsport bezogen sehr interessant. Vor allem kann man in einem weiteren Schritt betrachten welche Diskrepanzen es auf den Ebenen Leistung Allgemein und Leistung im Schulsport gibt. Das ist auf organisationaler Ebene zu sehen und hier werden nicht Einzelleistungen, sondern Leistungen der Organisation von

Bedeutung. Die Leistungen des Einzelnen oder der Einzelnen sind leicht messbar, doch die von Organisationen spiegeln sich in der Erziehung wider, dem Transport von Identität, der Zufriedenheit der Lehrer und Lehrerinnen etc.

Diese Leistungen sind schwer messbar und können nur durch aktives, genaues Beobachten und erprobtes Fragen in den Interviews herausgefiltert werden.

3.4.2 Rechtliche Grundlagen des Schulsystems in Österreich

Wie bereits in Kapitel 3.4.1 erwähnt sind Schulen gesetzlich einheitlich geregelt und die meisten Schulen, es sei denn es handelt sich um Privatschulen, sind staatlich finanziert.

Das österreichische Schulwesen ist im Wesentlichen bundeseinheitlich geregelt. Bezüglich der äußeren Organisation (Errichtung, Erhaltung, Auflassung, Schulzeit, Anzahl der Schüler pro Klasse) der öffentlichen Pflichtschulen ist die Gesetzgebung über die Grundsätze Bundessache, die Erlassung von Ausführungsgesetzen und die Vollziehung Aufgabe jedes einzelnen der neun Bundesländer. (Bundesministerium für Bildung und Frauen, 2012)

Das Schulorganisationsgesetz und das Schulunterrichtsgesetz bestimmen die Organisation und die Gestaltung von Schulen maßgeblich und sind rechtliche Grundlagen auf Bundesebene.

Auf der Ebene der Landesgesetzgebung sind die Zuteilung der Schülerinnen und Schüler zu den einzelnen Schulen in Sprenkel (je nachdem wo man wohnt), die allgemeine Schulpflicht, die Klassenanzahl (In Niederösterreich sind es seit 2007 maximal dreißig Schülerinnen und Schüler pro Klasse in der Oberstufe und maximal 25 Kinder pro Klasse in der Unterstufe.) und auch die Bestimmungen zu Veranstaltungen rechtlich verankert. (Amt der Niederösterreichischen Landesregierung, 2007)

Weiters kommt natürlich das Jugendschutzgesetz dazu, welches innerhalb von Österreich von Land zu Land unterschiedlich ist.

Die Gesetze unterteilen die Schulen auch in Schulformen.

In dieser Forschungsarbeit werden zwei Schulen genauer untersucht, die beide als allgemein bildende höhere Schulen gelten.

Im Schulorganisationsgesetz ist festgelegt, dass man als Schülerin oder Schüler einer allgemein bildenden höheren Schule eine Reifeprüfung ablegen kann, die zu einem beliebigen Studium an der Universität berechtigt.

Auch Aufnahmeverfahren an Schulen sind gesetzlich festgelegt und doch variieren sie ein bisschen von Schule zu Schule. Das Aufnahmeverfahren in der Nichtsport Schule setzt sich aufgrund der Noten der Volksschule zusammen. Diese Schule hat also auch eine Unterstufe, was die Sportschule nicht hat. In der Schule mit dem Sportzweig gibt es eine sportliche und instrumentale Eignungsprüfung.

Klassen- und Gruppenbildung, Klassenzuweisung, Lehrfächerverteilung, Stundenplan, Pflichtgegenstände und verbindliche Übungen, sowie Freigegegenstände, unverbindliche Übungen und Förderunterricht sind im Bundesgesetz angeführt und deren Organisation ist eine der Aufgaben des Schulleiters.

Im Gegensatz zu Unternehmen wie Firmen und anderen Organisationen in Privatbesitz, sind Schulen (mit einigen Ausnahmen) in öffentlichem Besitz und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen somit im öffentlichen Dienst tätig. Der Vorteil daraus ist eine Übersichtlichkeit und Einheitlichkeit der Gehälter, der Nachteil sind eingefahrene Strukturen und Schwierigkeiten in Veränderungsprozessen.

3.4.3 Schulkultur

Der Begriff Schulkultur bedeutet ausformuliert Organisationskultur der Schule. Dabei nimmt man auf keine Institution im Speziellen Bezug, sondern betrachtet lediglich die Besonderheiten der Kultur der Schule.

Holtappel (1995, S. 12, 1997, S. 29 in Hildebrandt-Stramann, R., 2001, S. 106) unterscheidet „drei Ebenen der Schulkultur, welche in reziproken Beziehungen zueinander stehen und in ihrem Zusammenwirken den schulkulturellen Kontext bilden: Erstens die Lernkultur, zweitens die Erziehungskultur und drittens die Organisationskultur der Schule.“

Aus systemtheoretischer Sicht sind Lernen und Erziehen Ziele und Aufgaben, die an die Organisation gestellt werden.

Die Organisationskultur jedoch ist etwas Unsichtbares, ständig Fühlbares innerhalb der Organisation. Werte und Normen, die durch Kommunikation weitergegeben werden und innerhalb der Organisation gelebt werden, all das sind Teile der Organisationskultur.

„Ich gehe von der anthropologischen Erkenntnis aus, dass Kinder mit um so stärker innerer Beteiligung und Bereitschaft lernen wollen, je stärker die Schule als Lebens- und Lernort auf ihre körperlichen, emotionalen, materiellen und sozialen Lebensbedürfnisse eingeht.“
Hildebrandt-Stramann (2001, S. 108)

Die Schule ist also nicht nur eine Institution, in der etwas gelernt wird, sondern ein Teil des Lebens von Schülerinnen und Schülern, Lehrerinnen und Lehrern.

Wird also die Organisationskultur von Lehrern und Lehrerinnen positiv erlebt, dann ist die Grundbereitschaft etwas zu lehren höher.

In der Entwicklung von Jugendlichen verändert sich Körper und Geist. Laut dem lateinischen Sprichwort „Mens sana in corpore sano“ ist ein gesunder Geist in einem gesunden Körper. Für die Schulkultur bedeutet das, dass der Sport eine wichtige Funktion innerhalb der Organisation einnimmt.

Welche Stellenwert haben Lehrer und Lehrerinnen im System Schule?

Die Schule ist eine besondere Organisation und deren Kultur wird maßgeblich von der organisationalen Identität bestimmt. Lehrer und Lehrerinnen tragen jeden Tag dazu bei diese zu kommunizieren.

Die neuen Anforderungen an Lehrer und Lehrerinnen erwarten „Qualifikationen wie Organisieren, Beraten, Kooperieren, Innovieren und Evaluieren“ vom Lehrpersonal (Hildebrandt-Stramann, 2001, S. 110). „Diese Qualifikationen werden in der Schulpädagogik mit dem Begriff der Organisationskultur bezeichnet, der sich auf die innere soziale Organisation der Schule bezieht.“ (Holtappel, 1995, S. 14-16 in Hildebrandt-Stramann, 2001, S. 110)

Die Definition legt die Schulkultur nur in die Hände der Lehrer und Lehrerinnen, was unmöglich zutreffen kann. Organisationskultur ist ein Konstrukt, das vor allem durch die Führungsperson, den Schulleiter maßgeblich beeinflusst werden kann und von allen Organisationsmitgliedern getragen wird.

3.5 Das Umfeld der Organisationen – Der Einfluss von Anspruchsgruppen

Die Organisation wird als System gesehen, das einerseits in sich geschlossen ist und sich aus sich selbst immer wieder neu bildet und andererseits ist es offen und steht in ständigem Austausch mit der Umwelt. Die Umwelt einer Organisation besteht aus inneren und äußeren Anspruchsgruppen. Die innere Umwelt sind im Fall der Schule zum Beispiel Lehrer und Lehrerinnen, die äußere Umwelt zum Beispiel eine Konkurrenzschule. In dem Kapitel 3.5.1 wird diese Thematik diskutiert.

3.5.1 Das Stakeholder-Konzept

„Das sog. „Stakeholder-Konzept“ konkretisiert Formen wechselseitiger Einflussnahmen zwischen Sportorganisationen und Umfeld.“ (Heinemann, 2004, S. 265)

In der Literatur werden diese Interessensgruppen auch oft als Anspruchsgruppen betitelt, denn sie haben aus einem bestimmten Grund eine Beziehung zu der Organisation. Zum Beispiel möchte ein Sponsor, dass seine finanzielle Unterstützung zu hundert Prozent in ein Hilfsprojekt fließt.

Körner und Wolf (2007, S. 130) sprechen von dem „Stakeholder-Konzept mit seiner Anspruchsgruppenorientierung.“

Das Konzept setzt die Organisation und deren Selbstverständnis (Leitbilder, Politiken, Strategien, relevante geschichtliche Entwicklungen) in Verhältnis zum Umfeld. In diesem Kapitel wird zwischen inneren und externen Relationen unterschieden (vgl. Abb.9), so sind Stakeholder Interessensgruppierungen verschiedener Form, die alle mit der Organisation interagieren können.

Zum *Umfeld* einer Sportorganisation sind zu zählen a.) jene Sachverhalte (Personen, Organisationen, institutionelle Arrangements, soziale Systeme, rechtliche Normierungen, natürliche Umwelt u.Ä.), die Einfluss auf das Geschehen (also auf Kultur, Strukturen, Entscheidungen, Personal und Mitglieder, Prozesse, Wandel u.Ä.) innerhalb einer Organisation haben können und b.) jene Sachverhalte außerhalb der Organisation, auf die die Sportorganisation Einfluss nehmen kann bzw. Einfluss nimmt. (Heinemann, 2004, S. 255)

Es handelt sich um Sachverhalte, die Einfluss nehmen können und welche von der Organisation beeinflusst werden. Das ist von der Zeitdimension her nicht unbedingt immer notwendig, sondern der Zusammenhang der Einflussnahme erfolgt auf kausaler Basis.

Wenn eine bestimmte Interessensgruppe wichtig wird, dann tritt die Organisation mit ihr in Interaktion in Hinblick auf ein gemeinsames Ziel oder einen gegenseitigen Nutzen. Alle anderen Interessensgruppen, die für dieses Ziel nicht relevant sind, bleiben nach wie vor im Umfeld der Organisation, nur treten sie nicht in Interaktion.

Die Stakeholderanalyse verlangt nach einer Klärung des Verhältnisses der Organisation zum Umfeld. Es wird das innere Umfeld (Schüler, Lehrer, Eltern, etc.) und das äußere Umfeld (Anspruchsgruppen in Form von Institutionen, Fördergebern, Vereinen, Kooperationspartnern und weiteren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen) mit definierten und undefinierten Erwartungen unterschieden.

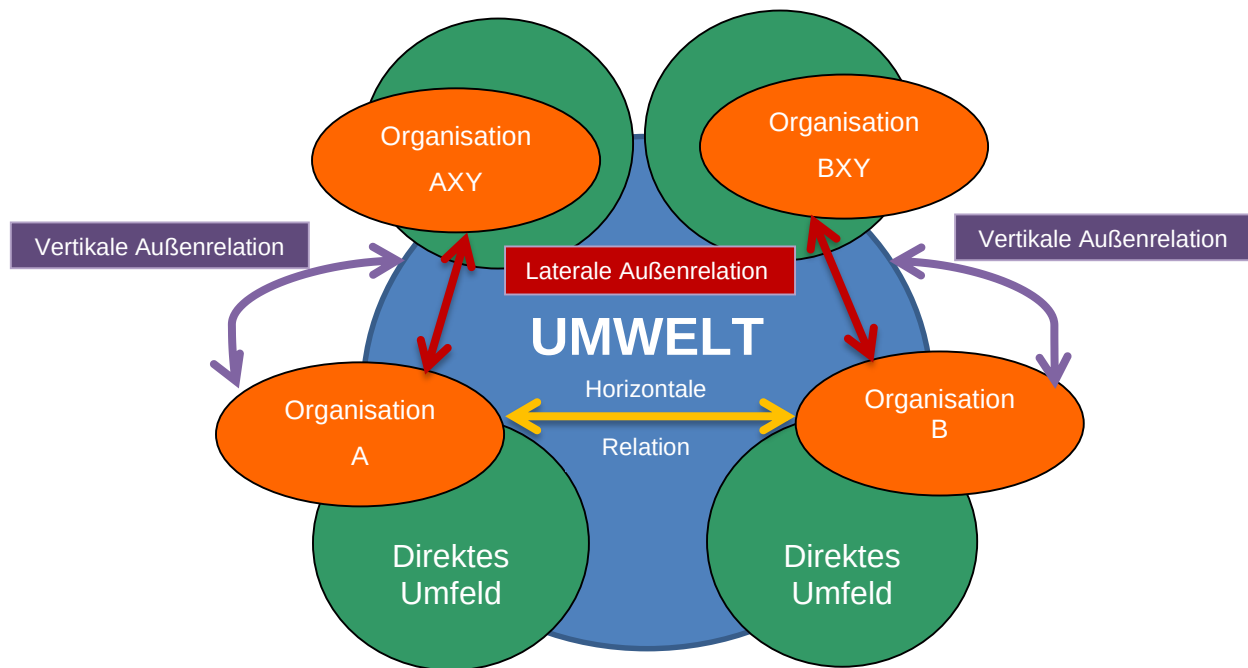


Abb. 9: Das System und dessen Umweltrelationen (mod. n. Willke, 2006, S. 59)

Wie bereits erwähnt, tritt die Organisation mit ihrem Umfeld in Verbindung und definiert so die Systemgrenze. Diese Beziehungen können unterschiedlich aussehen.

(Willke, 2006, S. 59) beschreibt die Relationen, wie sie hier in der Abbildung dargestellt sind, genauer:

Laterale Außenrelationen

Diese Form der Beziehung besteht zum Beispiel zu Vereinen, welche die Schule bei schulbezogenen Veranstaltungen unterstützen. Wenn jetzt zum Beispiel ein Sportcamp organisiert wird, an dem der Verein beteiligt ist, sei es finanziell, materiell oder indem er zusätzliche kompetente Trainer und Trainerinnen zu Verfügung stellt, so tritt die Schule mit diesem in Bezug auf dieses Camp in Beziehung. Sonst zählt der Verein zur Umwelt, welche die Schule nicht tangiert, nur kontextbezogen wird diese interessant.

Vertikale Außenrelation

Diese Form der Relation besteht zu höhere Instanzen, wie im Fall der Schule zum Unterrichtsministerium für Bildung, Landesschulrat und zum Bund.

Horizontale Außenrelation

Diese Form der Beziehung besteht zum Beispiel zu anderen Schulen. Beide Organisationen stehen im sekundären systemischen Gesamtkontext, das heißt die Organisation nimmt je nach Kontext in speziellen Fragen mit der anderen Organisation Kontakt auf. Als Beispiel kann ein Schullauf angenommen werden, den eine Schule organisiert und die zweite Schule mitmacht. In Bezug auf diesen Lauf treten beide Schulen miteinander in Zusammenhang, müssen einige Rückfragen klären und organisatorische Rahmenbedingungen gemeinsam schaffen.

3.5.2 Anspruchsgruppenorientierung von Schulen

Man geht davon aus, dass jede Organisation bestimmte Interessengruppen in deren Umwelt (äußere und innere) hat, die jeweils einen einheitlichen Anspruch an die Organisation stellen.

Zum Beispiel will die Öffentlichkeit von der Schule, dass sie Schüler und Schülerinnen optimal ausbildet. Jede andere Anspruchsgruppe (Lehrer und Lehrerinnen, Schüler und Schülerinnen, Eltern, Schulleitung, etc.) hat unterschiedliche Vorstellungen von den Leistungen der Organisation.

Zu beachten ist, dass der Einfluss von Anspruchsgruppen im Zeitablauf variieren kann und dass man zur Komplexitätsreduktion häufig unterstellt, dass die Akteure einer Anspruchsgruppe die gleichen Ziele verfolgen.“ (Körnert & Wolf, 2007, S. 136)

Abbildung 9 zeigt, dass beide Schulen eine gemeinsame Umwelt haben.

Wie stehen sie in Relation zur Umwelt?

- Abgrenzung zu anderen Schulen
- Beziehung zur Gesellschaft durch die Erfüllung der Erziehungsaufgabe (gesetzlich vorgeschrieben)
- Wertübernahme von Werten und Normen aus Sportarten
- Kooperation mit anderen Schulen
- Austauschbeziehungen (Staat finanziert Schule)

Was bedeutet das, wenn man sich auf die Organisationen in der Forschungsarbeit bezieht?

Das blaue Feld steht für äußere Faktoren, die für beide Schulen gleichermaßen gelten. Bestimmte Bedingungen wie die politischen Gegebenheiten, Gesetzbestimmungen,

Erlasse oder auch der Lehrplan sind vorgegeben und für alle Schulen gleich. Das Ziel und der Auftrag beider Schulen ist ähnlich, denn alle haben einen Erziehungsauftrag, bei der Sportschule steht vor allem auch der Auftrag den Sport als maßgeblich lebensbeeinflussender Indikator an die Schüler und Schülerinnen weiterzugeben im Vordergrund.

Beide Schulen sind auch an das Niederösterreichische Landesgesetz gebunden.

Das unmittelbare Umfeld (in der Abbildung der grüne Kreis) beider Schulen ist unterschiedlich, es wird von speziellen Faktoren gebildet, auf die sich jede Organisation einstellen muss. In diesem Fall geht es um Sponsoren, Fördergeber und Fördergeberinnen, der Stadtgemeinde, dem Elternverein, der geographischen Lage, eventuell einem Absolventenverein und sonstigen.

Es soll ein Ziel der Forschung sein den Sport und die Organisation innerhalb dieses Systems genau zu definieren und auch beide Organisationen in Wechselwirkung mit der Umwelt und deren Umfeld zu betrachten.

Das unmittelbare Umfeld stellt Organisationen dar, die nur speziell mit dieser einen Schule etwas zu tun haben. Der orangene Innenkreis steht für die Schule selbst, also Lehrer und Lehrerinnen, Eltern sowie auch Schüler- und Schülerinnen und alle Personen, die innerhalb der Organisation aktiv mitarbeiten oder aktiv beteiligt sind.

In der Systemtheorie ist von dem „Fokalen System“ die Rede. Anhand der Abbildung 4 ist das „Fokale System“ der Querschnittsbereich zwischen der Organisation, dem Umfeld und der Umwelt. Es liegt an der Organisation Schule aus diesem vielfältigen Angebot an Organisationen, die sich in deren Umwelt und Umfeld befinden, aus dieser Reizüberflutung und Vernetzung, schulrelevante Organisationen heraus zu selektieren.

Die Schule muss also ständig ihr eigenes Ziel vor Augen haben. Welche Stakeholderposition welche Ansprüche stellt, ist klar, nur oft sind das so viele Ansprüche, die an die Schule gestellt werden, dass die Schulleitung selektieren muss, welche Projekte gemacht werden, welche Interessen auch im Sinne der Schule relevant sind und von welchen Vereinen sich die Schule einen gegenseitigen Nutzen erwarten kann usw.

Folgendes wird laut Heinemann (2004, S. 265) in Bezug auf diese Thematik wichtig: „Mit diesem Ansatz werden die Bedingungen des Umfelds beschrieben, die eine Sportorganisation mit zu berücksichtigen hat, will sie erfolgreich sein.“

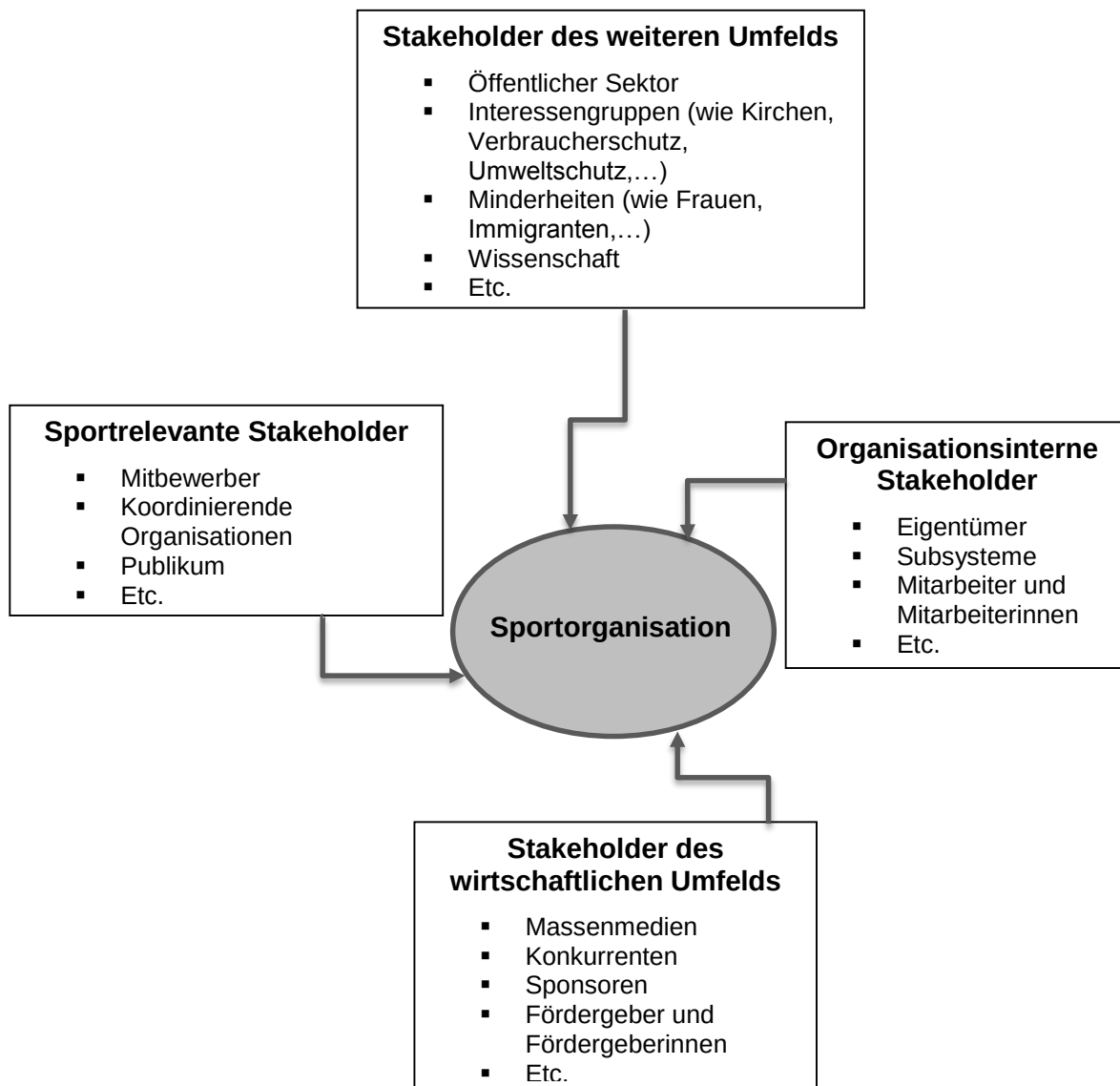


Abb. 10: relevante Stakeholder für eine Sportorganisation (mod. n. Heinemann, 2004, S. 265)

Viele der Stakeholder aus Abb. 5 sind natürlich nicht ständig aktiv und befinden sich nicht in ständiger Wechselwirkung mit der Organisation. Dies erfolgt lediglich, wenn sich Interessen überschneiden.

1. Organisationsinterne Stakeholder

Stakeholder Schulleitung

Die Funktion, Aufgabe, Rolle, Kompetenz und Verantwortung der Schulleitung ist gesetzlich verankert:

Der Schulleiter ist der unmittelbare Vorgesetzte aller an der Schule

tätigen Lehrer und sonstigen Bediensteten. Ihm obliegt die Leitung der

Schule und die Pflege der Verbindung zwischen der Schule, den Schülern und den Erziehungsberechtigten, bei Berufsschulen auch den Lehrberechtigten. Seine Aufgaben umfassen insbesondere Schulleitung und -management, Qualitätsmanagement, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Führung und Personalentwicklung sowie Außenbeziehungen und Öffnung der Schule. (Bundeskanzleramt, 2014b, Abschnitt 10, § 56, Absatz 2)

Stakeholder Familie

Familien stellen einen hohen Erziehungsanspruch an die Schulen. Heitmann (2011, S. 106) definiert das folgendermaßen: „Ein Teil ihrer Verantwortung wird von Familien als „natürliche“ Träger der Erziehungsverantwortung dem Erziehungssystem übertragen.“

Das spiegelt den Anspruch wider, den Familien an Schulen stellen. Oft geht dieser Anspruch weit über die Möglichkeiten des Lehrkörpers hinaus.

