

Diplomarbeit

# Einführung und Erstellung einer Wissensbilanz am Beispiel einer Volksschule

von

Karina Forsich

betreut von

Prof. DI. Günter Koch

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich habe diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, alle meine Quellen und Hilfsmittel angegeben, keine unerlaubten Hilfen eingesetzt und die Arbeit bisher in keiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Wien, am 18. Mai 2008

.....

Karina Forsich

## Abstract

Creating and implementing an Intellectual Capital Report (ICR) in the elementary school SCHULWEG

Since 2008, schools in Vienna have been requested to plan, verify and document their practices in the area of quality development. Accordingly, an ICR provides not only a suitable range of options to meet these requirements, but also a status quo report of the school location and its strategic objectives.

This thesis aims to create and implement an ICR for the elementary school SCHULWEG and to evaluate the adequacy of this method.

Firstly, a review of current literature is undertaken in order to summarize the main characteristics and design of the ICR. Secondly, the various methods used for the implementation of an ICR are described. Lastly, standardised questionnaires are completed by the staff to give information about the status quo of the school. These surveys aim to produce a set of strategic objectives. Subsequently, the results of the implementing phases are analysed with a view to recommending a standard method for other schools.

The outcome of having drawn up the intellectual capital report is that four core competencies of the school were identified. These core competencies form the school's intellectual capital and can be defined as "instruction", "participative cooperation", "increase of school atmosphere" and "afternoon care". Eight key factors of success were assigned to the human capital, six to the structural capital and seven to the relational capital. Furthermore, it can be asserted that improvement is required, especially in the fields of "afternoon care" and "school atmosphere". In summary, the intellectual capital report can be recommended as a standard method for other schools.

Keywords: Intellectual Capital Report (ICR), Knowledge Assessment, primary school, ICR A2006

Schlagworte: Wissensbilanz, Intellektuelles Kapital, Volksschule, Wissensbilanzmodell A2006

## Executive Summary

Das Ziel dieser Diplomarbeit war es, auf Grundlage der universitären Wissensbilanz-Verordnung BGB1.II (2002) und der Wissensbilanz A2006 (2006) zum ersten Mal eine Wissensbilanz (WB) für die Volksschule SCHULWEG zu erstellen.

Um das Datengeheimnis gemäß den Bestimmungen des Bundesgesetzes über den Schutz personenbezogener Daten, BGB1.I Nr. 165/99 (Datenschutzgesetz 2000- DSG 2000) zu wahren, erfolgte eine komplette Anonymisierung der Arbeit. Die untersuchte Schule wird deshalb unter dem Pseudonym „Volksschule SCHULWEG“ geführt.

Es sollten Kernkompetenzen identifiziert, schulspezifische Besonderheiten berücksichtigt und eine Anwendung speziell für die Grundschule konstruiert werden. Nach dem Implementierungsprozess soll herausgefunden werden, ob und in welcher Form der Einsatz einer WB im Grundschulbereich zukünftig als Standard-Instrument angewendet werden kann.

Gearbeitet wurde mit dem Handbuch A2006 (Asses, 2006), das 6 Schritte zur Erstellung einer WB vorschlägt. Da dieses Handbuch für Klein- und Mittelunternehmen erstellt wurde und nicht für Schulen, mussten Modifizierungen vorgenommen werden.

Der neue Schritt, der nicht im Handbuch vorgesehen ist, war die Erhebung der IST-Analyse, die eine Schulumfelds- sowie Schulanalyse ermöglichte. Dieser Modifizierungsprozess war notwendig, um die erstmalige Erstellung und Einführung einer Wissensbilanz an dieser Schule durchzuführen.

Folgende Forschungsfragen wurden im Rahmen dieser Diplomarbeit beantwortet:

- Über welches immaterielle Vermögen bzw. Potenzial verfügt die Schule?
- Was ist die Basis für den Erfolg und worauf muss die Schule hinsichtlich ihres Intellektuellen Kapitals bei der zukünftigen Entwicklung achten?

- Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, um hinsichtlich einer zielgerichteten Schulpolitik die für die Entwicklung und Nutzung immaterieller Ressourcen nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen?
- Was wurde im Zuge des Wissensbilanzprojektes gelernt?
- Inwieweit und mit welchen Einschränkungen und Adaptionen kann die Wissensbilanz in der Grundschule generell eingeführt werden?