Stakeholder Lehrkörper

Die organisationsinterne Interessensgruppe der Gesamtheit aller Lehrer und Lehrerinnen soll ausführlich dargestellt werden, denn die organisationale Identifikation der Lehrkräfte und der Nutzen, den die Organisation davon hat, sind die zentralen Forschungsgebiete der Arbeit. Einleitend wird dazu das Erziehungssystem in Bezug zu anderen Teilsystemen der Gesellschaft gesetzt.

Cachay und Kastrup (2006, S. 221) sprechen über das Wirtschaftssystem und das Medizinsystem als gesellschaftliche Teilsysteme.

Aufgrund ihrer spezifischen Funktionserfüllungen gewinnen die gesellschaftlichen Teilsysteme eine eigene Identität, sie werden im historischen Verlauf unverwechselbar und zugleich unverzichtbar, da eben nur sie diese Funktion erfüllen können. Dabei verfügt jedes System über eigene Handlungslogik und eine eigene Leitdifferenz, einen so genannten binären Code, auf den sämtliche Kommunikationen innerhalb des Systems bezogen sind.

Cachay et al. (2006, S. 221)

Das Medizinsystem sowie auch das Rechtssystem bauen darauf auf, dass ein Defizit vorherrscht. Zum Beispiel muss ein Kranker geheilt werden, ein Rechtsstreit geschlichtet und so weiter. Der Sportlehrer und Sport im Allgemeinen baut nicht auf einem Defizit auf, es besteht also kein unmittelbarer Handlungszwang. Wie man es selbst kennt, muss man oft zum Trainieren seinen „inneren Schweinehund“ überwinden.

Sport ist Prophylaxe und erfüllt natürlich auch einige Erziehungsaufgaben.

Trotzdem fehlt es oft an der intrinsischen Motivation und was noch dazu kommt ist, dass der Sportlehrer und die Sportlehrerin alles auch vorzeigen muss. Kein Deutschlehrer, keine Deutschlehrerin muss selbst einen Bestseller verfassen oder eine Gedichtsammlung.

Die Sportlehrkraft muss also an ihre Grenzen gehen, um den Jugendlichen etwas vorzuzeigen und oft ist es nicht genug das theoretische Wissen zu besitzen. Daraus erfolgt eine hohe Anforderung an Sportlehrer und Sportlehrerinnen ein Experten- und Expertinnenwissen und –können in möglichst allen sportlichen Bereichen zu haben.

Sport soll Spaß machen, aber meist macht man es nur, um eine gute Figur zu bekommen oder damit man im Alter seine Lebensqualität erhalten kann.

Der Erfolg von Sportunterricht ist nicht langfristig messbar, also sind die direkten Auswirkungen auf die organisationale Identität weit wichtiger und auch sichtbar.

Neben der Sonderstellung der Sportlehrkräfte durch den hohen Wissensanspruch und Anspruch an speziellen Fertigkeiten, haben sie eine doppelte Mitgliedschaft im System der Schule: „Das Mitgliedschaftsverhältnis des Lehrpersonals der Organisation Schule konstituiert sich doppelt, und zwar dienstherrenrechtlich gegenüber dem Bundesland und formal-organisatorisch gegenüber der Schulleitung.“ Heitmann, 2011, S. 109

Im Rahmen der Arbeit ist die Stellung des Sportlehrers, der Sportlehrerin als Einzelperson wichtig. Was leistet die Einzelperson für die Organisation und was nicht?

Was sind die außerordentlichen Leistungen der Gesamtheit der Sportlehrer und Sportlehrerinnen für die Organisation?

Wie identifiziert sich die Einzelperson mit der Organisation und welchen Beitrag leistet der Sport zur Identifikation mit der Organisation?

Diese Thematik wird ausgeklammert und lässt daher noch einen weiten Forschungsansatz offen.

Lehrer und Lehrerinnen haben einen vorgegebenen Rahmen, in welchem sie die Schüler und Schülerinnen erziehen sollen.

Im Rahmen der Mitwirkung der Schule an der Erziehung der Schüler (§ 2 des Schulorganisationsgesetzes) hat der Lehrer in seiner Unterrichts- und Erziehungsarbeit die der Erziehungssituation angemessenen persönlichkeits- und gemeinschaftsbildenden Erziehungsmittel anzuwenden, die insbesondere Anerkennung, Aufforderung oder Zurechtweisung sein können. (Bundeskanzleramt, 2014b, Abschnitt 9, §47, Absatz 1)

Das Schulunterrichtsgesetz (Bundeskanzleramt, 2014b) Abschnitt 9, § 51, Absatz 1 besagt: „Der Lehrer hat das Recht und die Pflicht, an der Gestaltung des Schullebens mitzuwirken.“ Das ist natürlich sehr offen formuliert und bietet den Lehrern und Lehrerinnen einen großen Freiraum.

Sportlehrer und Sportlehrerinnen können sich innerhalb der Schule mit eigenen Projekten verwirklichen und wenn sie selbst in einer Sportart ein großes Vorwissen haben oder außergewöhnliche Fertigkeiten, dann haben sie die Möglichkeit das an Schülerinnen und Schüler weiterzugeben.

In dem Fall der Sportschule gibt es auch einen *Fachkoordinator*, dessen Hauptaufgabe „die Koordinierung der Unterrichtstätigkeit jener Lehrer, die im musischen bzw. sportlichen Bereich unterrichten“, ist. (Bundeskanzleramt, 2014b, Abschnitt 9, § 54a, Absatz 2b)

Laut Cachay und Kastrup (2006, S. 218) genießt die Arbeit des Sportlehrers nicht die gleiche Wertschätzung wie die anderer Lehrer. Ein Forschungsziel ist es den Status von Sportlehrern und Sportlehrerinnen in beiden Schulen (der Sportschule und der Nicht-Sportschule) zu vergleichen und zu eruieren, ob es Unterschiede in der Wertschätzung der Lehrer und Lehrerinnen gibt.

„Weitgehend ‚unthematisch‘ bleibt – im Alltag wie in der Wissenschaft – wie sich *Ausschlüsse, Missachtung und Verweigerung von Anerkennung* im Sport (etwa in Schule und Verein, aber auch in informellen Bewegungskulturen) auf die Identitätsbildung der Ausgegrenzten auswirken.“ (Abraham, 2008, S. 245)

Die Autorin beschreibt die Identitätsbildung auf persönlicher Ebene; es geht um das Selbst von Einzelpersonen und doch kann das im Zusammenhang mit der Anerkennung

des Kollegiums oder der Schulleitung für die gute Organisation eines Projekts oder eine ausgefallene Idee auch für die organisationale Identifikation von Lehrern und Lehrerinnen wichtig werden. Es herrscht eine gegenseitige Abhängigkeit von Organisationen und Organisationsmitgliedern.

Heinemann (2004, S. 190) schreibt: „Organisationen brauchen Individuen, Individuen brauchen Organisationen.“ Wie ist das zu verstehen? Diese gegenseitige Abhängigkeit beruht darauf, dass Sportlehrer und Sportlehrerinnen eine Arbeitsstelle brauchen und die Schule ihnen genau das bieten kann. Die Schule wiederum ist von einer motivierten und guten Arbeit ihrer Sportlehrer und Sportlehrerinnen abhängig.

Stakeholder Schüler und Schülerinnen

Im Rahmen des Stakeholders „Schüler und Schülerinnen“ folgt ein kleiner Exkurs in die persönliche Identität von Personen. Sie wird hier kurz erwähnt, da Schüler und Schülerinnen während ihrer ganzen Schulzeit einen sozialen und psychologische Lern- und Wachstumsprozess durchlaufen.

In der vorliegenden Forschungsarbeit ist der Bezug zur organisationalen Identität Kernthematik.

Krappmann (2008, S. 8) schreibt über Identität von Einzelpersonen:

„Die vom Individuum für die Beteiligung an Kommunikation und gemeinsamen Handeln zu erbringende Leistung soll hier mit der Kategorie der Identität bezeichnet werden. Damit das Individuum mit anderen in Beziehungen treten kann, muß es sich in seiner Identität präsentieren; durch sie zeigt es, wer es ist.“

Jede neue Entscheidung, jedes neue Gespräch trägt zur Weiterentwicklung und Veränderung der Identität einer Person bei. Eine Interpretation erfolgt durch die Abschätzung der aktuellen Situation und die Einschätzung der Erwartungen des Gegenübers. Es lassen sich aus dieser Definition folgende Merkmale herausfiltern:

- Identität ist *notwendig*, um mit dem Umfeld zu kommunizieren, zu interagieren
- Interpretation der aktuellen Situation, Identität ist *kontextbezogen*.
- *Interpretation des Erwartungshorizonts des Umfeldes*
- Hängt auch von den *eigenen Erwartungen und Bedürfnissen* ab (frühere, gegenwärtige und zukünftige)

Für Schüler und Schülerinnen bietet die Schule ein breites Lernfeld an, das nicht nur in Bereichen der Wissenschaft interessant wird, sondern vor allem im sozialen Bereich.

Diese Stakeholder Gruppe identifiziert sich auch mit der Organisation und das lässt noch ein breites Forschungsfeld offen, denn in der vorliegenden Arbeit wird lediglich die Identifikation des Lehrkörpers betrachtet.

Interessenskonflikte bestehen auch zwischen den einzelnen Stakeholdern.

Nehmen wir als Beispiel einen Schikurs der 5.Klasse. Angenommen die Eltern (als Stakeholder) wollen einen möglichst niedrigen Preis für die ganze Woche und das Jugendgästehaus, in dem die Schüler und Schülerinnen untergebracht werden, möchte natürlich möglichst viel verdienen. Hier liegt ein klassischer Konflikt von Stakeholdern vor.

„Entscheiden und Handeln in einer Sportorganisation sind das Ergebnis eines komplizierten Prozesses des Austarierens unterschiedlicher Ansprüche, Rechenschaftserwartungen, Wertvorstellungen und ethischer Maxime der verschiedenen unterschiedlich einflussreichen Gruppierungen, die auf den Sport und seine Organisationen einwirken.“ (Heinemann, 2004, S. 268)

Die Organisation Schule und Entscheidungsträger wie die Schulleitung oder Sportlehrer und Sportlehrerinnen müssen kontextbezogen Entscheidungen treffen.

Beide Schulen sind dabei in ständiger Wechselwirkung mit dem Umfeld und doch sind sie weder komplett offene noch komplett geschlossene Systeme. In der Abbildung 4 ist daher auch keine vollständige Überlappung aller drei Instanzen Umwelt – Direktes Umfeld – Organisation gegeben.

Systemtheoretisch betrachtet sind die Organisationen autopoietische Systeme, das heißt, sie reproduzieren „die Elemente, aus denen sie bestehen, mit Hilfe der Elemente, aus denen sie bestehen.“ (Willke, 2006, S. 62)

Wie kann man die Geschlossenheit des Systems Schule verstehen? Willke (2006, S. 62) schreibt: „In der Tiefenstruktur ihrer Selbststeuerung sind sie geschlossene Systeme, also gänzlich unabhängig und unbeeinflussbar von ihrer Umwelt.“

Es soll ein Ziel der Forschung sein den Sport und die Organisation innerhalb dieses Systems genau zu definieren und auch beide Organisationen in Wechselwirkung mit der Umwelt und deren Umfeld zu betrachten.

Capra (1996, S. 2) schreibt: „Was wir einen Teil nennen, ist nichts weiter als ein Muster in einem untrennbaren Netz von Beziehungen.“ In diesem Sinne beschreiben wir hier also Relationen zwischen den einzelnen Systemteilen.

Laut Capra (1996, S. 2) gibt es also nur ein Muster und wer den Blick auf einzelne Teile fokussiert, verliert den wertvollen Blick auf das ganze Muster. Diese systemische Sichtweise verbietet es uns fast die einzelnen Elemente zu beschreiben und doch muss man diese erst auflisten, um in einem weiteren Schritt Verbindungen und Wechselwirkungen zu erstellen.

Welche Teile sind aber wesentlich und in welcher Relation stehen diese zueinander und wie schafft man es doch den Blick auf das ganze System beizubehalten?

Piber (2008, S. 58) stellt folgende essentielle Fragen: „Welche Vorstellungen, Bilder, haben die Betroffenen von ihrer Organisation? Mit welcher Brille schauen sie darauf? Was halten sie für die wesentlichen Elemente einer Organisation und welche blenden sie aus? Welche typischen Begriffe und Metaphern werden verwendet?“

2. Sportrelevante Stakeholder

Diese Position umfasst zum Beispiel die Stakeholder Verein oder Neigungsgruppen innerhalb der Schule (wobei man das auch unter organisationsinterne Stakeholder einordnen könnte.)

3. Stakeholder des wirtschaftlichen Umfelds

„Die Beziehung zwischen dem Erziehungs- und den Wirtschaftssystem beruht auf der künftigen Berufstätigkeit der aus dem Erziehungssystem hervorgehenden Schülerschaft.“ (Heitmann, 2011, S. 104)

Die Wirtschaft erhofft sich möglichst fähige junge Erwachsene, die bereit sind gut zu arbeiten und etwas zu leisten.

Diese Stakeholder Position umfasst weiters noch Medien, Bund, Fördergeber und Fördergeberinnen. Wenn man den Staat als Eigentümer der Schule sieht, könnte man ihn auch als organisationsinternen Stakeholder betrachten und müsste so das System Schule um diese Position erweitern. Im Sinne dieser Arbeit ist es die Funktion des Staates festzuhalten und daher wird er an dieser Position als Stakeholder angeführt.

4. Stakeholder des weiteren Umfelds

Die in der Abbildung als Stakeholder des weiteren Umfelds angeführten Positionen können noch weiter unterschieden werden:

- Stakeholder des wissenschaftlichen Umfelds

Lehrer und Lehrerinnen vermitteln das, was sie selbst während dem Studium gelernt haben und das, was sie sich aneignen: durch Fortbildungen, Lesen von Zeitschriften oder Büchern und Besuchen von Seminaren.

Einerseits bildet sich so die Differenz zwischen Schule und Wissenschaft, weil Lehrer und Lehrerinnen selektieren müssen, was sie den Schülern und Schülerinnen beibringen.

Der Anspruch, den die Wissenschaft an die Schule stellt, ist, dass Schüler und Schülerinnen ausreichendes Wissen haben, um später, nach der bestandenen Zentralmatura, auf der Universität zu studieren.

- *Stakeholder des politischen Umfelds*

„Die Abhängigkeit des Erziehungssystems vom Staat und damit vom Politiksystem ergibt sich daraus, dass das Schulsystem unter staatlicher Aufsicht steht und der Staat als Geldgeber die Organisationen des Erziehungssystems mit Ressourcen versorgt.“
(Heitmann, 2011, S. 105)

Welche Erwartungen gibt es aus Sicht der Stadt aus an die Schulen?

Die Stadt profitiert von der Attraktivität der Schulen, denn, wenn Lehrer und Lehrerinnen gerne in der bestimmten Schule arbeiten und auch die Schüler und Schülerinnen mit ihrer Ausbildung zufrieden sind, dann werden sich nachfolgende Generationen auch eher wieder an dieselbe Schule wenden und die Stadt mit dieser beleben.

Die Stadt kann im weiteren Sinn natürlich auch von Schulen profitieren, wenn ehemalige Schüler und Schülerinnen zu Leistungssportlern und Leistungssportlerinnen werden und somit die Werbetrommel für die Schule rühren. Eine hohe Anzahl von Schulen in einer Stadt garantiert auch eine junge Bevölkerung, was sicher positive Auswirkungen auf das Gesundheitswesen hat.

- *Sonstige Stakeholder*

In diese Position kommen alle Anspruchsgruppen, die innerhalb von Schulen wichtig werden können wie zum Beispiel der Umweltschutz oder Minderheiten wie Frauen und Migranten oder auch die Kirche.

Kapitel 3 gibt eine allgemeine Begriffseinführung in die Thematik der Organisation und beschreibt die Sportorganisation und die Organisation Schule in einem weiteren Schritt.

Diese Anspruchsgruppen und ihre Vernetzung mit der Schule aus Kapitel 3.5 sind besonders wichtig für die organisationale Identifikation, denn diese entsteht durch die Interaktion der Organisation mit ihren Anspruchsgruppen.

4 Organisationale Identifikation

Das Kapitel 4 liefert das Verständnis von organisationaler Identifikation, wie sie in der vorliegenden Forschungsarbeit gesehen wird.

Vor allem Autoren aus dem praktischen Managementbereich und den Organisationswissenschaften wie Schein, Böhm und Van Dick werden vorrangig zitiert. Zuerst erfolgt eine Definition der organisationalen Identität, dann eine Auflistung der Dimensionen und Foki der organisationalen Identifikation und in Kapitel 4.3 und 4.4 erfolgt eine Abgrenzung zu anderen organisationswissenschaftlich bedeutsamen Begriffen.

4.1 Definition

Der Begriff „organisationale Identifikation“ wird in der Wirtschaft wichtiger und wichtiger. In Zeiten des Wandels und Zeiten des häufigen Jobwechsels ist es wichtig, dass eine Organisation weiß, wer sie ist und auch einen Stamm an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hat, welche diese Identität auch leben.

„Identifikation bedeutet den Prozess bzw. Zustand der Internalisierung der Organisationsidentität bei den Mitarbeitern.“ (Van Dick, 2004, S. 45)

Die Mitglieder einer Organisation wissen also, dass sie ein Teil dieser sind und verbinden damit bestimmte Gefühle. Unbewusst nehmen sie die Identität der Organisation wahr und verhalten sich entsprechend.

Die organisationale Identifikation passiert dadurch, dass der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin die Werte und Normen, die innerhalb der Organisation gelebt werden, übernimmt. Man wird Teil einer Organisation. Ein gutes Beispiel dafür im Sportbereich ist die Identifikation mit einer Sportmannschaft.

Wenn zum Beispiel die österreichische Fußballmannschaft im Ländermatch gewinnt, dann spricht der aktive Zuschauer, der Österreich-Fan davon in dieser Form: „*Wir* haben gewonnen!“

In der Sportschule spiegeln Aussagen von Lehrern und Lehrerinnen wie „*Wir* haben auch ein Schwimmbad!“ oder „*Wir* bieten Camps in Outdoorsportarten an!“ die organisationale Identität wider. Diese Aussagen spiegeln den Stolz wider, den die Person mit „ihrer“ Organisation verbindet. Es gibt noch verhältnismäßig wenig Literatur dazu, wie eine Organisation die Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv positiv beeinflussen kann.

Laut Van Dick (2004, S. 2) variiert Identifikation von Gruppe zu Gruppe und verändert sich durch den Kontext.

Im Gegensatz zu Commitment ist Identifikation also schneller veränderlich und entwickelt sich auch ständig weiter. Daraus wird ersichtlich, dass stets nur Momentaufnahmen der Identifikation gemacht werden können.

Identifikation mit Organisationen ist laut Van Dick (2004, S. 37) „variabel und kontextabhängig.“

Van Dick (2004, S.2) sagt weiters „Organisationale Identifikation bezeichnet die ganzheitliche Bindung an die Organisation.“ Er schließt dabei Gefühle mit ein, die man mit der Organisation verbindet oder innerhalb dieser empfindet.

In dieser Forschungsarbeit ist die Identifikation mit der Organisation selbst, also mit der Schule interessant. Daher ist es besonders wichtig zu unterscheiden, ob sich der Interviewte, die Interviewte mit seinem, ihrem Beruf in der Organisation, der Gruppe, der kompletten Lehrerschaft, dem Sportlehrerkollegium, einer speziellen Sportart oder eben der Organisation identifiziert. Hier kann man die Foki der Identifikation unterscheiden. (vgl. Kap. 4.2)

Van Knippenberg (2000, S. 362) meint, dass Identifikation erklärt, warum man sich in der Arbeit entsprechend verhält und auch, was man selbst mit der Arbeit verbindet, also welche Einstellung man ihr gegenüber hat.

Van Dick (2004, S. 14) schreibt: „Man kann davon ausgehen, dass Personen, die von ihrer Organisation im Verhältnis zu ihrer Leistung ausreichende Gegenleistungen bekommen, auch zufriedener sind und sich der Organisation auch eher verbunden fühlen.“

Welche Gegenleistungen bekommen Lehrer und Lehrerinnen von ihrer Schule?

Einerseits sichert ihr Beruf sie natürlich finanziell ab, was für die Lehrkräfte bedeutet, dass sie alle gleich bezahlt werden, da die Bezahlung bundeseinheitlich geregelt ist, was aber natürlich auch keinen hohen Anreiz für Lehrer und Lehrerinnen hat, denn sie können sich außerhalb des regulären Unterrichts zwar engagieren, werden jedoch nicht finanziell dafür entlohnt. Das bedeutet, dass es wenig bis keine extrinsische Motivation für das Engagement von Lehrern und Lehrerinnen gibt.

Sportlehrer und Sportlehrerinnen können sich in der Schule verwirklichen. Sie haben die Möglichkeit eigene Projekt oder Veranstaltungen zu planen und können Neigungsgruppen in ihrem Fachbereich anbieten.

Laut der Maslow'schen Bedürfnispyramide steht die Selbstverwirklichung als oberstes

Bedürfnis über allen anderen Bedürfnissen und wenn sich Lehrer und Lehrerinnen innerhalb der Organisation verwirklichen können, dann werden sie sich natürlich in höherem Maße mit dieser identifizieren.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Innensicht (Image) und Außensicht (Reputation) der Organisation. Wenn die Organisation in der Gesellschaft angesehen ist, dann sind die Mitglieder auch stolz darauf ein Teil der Organisation zu sein und je mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen denken, dass die Organisation von außen anerkannt und positiv bewertet wird, desto höher ist auch die Identifikation der Mitglieder mit ihr.

4.2 Dimensionen und Foki der organisationalen Identifikation

Die Dimensionen der organisationalen Identität unterteilen das Konstrukt in bestimmte Aspekte und die Foki beschreiben die Richtung der organisationalen Identifikation.

Van Dick (2004, S. 15) differenziert in folgende vier Dimensionen:

Kognitive Dimension

Eine Person betrachtet das System der Organisation als Ganzes und sieht sich selbst innerhalb dieses Systems. Wie stark die kognitive Dimension ausfällt ist sehr auf die direkte Umwelt bezogen. Diese Dimension zielt vor allem darauf ab, wie man die Organisation wahrnimmt und wie man sich als Person wahrnimmt.

Die Differenz dieser beiden Perzeptionen ist die Identifikation mit der Organisation. Diese Dimension ist in der vorliegenden Forschungsarbeit von Bedeutung. Die anderen Dimensionen werden angeführt, um das Modell nach Van Dick (2004, S. 15) vollständig zu erwähnen und doch überschneidet sich zum Beispiel die evaluative Dimension sehr mit dem Begriff organisationales Image und die affektive Dimension mit dem Begriff organisationales Commitment.

Evaluative Dimension

Die Person evaluiert, wie die Organisation von außen wahrgenommen wird. In der organisationspsychologischen Literatur wird hierfür das Synonym Image verwendet.

Affektive Dimension

Welche Gefühle verbindet man mit der Organisationsmitgliedschaft? Stolz, Freude oder vielleicht Schamgefühl?

Für die Organisation ist vor allem das Gefühl von Zugehörigkeit erwünscht, da das eine höhere Identifikation suggeriert. Diese Dimension der organisationalen Identifikation ist stark kontextabhängig, denn ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin eines Atomkraftwerks, kann sich eventuell dafür schämen, dass er oder sie Mitglied der Organisation ist und trotzdem bei dem Unternehmen bleiben, weil zum Beispiel die Bezahlung sehr gut ist und er oder sie für die Familie sorgen muss.

„Affektive Identifikation mit dem Lehrerberuf war zum Beispiel der beste Prädiktor für Kündigungsabsichten, körperliche Beschwerden und Extra-Rollenverhaltensweisen (OCB).“ (Van Dick, 2004, S. 33)

Konative Dimension

Diese Dimension beschäftigt sich mit der Kernfrage: Wie kommt mein Verhalten der Organisation zugute?

Organisationale Identifikation ist ein Konzept, welches „vier Aspekte von Involvement“ einschliessen muss: (1) Anziehung zur Organisation (attraction to the organisation), (2) Übereinstimmung von organisationalen und persönlichen Zielen (consistency of organisational and individual goals), (3) Loyalität zur Organisation (loyalty), und (4) Bezug zwischen Selbstbild und organisationaler Mitgliedschaft (reference of self to organisational Membership). Brown (1969, S. 349 zit. n. Böhm, 2008, S. 30)

In der vorliegenden Forschungsarbeit ist diese Definition bedeutend; es wird jedoch der Bezug zwischen Selbstbild und organisationaler Mitgliedschaft in den Hintergrund gesetzt. Vor allem die Zielübereinstimmung ist bedeutend und wie sehr sich Lehrer und Lehrerinnen außerhalb des normalen Unterrichtspensums für die Schule engagieren rückt in den Vordergrund.

Eine weitere interessante Unterscheidung organisationaler Identität ist über die *Foki der Organisation*:

Christ, Van Dick, Wagner und Stellmacher (2003, S. 332) unterscheiden zwischen folgenden drei Formen der Identifikation:

„(1) identification with one's own career, (2) identification with one's working unit or group, and (3) identification with the organization as a whole.“

Man kann sich also einerseits mit der Karriere, dem Beruf, andererseits mit dem Arbeitsteam, zum Beispiel den Sportlehrkräften in der Schule und auch mit der Organisation als Ganzes identifizieren. In der vorliegenden Forschungsarbeit werden die Aspekte herausgearbeitet, die sich vorwiegend mit der organisationalen Identifikation beschäftigen.

Dass in der Schule wenig extrinsische Motivation gegeben ist, sich außerhalb des vorgeschriebenen Unterrichts, der Vor- und Nachbereitungszeit, zu engagieren, entsteht dadurch, dass in Österreich Lehrer- und Lehrerinnengehälter bundeseinheitlich geregelt sind und nur mit den Dienstjahren ansteigen. Es gibt keinen finanziellen Bonus für herausragende Leistungen.

Die unterschiedlichen Foki der organisationalen Identität werden vor allem in Kapitel 6 thematisiert.

4.3 Organisationale Identifikation versus organisationale Identität

Um die Thematik der organisationalen Identifikation in seiner Tragweite zu verstehen, bedarf es ein Wissen um das Konstrukt der organisationalen Identität, welches in vielen Wissenschaften so unterschiedlich definiert wird. Das Kapitel 4.3 erklärt den Begriff „organisationale Identität“, wie er in dieser Forschungsarbeit verwendet wird in all seinen Facetten (Entstehung, Inhalt und Stärke, Merkmale) und grenzt ihn von ähnlichen Begriffen ab. Der Begriff organisationale Identifikation wird als „Prozess bzw. Zustand der Internalisierung der Organisationsidentität bei den Mitarbeitern“, (Van Dick, 2004, S. 45) thematisiert.

4.3.1 Definition der organisationalen Identität

Identität ist ein Querschnittsthema zwischen vielen Wissenschaften (Soziologie, Anthropologie, Biologie, Psychologie, Betriebswissenschaften, Rechtswissenschaften,... um nur einige zu nennen) daher ist auch die Herleitung des Begriffs nicht ganz einfach.

Jede der genannten Wissenschaften hat ihren eigenen Ansatz. Im Rahmen dieser Magisterarbeit wird Identität im organisationspsychologischen¹ Sinn betrachtet.

Aus systemischer Sicht betrachtet, hängt Identität nicht an isolierten Einzelteilen, sondern ist eine Systemeigenschaft.

Die Identität einer Organisation ist weder die Summe der Identitäten ihrer Mitglieder, noch die Identität einer einzelnen Person. Sie ist also mehr als die Identität der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und gleichzeitig etwas anderes als die Gesamtheit aller Identitäten der Organisationsmitglieder.

Die organisationale Identität gibt es nur in Zusammenhang mit der Gesamtorganisation. Für das richtige Verständnis des Begriffs erfolgt eine Herleitung und Definition der organisationalen Identität anhand einiger einschlägiger Autoren.

Die systemische Sicht auf den Begriff findet man in Kapitel 2.4. Es verhielt sich so, dass das Kapitel, obwohl es sehr vernetzt ist mit dem Kapitel 4, nach langer Überlegung doch in das Kapitel 2 „Die systemische Sicht auf die Schule“ integriert wurde, denn so wird dem aufmerksamen Leser, der aufmerksamen Leser die Erhaltung des roten Fadens garantiert.

Der humanistische Ansatz zerlegt Identität in einzelne Komponenten und verliert dabei den Blick auf das ganze System. Dieser Ansatz und auch die SIT oder Social Identity Theory oder die SCT, die sogenannte Social Categorization Theory, wird in Hinblick auf die Forschungsarbeit vernachlässigt.

Der systemische Ansatz ist sinnvoll in Bezug auf die Schule und obwohl er zwar sehr komplex und schwer zu beschreiben ist, gibt er dem Verständnis der organisationalen Identifikation und der organisationalen Identität gerade dadurch eine optimale Grundlage.

Der Begriff organisationale Identität wird laut Sluss und Ashforth (2007, S. 11) oft mit dem ähnlichen aber nicht gleichen Begriff organisationale Identifikation vermischt oder fälschlich angewandt: „...many identity theorists conflate the terms identity and identification, implicitly treating them as synonyms for one's sense of self. However, there is value in differentiating the terms.“

Diese Aussage von Sluss und Ashfort (2007, S. 11) stellt eine Anforderung an die Differenzierung in die beiden unterschiedlichen Begriffe. Kapitel 4.3.5 beschäftigt sich eingehend mit dem Unterschied und der Unterscheidung beider Konzepte.

¹ Organisationspsychologie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten von Organisationen. (Kirchler et al., 2005, S. 20)

Albert und Whetten (1985, S. 265) fällt nun der Ruhm für die erste sinnvolle Definition von organisationaler Identität zu, die bis heute verwendet wird, als „...that which members believe to be central, enduring, and distinctive about their organization.“

Wichtige Bereiche sind hierbei „core values, organizational culture, modes of performance, and products“ (Albert et al., 1985, S. 265).

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind laut dieser Definition unerlässlich, um die organisationale Identität zu bestimmen. Wie sehen diese die Organisation? Was glauben sie ist zentral und überdauernd an „ihrer“ Organisation und was hebt die Organisation von anderen am Markt ab?

Nach der systemischen Denkweise ist gerade die Differenz von einer Organisation zur anderen, der Unterschied, das, was die Identität maßgeblich bestimmt.

Wie nehmen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Organisation im direkten Vergleich zu anderen Organisationen wahr?

Es ist nicht die Mitgliedschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Organisation an sich, die für die organisationale Identität bedeutend ist, sondern die Interaktionsprozesse innerhalb der Organisation und diese kommen nur durch die Mitglieder zustande.

Böhm (2008, S.56) sieht „organisationale Identität als ein objektiv mess- und beeinflussbares Konstrukt im Organisationsalltag.“ (vgl. Kapitel 4.3.3)

Nach dieser Aussage ist organisationale Identität etwas, das in einer Organisation immer vorhanden und auch veränderbar ist.

Die Messbarkeit und Beeinflussbarkeit machen es möglich die organisationale Identität zu verändern. Wie sich diese Veränderungen im Organisationsalltag auswirken, gilt es zu untersuchen. Laut Böhm (2008, S. 57) ist die Instabilität der organisationalen Identität vor allem „durch sich rasch ändernde Umweltbedingungen begründet, welchen sich Unternehmen heute vermehrt stellen müssen.“

Die Definition grenzt auch nicht ein, wer der Hauptträger, die Hauptträgerin der Identität ist und vor allem wird nicht, wie in einigen anderen Definitionen nur die Führungsspitze als Erzeuger der Identität gesehen. Identität ist etwas Lebendiges in einer Organisation, das auf alle Mitglieder Einfluss hat und auch von allen beeinflusst wird.

Nicht die Mitglieder selbst, sondern vielmehr die Interaktionen, die ständig im Unternehmen stattfinden, bestimmen die organisationale Identität. Hier merken wir durchaus, dass unsere Gesellschaft, in der sich die Umwelt und dadurch das Organisationsumfeld sehr schnell ändern, Einfluss auf die Identitätsbildung hat. Organisationen liegen am Zahn der Zeit und müssen sich ständig neuen Veränderungen des Markts anpassen können.

4.3.2 Entstehung von organisationaler Identität

Identität entsteht immer dann, wenn sich ein Objekt von einem anderen Objekt unterscheidet. Die Differenz bildet den Knackpunkt und erst dann wird die Identität bedeutsam.

Die organisationale Identität ist daher auch immer im Kontext mit der Umwelt zu sehen. Gäbe es zum Beispiel auf der ganzen Welt nur einen Baum, dann wäre es ein Baum, sobald es aber einen zweiten gibt, wird die Unterscheidung wichtig. Welcher Baum ist es?

Krappmann (2008, S. 88) schreibt „Identität zu wahren ist jedoch nur möglich, wenn das Individuum alle seine Identifikationen durch neue Interpretationen für seine jetzigen Interaktionen aufarbeiten kann.“

Diese Aussage bezieht sich auf die Identität von Personen. Es stellt sich die Frage, ob man das in Bezug auf Organisationen einfach umlegen kann. Das Ziel einer Organisation bestimmt maßgeblich die organisationale Identität und die Übereinstimmung zwischen dem Organisationsziel und den Zielen der Organisationsmitglieder sollte möglichst hoch sein.

In dem System „Person“ ist die Interaktion zu einer anderen Person weit bedeutsamer als in einer Organisation, denn von Person zu Person gibt es weniger Interaktionen als innerhalb der Organisation. So kann eine Person nur mit einer anderen Person oder einer Gruppe von Personen interagieren. In der Zeit der sozialen Medien ist auch die persönliche Vernetzung weitaus komplexer geworden.

Innerhalb der Organisation laufen täglich hunderte von Interaktionsprozessen ab, die nicht alle so bedeutsam für die organisationale Identität sind, wie die Abgrenzung von einer Person zu einer anderen. Es erfolgt eine Strukturdifferenzierung, zum Beispiel unterrichten nicht alle Lehrer und Lehrerinnen an der Schule alle Fächer, sondern sie sind meistens Spezialisten in zwei Fächern und es unterrichten auch nicht alle Lehrer und Lehrerinnen alle Klassen.

Vergleicht man jedoch eine Organisation mit einer gleichwertigen anderen, dann rückt die organisationale Identität in den Vordergrund.

Um diese Beschreibung in Bezug auf Organisationen zu verstehen, wurde folgende Skizze angefertigt:

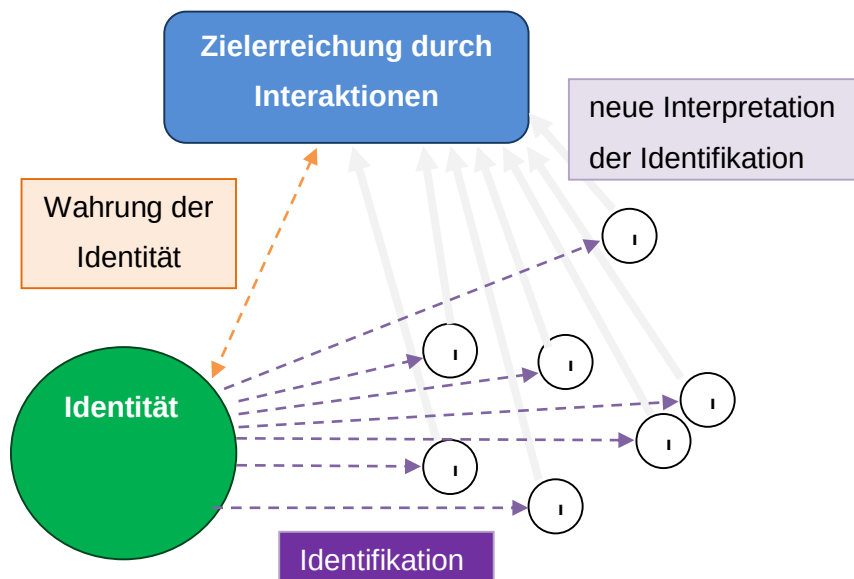


Abbildung 11: 4I Modell

Anhand einer Organisation im Wandel kann man diese Abbildung am besten erklären.

Identität wird ständig verändert. Sollte sich eine Organisation von Grund auf ändern, so verändert sich zusätzlich auch die Organisationskultur. Es müssen sich alle unterschiedlichen Identifikationen dem Ziel, das durch Führungspersonen definiert wird, durch Interpretation der Interaktion (damit ist die Handlung gemeint, die von der Führungsperson gesetzt wird) annähern.

Nur wenn sich das Ziel mit den Identifikationen deckt, ist eine gesunde Weiterentwicklung der Identität passiert. Durch Interpretation der gegebenen Umstände und neuen, vielleicht noch teils unbekannten und unbewussten, noch nicht geplanten Interaktionen, durch Reflektieren der eigenen Handlungen und Hinterfragen von Geschehnissen, kann das vor sich gehen.

Wofür stehen nun die Identifikationen aus organisationaler Sichtweise? Identität in der Abbildung steht für die organisationale Identität (vgl. Kapitel 4.3.1).

Identifikationen sind das, was Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Bezug auf ihr Arbeitsteam, ihren Vorgesetzten oder ihre Vorgesetzte, ihre Organisationsmitgliedschaft etc. denken. Wie sehr können sich diese mit einzelnen Handlungen identifizieren?

Führungspersonen sind maßgeblich daran beteiligt, dass diese Prozesse gut ablaufen. Laut diesem Modell muss man aufpassen, dass der Begriff organisationale Identität nicht mit dem verwandten Konstrukt Organisationskultur (vgl. Kapitel 4.3.6) verwechselt wird

In Bezug auf eine systemtheoretische Sichtweise muss die Organisation selektieren, denn es gibt zu viele Umwelteinflüsse auf diese. Aus all diesen Möglichkeiten können Organisationen kontingent handeln, also variabel und offen.

Welchen Stellenwert hat der Sport bei der Entstehung von organisationaler Identität?

„Sportaktivität liefert eine Möglichkeit, Identität sowohl zu entwickeln, wie auch über das Selbst den Sport zu beeinflussen.“ (Strauß & Alfermann, 1997, S. 31)

Strauß und Alfermann (1997, S. 31) beschreiben folgenden zirkulären Prozess: „Die Art des Sports wirkt auf das Aushandeln von Identität und umgekehrt.“

Laut dieser Aussage kommt es nicht nur auf den Sport im Allgemeinen an, sondern auch darauf, welche Sportart ausgeübt wird, da jede Sportart eine unterschiedliche Identität hat.

Außerdem machen die Autoren (Strauß & Alfermann, 1997, S. 33) deutlich, „daß der Sport in seinen vielfältigen Facetten Dabeisein und Dazugehören bietet und damit einen wichtigen Baustein zur Identitätsbildung liefert.“

In diesem Sinne leistet der Sport einen großen Beitrag zur Entwicklung der persönlichen und organisationalen Identität. Auch die Organisation kann sich über Sport identifizieren. Wenn ein herausragender Sportler, eine herausragende Sportlerin in einer Organisation tätig ist, so vertritt dieser oder diese die Organisation, ob er oder sie will oder nicht, nach außen und beeinflusst dadurch die organisationale Identität.

Organisationale Identität entsteht durch Interaktion der Organisation mit den relevanten Anspruchsgruppen und durch die Interaktion und auch Differenzierung der Organisation von diesen (vgl. Kapitel 3.5)

4.3.3 Inhalt und Stärke organisationaler Identität

Die Frage, womit man sich identifiziert und in welchem Ausmaß diese Identifikation erfolgt ist unzweifelhaft die Kernthematik der Forschungsarbeit.

Böhm (2008, S. 56) unterteilt in „Inhalt und Stärke der organisationalen Identität.“

Das, was in Kapitel 4.3.1 laut Albert und Whetten (1985, S. 265) anfangs unter „core values, modes of performance“ und „products“ organisationale Identität definierte, sagt auch über deren Inhalt etwas aus.

Hier gilt, dass jede Organisation individuell gestaltet ist; sogar Franchise-Unternehmen, die in den Bereichen Kernwerte, Ausführung und Produkte eine hohe Übereinstimmung haben,

haben doch unterschiedliche Identitäten, da diese auch von den Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und dem Gestalten der Arbeitsprozesse abhängen.

„...eine Orientierung der Mitarbeiter am Inhalt der Identität ist oftmals schwierig, wenn nicht sogar kontraproduktiv, da es dadurch durchaus zu einer gewissen Rückwärtsorientierung kommen könnte.“ (Böhm, 2008, S.58)

Wie ist diese Aussage gemeint? Wenn sich ein Unternehmen aufgrund veränderter Bedingungen am Markt, ein verändertes Umfeld oder sonstiges inhaltlich komplett verändern muss, wird es schwierig, wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an gewohnte Prozesse oder Produkte gebunden sind und sich damit identifizieren.

Sind diese jedoch offen für andere Tätigkeitsbereiche, dann kann eine Veränderung des Unternehmens leichter von sich gehen.

In Bezug auf die Schule bedeutet das, wenn sich ein Sportlehrer oder ein Sportlehrerin mehr mit der Sportart als mit der Schule identifiziert, wird er oder sie, wenn er oder sie eine Arbeitsstelle angeboten bekommt, eher an die Ausübung der Sportart und nicht vorrangig an die Organisation denken. Das ist rein hypothetisch angenommen, es könnte auch so sein, dass ein Sportlehrer oder eine Sportlehrerin, der oder die sich stark mit der eigenen Sportart identifiziert, sich auch stark mit der Organisation identifiziert, in welcher er oder sie diese Sportart ausführen kann. Wenn zum Beispiel ein Sportlehrer der Sportschule, weil es im Lehrplan so vorgegeben ist, jeden Mittwoch mit seinen Schülern und Schülerinnen am Semmering Snowboarden fahren kann, dann wird sich die gesteigerte Identifikation mit seiner Sportart auch auf die Organisation positiv übertragen, die ihm dies ermöglicht.

Böhm (2008, S. 58) konstatiert die *Stärke der organisationalen Identität* als

„(1) das Ausmass, in welchem Individuen die Identität ihrer Organisation als speziell oder einzigartig wahrnehmen sowie

(2) das Mass, in welchem diese wahrgenommene Identität unter den Mitgliedern verbreitet ist und von ihnen geteilt wird.“

Wie sehr hebt sich diese Organisation von den Anderen ab?

Wie nehmen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Identität der Organisation wahr? Nehmen wir als Beispiel die Sportschule, die vier unterschiedliche Zweige hat: ein Naturwissenschaftlicher, ein Sportlicher, ein Instrumentaler und ein Musikzweig.

Hypothetisch angenommen ist ein Mitglied des Sportzweigs sehr gern in der Schule und nimmt die Organisation als Ganzes positiv wahr.

„Meine Schule ist gut. Ich fühle mich wohl, das Klima ist toll, hier habe ich Freunde und Freundinnen. Hier lebe ich mein Leben.“

Schon allein die Tatsache, dass das Organisationsmitglied von „ihrer oder seiner“ Schule spricht, zeigt, dass die Identifikation mit der Organisation sehr hoch ist. Das ist jedoch nur die Sicht eines Individuums.

Wenn viele Mitglieder der Organisation diese Wahrnehmung teilen, dann ist die organisationale Identifikation mit der Schule sehr hoch oder zumindest die organisationale Identifikation innerhalb des Sportzweigs der Schule, der in dem großen System Schule ein Subsystem darstellt. Wenn also viele Lehrer und Lehrerinnen die organisationale Identität gleich oder ähnlich wahrnehmen, dann ist sie stark ausgeprägt.

Für diese wissenschaftliche Arbeit ist es interessant herauszufinden, ob Sport in der Organisation einen maßgeblichen Einfluss auf die Stärke der organisationalen Identität hat.

„The fore-going observations strongly suggest that it may not be identity per se, but rather the strength with which identity beliefs are entrenched within organizational members that might be of real importance to organizations” (Cole & Bruch, 2006, S. 588, zit. n. Böhm, 2008, S. 58)

Der Inhalt ist variabel, muss ständig an die Bedingungen der Umwelt angepasst werden und daher ist er auch kontextbezogen; die Stärke organisationaler Identität jedoch bildet eine stabile, überdauernde Größe, die für Organisation, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleichsam von unschätzbbarer Bedeutung ist.

4.3.4 Merkmale organisationaler Identität

Welche Kriterien lassen sich nun aus diesen Definitionen herausfiltern, die sinnvoll sind, um die organisationale Identität zu definieren?

Organisationale Identität ist durch folgende Begriffe beschreibbar:

- *Das Selbst der Organisation*

Es ist das „Wer bin ich?“ der Organisation. Die Identität ist der Daseins-Grund der Organisation und gibt ihr vor dem Hintergrund der Gesellschaft einen Sinn.

- *Omnipräsenz*

Die Identität einer Organisation lässt sich nicht abschalten, vielleicht kann man unter Vorspiel falscher Tatsachen die Identität verschleiern, aber dennoch bleibt eine Organisation das, was sie ist.

Die Identität der Organisation ist ein Merkmal, dass diese immer hat, das sie auszeichnet und von anderen Organisationen unterscheidet.

- *Beweglichkeit*

Es ist so, dass sich im Laufe der Zeit im Interaktionsprozess die Identität verändert. Eine Organisation ist stark vom Umfeld und der Umwelt abhängig und wird davon geprägt, verändert sich und verändert auch ihr unmittelbares Umfeld. Diese Veränderungen können von intern und auch extern initiiert sein.

Besonders wichtig ist, dass Identität nicht variabel ist lediglich der Inhalt der Identität (vgl. Kapitel 4.3.3).

Das bedeutet, dass sie nicht beliebig verändert werden kann, sondern sich selbst weiter entwickelt. Als Führungsperson muss man besonders darauf achten, dass Entwicklungen nicht in eine ungewünschte Richtung gehen.

- *Abhängigkeit von den Anforderungen an Organisationen*

Die internen und externen Anforderungen an die Organisation werden in Kapitel 3.5, welches das Umfeld einer Organisation näher beschreibt, erläutert:

- *Interne Anforderungen*

Identität entsteht durch Interaktion und ist notwendig, damit man überhaupt kommunizieren kann. Die Organisation Schule hat interne Interessensgruppierungen wie Lehrkörper oder Schülerschaft, welche ständig in Interaktion stehen.

- *Externe Anforderungen*

Identität entwickelt sich in Wechselwirkung mit der organisationalen Umgebung, dem Umfeld. Die externen Anforderungen kommen von Stakeholdern außerhalb der Schule, wie die Gemeinde oder auch die Medien und der Bund, der Schulen finanziert.

„Identity then must always be unstable as what is outside or beyond it is virtually endless and cannot be pre-determined.“ (Thornton, 2008, S. 178)

Diese Definition knüpft an eine vorher bereits erwähnte Umwelt und Umfeld bezogene Sichtweise an. Der Autor konstatiert in dieser Aussage, dass die Umwelt unendlich variabel ist.

Eine Organisation sowie deren unmittelbares Umfeld und auch die Umwelt entwickeln sich ständig weiter. Die Organisation muss diese Komplexität, die von außen und innen auf sie einwirkt, reduzieren und in Abhängigkeit zum Kontext setzen.

In dieser Definition werden die unbegrenzten Möglichkeiten der Identität erklärt. Es ist die Selektion aus diesen Umwelteinflüssen, welche die Organisation zu dem macht, was sie ist. Diese etwas provokante Sichtweise geht so weit zu sagen, dass die Organisation das ist, was sie zu sein glaubt.

4.3.5 Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten

In der Literatur finden sich viele Begriffe, die synonym mit dem Begriff organisationale Identität verwendet werden, ohne dass man sich über die genaue Bedeutung der Worte weitere Gedanken macht.

Diese Problematik ist vor allem auch darin begründet, dass viele unterschiedliche Wissenschaften (Betriebswirtschaft, Soziologie, Psychologie, Politikwissenschaft, Organisationswissenschaften,...) den Begriffen unterschiedliche, nämlich im jeweiligen Blickpunkt valide, Bedeutungen geben.

Das ist einerseits verwirrend für die Forscher und Forscherinnen, da sich einige Konzepte überschneiden und irgendwie vieles eine ähnliche Bedeutung bekommt, andererseits kann so kein Konzept einheitlich dargestellt werden, weil es auch unter den Forschern und Forscherinnen zu unterschiedlichen Meinungen und Darstellungen der Konzepte kommt.

Ein weiteres Problem, das sich bei der Definition des Begriffes „organisationale Identität“ ergab, ist der Anspruch, den die Psychologie und Soziologie an den Begriff „Identität“ stellt. In diesen Wissenschaften ist von „sozialer Identität“ die Rede; ein Begriff, der sich nicht mit organisationaler Identität deckt, einige Ähnlichkeiten mit dieser aufweist und doch oft synonym verwendet wird.

In dieser Forschungsarbeit wird eine Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten vorgenommen und die organisationale Identifikation aus Sicht der Organisationswissenschaft betrachtet.

Der Kern der Forschung ist die Organisation als System mit bestimmten Systemeigenschaften. Es werden also nicht starre Strukturen und Einzelpersonen untersucht, sondern die Differenz zwischen den Personen und der Umwelt und die Beziehungen und Vernetzungen dieser miteinander.