Im Zuge dieser Diplomarbeit wurde ein Wissensbilanzmodell für die Schule SCHULWEG konstruiert, das die Basis für andere Schulen darstellen kann.

Das Steuerungsteam arbeitete 4 Kernkompetenzen sowie deren strategische Erfolgsfaktoren der Schule aus. Dadurch konnten die Wirkungszusammenhänge von Intellektuellem Kapital, Leistungen und Wirkungen dargestellt werden:

Die 1. Kernkompetenz: Unterricht

Die Volksschule SCHULWEG bietet kindgerechtes und lustbetontes Lernen durch ein professionelles und engagiertes LehrerInnenteam an.

Die 2. Kernkompetenz: Schul- und Klassenklima

Die Volksschule SCHULWEG schafft bestmögliche Rahmenbedingungen für ein gutes Schul- und Klassenklima.

Die 3. Kernkompetenz: Partizipative Zusammenarbeit

Die Volksschule SCHULWEG koordiniert Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen.

Die 4. Kernkompetenz: Nachmittagsbetreuung

Die Volksschule SCHULWEG gewährleistet eine zuverlässige und abwechslungsreiche Betreuung am Nachmittag

Mein ausdrücklicher Dank bei der Erstellung und Einführung einer Wissensbilanz (WB) gilt der Direktorin und dem Steuerungsteam der Schule sowie der Moderatorin der ersten beiden Workshops

Engagement und die Bereitschaft zur aktiven und konsequenten Mitarbeit beim Implementierungsprozess einer WB, ohne dabei zeitliche oder finanzielle Abgeltungen erhalten zu haben. Weiters möchte ich mich bei allen MitarbeiterInnen der Schule bedanken, die außerhalb ihrer Arbeitszeiten die Datenerhebungsbögen ausgefüllt und Ergebnisse aus den Workshops im Lehrerzimmer ergänzt oder kritisch hinterfragt haben.

Meiner Familie, meinen Freunden und meinen StudienkollegInnen des Studienganges Angewandtes Wissensmanagements danke ich für die aufmunternden Worte und Gesten zur rechten Zeit.

Herrn Prof. DI. Günter Koch danke ich für die außerordentliche Kooperationsbereitschaft und die beständige, informative und motivierende Betreuung, die konstruktives Feedback stets rasch und zuverlässig gewährleistete.

## Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	- 3 -
Executive Summary .....	- 4 -
Inhaltsverzeichnis .....	- 7 -
Abkürzungen.....	- 10 -
Abbildungsverzeichnis .....	- 11 -
Tabellenverzeichnis .....	- 14 -
1. Einleitung.....	- 15 -
1.1 Ausgangslage und Hintergrund.....	- 15 -
1.2 Forschungsfragen .....	- 18 -
1.3 Zielsetzung .....	- 18 -
1.4 Aufbau der Arbeit.....	- 19 -
2 Theoretische Grundlagen.....	- 20 -
2.1 Ansätze der Wissensbewertung .....	- 20 -
2.1.1 Deduktiv-summarische Ansätze der Wissensbewertung .....	- 20 -
2.1.2 Induktiv-analytische Ansätze zur Wissensbewertung .....	- 20 -
2.2 Die Wissensbilanz.....	- 24 -
2.2.1 Definition WB .....	- 24 -
2.2.2 Warum Wissensbilanzen? .....	- 26 -
2.2.3. Entwicklungsgeschichte der Wissensbilanz.....	- 28 -
2.2.4 Aktueller Stand der Forschung und Entwicklung von WB in Österreich .....	- 31 -
2.2.5 Aktuelle Wissensbilanzmodelle .....	- 33 -
2.3 Kritischer Vergleich der induktiv-analytischen Ansätze zur Bewertung von Wissen in Schulen.....	- 36 -
2.3.1 Skandia Navigator.....	- 37 -
2.3.2 Balanced Scorecard .....	- 37 -
2.3.3 Wissensbilanz .....	- 38 -
3. Herangehensweise an das Projekt .....	- 41 -