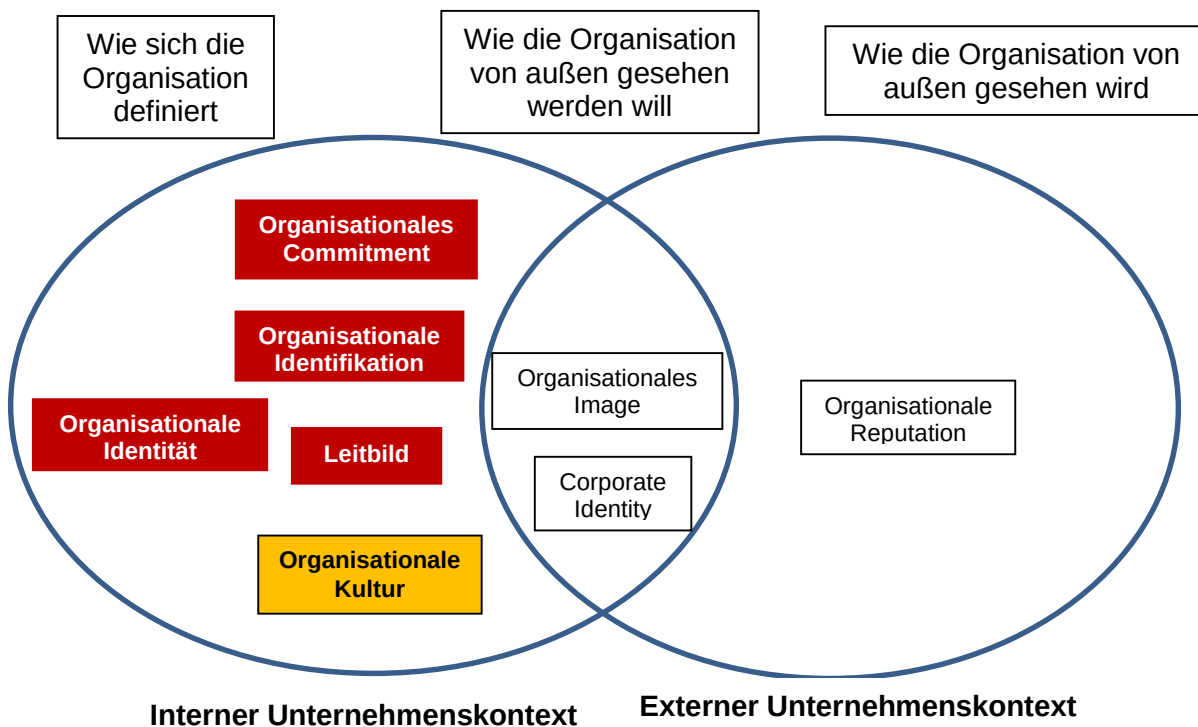


Abb. 12: Die Organisation und verwandte Konstrukte aus identifikationstheoretischer Sicht
(mod. n. Böhm, 2008, S.67)

Das Modell setzt organisationale Identität in Bezug zu den ihr verwandten Konstrukten.

Diese Differenzierung nach Böhm (2008, S. 67) erklärt den komplexen Zusammenhang zwischen den einzelnen Positionen.

Es wird geklärt, wie organisationale Identifikation aus organisationstheoretischer Sicht gesehen wird und man grenzt diese gleichzeitig ein.

Im Folgenden werden alle Begriffe in alphabetischer Reihenfolge einzeln definiert:

Commitment (siehe Kapitel 4.4)

Corporate Identity

Gerade aus dem Projektmanagement oder der Betriebswirtschaft ist Corporate Identity ein bekannter Begriff. Ein Unternehmen, das einen einheitlichen Internetauftritt, ein passendes Logo, ein gutes Marketingkonzept hat, wird dem Kunden, der Kundin in Erinnerung bleiben.

Corporate Identity beschäftigt sich mit dem Wiedererkennungswert des Unternehmens am Markt und hat nichts mit inneren Prozessen der Unternehmenskultur zu tun.

„Es bleibt dennoch festzuhalten, dass der Begriff eher dem Marketing zuzurechnen ist und die graphische Komponente eine wichtige Rolle spielt.“ (Böhm 2008, S. 62) Diese Präsentation nach außen hin ist natürlich zum Teil auch Ausdruck der organisationalen

Identität und doch werden Corporate Design Programme meistens entweder von der Führungsperson entworfen oder von einer Marketingagentur und haben nicht wirklich etwas mit dem Unternehmen zu tun.

Scharf und Schubert (1995, S. 268) definieren den Begriff folgendermaßen: „ Unter Corporate Identity wird allgemein ein einheitliches und prägnantes Erscheinungsbild eines Unternehmens sowohl gegenüber der externen als auch der internen Öffentlichkeit verstanden.“

Diese sehr an das Marketing angelehnte Definition trifft genau die Kernaussage der Corporate Identity. Wie präsentiert sich die Organisation? Laut dieser Definition ist auch die Präsentation nach innen, also das, was die Organisationsmitglieder wahrnehmen und sehen, von Bedeutung. Hier überschneidet sich die Thematik eng mit dem Begriff organisationale Identität. Der große Unterschied liegt darin, dass die Corporate Identity, wie es der Name schon sagt, eben nur das Erscheinungsbild ist.

Organisationale Identität findet auf einer Ebene der Tiefenprozesse statt und wenn jemand heute beschließt: „Wir brauchen ein neues Logo!“ und somit die Corporate Identity des Unternehmens maßgeblich verändert, hat dies zwar sicherlich auch Auswirkungen auf die organisationale Identität und doch kann man genau hier den Unterschied festmachen. Organisationale Identität ist mehr als nur das Erscheinungsbild des Unternehmens.

Demnach zu urteilen ist Corporate Identity etwas sichtbares, nämlich wie sich die Organisation nach außen hin präsentiert: Internetauftritt, das Firmenlogo, Firmengebäude, Firmenbesitz etc.

„Die Corporate Identity der Organisation, mit der man sich identifiziert, trägt ebenfalls zur Erhöhung des Selbstwertes bei, wenn das Image der Organisation mit Status und Prestige (z.B. Mercedes, Rolls Royce) verbunden ist.“ (Van Dick, 2004, S. 11)

„Corporate Identity Programme sind darauf ausgerichtet, der Organisation ein positives Image zu verleihen.“ (Van Dick, 2004, S. 11)

So beschäftigt sich Corporate Identity mit der Frage, wie die Identität von Organisationen gestaltet wird. Jedes Corporate Identity Programm wird genau auf das Unternehmen abgestimmt und kann somit weit mehr als nur eine Platzierung des Logos auf Briefköpfen sein. Manche Unternehmen stimmen ihre komplette Kommunikation auf die Identität des Unternehmens ab.

„Corporate Identity beginnt mit einer Philosophie – erst dann kommen Design, Entwicklung und schließlich Implementierung.“ (Van Dick, 2004, S. 55)

Image

„Das organisationale Image wird in der organisationsorientierten Literatur zumeist als Konstrukt beschrieben, welches in den Köpfen der Organisationsmitglieder entsteht und der Organisation nicht von aussen zugeschrieben wird.“ (Böhm, 2008, S. 60)

Es spiegelt also das wider, was Personen innerhalb der Organisation darüber denken, wie die Organisation von außen gesehen wird. Oft wird der Begriff mit Reputation verwechselt.

Whetten, Lewis und Mischel (1992, S. 5) definieren Image als „the way that organizational elites would like outsiders to see their organization.“

Organisationsmitglieder stellen sich folgende Fragen: „Welchen Platz hat die Organisation am Arbeitsmarkt? Wie sieht die Gesellschaft die Organisation? Wie wird die Organisation von anderen Organisationen gesehen?“

Nach der Definition von Whetten et al. (1992, S. 5) muss Image nicht immer etwas Positives sein, so kann es auch vorkommen, dass man sich für die Mitgliedschaft schämt, zum Beispiel, wenn man ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin eines Atomkraftwerks ist. Der wichtige Aspekt, dass Organisationsmitglieder auch das sehen, was die Gesellschaft an der Organisation kritisiert, ist unbedingt noch hinzuzufügen.

Laut Böhm (2008, S. 61) sind Image, Identität und Identifikation unterschiedliche theoretische Konstrukte, die in bestimmten Abhängigkeiten zueinander stehen.

Das Image der Organisation hat einen großen Einfluss auf die Stärke der organisationalen Identifikation. Nimmt man das Image positiv wahr, dann kann man sich auch stärker mit der Organisation identifizieren. Wenn also ein Sportlehrer, eine Sportlehrerin denkt: „Unsere Schule hat das beste Sportangebot! Andere Schulen hätten gern unser Team und unsere Ausstattung.“, wird die Identität der Schule positiv wahrgenommen.

Leitbild, Leitsatz

Leitbilder und Leitsätze sind laut Glasl, Kalcher und Piber (2008, S. 296) „kulturelle Informationen“ und „stark in die Zukunft gerichtet“.

Das Leitbild soll die Identität des Unternehmens ausdrücken und doch ist es etwas Starres. Etwas, das meist von einer Person, oft auch der Führungsperson im Unternehmen, verfasst wird. Das Leitbild ist ein vorgefertigter Absatz, der das Unternehmen beschreiben soll.

Die Unternehmenskultur, die so wie die Identität etwas Flexibles ist, soll durch das Leitbild ins Unternehmen gebracht oder gefestigt werden. Jetzt stellt sich nur die Frage, wie das zum einzelnen Mitarbeiter, zur einzelnen Mitarbeiterin kommen soll?

Das ist viel harte Kritik, denn jedes Leitbild hat auch die Funktion ein Ziel zu definieren, etwas darzustellen, das sein könnte oder sein sollte.

Meist ist es jedoch ein Absatz, den nicht einmal alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gelesen haben und wenn sie ihn gelesen haben ist fraglich, ob er so verstanden wurde, wie er gemeint ist.

„Die Organisation muss ihre Werte und Ziele klar kommunizieren und – zum Beispiel in Form eines Leitbildes – auch allen zugänglich dokumentieren.“ (Van Dick, 2004, S. 56)

Neubauer (2003, S. 109) erweitert diese Definition, um die Dimension der Gegenwart: „Das Leitbild ist eine schriftliche Ausformulierung und beinhaltet außer den Zielen, Visionen und Aufgaben der Organisation noch, was die Organisation zurzeit darstellt.“

Neubauer (2003, S. 111) beschreibt drei essentielle Kriterien des Leitbilds: Singularität, Homogenität und Kontinuität. Ein Leitbild kann also nur einmal, für eine Organisation verwendet werden, es verfolgt ein bestimmtes Ziel. Man kann zum Beispiel nicht schreiben: „Unsere Schule legt größten Wert auf die sprachliche Weiterbildung der Jugendlichen,“ und im nächsten Satz: „Die sprachliche Weiterbildung der Schülerinnen und Schüler ist bei uns eher weniger wichtig.“ Abgesehen davon, dass der zweite Satz eine Verneinung enthält und in der Form für ein Leitbild gänzlich ungeeignet ist, so ständen beide Sätze in Widerspruch zueinander und sind somit nicht homogen und authentisch.

Organisationskultur (siehe Kap. 4.3.6)

Reputation

Wie sehen andere Unternehmen die Organisation? Wie unterscheidet sich die Organisation von anderen am Markt? Die Reputation ist sozusagen der Ruf, den das Unternehmen hat. Laut Böhm (2008, S. 61) entsteht die Reputation extern, „durch die Einschätzung von Nicht-Organisationsmitgliedern.“

Das, was in den Medien oft als Image postuliert wird, ist eigentlich die Reputation. Sie ist das, was Nicht-Organisationsmitglieder denken, das die Schule ist.

4.3.6 Organisationskultur versus Organisationale Identität

Organisationskultur und organisationale Identität ist nicht ein und derselbe Begriff, jedoch ist für die Bildung und Veränderung organisationaler Identität die Organisationskultur wichtig und daher wird sie an dieser Stelle angeführt und in Bezug zur organisationalen Identität gesetzt.

„Unternehmenskultur ist ein im Wesentlichen kollektives Phänomen, es bezeichnet Ideen, Vorstellungen und Werte, welche die Organisationsmitglieder gemeinsam verfolgen ohne sich diese bewusst zu machen.“ (Schreyögg, 1998, S. 440)

Daraus ergibt sich, dass Organisationskultur über einen langen Zeitraum gewachsen ist und bestimmte Basisannahmen wie gemeinsame Vorstellungen über das Verhalten, Kommunikation, Werte und Normen beinhaltet.

Organisationskultur denkt man nicht, man lebt sie und nimmt sie unbewusst wahr. Das bestätigt auch folgende Aussage von Nerdinger und Wilke (2009, S. 28): „Organisationskultur ist auf das Gesamt der Organisation zu beziehen. Es spiegelt sich im Stil und Charakter dieser wider.“ Sie betrifft daher alle Teile des Unternehmens und wirkt in allen Bereichen.

Schein (1989, S. 6) trifft mit folgender Definition den Nagel auf den Kopf: „I will argue that the term ‚culture‘ should be reserved for the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic ‚taken-for-granted‘ fashion an organization’s view of itself and its environment.“

Jedes Team, jede Gruppe innerhalb der Organisation lebt die Organisationskultur, doch das ist den Mitgliedern des Teams unbewusst.

„Das ist doch sowieso klar!“, steht innerhalb der Organisation für Werte und Normen, die unbewusst transportiert werden. Es spiegelt den Stil und Charakter des Unternehmens wider. Weiters erwähnt Schein (1989, S. 9) die Begriffe interne Integration und externe Anpassung und definiert solche als anteilig sehr wichtig in Bezug auf Organisationskultur. Wenn jemand neu in eine Firma kommt, lernt er oder sie die Organisationskultur erst kennen und braucht etwas Zeit, um sich an das Team und dessen Arbeitsweise zu gewöhnen, um die Führung und deren Anleitung richtig zu deuten und sich an wichtige Werte und Normen anzupassen.

Erst nach und nach werden neue Mitglieder in den Organisationsprozess integriert. Das jedoch ist in diesem Zusammenhang mit interner Integration nicht gemeint. Ein gutes Beispiel, um das näher zu erklären ist die Umstellung auf elektronische Mitteilung in einer Firma (Schein, 2009, S. 47).

Die Führungsperson legt einen Zeitrahmen fest; in diesem Fall waren es sechs Monate, in dem das elektronische Nachrichtensystem funktionieren sollte. Um den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine Umstellung zu erleichtern oder zu ermöglichen wurden Kurse angeboten und es gab sogar ein Budget für eigene Kurse. Wenn man eine Veränderung, eine Umstrukturierung, eine veränderte Kommunikationsstruktur haben will, muss man sich vorher immer überlegen, wie man am Schnellsten die Veränderungen umsetzen kann. Wie

kann man Veränderungen am Schnellsten integrieren? Die externe Anpassung betrifft die Anpassung der ganzen Organisation an den Markt, also an Veränderung außerhalb der Organisation.

“Organisational cultures are created by leaders, and one of the most decisive functions of leadership may well be the creation, the management, and – if and when that may become necessary – the destruction of culture.” (Schein, 1989, S. 2)

Laut dieser Definition von Schein ist die Entwicklung der Organisationskultur ein von Führungspersonen initiiertes Prozess. Es soll eine Überwachung und Zerstörung der Kultur durch den Manager, die Managerin erfolgen, wenn dieser oder diese das für notwendig hält. Die Aufgabe von Führungspersonen ist es den Prozess der Organisationskultur zu steuern und vorausschauend zu handeln.

Wilson (2001; zit. n. Böhm, 2008, S. 63) unterscheidet „sichtbare Elemente wie Sprache, die gezeigten Verhaltensweisen, symbolische Artefakte, etc.“ von „geteilten Wertvorstellungen, kulturellen Normen und grundlegenden Annahmen.“

Organisationskultur lässt sich nicht schnell und direkt verändern. Die unterschiedlichen Basisannahmen, die jeder Organisation zugrunde liegen sind das Ergebnis bisheriger Strukturen und können nur langfristig, auf der Basis von Vertrauen und Evaluation der Prozesse mit Kommunikation und über Feedback verändert werden, das ist eine der wesentlichen Unterscheidungen zur organisationalen Identität.

Eine weitere große Unterscheidung zur organisationalen Identität ist, dass die Gestaltung der Organisationskultur maßgeblich durch die Vorgesetzten erfolgt, Identität entsteht durch Wechselwirkung mit dem Umfeld (vgl. Kap. 4.3.2).

Das Leitbild also, welches ja meistens vom Vorgesetzten geschrieben wird, steht genau zwischen organisationaler Identität und Organisationskultur.

Ist Organisationskultur wirklich etwas, das jedes Mitglied der Organisation fühlt oder eher eine Wunschvorstellung des Vorgesetzten? Nach Neubauer (2003, S. 97) sind zwei essentielle Funktionen der Organisationskultur die Herstellung eines Identitätsgefühls und die Entstehung einer persönlichen Verbindung mit dem Unternehmen.

4.4 Organisationale Identifikation versus Organisationales Commitment

Diese beiden Konzepte beschäftigen sich mit Prozessen, die innerhalb der Organisation ablaufen.

„Beide Konstrukte beschreiben eine Form der psychologischen Verbindung zwischen Individuum und Arbeitgeber und erfreuen sich einer vergleichsweise hohen Aufmerksamkeit im Bereich der Organisationsforschung.“ (Böhm, 2008, S. 5)

Um die Unterschiede von organisationaler Identifikation und organisationalem Commitment zu verstehen, wird organisationales Commitment zuerst in Kap. 4.4.1 definiert und dann in Kap. 4.4.2 zur organisationalen Identifikation in Beziehung gesetzt.

4.4.1 Definition von Organisationalem Commitment

Van Dick (2004, S. 3) setzt Commitment mit Organisationsbindung gleich und unterteilt dieses in drei Unterbegriffe: Affektives Commitment, Normatives Commitment und Fortsetzungsbezogenes Commitment.

Das *Affektive Commitment* ist die emotionale Bindung, die man zu einem Unternehmen hat, diese Form des Commitment ist intrinsisch motiviert. Ist das affektive Commitment hoch, dann bedeutet das, dass man gerne Teil der Organisation ist, diese auch nach außen hin vertritt und verteidigt und positive Gefühle mit der Organisation verbindet.

Beim *Normativen Commitment* fühlt sich die Person aus moralisch-ethischen Gründen mit der Organisation verbunden (Van Dick, 2004, S.3). Als Beispiel kann man hier anführen: „Die Firma hat meinen Firmenwagen bezahlt und daher muss ich noch weiter in der Firma tätig bleiben.“

Das *Fortsetzungsbezogene Commitment* verbindet das Bleiben in der Organisation mit Annehmlichkeiten wie finanzieller Sicherheit und deutet auch auf Fehlen von Alternativmöglichkeiten hin.

Diese drei Unterscheidungsmöglichkeiten von Commitment sind auf persönlicher Ebene, das heißt wie sich eine Person mit der Organisation verbunden fühlt und haben noch keine Aussagekraft in Bezug darauf, was es für die Organisation bedeutet.

4.4.2 Unterschiede und Überschneidungen zweier Konzepte

Organisationales Commitment und organisationale Identifikation werden in der Literatur oft synonym verwendet, daher ist es wichtig die feinen Unterschiede dieser ähnlichen Konzepte herauszuarbeiten.

Van Knippenberg (2000, S. 366) sieht als wichtigste Abgrenzung der organisationalen Identität vom organisationalen Commitment den *kognitiven Aspekt*, das bedeutet „wie sehr sich jemand selbst – als Person – dadurch definiert, dass er Mitglied einer bestimmten Organisation ist.“ (Van Dick, 2004, S.5)

Eine weitere Unterscheidung erfolgt anhand der Entwicklung beider Konzepte. Identifikation beruht vor allem auf wahrgenommener Ähnlichkeit und geteilten Überzeugungen zwischen den Mitgliedern der jeweiligen Gruppen, während Commitment sich eher auf Grundlage von zwei Faktoren entwickelt. Ein Faktor ist die Summe aller Merkmale, die einen Job als interessant und wertvoll erscheinen lassen. Ein zweiter Bereich basiert auf austauschtheoretischen Grundlagen. (Van Dick, 2004, S.5)

Im Gegensatz zu Identifikation, was variabel und schnell veränderlich ist, denn es bezieht sich auf die jeweilige Situation und auch den Kontext, in dem es gerade steht, überdauert Commitment.

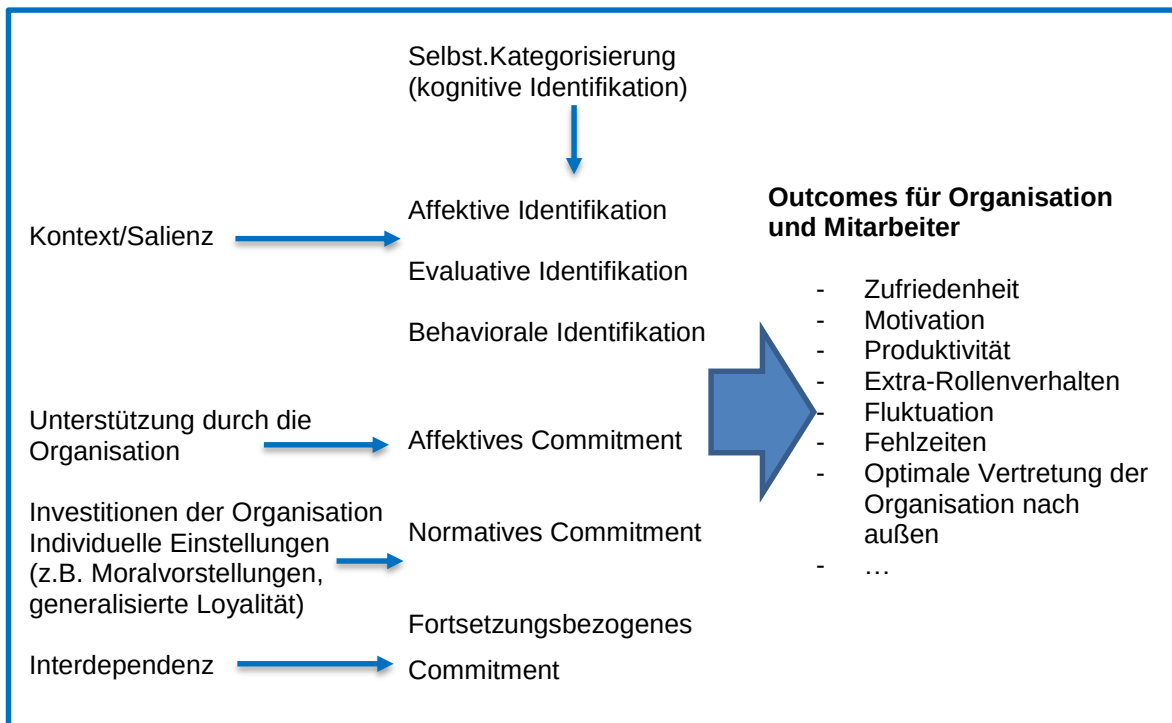


Abb. 13: Komponenten von Identifikation und Commitment aus Van Dick (2004, S. 17)

Abbildung 7 unterteilt Identifikation und Commitment mit der Organisation in unterschiedliche Komponenten. Wichtig für die Forschungsarbeit ist die Position, die in der Abbildung 7 als „Outcomes für Organisation und Mitglieder“ betitelt wird. Das ist der Nutzen, den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Organisation von einer gesteigerten organisationalen Identifikation haben.

Der Fokus liegt auf der Stärke der Identifikation und welchen Nutzen diese der Organisation bringt.

In Kapitel 4 erfolgte eine genaue Beschreibung des Begriffs organisationale Identifikation und die Abgrenzung zur organisationalen Identität und weiteren verwandten Konstrukten.

Es wird dabei der Bezug zur Organisation hergestellt und es werden auch einige Beispiele in diesem Kontext genannt.

5 Der Nutzen von hoher organisationaler Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Organisation

Der Nutzen von hoher organisationaler Identifikation ist vor allem für Unternehmen interessant, die in organisationale Identifikation investieren, diese evaluieren und sogar eigene Corporate Identity Programme entwerfen. Es kann viele Vorteile haben, wenn sich Mitglieder der Organisation mit dieser identifizieren, daher gibt es besonders aus der Unternehmenspraxis viel Literatur zu diesem Thema.

Der Fokus der Identifikation liegt in der vorliegenden Forschungsarbeit bei der Schule und nicht bei den Lehrkräften, dem Beruf oder der Sportart. Es soll jedoch festgestellt werden, ob durch den Sport eine erhöhte Identifikation der Sportlehrer und Sportlehrerinnen mit der Schule erfolgt.

Zuerst erfolgt eine Einleitung in die Thematik, dann, in Kapitel 5.2, wird das Extra-Rollenverhalten, also ein besonderes Engagement für die Organisation besprochen und Kapitel 5.3 schneidet die Thematik der „Nachhaltigen Identität“ an.

5.1 Der Nutzen von gesteigerter organisationaler Identifikation

Welchen Nutzen hat nun die Organisation von einer höheren Identifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Was bringt es der Schule, wenn sich Sportlehrer und Sportlehrerinnen vermehrt mit dieser identifizieren?

„...an increase in social identification or social identity salience will be associated with improvement in those aspects of work motivation, work satisfaction, and other behaviours of group members that are in accordance with in-group norms.“ (Van Dick und Wagner, 2002, S. 129)

In der vorliegenden Forschungsarbeit ist nicht von sozialer Identität, die ein Begriff der Psychologie und Soziologie ist, sondern von organisationaler Identität die Rede.

Und doch ist es einleuchtend, dass gesteigerte organisationale Identität Hand in Hand geht mit erhöhter Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und andern Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern, die den Werten und Normen der Organisation entsprechen.

An dieser Stelle werden vorerst statistische Daten erwähnt, anhand derer man erkennen kann, dass Lehrer und Lehrerinnen eine hohe Arbeitslast zu bewältigen haben, dadurch unter Stress leiden und Gefahr laufen an Burnout zu erkranken.

Das kann dazu führen, dass Fehlzeiten erhöht sind und viele Lehrer und Lehrerinnen früher in Pension gehen. (Van Dick und Wagner, 2001, S. 248)

“...from the total amount of 1000 teachers quitting their job each year in Hesse, only 3-5% reach the age of regular retirement, 55-65% retire early because of severe illness.” (Van Dick und Wagner, 2002, S. 130)

Diese Statistik zeigt uns, dass eine Identifikation mit der Organisation besonders wichtig ist, denn dadurch können solche Schwierigkeiten im Beruf auch überwunden werden

Wie in Kapitel 4.3.2. schon erwähnt, gibt es unterschiedliche Foki der organisationalen Identifikation (mit dem Beruf, mit dem Arbeitsteam und mit der Organisation) und unterschiedliche Formen von Extra-Rollenverhalten.

Christ, Van Dick, Wagner und Stellmacher (2003, S. 336) haben den Zusammenhang von organisationaler Identifikation und OCB qualitativ an 447 Lehrern und Lehrerinnen getestet.

Tabelle 5: Korrelationsmatrixen, Standardabweichungen und Cronbach's Alpha von den Marburger Identifikationsstudien

	<i>M^b</i>	<i>SD</i>	<i>Alpha</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Career identification	3.39	1.01	.74		.31 ^{***}	.29 ^{***}	.31 ^{***}	.14 ^{***}	.21 ^{***}	.11
2. Team identification	4.53	1.04	.79			.47 ^{***}	.35 ^{***}	.33 ^{***}	.38 ^{***}	.76 ^{***}
3. Organisational identification	4.45	0.88	.72				.31 ^{***}	.37 ^{***}	.43 ^{***}	.54 ^{***}
4. OCB towards the own qualification	4.23	1.17	.75					.28 ^{***}	.44 ^{***}	.34 ^{***}
5. OCB towards the team	4.81	0.84	.52						.44 ^{***}	.40 ^{***}
6. OCB towards the organisation	4.24	1.10	.81							.43 ^{***}
7. Team climate ^a	4.68	1.00	.95							

Note. *** $p < .01$; ^a $N = 196$; ^b Higher values indicate higher agreement with the statements.

Quelle: Christ et al. (2003, S. 336)

In der Studie gab es hohe Werte in Bezug auf

1. Gruppenidentifikation und
2. organisationale Identifikation und vor allem auch beim
3. Organizational Citizenship Behaviour in Bezug auf die Organisation.

Die drei oben genannten Dimensionen wiesen die höchsten Korrelationswerte auf. Die Marburger Identifikationsstudien (Christ et al., 2003, S. 329 ff.) belegen, dass es diese drei unterschiedlichen Foki der Identifikation gibt und bestätigen damit die Sinnhaftigkeit der Unterscheidung. Zusätzlich wird auch die Sinnhaftigkeit in der Unterscheidung der drei Dimensionen des Extra-Rollenverhaltens bestätigt.

The direct effects of the different foci of identification on the dimensions of OCB accounted for 18% of variance in OCB towards the own qualification by career identification, 35% of variance in OCB towards the team by team identification and 43% of variance in OCB on behalf of the organization by organizational identification. (Christ et al., 2003, S. 337)

Wie sehr man sich also für seine eigene Weiterbildung engagiert, weicht wenig von der Berufsidentifikation ab. Die Varianz von Extra-Rollenverhalten dem Team gegenüber in Zusammenhang mit Teamidentifikation ist schon etwas höher und die Varianz von OCB in Zusammenhang mit organisationaler Identifikation beträgt 43%.

Für diese Forschungsarbeit bedeutet das, dass man vorrangig darauf schauen soll, wie sich die Mitglieder, in diesem Fall Lehrerinnen und Lehrer mit der Organisation identifizieren und was deren Identifikationsobjekt ist. Diese Studien belegen, dass sich Lehrerinnen und Lehrer mit der Schule identifizieren und sich deswegen selbst weiterbilden oder sich im Lehrkörperteam engagieren und nicht unbedingt nur auf organisationaler Ebene Engagement zeigen. All diese positiven Effekte wirken sich langfristig gesehen auf die Schule aus und sind ihr von großem Nutzen.

„As our results have shown, all identification foci have positive effects on teachers' behaviour on behalf of their schools.“ (Christ et al., 2003, S. 338).

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich der Organisation verpflichtet fühlen, leisten auch mehr. Van Dick (2004, S.12) belegt, „dass Mitarbeiter, die sich ihrer Organisation affektiv verbunden fühlen, weniger häufig fehlen, seltener das Unternehmen wechseln, produktiver sind und sich stärker für Team und Unternehmen engagieren.“

Das bedeutet, dass es im Sinne der Organisation ist, wenn sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wohl fühlen, zufrieden sind, sich der organisationalen Identität bewusst sind und sich mit der Organisation identifizieren. Van Dicks Aussage ist auf den wirtschaftlichen Bereich bezogen. Natürlich ist es für die Schule gut, wenn Lehrerinnen und

Lehrer seltener fehlen, denn dann müssen die Stunden nicht suppliert werden, der organisatorische Aufwand einen Ersatz zu finden fällt weg und die Überstunden für den, der einspringen muss, entfallen ebenso.

Was bringt es der Schule im speziellen, wenn ein Sportlehrer, eine Sportlehrerin, die Organisation nicht wechselt?

Eine Schule lässt sich schwer mit einem wirtschaftlichen Unternehmen vergleichen, da in ihr ganz andere Prozesse ablaufen und es ist auch unmöglich einen Sportlehrer/eine Sportlehrerin mit dem mittleren Management einer Organisation zu vergleichen und dennoch braucht er/sie Führungsqualitäten, da er/sie die Klasse managt, diese begeistern muss und mit ihnen gemeinsam ein Ziel (nämlich so wie es in beiden allgemein bildenden höheren Schulen hier der Fall ist) erreichen muss.

Wenn es nun in der Schule keine Konstanz bei den Lehrerinnen und Lehrern gibt, dann wirkt sich das direkt auf die Identität der Organisation aus, auf den Lehrkörper und auf die Klassen. Einzelne Lehrer und Lehrerinnen, die schon als „Urgesteine“ der Schule gelten, weil sie entweder schon sehr lange dabei sind oder sich außergewöhnlich engagieren, sind Identitätsträger. Sie nehmen eine besonders wichtige Rolle ein; von ihnen hängt einiges ab.

Die positiven Auswirkungen auf die Schule durch das erhöhte Engagement der Lehrkräfte werden in Kapitel 5.2 als Organisational Citizenship Behaviour thematisiert.

„Das Interessante an organisationaler Identifikation ist, im Vergleich zu Commitment, dass größere Produktivität und stärkeres Engagement sich daraus ergeben, dass Mitarbeiter, die sich stark mit ihrer Organisation identifizieren, die Werte und Ziele der Organisation verinnerlicht haben und sie auch dann zur Zielerreichung alles tun, was Ihnen möglich ist, wenn sie nicht unter formaler Kontrolle durch Vorgesetzte stehen.“ (Van Dick, 2004, S. 13)

Lehrer und Lehrerinnen haben eine hohe Verantwortung der Schule gegenüber, da sie nur wenig unter formaler Kontrolle stehen, denn das wäre ein unglaublicher organisatorischer Aufwand.

Es gibt zwar einen Lehrplan und hin und wieder kontrollieren Direktor und Landesschulinspektor den Unterricht, doch im Großen und Ganzen ist der Lehrer, die Lehrerin alleine in der Klasse.

Ist der oder die Unterrichtende seiner/ihrer Aufgabe gewachsen? Ist er/sie kompetent genug seine/ihre Funktion zu erfüllen? Ist er/sie sich der großen Verantwortung bewusst, die er/sie innerhalb der Schule der Organisation Schule, der Lehrerergemeinschaft und vor allem auch jedem einzelnen Schüler, jeder Schülerin gegenüber hat?

Diese Fragen kann sich jede Lehrperson selbst stellen. Wenn die Identifikation mit der Schule und natürlich auch mit dem Beruf hoch ist, so korreliert das natürlich mit dem Wunsch den bestmöglichen Unterricht zu bieten. Sollte jedoch die Identifikation mit dem Beruf überwiegen, dann besteht die Möglichkeit, dass der Lehrer, die Lehrerin zu einer anderen Schule wechselt, wenn der Lehrperson dort mehr geboten wird (bessere Außenanlagen, vielfacheres Sportangebot, etc.).

Hier stellt sich im Sinne der Forschungsarbeit die Frage, ob die Identifikation mit dem Beruf oder die Identifikation mit der Organisation zur Leistungssteigerung beiträgt.

Wie kann sich also eine höhere Identifikation mit der Organisation positiv auswirken?

„Es zeigte sich, dass Lehrerinnen und Lehrer, die sich stärker mit ihrem Beruf identifizierten, weniger körperliche Beschwerden äußerten, die Arbeit als interessanter wahrnahmen, zufriedener mit der Arbeit insgesamt und auch mit den Entfaltungsmöglichkeiten sowie stärker intrinsisch motiviert waren.“ (Van Dick, 2004, S. 33) Diese Aussage bezieht sich direkt auf die Identifikation mit dem Beruf und nicht unbedingt mit der Organisation.

Van Dick (2004, S. 34) schreibt im Weiteren: „dass es Identitätsaspekte (Stolz auf die Organisation und Respekt, den der Mitarbeiter von der Organisation bekommt) sind, die kooperatives Verhalten in Gruppen besser erklären und vorhersagen.“ Beide genannten Aspekte wirken sich so indirekt auch positiv auf die Organisation aus, denn kooperatives Verhalten in der Gruppe, also in diesem Fall im Lehrerteam, kann als Organisational Citizenship Behavior postuliert werden. (siehe Kapitel 5.3)

So kann man daraus schließen, dass der Nutzen für die Organisation vor allem darin liegt, dass sich Lehrer und Lehrerinnen gegenseitig helfen, vielleicht Unterlagen austauschen oder zum Beispiel den neuesten Forschungsstand diskutieren.

Für die Organisation ist es von Nutzen, wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohlfühlen und zufrieden sind, denn so sinken Kündigungsabsichten.

Phillips und Schirmer (2008, S. 127) sprechen von „Humankapital“ als „Fähigkeiten Einzelner, Lösungen zu entwickeln.“ Im Fall einer Schule bedeutet das, dass Lehrer und Lehrerinnen selbstständig Konflikte bewältigen.

Phillips et al. (2008, S. 127) führen immaterielle Parameter an, welche im Zusammenhang mit dieser Forschungsarbeit in Bezug auf den Nutzen für die Organisation bedeutsam werden. Folgende von den Autoren (Phillips et al. 2008, S. 128) erwähnte Parameter sind auch im Schulbetrieb von großer Bedeutung:

- *Commitment zum Unternehmen*

Organisational Commitment, sogenannte „OC-Messungen gehen über die Mitarbeiterzufriedenheit hinaus. Sie ermitteln inwieweit ein Mitarbeiter sich dem Unternehmen, seinen Zielen, seiner Mission, Philosophie, Werten, Regeln und Vorgehen verbunden fühlt.“ (Phillips et al., 2008, S. 129)

- *Arbeitszufriedenheit, Klima*

Haben Lehrer und Lehrerinnen eine hohe Arbeitszufriedenheit, dann ist auch das Klima in der Schule gut und hat so „große Anziehung auf potentielle Mitarbeiter.“ (Phillips et al., 2008, S. 129)

- *Abwesenheitsrate*

- *Image*

- *Mitgliederzufriedenheit*

- *Stress*

Welchen Einfluss nimmt der Direktor, die Direktorin auf diese Thematik?

Die Führungsperson in der Schule, der Direktor, hat oft vielerlei Verpflichtungen und nimmt unbewusst direkt Einfluss auf die Identitätsbildung innerhalb der Schule

Bevor man als Führungsperson jedoch eine Strategie entwickeln kann, die dem Unternehmen (hier der Schule) nützt, formuliert Paul Anderson (Black, L.D. 2005, S. 4), früherer CEO von BHP Billiton, einer großen australischen Firma, die Kernthematik folgendermaßen: „ You have to adress the issue of who we are before you can adress strategy.“

Eine klare Kommunikation des „Wer sind wir?“ und „Wofür stehen wir?“ ist in der Schule besonders wichtig.

Das Ziel der Organisation ist ja sogar gesetzlich festgelegt und daher ist es unerlässlich einen eigenen Leitfaden zu entwickeln, der die Schule von anderen Schulen abhebt.

Ist ein Ziel erstellt, dann kann man feststellen, ob man sich auf dem richtigen Weg dorthin befindet und auch wie sehr dieses mit dem gesetzlichen Auftrag der Schule übereinstimmt.

Als Führungsperson, Repräsentant und oberstes Steuerungsorgan der Schule ist es wichtig, dass der Direktor, die Direktorin, die Schule positiv wahrnimmt und diese auch nach

außen hin so vertritt. Die Führungsperson hat großen Einfluss auf die Identität der Organisation.

5.2 Organizational Citizenship Behavior

Van Dick (2004, S.8) beschreibt das Konzept des Organizational Citizenship Behavior synonym mit „Extra-Rollenverhalten“ und beschreibt es als „Verhaltensweisen, die freiwillig gezeigt werden, die von der Organisation nicht direkt belohnt werden oder deren Ausbleiben nicht direkt bestraft wird, die über das im Arbeitsvertrag geforderte Maß hinausgehen und die der Organisation langfristig dienen.“

Organ (1988, p.4 zit. n. Christ, Van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003, S. 330) sieht OCB als „individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.“

Es geht also um Verhaltensweisen, die über die geforderten Leistungen hinausgehen, eigentlich nicht notwendig sind und dem Unternehmen doch etwas bringen.

Heitmann (2011, S. 431): „Das Kernproblem der Abhängigkeit von freiwilligem Engagement liegt in der Strukturdimension von Schule begründet, da diese die organisationsspezifischen Rollen, Regeln und Verantwortungen repräsentiert und damit auch Regelungen in Bezug auf freiwillig und verpflichtend zu leistende Arbeit umfasst.“

Vor allem, wenn die Arbeit des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin nicht ständig kontrolliert wird, so wie es auch in der Schule beim Lehrkörper der Fall ist, wo diese selbst für ihr Handeln verantwortlich sind, ist es gut, wenn sie sich mit der Organisation identifizieren.

So stimmen die Ziele besser überein und dieser Freiraum wird zugunsten der Organisation eingesetzt.

Wir alle kennen den Film „Dead Poets Society“, in dem Robin Williams einen Lehrer spielt, dessen Identifikation mit der Organisation nicht übereinstimmt und aufgrund seiner neuen, innovativen Lehrmethoden, die seiner Zeit voraus waren, kommt es zu Schwierigkeiten und Diskrepanzen zwischen der Organisation und dem Lehrer.

Verhaltensweisen von Lehrern und Lehrerinnen, die eine hohe Identifikation mit der Organisation zeigen, haben einen langfristigen Nutzen für die Organisation.

Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin pünktlich ist oder auch die Viertelstunde, die er oder sie länger bleibt nicht als Überstunden aufschreibt, sich selbst weiterbildet etc., hat das direkten positiven Einfluss auf die Organisation.

So ist auch die Hilfsbereitschaft ein wichtiger Teil des Extra Rollenverhaltens und auch, dass man vorübergehende Unannehmlichkeiten hinnimmt. Die Eigeninitiative eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin ist für die Organisation auch von großem Nutzen.

„Wenn Hierarchien flacher werden, sind die Mitarbeiter stärker selbst für ihr eigenes Handeln verantwortlich. Mitarbeiter, die sich mit ihren Organisationen identifizieren, werden diese Freiräume weniger zugunsten persönlicher Interessen ausnutzen, sondern sich stärker im Sinne der Organisation engagieren.“

„Die Identifikation mit der Schule ist eng assoziiert mit OCB gegenüber der Schule (Vorbereitungen von Schulfesten, Mitarbeit in Konferenzen).“ (Van Dick, 2004, S. 33)

„Affektive Identifikation mit dem Lehrerberuf war zum Beispiel der beste Prädiktor für Kündigungsabsichten, körperliche Beschwerden und Extra-Rollenverhaltensweisen (OCB).“ (Van Dick, 2004, S. 33)

Christ et al. (2003, S. 330) entdecken OCB auf folgenden drei Ebenen:

- *Individuelle Ebene*

Das OCB auf individueller Ebene wirkt sich so aus, dass Lehrer und Lehrerinnen sich fortbilden und ihre Qualifikation so erhöhen.

- *Gruppenebene*

- OCB auf Gruppenebene steht für kooperatives Verhalten oder Hilfeleistungen den Kollegen gegenüber.

- *Organisationsebene*

Auf Organisationsebene kann sich ein Lehrer eine Lehrerin dadurch engagieren, dass er oder sie eine Arbeit unbezahlt macht, zum Beispiel die Arbeit des Fachkoordinators oder auch das Organisieren eines Events.

In der quantitativen Studien von Christ et al. (2003, S. 330) wurde eine signifikante Korrelation zwischen OCB auf allen Ebenen und Arbeitszufriedenheit festgestellt.

„Self-efficacy was positively related only to extra-role behavior towards the team and the organization.“ (Christ et al., 2003, S. 330)

5.3 „Nachhaltige Identität“ als wirksamer Indikator für den Erfolg des Systems Schule

Böhm (2008, S. 214) meint: „Durch ein starkes und lebhaftes Bewusstsein für vergangene Errungenschaften sowie eine klare Perspektive der zukünftigen Entwicklung wird eine starke, zukunftsgerichtete und „*nachhaltige Identität*“ im Unternehmen erzeugt.“

Jedes Mitglied der Schule ist stolz eines zu sein (vor allem die Lehrer und Lehrerinnen) und das Ziel der Schule ist klar definiert.

Jeder Lehrer und jede Lehrerin ist sich seiner oder ihrer Aufgabe, Funktion, Verantwortung und Kompetenz bewusst und dadurch sind Lehrer und Lehrerinnen auch höchst motiviert jeden Tag aufs Neue ihr Bestes zu geben.

Vor allem die Begriffe „hoher Stolz“ und „ausgeprägte Perspektive“ (Böhm, 2008, S. 214) treten in den Mittelpunkt der „nachhaltigen Identität.“

In dem System Schule kann das wirklich so funktionieren, dadurch, dass einerseits jede Lehrperson einen großen Freiraum hat, ist es wichtig, dass alle Lehrer und Lehrerinnen an einem Strang ziehen und andererseits ist das Ziel der Schule, deren Auftrag (vgl. Kapitel 6.1) von dem Staat vorgegeben und daher eigentlich innerhalb der rechtlichen Grenzen in sich geschlossen.

Gerade deswegen ist eine Ausbildung der organisationalen Identität, um sich von allen anderen österreichischen Schulen abzugrenzen, besonders wichtig. Die Nachhaltigkeit dieser zeichnet die Schule besonders aus.

Es sollte das Ziel jeder Organisation sein Identität nachhaltig zu entwickeln. Diese Thematik ist eng verknüpft mit der in 4.3.3 besprochenen Stärke der organisationalen Identität. Wie in Kapitel 4.3.3 schon erwähnt ist der Inhalt der Identität zweitrangig und die Stärke ist das Ausschlag gebende.

Der Nutzen von gesteigerter organisationaler Identifikation und das Wissen, wie sich diese in Unternehmen auswirken kann, ist ein Kernforschungsgebiet der Organisationswissenschaften

In diesem Kapitel wurden die Grundlagen des Nutzens organisationaler Identität anhand der Marburger Identifikationsstudien in Bezug zur Schule gesetzt und damit ergab sich ein Überblick über Schwierigkeiten des Lehrer- und Lehrerinnenberufs und auch wie man Nutzen aus erhöhter organisationaler Identifikation ziehen kann.

6 Verknüpfung der Theorien mit den Ergebnissen der qualitativen Forschung

Das Ziel dieses Kapitels ist es die Vorverständnisse aus der Literatur mit den Ergebnissen zu verknüpfen, um festzustellen, ob sich die angenommenen Hypothesen verifiziert oder falsifiziert haben.

Kapitel 6.1 betrachtet zuerst beide Schulen getrennt voneinander, ihre Hauptelemente werden anhand der Aussagen aus den Experten und Expertinneninterviews herausgearbeitet und zitiert.

Es werden die Tendenzen der jeweiligen Schule nochmals genauer angeführt und in einem letzten Schritt werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Systeme dargestellt. Kapitel 6.2 ist eng vernetzt mit Kapitel 2.3, denn es bezieht die systemischen Organisationsdimensionen auf die Identität beider Schulen. Der Grenzbildung kommt in Kapitel 6.2.2 besondere Bedeutung zu, indem das Stakeholder Konzept von Kapitel 3.5 anhand beider Schulen erarbeitet wird.

Kapitel 6.3 beschäftigt sich mit der organisationalen Identifikation der Lehrer und Lehrerinnen unter dem besonderen Blickpunkt des Sportunterrichts und in Kapitel 6.4 wird der Nutzen einer gesteigerten organisationalen Identifikation für die Schule angeführt.

6.1 Beschreibung beider Organisationen

In diesem Kapitel werden beide Schulen differenziert voneinander betrachtet und es werden die Hauptelemente jeder Schule herausgearbeitet, die sich aus den Interviews ergeben und dazu werden einige Kernaussagen zitiert. In den Interviews werden die prägnantesten Elemente ausgewählt, also die, welche am Häufigsten vorkommen. Das müssen jetzt nicht unbedingt organisationale Elemente sein. Sie können auch die Gruppen- oder Personenebene betreffen. Schließlich werden die Differenzen beider Schulen herausgearbeitet.

6.1.1 Die Nichtsport-Schule

Auf der Homepage der Nichtsport-Schule kann man eine „Schulvereinbarung“ finden, in der Funktion, Aufgabe, Rolle und Verantwortung von Lehrern und Lehrerinnen, Schülern und Schülerinnen und den Eltern kurz und prägnant zusammengefasst ist.

Die Homepage ist sehr übersichtlich und man kann unter „Schulprofil“ folgendes finden, das einem Leitbild sehr nahe kommt:

„Wir sind eine traditionsreiche allgemeinbildende höhere Schule mit historischem Ambiente im Herzen der Stadt XY.

Im Schulalltag ist uns die Vermittlung von *gegenseitigem Respekt und Wertschätzung* neben fundierter *fachlicher* Ausbildung ein zentrales Anliegen. Zusätzlich zum Regelunterricht können unsere Schülerinnen und Schüler aus einem *breit gefächerten Angebot* im sprachlichen, naturwissenschaftlichen, sportlichen und musisch-kreativen Bereich wählen und so individuelle Schwerpunkte in ihrer Bildung setzen. Wir führen bis in die Oberstufe hinein alle drei Schulformen – Gymnasium, Realgymnasium und Wirtschaftskundliches Realgymnasium – die schuleigene, spezifische Schwerpunkte aufweisen. Die Ausbildung an unserer Schule soll so die *Persönlichkeitsentfaltung* ihres Kindes in jeder Hinsicht bestmöglich unterstützen. (Homepage der Schule, Zugriff am 11.5.2014, 17:22)

Was sehen die Lehrerinnen und Lehrer der Nichtsport-Schule als die wesentlichen Elemente ihrer Organisation an und was blenden sie aus? (vgl. Glasl, Kalcher & Piber, 2008, S. 58)

Die wesentlichen Elemente werden aus allen Einzelinterviews zusammengefasst und anschließend aufgelistet. Dabei sind die Elemente nach ihrer Prägnanz in den Interviews geordnet und mit einigen Kernaussagen der Interviewten verknüpft.