4.2 WB Schritt 2: Festlegung der Kernkompetenzen .....	47 -
4.2.1 Ablauf des Workshops .....	48 -
4.3 WB Schritt 3: Das KM - Assessment.....	51 -
4.3.1 Bewertung mittels Befragungen der Steuerungsgruppe .....	51 -
4.3.2 Cross Impact Analyse .....	53 -
4.4 Schritt 4: Die IST-Analyse.....	56 -
4.4.1 Datenerhebungsbögen zur Erfassung von Indikatoren.....	57 -
4.5 Schritt 5: Bewertung und Interpretation der Indikatoren.....	58 -
4.6 Schritt 6: Der Controllingkreislauf mittels Schulkonferenz.....	59 -
4.7 WB Schritt 7: Interne und externe Kommunikation .....	59 -
5. Die Ergebnisse der Fallstudie.....	60 -
5.1 Ergebnisse der Workshops.....	60 -
5.1.1 Die Kernprozesse.....	60 -
5.1.2 Veränderungsbedarf der Kernprozesse .....	65 -
5.1.3 Wissensziele und Strategien .....	67 -
5.2 KM Assessment-Ergebnisse .....	67 -
5.2.1 Die Cross Impact Analyse – Einflüsse erfassen.....	67 -
5.2.2 Analyse der Wirkungsnetze .....	69 -
5.3 Ergebnisse der Datenerhebung (IST-Analyse) .....	75 -
5.3.1 Das Humankapital (Stand März 2008) .....	77 -
5.3.2 Das Strukturkapital (Stand März 2008).....	79 -
5.3.3 Das Beziehungskapital (Stand März 2008) .....	83 -
5.3.5 Output und Wirkungen der Kernprozesse (Stand März 2008).....	88 -
5.3.6 Signifikante Auffälligkeiten.....	90 -
5.4 Die Wissensbilanz.....	93 -
5.4.1 Wissensziele und Strategien .....	93 -
5.4.2 Das Wissensbilanz-Modell.....	96 -
5.4.3 Das Intellektuelle Schulkapital sowie Schulprozesse der Kowie Schulp...-0.9(.)s Kowie Sch	

6.2.1 Über welches immaterielle Vermögen bzw. Potenzial verfügt die Schule? .....- 117 -

6.2.2 Was ist die Basis für den Erfolg und worauf muss die Schule hinsichtlich ihres Intellektuellen Kapitals bei der zukünftigen Entwicklung achten? .....- 120 -

6.2.3 Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, um hinsichtlich einer zielgerichteten Schulpolitik die für die Entwicklung und Nutzung immaterieller Ressourcen nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen? ..- 124 -

6.2.4 Was wurde im Zuge des Wissensbilanzprojektes gelernt? .....- 126 -

6.2.5 Inwieweit und mit welchen Einschränkungen und Adaptionen kann die Wissensbilanz in der Grundschule11.0 Tf-3(E)10.8(n)-7.0(t)9.9(w)-5.8(i)-3.7(c)-3.5(k)10.8(l)-3

## Abkürzungen

AS	Aktivsumme
BGBI.	Bundesgesetzesblatt der Republik Österreich
BMUKK	Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWi (D)	Bundesministerium für Technik und Wirtschaft der Republik Deutschland
BSC	Balanced Score Card
BZ	Beziehungskapital
EF	Einflussfaktoren
EFQM	European Foundation for Quality Management
HK	Humankapital
IC	Intellektuelles Kapital
PS	Passivsumme
k.A.	keine Angaben
L	Leistungen
KM	Knowledge Management
KP	Kernprozesse
KPO	Kernprozess-Output
SK	Strukturkapital
SN	Skandian Navigator
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
VS	Volksschule
WB	Wissensbilanz

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblicksgrafik zum Aufbau der Diplomarbeit.....	- 19 -
Abbildung 2: Erweiterung von Ansätzen zur Bewertung von Wissen (MANGOLD 2003, S.10).....	- 22 -
Abbildung 3: Das Grundmodell der Balanced Scorecard nach KAPLAN und NORTON (1997, S. 9).....	- 23 -
Abbildung 4: Unterschiedliche Bewertungsmethoden des Intellektuellen Kapitals im Vergleich (ALWERT et al. 2005, S. 26).....	- 30 -
Abbildung 5: Das Modell der Wissensbilanz A2006 – nach KOCH/SCHNEIDER 2000 (ASSESS 2006, S. 9).....	- 34 -
Abbildung 6: Die sechs Schritte zur Wissensbilanz (ASSESS 2006, S. 25).....	- 43 -
Abbildung 7: Modifizierter Projektplan zur Erstellung einer WB.....	- 46 -
Abbildung 8: Überblick der ersten beiden Workshop-Phasen.....	- 47 -
Abbildung 9: Die erste Kernkompetenz der Volksschule SCHULWEG.....	- 61 -
Abbildung 10: Die zweite Kernkompetenz der Volksschule SCHULWEG.....	- 62 -
Abbildung 11: Die dritte Kernkompetenz der Volksschule SCHULWEG .....	- 63 -
Abbildung 12: Die vierte Kernkompetenz der Volksschule SCHULWEG .....	- 64 -