So ist das erste Element „Schülerinnen und Schüler“ das, was bei allen Interviews mit Abstand das Dominanteste war.

Die Frage „Was glauben Sie, wie die Lehrer die Schule sehen?“ zielt direkt auf die Lehrer- und Lehrerinnensicht ab und doch kamen viele Antworten in diese Richtung: „Also, das ist teilweise, dass sie's ebenso als Auftrag sehen, um den Kindern zu helfen.“ (I.8, Z.48,49)

Tabelle 6: Kernelemente der Nichtsport-Schule

Elemente	Zeilen in den Interviews
----------	--------------------------

Schülerinnen und Schüler	
„Der Auftrag für die Schüler?“ „Was heißt von innen? Von den Schülern?“	I.4 (2), Z. 61 I.8, Z. 30
Engagierte Lehrer	
„Bei uns in der Schule gibt es einen relativ großen Prozentsatz an engagierten Lehrern.“ „Ja, die Arbeit hört nicht auf. Im Prinzip bin ich jederzeit erreichbar.“ „Die Schule ist engagiert, es gibt meiner Meinung nach viele gute Lehrer.“ „Die Arbeit und das Engagement, das kommt von den Kollegen gern.“	I.4 (2), Z. 100 I.8, Z. 105, 106 I.9, Z. 83 I.11, Z. 98,99
Turnunterricht/Schulsport	
„Das ist immens wichtig!“ „Wir haben ein tolles Sportangebot.“	I.4 (2), Z. 143 I.11, Z. 57
Enge Räumlichkeiten, schlechte Sportausstattung	
„Ich halt unsere Gymnastikkammer nicht aus: Kein Tageslicht, verstunken, keine Lüftung.“ „Wir haben steigende Schülerzahlen jedes Jahr, gleichzeitig aber auch ein begrenztes Platzangebot...“ „...obwohl unsere Anlagen, unsere Räumlichkeiten sehr schlecht sind.“	I.4(2), Z. 252 I.10, Z. 75, 76 I.9, Z. 55-57
Bildung und Entwicklung, Leistung und Erfolg der Schülerinnen und Schüler	
„Der Auftrag für die Schüler ist schon ein bestimmtes Gesamt-Potpourri an Fähigkeiten, an Fertigkeiten und so stärken“ „Schule steht für die Bildung und Entwicklung der Jugendlichen.“	I.4 (2), Z. 66, 67 I.8, Z. 12
Veränderungen nur langfristig (übergeordnete Struktur und Finanzierung ist schwierig, Abläufe optimieren)	
„Veränderungen sind teilweise eher langfristig anzusetzen,“ „Ich hab' das Gefühl, ahm, dass es bei vielen Abläufen, ahm, die schon sehr lange bestehen, die Abläufe und es wichtig wäre sie zu optimieren. Also manche: wenn man was einreichen muss, wenn man was beantragen muss, das ist sehr langwierig, das dauert.“ „Da muss ich jetzt noch viel, viel mehr meinen Stoff durchbringen, da ist dann keine Zeit für Projekte, für Kreative.“	I.10, Z. 11 I.9, Z. 7-11 I.9, Z. 106-109
Funktion des Sports	
„Das Klassengefühl wird gefördert und man kann mit Sportunterricht sehr viel abfangen.“ „Ich glaub' der Sport bekommt zunehmend an Bedeutung, weil sich zunehmend entwickelt, herauskristallisiert, dass Sport eben für individuelles Lernen eine ganz wichtige Grundvoraussetzung ist.“ „...die Ergebnisse oft dann besser sind als in den anderen Klassen und dass das soziale Gefüge in den Sportklassen häufig besser zu sein scheint als in den anderen.“	I.8, Z. 94, 95 I.10, Z. 98-100 I.10, Z. 120-123
Schulautonomie mit Fächerschwerpunkt: Sprachen	
„Die Schulautonomie bringt auch einen Fächerschwerpunkt mit sich. Das ist dann in unserem Fall in erster Linie im Bereich Sprachen.“ „Wir haben sehr deutliche schulautonome Schwerpunkte. Im Gymnasium mit drei lebenden Fremdsprachen haben wir in Niederösterreich ein Alleinstellungsmerkmal.“	I.10, Z. 20,21 I.11, Z. 4-6
Dokumentation vom Erfolg	
„auf der Homepage steht was, wir haben oft Dokumentationen vom Schikurs und sonst mit den lokalen Medien,...“	I.4 (2), Z. 129-131

Gutes Schulklima	
„Ich weiß, dass es intern a recht a gutes Klima gibt.“	I.9, Z. 23

Quelle: selbst verfasst anhand der Interviews

Besonders die große Resonanz in Bezug auf das Element „Schülerinnen und Schüler“ von der Schulleitung als auch von den Lehrerinnen und Lehrern gibt folgendem Konzept aus Kapitel 4.2 einen Erweiterungsanspruch.

Organisationale Identifikation wird nach Christ et al. (2003, S. 332) in Identifikation mit dem Beruf, Identifikation mit der Arbeitsgruppe und Identifikation mit der Organisation unterschieden.

In dem Fall der Schule wäre das die Identifikation mit dem Beruf „Lehrer, Lehrerin“, die Identifikation mit dem Lehrkörper (als Sportlehrer und Sportlehrerin auch mit der Subgruppe der Bewegungs- und Sportlehrer und –lehrerinnen) und mit der Organisation Schule.

Diese drei Foki lassen jedoch komplett die Anspruchsgruppe Schüler und Schülerinnen außer Acht. Erfolgt nun wirklich eine Identifikation mit den Schülern und Schülerinnen?

Naja, ich hab dann praktisch die Aufgabe, dass ich Schüler nach'm Zielparagraphen eben zu allem Wahren und Schönen und, ah, sie hinbringen soll und zwar das vermitteln, dass sie dann eben lebensfähig sind, also dass man sie soweit aufs Leben vorbereitet, dass man ihnen Anleitungen, Möglichkeiten und Hilfestellungen gibt, dass sie dann eben das Leben bewältigen können. (Interview 8, Z. 21-26)

Diese Kernaussage einer Lehrkraft spiegelt sich in einigen Aussagen anderer wider. Es erfolgt daher keine Identifikation mit den Schülern und Schülerinnen und auch keine Identifikation mit dem Beruf.

Diese Thematik betrifft eher die Aufgabe, den Auftrag und die Verantwortung der Gesellschaft gegenüber. Lehrer und Lehrerinnen definieren sich zum Großteil darüber.

Wie wird Sport in der Schule gesehen und wie wirkt sich dieser auf die organisationale Identifikation von Lehrern und Lehrerinnen aus?

Sport ist auch in der Nichtsport-Schule wichtig, denn es gibt in der Unterstufe eine „sportinteressierte Klasse“, wo man den Kindern nahelegt eine Neigungsgruppe zu besuchen. Außerdem gibt es große Erfolge im Handball und viele außerschulische Projekte von Lehrern und Lehrerinnen im sportlichen Bereich.

Der Sport ist ein Handlungsfeld für Lehrer und Lehrerinnen, in dem sie diesen Auftrag, der dem eigenen Bedürfnis den Kindern und Jugendlichen etwas Beizubringen, erfüllen können. Durch Sport erfolgt somit eine Bedürfnisbefriedigung des Sportlehrers, der Sportlehrerin.

Welche blinden Flecken gibt es in der Organisation? Interessant war, dass keiner der Lehrer und Lehrerinnen und auch nicht der Direktor die Eltern als wichtige Anspruchsgruppe je erwähnt hätte.

6.1.2 Die Sportschule

Laut Prohl und Emrich (2009, S. 204) „hätten die Bildungsorganisationen der Eliteschulen des Sports zu reflektieren, inwieweit sie tatsächlich den Athletinnen und Athleten zur vollen Entfaltung dienen und inwieweit sowohl Einrichtung als auch Person zugleich Mittel und Zweck in einer organ(isator)ischen Einheit sein können.“

Die Sportschule ist eine allgemein bildende höhere Schule mit vier verschiedenen Zweigen, einer davon ist ein Sportzweig. Sie ist nicht unbedingt eine Eliteschule des Sports, denn es wird auf eine breite sportmotorische Ausbildung und auch auf die schulische Bildung Wert gelegt.

Die Homepage der Schule ist farblich nicht einheitlich, das Logo, das alle vier Zweige der Schule beinhaltet, ist bunt auf schwarzen Hintergrund. Man kann kein einheitliches Corporate Design feststellen und auch die Homepage ist eher zweckmäßig als ein guter Repräsentant nach außen hin.

Es gibt ein schriftliches Leitbild, das sehr umfassend ausformuliert wurde.

Im Großen und Ganzen spiegelt das Leitbild den Erziehungs- und Bildungsauftrag der Gesetzgebung (vgl. Kapitel 3.4.1) wider.

„ Primäres Ziel ist es, durch eine umfassende Bildung die Schülerinnen und Schüler zu einer aktiven Beteiligung am sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Leben unserer Gesellschaft zu befähigen.“ (Zugriff auf die Website der Schule, anonymisiert)

Die Schule möchte vor allem den Schülern und Schülerinnen Werte und Normen der Gesellschaft vermitteln, eine Offenheit allen Themen gegenüber, verantwortungsvolles Handeln. Sie will zu lebenslangem Lernen erziehen.

Für die Thematik der organisationalen Identität ist am Leitbild besonders interessant, dass allen Fächern der gleiche Wert zugeschrieben wird, dass der Stolz auf den gesamten Lehrkörper kommuniziert wird und dass der Schüler, die Schülerin am Schulleben und an der Schulentwicklung aktiv teilhat.

Der sportliche Zweig ist speziell auch im Leitbild verankert, da die „Teilnahme an sportlichen Wettkämpfen (sowohl in Einzel-, wie auch in Mannschaftssportarten) auf landes- und österreichweiter Ebene, sowie die Teilnahme an Weltmeisterschaften“ erwähnt wird. (Zugriff auf die Website der Schule, anonymisiert)

Wie sieht nun die sportliche Ausbildung in der Schule aus?

In der fünften Klasse gibt es eine siebenstündige allgemein sportliche Ausbildung, die Ballspiele, Schwimmen, Leichtathletik, Boden- und Gerätturnen umfasst und ab der 6.Klasse ist eine Spezialisierung auf eine Hauptsparte (sportlicher Schwerpunkt) und zwei Nebensparten (davon ist eine Wintersportart zu wählen) möglich, wobei ein dreistündiges Basistraining die allgemein-sportliche Ausbildung garantiert.

Neben dem praktischen Können, gibt es sporttheoretische Wissensvermittlung mit eigener Reifeprüfung im Theoriefach *Sportkunde*. Man kann innerhalb der Schule *zusätzliche berufliche Qualifikationen* erwerben und zwar den Fitlehrwart und den Snowboardlehrwart.

Es werden einmal jährlich sportartenspezifische Camps durchgeführt.

Die *Ausstattung* der Sportschule umfasst zwei Turnsäle, ein schuleigenes Schwimmbad, eine Kraftkammer und einen Aerobic- und Fitnessraum.

Es gibt ein *Aufnahmeverfahren* für Schüler und Schülerinnen, die den Sportzweig wählen möchten. Sie werden einer sportärztlichen Untersuchung und einer sportlichen Eignungsprüfung unterzogen. Der Eignungstest umfasst Basiskönnen aus Boden- und Gerätturnen, Leichtathletik und das Spielverhalten. Außerdem werden standardisierte sportmotorische Tests in den Bereichen Kraft, Beweglichkeit und Koordination gemacht.

Gemeinsam mit dem Musikzweig der Schule hat der Sportzweig insgesamt in den vier Jahren, die die allgemein bildende höhere Schule dauert, die *höchste Stundenanzahl*.

Tabelle 7: *Kernelemente der Sportschule*

Element	Zeilen in den Interviews
Attraktivität des Sports	
„Wenn wir eine gute Arbeit leisten hier in dem Gymnasium, dann kommen die Leute alle zu uns und dann werden wir auch attraktiv sein.“	I.12, Z. 16, 17
„Die Sportprojekte im Speziellen meine ich. Sie machen die Schule schon noch für viele attraktiv.“	I.1, Z. 467-469
Sportprojekte, Camps und Wettkämpfe, Sportstätten	
„...wai wir a Stadtschule san, dass unsere Möglichkeiten doch sehr guad san mit Schwimmbod, mit Kroftkomma, mit zwa Turnsälen, die recht guad ausgestattet san...“	I.2, Z. 53-55
„...dass die nämlich zu viele Aktivitäten haben und noch zu wenig anwesend sind in der Schule.“	I.3, Z.174, 175

Identifikation mit einer Sportart „...weil's viele Sportlehrer gibt, die sportlich selber sehr aktiv sind und das selber auch weiterleben.“ „Jetzt haben wir diese Spirit Träger,...in dem Bereich ein absoluter Experte.“	I.2, Z.118, 119 I.5, Z. 55-57
Funktion des Sports „Spontan würd' ma jetzt einfallen: zu sehr separierend unter Lehrern und unter Schülern.“ „Der Nutzen des Sports is' vor allem für die Schule dahin zu sehen, dass sie sich positioniert und do hoit im sportlichen Bereich herausragt.“ „Man präsentiert sich, seinen Körper vor anderen.“ „...sog'n Geil woars und verbinden das halt mit der Schule. Die Schule hat hier ein besonderes Erlebnis ermöglicht.“	I.2, Z. 175, 176 I.2, Z. 277, 278 I.1, Z. 318, 319 I.5, Z. 183, 184
Sportlehrer und Lehrerinnen „Super, weil im Normalfall der Sportler schon auch angesehener ist. Er hat schon auch einen anderen Zugang zu den Schülern.“	I.12, Z.166-168
Schüler und Schülerinnen „Wir lieben auch die verhaltensauffälligen, die kreativen!“ „...owa, dass ma sogt: ok, ma is auf ana Ebene mitn Schüler.“	I.12, Z. 111, 112 I.2, Z.61-65
Eltern „Also ich hab' oft Eltern da. Sie kommen ja immer nur, wenn's Probleme gibt.“ „Also die Rolle der Eltern wäre eine ganz, ganz wichtige, vor allem auch im Sportbereich. Die Eltern, die unterstützend da sind. Wir brauchen sie, wir bräuchten sie und sie sind nicht da!“	I.12, Z. 452, 453 I.12, Z. 566, 567
Differenz, Kooperation und Konkurrenz zu anderen Schulen „und es haben sich die tollsten Projekte entwickelt und ich seh' das nicht als Gegeneinander, sondern eigentlich als befruchtender Konkurrenzkampf.“ „Die Kooperation schaut auch aus, wie wenn gemeinsam Wettkämpfe san, dass ma gemeinsam hinfahren.“	I.12, Z. 33,34 I.12, Z. 127, 128
Differenz zwischen Sportlehrer und Nichtsport-Lehrer „Die Sportlehrer in der Klasse den Nichtsportlehrern oft nicht zutraun, dass sie so eine Klasse führen können, weil sie sich ja nicht auskennen im Benotungssystem...“ „Die Kompetenzen der Schüler werden aus meiner Sicht von Sportlehrern eher gesehen.“	I.12, Z. 182, 183 I.5, Z.125, 126
Leistungsanspruch an die Schüler und Schülerinnen „Siebzig Prozent aller, die in einer Sportklass' sitzen, nehmen nicht an regelmäßigen Wettkämpfen teil.“ „und als Ziel als Bildungseinrichtung, dass wir die Matura schaffen.“ „Als Lehrer ist es relativ frustrierend, weil du überhaupt nicht mehr das Gefühl hast, dass du in einem Sportgymnasium unterrichtest, weil du Sachen nicht mehr verlangen darfst.“	I.12, Z. 273, 274 I.1, Z. 66 I.3, Z. 69-72
Öffentlichkeitsarbeit „Wir leben halt schon auch davon, dass wir hoibe Wödmaster do hobn und Juniorenstaatsmeister.“	I.12, Z.277, 278

„Natürlich samma in allen Medien vertreten.“	I.1, Z. 715
Rechtliche Bestimmungen „Hob' i natürlich schon als Aufgabe zu schau, dass die rechtlichen Bestimmungen so umgesetzt werden können, dass es dem Recht genüge tut.“	I.1, Z. 268

Quelle: Szumovski

Das herausragende Engagement der Sportlehrerinnen und Sportlehrer trägt zur Erhöhung der Attraktivität der Organisation bei. Es gibt viele Projekte und ein breit gefächertes Sportangebot, das für die Neuwerbung von Schülern und Schülerinnen sehr nützlich ist. Die Schule ist von der Identifikation mit einer Sportart geprägt. Dadurch, dass man sich als Schüler ab der sechsten Klasse für eine Hauptsparte entscheidet und auch dadurch, dass jeder Sportlehrer, jede Sportlehrerin sein oder ihr Spezialgebiet hat, in dem er oder sie sehr kompetent ist, erfolgt eine hohe Identifikation mit der Sportart.

„Jetzt haben wir diese Spirit Träger,...in dem Bereich ein absoluter Experte.“ (I.5, Z. 55-57) Durch den großen Öffentlichkeitsanspruch, den der Sport an die Organisation stellt, erfolgt eine Identifikation der Organisation mit Leistungen der einzelnen Sportler und Sportlerinnen und der Sportmannschaften

„Wir leben halt schon auch davon, dass wir hoibe Wödmaster do hobn und Juniorenstaatsmeister.“ (I.12, Z. 277, 278)

Diese Elemente fassen beide Schulen zusammen und hier kann man schon einige Differenzen erkennen, die in Kapitel 6.2 und 6.3 beschrieben werden.

6.2 Die systemischen Identitätsdimensionen

Es werden die systemischen Dimensionen aus Kapitel 2.3 in Bezug zu den Experten- und Expertinneninterviews gesetzt.

Heitmann (2011, S. 87) erwähnt folgende fünf Dimensionen:

1. *Grenzbildung*
2. *Ressourcengewinnung*
3. *Strukturbildung*
4. *Prozesssteuerung*
5. *Reflexion*

Die *Grenzbildung* und der Zusammenhang mit allen Anspruchsgruppen, welche die einzelne Schule betreffen ist besonders wichtig und wird daher in Kapitel 6.2.1 genauer angeführt.

Ressourcen in Zusammenhang mit der Schule sind einerseits natürlich das Lehrmaterial, also für den Sportunterricht die Sportausbildungsstätten, dann auch das Engagement und die Kompetenzen von Lehrern und Lehrerinnen und, dass man gute Schüler und Schülerinnen an der Schule hat.

Vergleicht man beide Schulen in Bezug auf diese Dimension, so ist festzustellen, dass die Sportschule weitaus bessere Sportmöglichkeiten hat mit zwei großen Turnsälen, einem eigenen Schwimmbad, einem Aerobicraum, der doppelt so groß ist wie der Gymnastikraum der Nichtsport Schule.

Das sportliche Engagement von Lehrerinnen und Lehrern beider Schulen ist sehr groß. Hier lässt sich nicht differenzieren, welche Schule mehr bietet, da andere Sportarten angeboten werden und der Sportschule auch bessere finanzielle Möglichkeiten zu Verfügung stehen.

„Bei uns an der Schule gibt es einen relativ großen Prozentsatz an engagierten Lehrern...“ (Lehrkraft der Nichtsport Schule, I.4, Z. 99,100)

„Ich engagier mich außertourlich primär hoit die Organisation von Camps und Wettkämpfen, dann Vorbereitung von manch' aufwendigeren Stunden und aufwendigeren Projekten und des geht hoit in vielen Bereichen.“ (Lehrkraft der Sportschule, I.5, Z. 158, 159)

Die *Selektion der Schüler und Schülerinnen* ist an der Nichtsport-Schule strenger, da es nur eine bestimmte Aufnahmezahl pro Jahr gibt, weil nicht genügend Platz vorhanden ist (I.11, Z. 27, 28). An der Sportschule führen die Sportlehrer und Sportlehrerinnen die Aufnahmeprüfungen durch und der Direktor hat dann das letzte Wort. So werden oft gute Schüler und Schülerinnen aufgenommen, die aber keine guten Sportler und Sportlerinnen sind und auch umgekehrt. (I.3, Z. 257-270)

Struktur herrscht in der Schule vor und bildet sich jeden Tag neu. Bezogen auf die Hierarchie gibt es an oberster Stelle die Schulleitung, dann Lehrer und Lehrerinnen, die sich hierarchisch auf einer Ebene befinden und dann als Subeinheiten die Klassen.

In der Sportschule gibt es ein eigenes Turnlehrerkonferenzzimmer, das im Turnhallentrakt untergebracht ist, in dem sich aber nicht alle Sportlehrkräfte aufhalten.

In der Nichtsport Schule gibt es ein Konferenzzimmer für alle Lehrer und Lehrerinnen und auch nicht jede Woche eine Sportlehrerkonferenz, obwohl eine Lehrkraft sich für eine wöchentliche Klassenlehrerkonferenz ausgesprochen hat: „Dass man sagen kann eine Klassenlehrerstunde, ein Klassenlehrerforum pro Woche dann auch wirklich einführt!“ (vgl. I.10, Z. 146-151)

Prozesse in beiden Organisationen sind nicht so einfach zu beschreiben, wie die anderen Dimensionen. In der Sportschule ist das System offener. Prozesse werden dadurch etwas

undurchschaubarer, da man den Eindruck bekommt, dass jeder überall mitreden darf. Es herrscht eine gewisse „Hang Loose“ Einstellung, die nicht von allen Lehrern und Lehrerinnen positiv wahrgenommen wird.

Natürlich entstehen dadurch Vor- und Nachteile, denn einerseits kommen viele Projekte zustande und die Schüler und Schülerinnen können in angenehmer Atmosphäre mit ihren Sportlehrern und Sportlehrerinnen kommunizieren und andererseits wünschen sich manche Lehrer und Lehrerinnen eine Rückbesinnung auf traditionelle Werte und wollen, dass die Leistung der Schüler und Schülerinnen hoch ist.

„Ich hab‘ das nicht mehr ausg‘halten, weil einfach nicht mehr Dinge besprochen worden, die wichtig waren, sondern irgendein oberflächliches Gelaber beziehungsweise ist halt dann dort wichtiger gewesen, dass der Geburtstag xy gefeiert wird...“ (Lehrkraft der Sportschule, I.3, Z. 85-90)

„Wenn ma’s außen positiv siagt, würd‘ i sogn es is‘ auch ziemlich cool, als negativ würd i sogn: sie san ziemlich cool, jeder kann sein Ding durchziehen, der Umgang mit Lehrern und Schülern ist etwas lockerer, die Pausen werden lockerer gestaltet und die Stunden a.“ (I.2, Z. 98-105)

Entscheidungen in Bezug auf den Sport werden also von der Schulleitung direkt an die Fachkoordinatoren delegiert, welche in der Turnlehrerkonferenz, die einmal pro Woche stattfindet, diese diskutieren.

In der Nichtsport Schule engagieren sich Lehrer und Lehrerinnen auch sportlich und doch gibt es nicht das breite Angebot der Sportschule.

Gibt es eine *Reflexion* in Bezug auf die Ziele, den Auftrag der Schule und der Funktion des Sportunterrichts?

An beiden Schulen ist der Auftrag der Schule, Kinder und Jugendliche zu erziehen und Kinder zu selbstständigen Erwachsenen heranzuziehen, genau definiert und wird nicht nur von der Schulleitung, sondern auch vom Lehrkörper gelebt.

6.2.1 Grenzbildung – Abgrenzung von und Vernetzung mit Anspruchsgruppen

Schon in Kapitel 6.1 wird deutlich, dass in der Schule viele Anspruchsgruppen oder sogenannte Stakeholder eng miteinander vernetzt sind.

Dieses Kapitel stellt nacheinander alle in den Experten- und Expertinneninterviews vorkommenden Anspruchsgruppen dar und diskutiert anschließend den Unterschied zwischen der Sportschule und der Nichtsport-Schule

Die Stakeholder als inneres und äußeres Umfeld der Schulen werden miteinander vernetzt und analysiert.

Titscher, Meyer und Mayrhofer (2008, S. 238) schreiben über diese Vorgangsweise: „Netzwerkanalysen sind nicht an eine bestimmte Erhebungstechnik gebunden und gehen von einer sehr allgemeinen Definition aus: Ein Netzwerk ist eine abgegrenzte Menge von Akteuren (Knoten, Elementen) und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden Beziehungen (Kanten, Relationen).“

Die Kommunikation ist Thema einer Netzwerkanalyse, also ist es die Aufgabe der forschenden Person aus den Experten- und Expertinneninterviews diese Vernetzungen zu erkennen.