Abbildung 23: Überblick über Schulräumlichkeiten (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 79 -
Abbildung 24: Überblick über Klassen- und Gruppenstrukturen (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 80 -
Abbildung 25: Überblick über Nachmittagsanmeldungen (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 80 -
Abbildung 26: Überblick über Arbeitsstrukturen von SchülerInnen (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 82 -
Abbildung 27: Überblick über Arbeitsstrukturen von Eltern (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 82 -
Abbildung 28: Überblick über Zahlungsfähigkeiten der Nachmittagskosten (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 84 -
Abbildung 29: Überblick über Lebensumstände von SchülerInnen (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 84 -
Abbildung 30: Überblick über durchgeführte Elterngesprächen (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 85 -
Abbildung 31: Überblick über schulische Aktivitäten im Unterricht (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 87 -
Abbildung 32: Überblick über Bedarf an intensiven Hilfestellungen (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 88 -
Abbildung 33: Überblick über Besitz einer Reife fürs Gymnasium (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 89 -
Abbildung 34: Überblick über Anzahl der „verhaltensauffälligen SchülerInnen“ (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 89 -
Abbildung 35: Signifikante Auffälligkeiten: „Verhaltensauffällige SchülerInnen“ (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 91 -
Abbildung 36: Signifikante Auffälligkeiten: Soziale Schwerpunkte (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 91 -
Abbildung 37: Signifikante Auffälligkeiten: Schüler-Innenlebensumstände (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 91 -
Abbildung 38: Signifikante Auffälligkeiten: Sportliche Aktivitäten (Quelle: Datenerhebung 2008)	- 92 -

Abbildung 39: Signifikante Auffälligkeiten: Lehrausgänge (Quelle: Datenerhebung 2008).....	- 92 -
Abbildung 40: Wissensbilanzmodell der Volksschule SCHULWEG .....	- 97 -
Abbildung 41: 5 Schritte zur Wissensbilanz.....	- 114 -

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich von Vor- und Nachteilen bei der Einführung einer WB an einer Volksschule .....	- 39 -
Tabelle 2: Klassifikation BSC vs. SN vs. WB (SCHORCHT/ NISSEN 2007) .....	- 40 -
Tabelle 3: Verkürzte Fassung des Leitbilds der Volksschule SCHULWEG .....	- 50 -
Tabelle 4: Bereiche und Personengruppen bei Datenerhebungsbögen.....	- 58 -
Tabelle 5: Veränderungsbedarf der Kernprozesse .....	- 65 -
Tabelle 6: Wissensziele und Strategien (nach Bewertung des Steuerungsteams) ....	- 67 -
Tabelle 7: Übersicht aller Erfolgsfaktoren .....	- 68 -
Tabelle 8: Wissensbilanz: Humankapital.....	- 100 -
Tabelle 9: Wissensbilanz: Strukturkapital .....	- 102 -
Tabelle 10: Wissensbilanz: Humankapital.....	- 104 -
Tabelle 11: Wissensbilanz: Leistungen.....	- 106 -
Tabelle 12: Wissensbilanz: Wertschöpfung für Kunden .....	- 109 -

## 1. Einleitung

Unsere heutige Gesellschaft ist durch Globalisierung, Technologisierung und zunehmend kürzer werdende Produktzyklen gekennzeichnet. Diese Dynamik macht auch vor dem Bildungssystem nicht Halt, und daher wird die Sicherstellung von Wissensvorsprüngen in Schulen der entscheidende Wettbewerbsvorteil werden. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, muss sich die Institution Schule, eine der zentralen Organisationen der Wissensgesellschaft, in professioneller Weise um Qualitäts- und Wissensmanagement kümmern.

Mit der hier vorliegenden Arbeit soll erstmals die Erstellung und Durchführung einer Wissensbilanz (WB) im Grundschulbereich in Österreich am Beispiel der Volksschule SCHULWEG geliefert werden. Die etablierte Methode WB hilft dem Schulstandort, Qualitätssicherung durchzuführen, indem intellektuelles Kapital identifiziert, dessen Leistungen und Wirkungen ersichtlich gemacht und somit eine strategische Fortentwicklung der Schule fördern kann.

### 1. 1 Ausgangslage und Hintergrund

Ab dem Schuljahr 2007/08 stehen Wiener Schulen verstärkt vor der Herausforderung, Qualitätssicherung durchzuführen. Allerdings stellt der Wiener Stadtschulrat bis dato dazu keine standardisierten Kriterien, Methoden und/oder Instrumente zur Verfügung.

In einem Rundschreiben des Bildungsministeriums für Unterricht, Bildung und Kultur vom 19. Juni 2007 wurden die Wiener Schulen darauf hingewiesen, dass bestimmte Maßnahmen „(...) ab dem Schuljahr 2008/2009 von den Schulen selbst im Rahmen eines Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssystems verbindlich zu planen, zu überprüfen und zu dokumentieren sowie in Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen mit der Schulaufsicht abzustimmen sein werden.“ (SCHMIED, C.: Rundschreiben: 2007-09 ; BMUKK-20.200/0011-I/3b/2007)

Die im Herbst 2007 eingeführte Initiative 25+ soll nicht nur die angestrebte Senkung der Schülerzahl auf 25 bewirken, sondern auch Impulse und Unterstützungsmaßnahmen zur gemeinsamen Weiterentwicklung der Unterrichtspraxis an österreichischen Schulen geben. Konkret bedeutet dies, dass die Bildungsministerin alle Schulen, ausgehend von den schulstandortspezifischen Ausgangslagen, eingeladen hat,

- „ (...) bestehende Lern- und LehrROUTINEN bzw. deren Zweckmäßigkeit zu überprüfen,
- neue Lern- und LehrFORMEN zu erproben,
- individuelle Rückmeldungen und Empfehlungen zur Unterstützung der Schülerinnen und Schüler zu verstärken,
- die Leistungsbeurteilung für jede Schülerin bzw. jeden Schüler nachvollziehbar zu gestalten,
- das methodisch – didaktische und lerndiagnostische Repertoire an der Schule insgesamt zu erweitern,
- die Zusammenarbeit in LehrerInnen-Teams zu intensivieren,
- einschlägige Fortbildungsangebote in Anspruch zu nehmen,
- die Angebote und Möglichkeiten der Neuen Medien zu nutzen,
- systematische Unterrichts- und Schulentwicklung zu betreiben.“

(SCHMIED, C.: Rundschreiben: 2007-09 ; BMUKK-20.200/0011-I/3b/2007)

Warum nicht gleich diesen Impuls zur Qualitätsoptimierung aufnehmen und einen Schritt weitergehen? Ein einheitliches Verfahren zur organisatorischen und ökonomischen Qualitätssicherung zu konstruieren und eine geeignete Methode zur Wissensbewertung anzuwenden?

Die Anwendung einer geeigneten Methode könnte im ersten Schritt das Aufzeigen des Status quo einer Schule bedeuten. Gefolgt von einer ganzheitlichen Analyse werden systematische Verbesserungsmaßnahmen und damit eine effiziente Qualitätsoptimierung möglich.

Da die Verfasserin dieser Arbeit selbst Lehrerin an einer Volksschule und beruflich wie persönlich sehr an der Thematik der Qualitätssicherung und -

verbesserung interessiert ist, hat sie sich auf die Frage konzentriert, wie die zuvor beschriebenen Herausforderungen im konkreten schulischen Ambiente und Alltag angegangen werden können.

Für den Schulstandort Volksschule **SCHULWEG**<sup>1</sup> soll daher eine Methode zur gesamthaften Bewertung des „Wissensvorrates“ angewandt werden, um „hand-feste“ finanzielle aber vor allem nicht-finanzielle Indikatoren der schulischen Leistungsfähigkeit im Gesamtsystem zu erfassen: Ziel ist es, die Indikatoren bei der operativen und strategischen Steuerung der „Organisation Schule“ zu integrieren. Im schulischen Bereich ergibt sich aufgrund von Tradition, Gewohnheit und mangels Methodik das Problem, dass sich der Output ökonomisch- rechnerisch gar nicht oder nur schwer bewerten lässt.