Heinemann (2004, S. 265) spricht von folgenden vier unterschiedlichen Anspruchsgruppen (vgl. Kap. 3.5.2):

1. *Organisationsinterne Stakeholder*
2. *Sportrelevante Stakeholder*
3. *Stakeholder des wirtschaftlichen Umfeldes*
4. *Stakeholder des weiteren Umfeldes*

Diese vier Anspruchsgruppen werden anhand ihres Vorkommens in den Interviews beider Schulen weiter differenziert und tabellarisch angeführt.

Tabelle 8: Organisationsinterne Stakeholder in beiden Schulen

Organisationsinterne Stakeholder	Sportschule	Nichtsport Schule
Schüler und Schülerinnen	x	x
Lehrer und Lehrerinnen	x	x
Sportlehrer und Sportlehrerinnen	x	x
Sportkoordinator und Sportkoordinatorin	x	x
Kustos		x
Nichtsport Lehrer und Nichtsport Lehrerinnen	x	x
Schulleitung	x	x
Eltern	x	
Administration	x	x
Sekretariat	x	
Reinigungspersonal Schulwarte	x	

Quelle: mod. n. Heinemann (2004, S. 265)

Der Kustos als Geräewart oder Geräewartin kommt in der Sportschule nicht vor, da das Warten der Geräte die Aufgabe des Schulwartes ist. „Mir schau, dass olles passt. Jo, wann so Kleinigkeiten, Reparaturen anfallen, des mochn hoit wir!“ (I.7, Z. 59-61)

Interessant ist, dass in der Nichtsport Schule die Eltern von keiner interviewten Person erwähnt wurden. Entweder gibt es keine Konflikte mit den Eltern, die in der Sportschule schon thematisiert werden oder die Beteiligung der Eltern ist nicht wirklich von Nöten.

Dazu eine interviewte Person der Sportschule: „Also die Rolle der Eltern wäre eine ganz wichtige, vor allem auch im Sportbereich. Die Eltern, die unterstützend da sind. Wir brauchen sie, wir bräuchten sie und sie sind nicht da.“ (I.12, Z. 566, 567)

Die Differenzen zwischen der Sportschule und der Nichtsport Schule kann man anhand der organisationsinternen Stakeholder sehr gut erkennen.

Bei der Nichtsport Schule ist die Orientierung zum Schüler, der Schülerin hin, sehr groß. In der Sportschule ist die Position der Lehrer und Lehrerinnen anders, sie gehen anders, lockerer mit den Schülern und Schülerinnen um. Die Vernetzung Lehrperson-Lernperson ist anders und das wirkt sich auch auf die organisationale Identifikation der Lehrpersonen aus.

Tabelle 9: Sportrelevante Stakeholder in beiden Schulen

Sportrelevante Stakeholder	Sportschule	Nichtsport Schule
Kooperationsschulen	x	
Vereine	x	x
Neigungsgruppen	x	x
Sportarten	x	x

Quelle: mod. n. Heinemann (2004, S. 265)

Die sportrelevanten Stakeholder wirken in beiden Schulen unterschiedlich.

In der Sportschule gibt es *Kooperationen* mit anderen Sportschulen in Bezug auf gemeinsame Teilnahme an Wettkämpfen oder die gemeinsame Nutzung von Sportanlagen.

Vereine werden von einer Lehrperson der Nichtsport Schule erwähnt, da sie die Halle der Schule benützen. (I. 4, Z. 198) In der Sportschule sind Vereine sehr wichtig, denn es gibt einen Verein, der die schulbezogenen Veranstaltungen wie Sportcamps mitfinanziert und organisiert (I.6, Z. 75)

Die Neigungsgruppen bilden in der Nichtsport Schule einen Ausgleich zum Unterricht. In der Sportschule gibt es eigene Sportsparten und Lehrer und Lehrerinnen identifizieren sich über diese Sparten auch mit ihrer eigenen Sportart. (I. 5, Z. 55, 56)

Tabelle10: Stakeholder des wirtschaftlichen Umfeldes

Stakeholder des wirtschaftlichen Umfeldes	Sportschule	Nichtsport Schule
Medien	×	×
Fördergeber und Fördergeberinnen	×	
Bund	×	×
Landesschulrat	×	
Elternverein	×	
Konkurrenzschulen	×	

Quelle: mod. n. Heinemann (2004, S. 265)

Die Medien sind vor allem in der Sportschule wichtig, da eine Präsentation nach außen hin auch die organisationale Identität transportiert. (I.5, Z. 158, 159)

Die Sportschule definiert sich durch gute Schülerinnen und Schüler bei Wettkämpfen, in der Nichtsport Schule gibt es auch viele Sportprojekte, von denen in den Medien berichtet wird. (I.130, 131), auf der Homepage wird jedoch wenig festgehalten.

Die Sportschule präsentiert sich mit einem eigenen Medienkoordinator und ist auch auf Wikipedia und Social Media Seiten wie Facebook vertreten.

Tabelle 11: Stakeholder des weiteren Umfeldes beider Schulen

Stakeholder des weiteren Umfeldes	Sportschule	Nichtsport Schule
Umweltschutz	×	×
Politik	×	×
Wissenschaft	×	
Kirche		×

Quelle: mod. n. Heinemann (2004, S. 265)

Beide Schulen engagieren sich im Umweltschutz und erwähnten die Politik, der Wissenschaftsbezug kam von der Sportschule, die auch einen wissenschaftlichen Anspruch an den Sport stellt.

6.3 Identifikation mit der Sportschule vs. Identifikation mit der Nichtsport-Schule

„Nimmt man den ursprünglichen Kern des Identitätsgedankens – nämlich den Blick des Subjekts auf sich selbst – ernst, so kann Identität empirisch nur eingefangen werden, wenn man sich für die Selbstthematisierungen und Sinnkonstruktionen der Subjekte und Kollektive umfassend und detailliert interessiert.“ (Abraham, 2008, S. 246)

Diese Definition ist sehr subjektbezogen und es ist spannend die Identität der Sportschule mit der Identität der Nichtsport-Schule zu vergleichen. Jede Schule hat unterschiedliche Schwerpunkte und Identität der Schule ist das, was die Mitglieder im System als das „Selbst der Organisation“ wahrnehmen.

Der Leitfaden umfasst also einerseits die Frage, wie Lehrer und Lehrerinnen denken, dass die Schule von innen gesehen wird und andererseits auch wie sie glauben, dass die Organisation von außen gesehen wird.

Besonderes Augenmerk ist darauf zu legen, dass in der Nichtsport-Schule nicht alle Lehrer und Lehrerinnen von der Schule als „wir“ sprachen. Man kann auf eine hohe Identifikation schließen, wenn eine Lehrperson sagt: „...den *wir* den Schülern anbieten können.“ (I.10, Z. 75) Die Organisation Schule ist somit ein Teil der Identität der Person geworden. Man fühlt sich als Teil des großen Systems und lebt die Identität der Schule.

Auf die Frage, wie die Schule speziell gesehen wird, kam von einer Lehrperson folgende Antwort: „Eine lebendige, große Schule mit allen Vor- und Nachteilen an sich, die das impliziert. Veränderungen sind teilweise eher langfristig anzusetzen, aber *wir* haben auch eine Schulleitung, die sehr offen ist für Veränderungen,...“ (Lehrkraft der Nichtsport Schule, I.10, Z. 10-13)

Die Schulleiterin oder der Schulleiter der Nichtsport Schule spricht von der Schule nur als „Wir“. „Nach außen hin haben wir sicher hier jetzt den Ruf in der Stadt xy (anonymisiert), dass ma was arbeiten muss, wenn ma bei uns is‘ und aber auch den, dass ma was lernt...“ (Interview 11, Z. 33-34)

Einige Lehrer und Lehrerinnen sprachen von der Schule in der dritten Person als Arbeitsplatz oder als Platz zur Selbstverwirklichung:

„Ich geh‘ irr gern her. Ich geh‘ wahnsinnig gern her. Ich arbeit‘ hier gern.“ (Interview 4 (2), Z. 56)

„Ich geh‘ nicht in die Arbeit, sondern ich geh‘ zu Freunden, hab‘ mit den Kollegen ein gutes Verhältnis, hab‘ mit den Schülern ein gutes Verhältnis (Interview 8, Z. 134-136)

Christ, Van Dick, Wagner und Stellmacher (2003, S. 332) unterscheiden zwischen folgenden drei Formen der Identifikation:

„(1) identification with one's own career, (2) identification with one's working unit or group, and (3) identification with the organization as a whole.“

Man kann sich also einerseits mit der eigenen Karriere, dem Beruf, andererseits mit dem Arbeitsteam, zum Beispiel den Sportlehrkräften in der Schule und auch mit der Organisation als Ganzes, identifizieren.

Diese Unterscheidung von Christ et al. (2003, S. 332) muss anhand der Interviews um eine Position erweitert werden.

Lehrer und Lehrerinnen identifizieren sich mit dem Erfolg von Schülern und Schülerinnen am Meisten. Sei es nun im sportlichen Bereich, wenn diese etwas schaffen oder aber auch im schulischen Bereich, wenn diese nach der Matura in die Welt hinaus entlassen werden.

Diese neue Position, nennen wir sie „*output identification*“ ist die Identifikation mit persönlichen Erfolgen von Schülern und Schülerinnen, die sich positiv auf die Organisation auswirken. Lehrer und Lehrerinnen geben Lernanstöße und freuen sich, wenn dann bei manchen Schülern und Schülerinnen ein Erfolgserlebnis durch das Lernen passiert. Das erfolgt in der Nichtsport Schule: „...und ich kann mich so freuen, wenn ein Schüler irgendwas z'ammbringt, was er vorher noch nicht können hat.“ (I.4(2), Z. 227, 228) und auch in der Sportschule: „Die fahren mit mir zum 24-Stunden-Schwimmen und sogn: Geil woars! Und verbinden das halt mit der Schule. Die Schule hat hier ein besonderes Erlebnis ermöglicht.“ (I.5, Z. 182-184)

Die Schule bietet also den Lehrern und Lehrerinnen ein Handlungsfeld, wo sie sich selbst verwirklichen können, indem sie Schülerinnen und Schülern zu Erfolg verhelfen.

„Ja, weil es eben für mich ein Bedürfnis ist, ich hab' immer und nicht das als Beruf sondern als Aufgabe geseh'n und es is', es hat mir irrsinnig viel zurückgegeben, weil ich noch immer mit Schülern, die ich vor 28 Jahren kennengelernt hab', Kontakt hab'. Ich profitier' ja auch wieder. Es sind jetzt Schüler, die eben bereit sind für meine Schüler was zu tun.“ (I.8, Z. 126-129) Diese persönliche Beziehung die eine Lehrperson zu den Lernenden entwickelt ist etwas ganz besonderes und gerade im Sportbereich bekommt das nochmal einen eigenen Charakter.

„...weil im Normalfall der Sportler auch angesehener ist. Er hat schon auch einen anderen Zugang zu den Schülern. Er redet anders, er hat, jo und des daugt ihnen, den Schülern, wenn sie so einen als Klassenvorstand haben, jo, des schafft auch Identifikation.“ (Nichtsport Lehrer der Sportschule, I.12, Z. 166-171)

Dadurch erfolgt die Identifikation mit der Organisation nicht nur durch die Schüler und Schülerinnen, sondern auch durch die Lehrer und Lehrerinnen.

„I glaub‘, dass das schon die Identifikation der Mitarbeiter... und auch der Schüler über den Sportzweig eine sehr, sehr große ist mit der Schule.“ (I.12, Z. 879, 880)

Ein weiterer Aspekt, der von einer Lehrperson der Sportschule angesprochen wird, ist, dass sich jüngere Lehrer und Lehrerinnen mehr mit der Schule identifizieren und dass bei den jungen Lehrern und Lehrerinnen der Identitätsaspekt „Lehrperson an der Sportschule Sein“ sehr stark überwiegt (I.2, Z. 202-208)

Dieser Aspekt ist schwer zu verallgemeinern und so sagt eine Lehrkraft der Sportschule, dass sich manche Lehrer und Lehrerinnen mehr über den Sportbereich identifizieren und andere wiederum offener sind und sich vielleicht über das Zweitfach mehr identifizieren.

6.4 Der Nutzen von gesteigerter organisationaler Identifikation durch Sport für die Schule

Van Dick und Wagner (2002, S. 129) schreibt von erhöhter Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und andern Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern, die der Organisation von großem Nutzen sein können. Der Sportbereich ist ein großes Handlungsfeld, in dem ständig kommuniziert wird und daher kann auch die Identität der Organisation durch den Sport gut vermittelt werden.

In beiden Schulen ergeben sich aus den Interviews folgende Hauptfunktionen, die der Schule nicht unbedingt alle einen direkten Nutzen bringen.

Tabelle 12: Funktionen des Sportunterrichts an der Nichtsport-Schule

Funktionen des Sportunterrichts	Zeilen in den Interviews
Förderung des Klassengefühls, soziale Funktion, Lösen von Konflikten	I.10, Z. 120-123 I.9, Z. 63-77 I.8, Z. 94, 95
Steigerung der Lernfähigkeit der Schüler und Schülerinnen	I.10, Z. 98-100
<i>Repräsentation der Schule nach außen hin</i>	I.11, Z. 53-61
Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit	I.4(2), Z. 66,67
Basis für eine gesunde Lebensführung schaffen	I.8, Z. 83-88

Diese fünf Funktionen sind die aus den Experten- und Expertinnen -Interviews entnommenen Kernaussagen, die den allgemeinen Nutzen des Sportunterrichts widerspiegeln. Die Funktion „Repräsentation der Schule nach außen hin“, „Öffentliche

Positionierung der Schule“ und „Transportation des Images der Schule nach außen“ sind in den Tabellen kursiv geschrieben, da sie einen direkten Nutzen für die Organisation bringen.

Tabelle 13: Funktionen des Sportunterrichts an der Sportschule

Funktionen des Sportsunterrichts	Zeilen in den Interviews
Separation zwischen Schülern und Schülerinnen, Lehrern und Lehrerinnen	I.2, Z. 175, 176
<i>Öffentliche Positionierung der Schule</i>	I.2, Z. 277, 278
Individuelle Präsentation durch Sport	I.1, Z. 318, 319
Ermöglichung von besonderen Erlebnissen	I.5, Z. 183, 184
Identifikation mit der Sportart durch Spirit Träger innerhalb der Schule	I.5, Z. 55, 56
Erleben von Stärken und Kompetenzen	I.5, Z. 209-212
Steigerung des Selbstvertrauens und Selbstwertgefühls	I.6, Z. 13, 14
<i>Transportation des Images der Schule nach außen</i>	I.2, Z. 273-278

Die Separation zwischen Schülern und Schülerinnen, Lehrern und Lehrerinnen erfolgt dadurch, dass es zu viele Aktivitäten gibt und die Schüler und Schülerinnen oft mehr Zeit in ihren Sparten und Neigungsgruppen verbringen als im Klassenzimmer. Es erfolgt eine Identifikation mit den Sportarten, den Gruppen in den Sparten und bei den Lehrern und Lehrerinnen erfolgt eine Identifikation mit dem Bereich „Sportlehrer und Sportlehrerinnen“ oder „Nichtsportlehrer“ und „Nichtsportlehrerinnen“. „Der Sport is‘ zu separierend. Unter Lehrern und unter Schülern, dass a gewisses Abgrenzungsverhältnis zwischen den einzelnen Klassen, Sportklassen, Musikklassen, I-Klassen herrscht.“ (I.2, Z. 175-181)

„Die Sportlehrer san de, de nur ausse gengan und unter Sportlehrern san daun die Sprachenlehrer de, de um zwölfe ham geh’n. Wos owa absolut ned der Richtigkeit entspricht. I glaub‘ Sport sollte dazu eingesetzt werden, dass des ganze zusammenwacht.“ (I.2, Z. 184-187)

- *Arbeitszufriedenheit, Klima*
- *Abwesenheitsrate*
- *Image*
- *Mitgliederzufriedenheit*
- *Stress*

Man kann an beiden Schulen erkennen, dass der Sport vor allem dafür genutzt wird, um das *Image der Schule* zu festigen und um Identität zu transportieren. Man macht die Schule sichtbar und einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich, ist in den Medien präsent und konstruiert so die Identität immer wieder neu.

Durch *Abgrenzung* zu anderen Schulen, durch Erfolge in Mannschaftssportarten oder Einzelsportarten und durch die Kommunikation erfolgt die organisationale Identifikation.

Der Schulsport wirkt sich auch positiv auf die *Abwesenheitsrate von Sportlehrern und Sportlehrerinnen* aus, nicht unbedingt nur, weil sie sich bewegen und dadurch gesünder sind, sondern vor allem auch dadurch, dass sie ein Vorbildwirkung den Schülern und Schülerinnen gegenüber haben wollen.

Der letzte wichtige Punkt, der jetzt noch angeschnitten wird, ist die Identifikation mit einer Sportart, oder wie es in Interview 5 (Z. 55) getitelt wird: Der *Spirit Träger dieser Sportart* zeichnet die Sportschule aus. Jeder Sportlehrer, jede Sportlehrerin hat die Möglichkeit „seine“ oder „ihre“ Sportart in der Schule anzubieten und kann so die Identität der Sportart ausleben. Das wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus.

Kapitel 6 zeigte deutlich, dass die organisationale Identität in der Sportschule und in der Nichtsportschule unterschiedlich wahrgenommen wird. Es handelt sich ja auch um zwei unterschiedliche Organisationen.

Sport ist ein intensiver Handlungsraum, durch den sich Mitglieder der Organisation definieren können und auch mit der Organisation identifizieren können.

In der Sportschule war eine gesteigerte Identifikation des Lehrkörpers mit bestimmten Sportarten zu erkennen, welche sich auch positiv auf die organisationale Identifikation auswirkt, denn diese Sportarten werden innerhalb der Organisation angeboten.

Der Nutzen von organisationaler Identifikation für die Schule ist vor allem die Präsentation nach außen hin und das gesteigerte Extra-Rollenverhalten von Lehrerinnen und Lehrern, die sich unbezahlt gerne engagieren.

Besonders spannend war die Feststellung der Identifikation mit dem Erfolg der Schülerinnen und Schüler, die vor allem in der Nichtsport Schule sehr ausgeprägt war. Diese besondere Erkenntnis lässt der qualitativen Forschung offen dieses Phänomen noch weiter zu untersuchen.

7 Schluss

Der Schlussteil fasst die wichtigsten Ergebnisse kurz und prägnant zusammen. Dabei werden die Forschungsergebnisse in Bezug zu den Forschungsfragen nochmals erarbeitet

In dieser Arbeit werden also drei Positionen wichtig:

- Organisationale Identität
- Organisationale Identifikation
- Nutzen für die Organisation

Organisationale Identität

Diese Position bildet sich durch die Differenzen zu den Anspruchsgruppen und in ständiger Wechselwirkung mit der inneren und äußeren Umwelt. Die Stakeholderanalyse mit ihrer Abgrenzung und Differenzierung und Auslotung der Systemgrenzen ist sehr wichtig für die Identitätsbildung von Organisationen. Es gibt nicht nur zwischen dem System und den Stakeholdern Vernetzungen, sondern auch zwischen den Stakeholdern untereinander.

Was waren die Kernerkenntnisse aus der Stakeholderanalyse bei den Organisationen?

In der Nichtsport Schule war besonders auffällig, dass weder Lehrperson noch Schulleitung die Stakeholder Eltern angesprochen hat. Diese Anspruchsgruppe wurde in keinem Interview erwähnt; in der Sportgruppe in fast jedem. Das kann man auf jeden Fall als *blinden Fleck der Organisation* deuten. Die Eltern haben ein Interesse und einen Anspruch an die Schule, wenn ich will als Elternteil ja davon ausgehen können, dass mein Kind gut aufgehoben ist. In welche Richtung dieser blinde Fleck der Organisation nun geht, kann man nicht sagen, denn sobald ich selbst nach den Eltern gefragt hätte, wäre das Ergebnis verfälscht gewesen.

Es kann einerseits sein, dass die Eltern sehr präsent in der Schule sind und dass das als „normal“ hingenommen wird und es kann auch sein, dass die Sportlehrer und Sportlehrerinnen es bevorzugen, dass die Eltern nicht bei Veranstaltungen dabei sind, damit sie mit den Kindern in Ruhe arbeiten können, ohne von Hobbypädagogen kritisiert zu werden. Das sind jedoch nur Vermutungen. Es wäre interessant diesen blinden Fleck der Organisation noch näher zu untersuchen.

Als Differenz dazu, wären die Eltern in der Sportschule sehr gebraucht und nehmen sich aber fast keine Zeit dafür ihre Kinder zu Wettkämpfen zu begleiten (vgl. I 12, Z. 566, 567) oder laut der Schulleitung auch nicht wirklich mehr dazu diese zu verantwortungsbewussten, jungen Menschen zu erziehen. (I,12, Z. 581-592)

In der Nichtsport Schule dominiert die Stakeholder Position „Schüler und Schülerinnen“, was total faszinierend ist. Lehrer und Lehrerinnen (auch Nichtsport Lehrer und Nichtsport Lehrerinnen) identifizieren sich mit dem Erfolg der Schülerinnen und Schüler. Diese Position kommt klar und deutlich aus einige Interviews hervor. Da ist die Rede vom „Auftrag, um den Kindern zu helfen“ (I. 8, Z. 48, 49) bis hin zur „Freude, wenn ein Schüler irgendwas z’ammbringt, was er vorher noch nicht können hat.“ (I. 4 (2), Z. 227)

Sie ist bei Lehrern und Lehrerinnen sehr positiv behaftet und es erfolgt eine Identifikation, aber nicht mit den Schülern und Schülerinnen oder dem Beruf Lehrer, sondern mit dem Bildungsauftrag, dem Ziel der Schule, was eine sehr hohe Identifikation mit der Schule impliziert.

In der Sportschule tritt das wiederum in den Hintergrund, weil die stärksten Anspruchsgruppen im Bereich der Sportschule kann man unter dem Sammelbegriff „Sportarten und die damit verbundenen Projekte“ zusammenfassen. An der Sportschule gibt es zu den unterschiedlichsten Sportarten Camps und Projekte sowie Sparten und Neigungsgruppen. Durch diese multiplen sportlichen Angebote steigt natürlich die Attraktivität der Schule nach außen hin.

Identifikation mit der Organisation

Die Annahme laut der Forschungsfrage IV, dass sich Lehrer und Lehrerinnen im Sportbereich mehr mit ihrer Sportart und der Identität der Sportart identifizieren, stimmt auf jeden Fall. Dadurch, dass in dem komplexen System jedoch viele unterschiedliche Sportarten aufeinander treffen, die auch sehr unterschiedliche Identitäten haben und auch eine unterschiedliche Kultur, ist auch ein erhöhtes Konfliktpotential vorhanden. Wenn man zum Beispiel Kunstturnen mit dessen traditionellen Werten wie Leistung und Präsentation mit Snowboarden, bei dem der Spaß und der soziale Aspekt im Vordergrund stehen, vergleicht, dann grenzen sich beide Sportarten stark voneinander ab. Das wirkt sich positiv auf die Bildung der Identität der Sportart aus, denn man nimmt so „seine Sportart“ intensiver wahr. „Ich hab‘ nicht das Gefühl, dass das in die Richtung weist, dass man von den Schülern auch Leistung verlangt.“ (I.3, Z. 93-96)

In Bezug auf die organisationale Identifikation hat das eher eine separierende Wirkung.

Der Nutzen von gesteigerter organisationaler Identifikation für die Organisation

Man kann in beiden Schulen bei den Sportlehrern und Sportlehrerinnen ein hohes Engagement sehen. Es werden Projekte geplant, Schulläufe, Teilnahme an Schitagen. Man versucht den Jugendlichen ein breites sportliches Lernfeld anzubieten. Das, was in Kapitel 5.2 als Organisational Citizenship Behavior oder Extra-Rollenverhalten postuliert wird, kommt in beiden Organisationen hauptsächlich auf organisationaler Ebene vor.

Keiner der Lehrkräfte erwähnte eine persönliche Fortbildung. In der Nichtsport Schule meint ein Sportlehrer „Ich hab mit den Kollegen ein gutes Verhältnis“ (I. 8, Z. 135), was auch zum OCB den Kollegen gegenüber passt. In der Sportschule ist das Extra-Rollenverhalten vorwiegend auf organisationaler Ebene anzufinden.

Durch eine weitere Anspruchsgruppe, nämlich den Bund, erfolgt eine klare Abgrenzung des Systems Schule vom Staat. „ein bisschen flexibler, von der Organisation: bisschen was Moderneres, was Neues. Die Kreativität, die die Lehrer haben könnten, besteht eigentlich gar nicht.“ (I. 9, Z. 18-20) Die Schulleitung der Sportschule muss kreativ sein in der Aufstellung von Fördergeldern für die Camps und Projekte, die alle das Budget weit überschreiten. Diese Anspruchsgruppe leistet einen großen Beitrag zur Bildung der organisationalen Identität.