Nach eingehenden Literaturrecherchen stellte sich heraus, dass unter einer Vielzahl von Methoden die Wissensbilanzierung in einer Schule eine optimale Methode darstellt, da damit vor allem immaterielle Vermögenswerte („Wissenskapital“) erfasst und bewertet werden sollen und können.

Für die Universitäten wird dazu analog festgestellt:

„Die Wissensbilanz dient zur ganzheitlichen Darstellung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten, Leistungsprozessen und deren Wirkungen und ist als qualitative und quantitative Grundlage für die Erstellung und den Abschluss der Leistungsvereinbarung heranzuziehen.“ (BGB1.II, 2006, S. 1)

Die Anfertigung einer Wissensbilanz für eine Grundschule kann helfen, Ressourcenpotenziale aufzuzeigen und Problemfelder herauszuarbeiten, um dann Maßnahmen zur Verbesserung und der Optimierung zu definieren und umzusetzen.

---

<sup>1</sup> VS SCHULWEG ist ein Pseudonym, um das Datengeheimnis gemäß den Bestimmungen des Bundesgesetzes über den Schutz personenbezogener Daten, BGB1. 165/99 (Datenschutzgesetz 2000- DSG 2000) zu wahren.

## 1.2 Forschungsfragen

- Ø Über welches immaterielle Vermögen bzw. Potenzial verfügt die Schule?
- Ø Was ist die Basis für den Erfolg und worauf muss die Schule hinsichtlich ihres Intellektuellen Kapitals bei der zukünftigen Entwicklung achten?
- Ø Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, um hinsichtlich einer zielgerichteten Schulpolitik die für die Entwicklung und Nutzung immaterieller Ressourcen nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen?
- Ø Was wurde im Zuge des Wissensbilanzprojektes gelernt?
- Ø Inwieweit und mit welchen Einschränkungen und Adaptionen kann die Wissensbilanz in der Grundschule generell eingeführt werden?

## 1.3 Zielsetzung

Auf Grundlage der universitären Wissensbilanz-Verordnung BGB1.II (2002) und der Wissensbilanz A2006 (2006) soll für die Volksschule SCHULWEG eine Wissensbilanz erstellt werden, welche

- a) die Kernkompetenzen identifiziert und darauf aufbaut,
- b) schulspezifische Besonderheiten berücksichtigt und
- c) speziell zur Anwendung in diesem Bereich konstruiert wird.

Es soll dabei herausgefunden werden, ob der Einsatz einer Wissensbilanz im Grundschulbereich zukünftig als wirksames Instrument angewendet werden kann.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