Es ergeben sich anhand der Forschungsarbeit einige offene Problemstellungen:

Wie ist die Sicht der Schülerinnen und Schüler auf das System? Diese Anspruchsgruppe wurde nicht befragt. Weiters erfolgt keine Auswertung der Ergebnisse auf individueller Ebene, das heißt der Nutzen, den Sportlehrer und Sportlehrerinnen vom Sportunterricht haben, wird komplett außer Acht gelassen.

Auch Gruppenprozesse, die innerhalb der Organisation ablaufen, werden vernachlässigt. Die Identitätsdimensionen betreffen nur die organisationale Identität.

Das System Schule funktioniert in all seiner Komplexität, mit all seinen Anspruchsgruppen. Alle Erlebnisse, die ich während den Interviews an den Schulen hatte, könnte man nicht treffender beschreiben als so:

Bei meinem ersten Interview (I.1, Z. 14) bekam ich auf die Frage: „Wie nehmen Sie die Schule wahr?“ folgende Antwort: „Puh, ...ähm-...hmmm...i wunder' mi jeden Tog, dass's funktioniert.“ Diese Aussage konnte ich später mit der Definition von Willke (2006, S. 16) verknüpfen: „Das Organisationsprinzip hochkomplexer Systeme ist nicht Ordnung, sondern die Kombination von Unordnungen.“

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Säulen qualitativen Denkens (mod. n. Mayring, 2002, S.26).....	S. 12
Abb. 2: Der Forschungsprozess im Überblick.....	S. 19
Abb. 3: Das komplexe System (mod. n. Willke, 2006, S. 42).....	S. 29
Abb.4 Der Löwenzahn.....	S. 30
Abb. 5: organisationale Identität und organisationale Identifikation in Kontextbezug (mod. n. L.D. Black, 2005, S. 6).....	S. 37
Abb. 6: Die Organisation im Fokus der Wissenschaften (mod. n. Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2005, S. 25).....	S. 43
Abb. 7: <i>Sechs Grundbestandteile einer Organisation</i> nach Mintzberg (Piber, 2008, S. 68).....	S. 45
Abb. 8: Dimensionen der Organisation (mod. n. Titscher, Meyer & Mayrhofer, 2008, S. 24).....	S. 48
Abb. 9: Das System und dessen Umweltrelationen (mod. n. Willke, 2006, S. 59).....	S. 59
Abb. 10: relevante Stakeholder für eine Sportorganisation (mod. n. Heinemann, 2004, S. 265).....	S. 62
Abb. 11: 4I Modell.....	S. 78
Abb. 12: Die Organisation und verwandte Konstrukte aus identifikationstheoretischer Sicht (mod. n. Böhm, 2008, S.67).....	S. 84
Abb. 13: Komponenten von Identifikation und Commitment (mod. n. Van Dick, 2004, S. 17).....	S. 91

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsfragen der Magisterarbeit.....	S. 5
Tabelle 2: Forschungsfragen I bis V.....	S. 23
Tabelle 3: Systemdimensionen und ihre Bezugsprobleme (mod. n. Heitmann, 2011, S. 83).....	S. 31
Tabelle 4: Systemdimensionen und Organisationsbereiche und-Aktivitäten (mod. n. Heitmann, 2011, S. 87).....	S. 38
Tabelle 5: Korrelationsmatrixen, Standardabweichungen und Cronbach's Alpha von den Marburger Identifikationsstudien (Christ et al., 2003, S. 336).....	S. 94
Tabelle 6: Kernelemente der Nichtsport-Schule.....	S. 103-104
Tabelle 7: Kernelemente der Sportschule.....	S. 107-109
Tabelle 8: Organisationsinterne Stakeholder in beiden Schulen (mod. n. Heinemann, 2004, S. 265).....	S. 112
Tabelle 9: Sportrelevante Stakeholder in beiden Schulen (mod. n. Heinemann, 2004, S. 265).....	S. 113
Tabelle10: Stakeholder des wirtschaftlichen Umfeldes (mod. n. Heinemann, 2004, S. 265).....	S. 114
Tabelle 11: Stakeholder des weiteren Umfeldes beider Schulen (mod. n. Heinemann, 2004, S. 265).....	S. 114
Tabelle 12: Funktionen des Sportunterrichts an der Nichtsport-Schule.....	S. 117
Tabelle 13: Funktionen des Sportunterrichts an der Sportschule.....	S. 117

Literaturverzeichnis

- Abraham, Anke (2008). Identitätsbildungen im und durch Sport. In K. Weis, R. Gugutzer (Hrsg.), *Handbuch Sportsoziologie* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 16, S. 239-248). Schorndorf: Hofmann
- Albert, S.; Whetten, D.A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behaviour*, 7, 263-295
- Amt der Niederösterreichischen Landesregierung. (2007). Pflichtschulen. Zugriff am 1.5.2014 unter <http://www.noel.gv.at/Bildung/Kindergaerten-Schulen/Pflichtschulen.html>
- Benioff, D.; Weiss, D.B. (2014). First of His Name. *Game of Thrones*. Season 4, Episode 5, 19:30 Minuten
- Black, L.D. (2005, April). *The Role of Organisational Identity and Identification in Corporate Social Responsiveness*. Sixteenth Annual Meeting of the International Association of Business and Society, Santa Rosa
- Böhm, S. (2008). *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management*. Wiesbaden: Gabler
- Boros, S. (2008). Organizational Identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition Brain, Behaviour An interdisciplinary journal*, 12(1) 1-27. Zugriff am 29. April 2014 unter http://www.cbbjournal.ro/index.php?option=com_content&task=view&id=370&Itemid=43
- Bruhn, M. (2008). Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden (7., überarbeitete und erweiterte Aufl.) Berlin: Springer
- Bundeskanzleramt. Rechtsinformationssystem (2014, 1. Mai). Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Schulorganisationsgesetz. Zugriff am 1. Mai 2014 unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009265>
- Bundeskanzleramt. Rechtsinformationssystem (2014b, 1. Mai). Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Schulunterrichtsgesetz. Zugriff am 1. Mai 2014 unter <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009600>
- Bundesministerium für Bildung und Frauen. (2012, 19. September). Das österreichische Schulsystem. Rechtsgrundlage und Allgemeines. Zugriff am 1. Mai 2014 unter <http://www.bmbf.gv.at/schulen/bw/ueberblick/hss.xml#toc3-id1>
- Cachay, K.; Kastrup, V. (2006). Professionalisierung und De-Professionalisierung der Sportlehrerrolle. In A. Thiel, H. Meier & H. Digel (Hrsg.), *Der Sportlehrerberuf im Wandel* (Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft Bd. 161, S.218-238). Hamburg: Czwalina
- Capra, F. (1996). *Lebensnetz – ein neues Verständnis der lebendigen Welt*. Bern/München/Wien: Verlag
- Christ, O.; Van Dick, R.; Wagner, U. & Stellmacher J. (2003). When teachers go the extra-mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73 (3), S. 329-341
- Drosdowski, G.; Grebe, P.; Köster, R.; Müller, W. (1974). *Der grosse Duden. Fremdwörterbuch*. Band 5. Mannheim, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut. Dudenverlag
- Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen – verstehen und gestalten*. Schorndorf: Karl Hofmann
- Heitmann, K. (2011). Wissensmanagement in der Schulentwicklung. Theoretische Analyse und empirische Exploration aus systemischer Sicht. Kiel: Springer
- Hildebrandt-Stramann, R. (2001). Schulkultur in Bewegung. In R. Prohl (Hrsg.), *Bildung und Bewegung*. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportpädagogik vom 22.-24.6.2000 in Frankfurt/Main (Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, 120, S. 105-112). Hamburg: Czwalina

- Kaiser, S.; Horsch, H.-D. (2010). Organisation im Sport. In Nufer G., Bühler, A. *Management im Sport*. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie (2., neu bearb. und wesentlich erweiterte Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Kirchler, E.; Meier-Pesti, K.; Hofmann, E. (2005). Menschenbilder. Menschenbilder, Arbeit und Organisationen. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 17-26). Wien: Facultas
- Krappmann, L. (2008). *Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Körnert, J.; Wolf, C. (2007). Systemtheorie, Shareholder Value-Konzept und Stakeholder-Konzept als theoretische konzeptionelle Bezugsrahmen der Balanced Scorecard. *Zeitschrift für Controlling und Management*, 51 (2), S. 130-139
- Lamnek, S. (1988). *Qualitative Sozialforschung*. Band 1: Methodologie. München: Psychologie Verlags Union
- Lembke, G. (1997). Organisationstheorien als Grundlage für Lernende Organisationen. Zugriff am 29.04.2014 unter <http://www.vordenker.de/gerald/orgtheorie.html>
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag (5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage)
- Miebach, B. (2009). *Prozesstheorie. Analyse, Organisation und System*. Wiesbaden: GWV
- Moser, S. (2001). *Bruchlandung. Wie die Swiss Air zugrunde gerichtet wurde*. (2. Aufl.). Zürich: Orell
- Nerdinger, F.W.; Wilke, P. (2009). *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: W Kohlhammer GmbH
- Philips, J.J.; Schirmer, F.C. (2008). Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen-Evaluationsprozess (2. Aufl.). Berlin: Springer doi 10.1007/978-3-540-79430-1
- Piber, H. (2008). Organisationsmodelle. In F. Glasl, T. Kalcher, H. Piber (Hrsg.), *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. (S. 53-85). Wien: Haupt
- Prohl, R.; Emrich, E. (2009). Eliteschulen des Sports als Bildungsorganisationen einer Zivilgesellschaft. *Sportwissenschaft*, 39 (3), S. 197-209
- Scharf, A.; Schubert, B. (1995). *Marketing: Einführung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Schein, E. (1989). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers (Eight Printing: October 1989, first published 1985)
- Schein, E. (2009). *Führung und Veränderungsmanagement*. Bergisch Gladbach: EHP-Organisation
- Schreyögg, G. (1998). *Management*. München: Verlag Franz Vahlen
- Sluss, D.; Ashforth, B.E. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships. *Academy of Management Review*, 32: S. 9-32
- Strauß, B.; Alfermann, D. (1997). Dabeisein und Dazugehören: Über identitätsbildende Prozesse im Sport. In W. Brehm, P. Kuhn, K. Lutter, W. Wabel (Hrsg.), *Leistung im Sport – Fitness im Leben : Beiträge zum 13. Sportwissenschaftlichen Hochschultag der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft vom 22. – 24. 9. 1997 in Bayreuth* (Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, 88, S. 30-33). Hamburg: Czwalina
- Thornton, A. (2008). Anyone can play this game. Ultimate frisbee, identity and difference. In B. Wheaton (Hrsg.), *Understanding lifestyle Sports. Consumption, identity, difference* (S. 176-196). London: Routledge
- Titscher, S.; Meyer, M.; Mayrhofer, W. (2008). *Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Van Dick, R.; Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching. A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*. 71, p. 243-259
- Van Dick, R.; Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2) p. 129-149, DOI: 10.1080/13594320143000889

- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371
- Weinert, A.B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. 5.vollständig überarbeitete Aufl. Weinheim/Basel: Beltz Verlag
- Wheaton, B. (2004). *Understanding lifestyle Sports. Consumption, identity, difference*. London: Routledge
- Willke, H. (1993). *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*. 2.Auflage.(1: 1989) Weinheim/München: Juventa Verlag
- Willke, H. (2006). *Systemtheorie I: Grundlagen*. (7., überarbeitete Aufl.). Stuttgart: Lucius&Lucius UTB Verlag
- Willke, H. (2005). *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. (4., bearbeitete Aufl.). Stuttgart: Lucius&Lucius UTB Verlag

Lebenslauf

Persönliche Daten:

Name	Christine Szumovski
Geburtsdatum	16.04.1985
Geburtsort	Oberpullendorf, Österreich
Email	mail.bwa@gmail.com

Bildung:

1991 – 1995	Volksschule
1995 – 1999	Gymnasium „Frauengasse Baden“
1999 – 2003	Bundesoberstufenrealgymnasium Wiener Neustadt Abschluss mit Matura
2003 – 2013	Universität Wien:
2009	Abschluss mit Bakkalaureat „Sportmanagement“ Studium Lehramt „Bewegung und Sport“ kombiniert mit „Biologie und Umweltkunde“
Seit 2009	Magisterstudium „Sportwissenschaften“

Berufserfahrung:

Schi- und Snowboardinstructor in der Schischule Mönichkirchen (2003-2006)
und bei Snowboard Dachstein Tauern GmbH (2006-2009)
Berufspraktikum bei Blue Tomato 2007
Freestyle Coach auf der AFSA Waterramp in Wien (2004-2006)
Marketing erfahrung im Outbound (Telelū Marketing 2005/5 bis 2005/9; FMS Event GmbH)
Marketing erfahrung im Inbound (A1 Telekom Austria 2008)
Servicekraft bei Egger, Egger&Steiner GmbH (2008-2010)
professionelle Snowboard Slopestyle Athletin 2010-2014 bei Rome Snowboards Corporation,
Shuttleberg GmbH & Co KG, Colourwear (seit 11/2012) und Adidas Eyewear (seit 2012)

Größte Erfolge:

Weltcup teilnahme 2012 (Colorado)
Weltcup teilnahme 2013 (Tschechien, Neuseeland)
Österreichische Meisterin im Snowboarden Slopestyle 2007
Vizemeisterin bei dem 6STAR TTR Big Air O'Neill Evolution in Davos/Schweiz

Sprachen:

1994 – 2003	Englisch: mündliche und schriftliche Matura längere Aufenthalte in Breckenridge/Colorado, Calgary/Kanada Mammoth Mountain/Kalifornien, Wanaka/Neuseeland
1999 – 2003	Französisch: Gastaufenthalte in Cap d'Agde und Cannes

Zusatzqualifikationen:

2002	staatlich geprüfter Lehrwart „Fit für Erwachsene“
2003	staatlich geprüfter Lehrwart „Kunstturnen“
2004	staatlich geprüfter Instruktor „Snowboarden“
2008	Kommunikations- und Verkaufstraining

Erklärung

„Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe.

Diese Arbeit wurde daher weder an einer anderen Stelle eingereicht, noch von anderen Personen vorgelegt.“

Datum

Christine Szumovski

Anhang

Leitfaden des Interviews für die Schulleitung

1. Identität

1.1. Wie sehen Sie die Organisation?

1.1.1. Welchen Auftrag hat die Schule?

1.1.1.1. Wie wird das Schulprogramm evaluiert?

1.1.2. Wie sehen Sie sich selbst in Zusammenhang mit der Organisation (Funktion, Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz)?

1.2. Wie glauben Sie wird die Schule von innen (Schüler und Lehrer) und außen (andere Schulen) gesehen?

1.3. Was bedeutet für Sie der Begriff organisationale Identität?

1.4. Welche Bedeutung hat der Sport innerhalb der Schule?

1.4.1. Welchen Auftrag hat der Schulsport?

1.4.2. Wie repräsentiert der Sport die Schule nach außen hin?

1.4.3. Wie wirkt sich Sport innerhalb der Organisation auf deren Identität aus?

2. Identifikation

2.1. Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen der Organisation?

2.2. Was leisten Ihrer Meinung nach die Sportlehrer und Sportlehrerinnen?

2.2.1. Wie denken Sie nehmen SportlehrerInnen ihren Beruf innerhalb der Organisation wahr?

2.3. Welche Bedeutung hat der Schulsport für Sportlehrer/Nichtsportlehrer?

Womit identifizieren sich die Sportlehrer und Sportlehrerinnen?

2.4. Wie stehen die Menschen innerhalb der Organisation in Kontakt zueinander?

2.5. Strategien zur Ausbildung und Aufrechterhaltung organisationaler Identifikation

2.5.1. Welche Neuerungen gibt es zurzeit innerhalb der Organisation?

2.5.1.1. Wie werden diese Veränderungen durchgeführt?

2.6. Wie laufen Entscheidungsprozesse ab?

2.7. Wie ist die Funktionsverteilung (Rolle, Kompetenz, Aufgabe, Verantwortung) in der Schule?

2.8. Welche Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es für Lehrer und Lehrerinnen innerhalb der Organisation oder außerhalb der Organisation, die von dieser unterstützt werden?

3. Nutzen

Return in Investment

3.1. Welchen Nutzen bringt Identifikation der Organisation?

3.1. Welchen Nutzen hat der Sportunterricht für die Organisation?

3.2. Welchen Sportveranstaltungen der Schule gibt es?

3.2.1. Welchen Nutzen haben diese Sportveranstaltungen für die Schule?

3.3. Organisational Citizenship Behavior

3.3. Welche Arbeit über die normalen Schulstunden hinaus fallen bei Ihnen an?

3.3.1. Wie engagieren Sie sich außertourlich für die Schule?

3.4. Welche Arbeit über die normalen Schulstunden hinaus fallen bei Sportlehrern und Sportlehrerinnen an?

3.5. Wie engagieren diese sich außertourlich für die Schule?

Leitfaden des Interviews für die Lehrer und Lehrerinnen

1 Identität

1.1 Wie sehen Sie die Schule?

1.1.1 Welchen Auftrag hat die Schule?

1.1.1.1 Wie wird das Schulprogramm evaluiert?

1.1.2 Wie sehen Sie sich selbst in Zusammenhang mit der Schule (Funktion, Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz)?

1.1.2.1 Wie würden Sie ihr Aufgabenspektrum näher beschreiben?

1.2 Wie glauben Sie wird die Schule von innen (Schüler und Lehrer) und außen (andere Schulen) gesehen?

1.3 Welche Bedeutung hat der Sport innerhalb der Schule?

1.3.1 Welchen Auftrag hat der Schulsport?

1.3.2 Wie repräsentiert der Sport die Schule nach außen hin?

1.3.3 Wie wirkt sich Sport innerhalb der Organisation auf deren Identität aus?

2. Identifikation

2.1 Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen der Organisation?

2.1.1 Welches bestimmte Ereignis würden Sie als zukunftsweisend in der Schule ansehen?

2.1.2 Was müsste passieren, dass sich die Schule in den nächsten Jahren optimal entwickelt?

2.2 Was leisten Ihrer Meinung nach die Sportlehrer und Sportlehrerinnen?

2.2.1 Wie denken Sie nehmen SportlehrerInnen ihren Beruf innerhalb der Organisation wahr?

2.2.2 Wie denken Sie nehmen NichtsportlehrerInnen ihren Beruf innerhalb der Schule wahr?

2.3 Welche Bedeutung hat der Schulsport für Sportlehrer/Nichtsportlehrer?

2.4 Welche Neuerungen gibt es zurzeit innerhalb der Organisation?

2.4.1 Wie werden diese Veränderungen durchgeführt?

3 Nutzen von hoher Identifikation

3.1 Welchen Nutzen hat der Sportunterricht für die Schule?

3.2 Organisational Citizenship Behavior

3.2.1 Welche Arbeit über die normalen Schulstunden hinaus fallen bei Ihnen an?

3.2.2 Welche Arbeit über die normalen Schulstunden hinaus fallen bei Sportlehrern und Sportlehrerinnen an?

3.3 Was hat die Schule von dem außertourlichen Engagement von Lehrern und Lehrerinnen?

Bakk. Christine Szumovski
Zentrum für Sportwissenschaft und Universitätssport
Auf der Schmelz 6
A-1150 Wien



universität
wien

An Direktor
Schule
Straße und Hausnummer
PLZ Standort

Einverständniserklärung der Direktion nach erfolgter Aufklärung

Projekt: Befragung zum Thema "Organisationale Identifikation und Sport"

Zweck: Theoriegenerierung über die positiven Auswirkungen von Sport
innerhalb einer Organisation auf deren Identität

Methode: fokussiertes Leitfadeninterview nach Mayring

Ablauf: Optimal wäre eine erste Befragung des Direktors anhand eines fokussierten Leitfadeninterviews, darauf folgend eine Befragung des Lehrkörpers bis zur Datensättigung. Anschließend erfolgt eine abschließende Befragung des Direktors mit ersten Andeutungen des Forschungsergebnisses. Das Interview wird mit einer GOPRO3 gefilmt und anschließend in dem Datenauswertungsprogramm Atlas Ti codiert.

Alle persönlichen Informationen werden in der Forschungsarbeit nur anonym verwendet; die interviewte Person wird weder namentlich erwähnt, noch wird die Arbeitsstelle oder Organisation, in welcher diese Person tätig ist, aufscheinen.

Alle persönlichen Daten werden codiert und in anonymer Form in der Arbeit wiedergegeben, also besteht für die Person und auch für die Organisation kein Risiko.

Danke für Ihre Teilnahme an der qualitativen Befragung, Sie liefern hiermit den wichtigen Grundstein zum Gelingen der qualitativen Forschungsarbeit. Die Forschungsergebnisse werden Ihnen bei Interesse gerne in schriftlicher Form übermittelt und diese werden (komplett codiert und anonymisiert) über das Zentrum für Sportwissenschaften der Universität Wien veröffentlicht. Die abgeschlossene Forschungsarbeit ist Eigentum des Zentrums für Sportwissenschaften und kann daher vervielfacht werden oder auch exzerpiert, zitiert und an anderer Stelle wiedergegeben.

Ich, Direktor XY erkläre mich damit einverstanden, dass die Forschungsarbeit in der Schule XY stattfindet und wurde ausreichend über das Vorgehen informiert.

Datum

Stempel der Schule

Unterschrift



Forschungsarbeit Gesteigerte organisationale Identifikation durch Sport.
Der Nutzen für die Organisation
Verfasserin Bakk. Christine Szumovski
Betreuer am ZSU Mag.Dr. Karl Schörghuber

Informed Consent

Einwilligung nach erfolgter Aufklärung

Projekt: Befragung zum Thema "Organisationale Identifikation und Sport"

Zweck: Theoriegenerierung über die positiven Auswirkungen von Sport innerhalb
einer Organisation auf deren Identität

Methode: fokussiertes Leitfadeninterview nach Mayring

Anforderung an die Befragte/den Befragten:

Die Fragen sollen nach bestem Wissen und Gewissen beantwortet werden. Die Magisterarbeit ist eine wissenschaftliche Forschungsarbeit und für das Ergebnis ist es besonders wichtig, dass die Aussagen der Befragten/des Befragten der Wahrheit entsprechen und diese sollten möglichst ausführlich und genau sein, um das Forschungsergebnis nicht zu verfälschen.

Alle persönlichen Informationen werden im weiteren in der Magisterarbeit nur anonym verwendet; die interviewte Person wird weder namentlich erwähnt, noch wird die Arbeitsstelle oder Organisation, in welcher diese Person tätig ist, namentlich aufscheinen. Alle persönlichen Daten werden codiert und in anonymer Form in der Arbeit wiedergegeben, also besteht für die Person kein Risiko.

Diese gegenseitige Einverständniserklärung dient der Aufklärung über den Zweck der Forschungsarbeit und vor allem wird der interviewten Person Anonymität garantiert. Als Gegenleistung erklärt sich der Interviewte/die Interviewte bereit die Fragen offen, ernsthaft und wahrheitsgetreu zu beantworten.

Ich danke Ihnen für die Teilnahme an der qualitativen Befragung, Sie liefern hiermit den wichtigsten Beitrag zum Gelingen der Magisterarbeit.

Datum

Unterschrift

Protokoll der Interviews

Tabelle 1: Protokoll der Interviews

<i>Datum</i>	<i>Uhrzeit</i>	<i>Gesprächspartner</i>	<i>Funktion</i>
2.5. 2014	8:00-10:00	Interviewpartner 1	Direktor der Sportschule
2.5.2014	9:25-10:30	Interviewpartner 2	Lehrer der Sportschule
2.5.2014	11:30-13:30	Interviewpartner 3	Lehrer der Sportschule
5.5.2014	12:35-14:10	Interviewpartner 4	Lehrer der Nichtsport Schule
7.5.2014	8:00-9:30	Interviewpartner 5	Lehrer der Sportschule
7.5.2014	10:25-11:55	Interviewpartner 6	Lehrer der Sportschule
7.5.2014	9:45-10:15	Interviewpartner 7	Exekutives Personal der Sportschule
8.5.2014	8:30-9:10	Interviewpartner 8	Lehrer der Nichtsport Schule
8.5.2014	9:10-9:45	Interviewpartner 9	Lehrer der Nichtsport Schule
8.5.2014	10:00-10:35	Interviewpartner 10	Lehrer der Nichtsport Schule
8.5.2014	10:45-11:25	Interviewpartner 11	Direktor der Nichtsport Schule
9.5.2014	10:00-11:37	Interviewpartner 12	Direktor der Sportschule

Die interviewten Personen sind nicht rein männlich. Der Grund, warum das Geschlecht hier nicht explizit dargestellt wird, ist die Wahrung der Anonymität der Befragten.