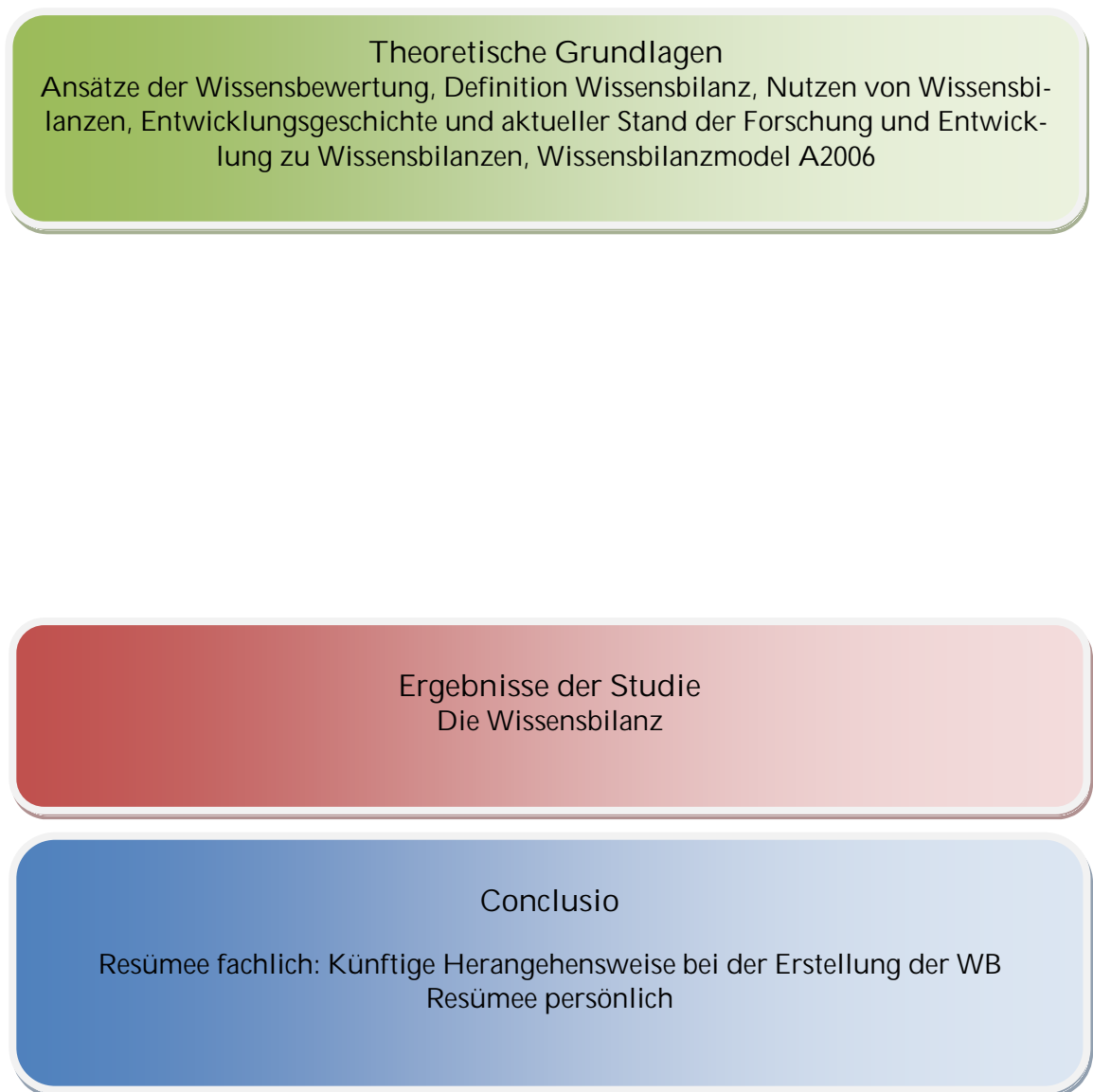


Abbildung 1: Überblicksgrafik zum Aufbau der Diplomarbeit

## 2 Theoretische Grundlagen

Im Folgenden gibt es eine Einführung in die theoretischen Grundlagen der Wissensbilanz. Beginnend mit einer kurzen Entwicklungsgeschichte und der Begriffsdefinition der Wissensbilanz wird dargelegt, nach welchen Kategorien immaterielle Werte unterschieden werden können. Nach der Klärung der Frage „Warum Wissensbilanzen?“, wird der aktuelle Stand der Forschung und Entwicklung zu Wissensbilanzen erläutert und am Beispiel des Wissensbilanzmodells A2006 (2006) vertieft.

### 2.1 Ansätze der Wissensbewertung

Prinzipiell werden Methoden zur Wissensbewertung in zwei Kategorien eingeteilt. Man unterscheidet zwischen deduktiv-summarischen und induktiv-analytischen Ansätzen (MANG 2007, S. 44).

#### 2.1.1 Deduktiv-summarische Ansätze der Wissensbewertung

Laut NORTH (1999, S.51) beschränkt sich die erfassbarste Messgröße zur Feststellung des immateriellen Vermögens Wissen in der Wirtschaft auf die Bezifferung des Unterschiedes zwischen Marktwert (Börsenwert) und Buchwert (entnommen aus der Bilanz) eines Unternehmens. Diese auf Marktwert-Buchwert-Relationen basierenden Vorgänge bezeichnet er als „deduktiv-summarische Ansätze“. Dazu zählen die Methoden Marktwert-Buchwert-Relationen, Tobin's q und Calculated Intangible Value. MANG (2007, S. 51) vertritt die Auffassung, dass diese Methoden zwar eine Ableitung zur Bewertung, jedoch keine Entwicklung strategischer Maßnahmen bezüglich der organisationalen Wissensbasis ermöglichen.

#### 2.1.2 Induktiv-analytische Ansätze zur Wissensbewertung

Induktiv-analytische Ansätze haben laut MANG (2007, S. 45) als Zielsetzung, von Einzelerkenntnissen auf allgemeine Annahmen zu schließen. Entwickelt werden daher finanzielle wie nicht-finanzielle Indikatoren, die als Stützen für die Weiter-

entwicklung innerhalb eines Unternehmens fungieren und als Basis zur unternehmerischen Strategieentwicklung und Steuerung dienen können.

Bei den induktiv-analytischen Ansätzen zur Wissensbewertung muss nochmals differenziert werden: NORTH (1999, S.191) stellt fest, dass es Methoden gibt, die eine „(...) analytische Beschreibung und Bewertung unterschiedlicher Komponenten der organisationalen Wissensbasis sowie weiterer Bestandteile des immateriellen Vermögens(...)“ vornehmen. Zu diesen Methoden zählt MANG (2007, S.45) den Intangible Assets Monitor (nach SVEIBY), den Intellectual Capital Navigator (nach STEWART) sowie den IC-Index (nach ROOS & ROOS).

Andererseits haben Unternehmen auch die Möglichkeit, Ansätze, „(...) die finanzielle als auch nicht-finanzielle Indikatoren zu einem Gesamtsystem zur operativen und strategischen Steuerung von Unternehmen integrieren“, anzuwenden (NORTH 1999, S.191). Nach MANG (2007, S. 45) kann man hier beispielsweise die Balanced Scorecard, den Skandia Navigator sowie die Wissensbilanz anwenden.

Die folgende Abbildung von Prof. Dr. Roland MANGOLD kategorisiert die vorher benannten Methoden, welche im Rahmen des Human Resource-Accounting (Vermögensrechnung im Bereich des Humankapitals) und zur Messung des intellektuellen Kapitals angewendet werden können (MANGOLD 2003, S. 10).

Da in seiner Darstellung das Modell der Wissensbilanz noch keinen Platz gefunden hat, hat die Autorin dieses in Form eines gelben Kästchens in der folgenden Abbildung erweitert.

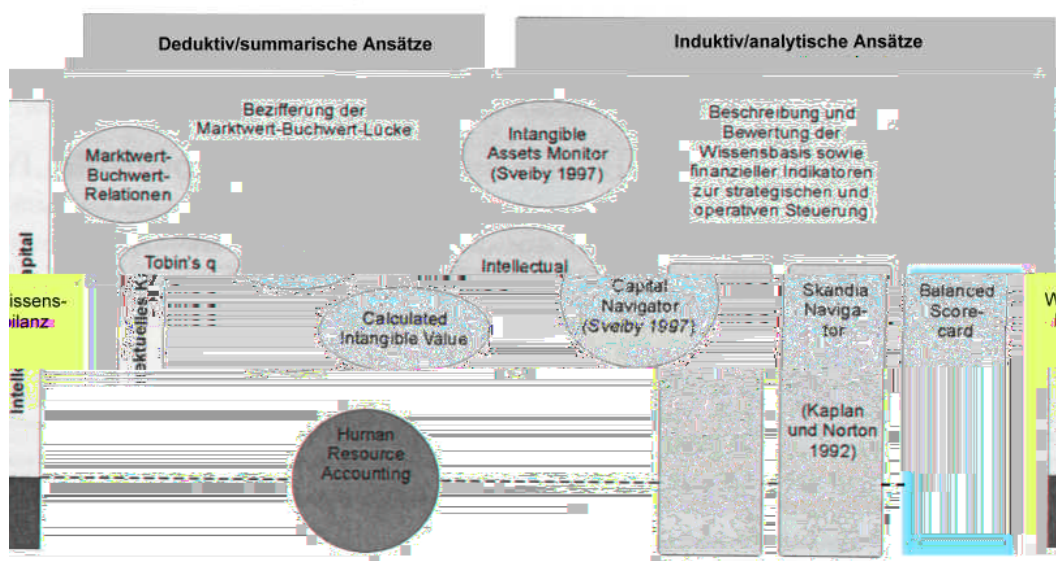


Abbildung 2: Erweiterung von Ansätzen zur Bewertung von Wissen (MANGOLD 2003, S.10)

#### Ø Skandia Navigator

Der Skandia Navigator umfasst fünf Perspektiven (ALWERT 2006, S. 42): Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter sowie Erneuerungen und Entwicklungen. Hinterlegt werden die einzelnen Bereiche mit einer Vielzahl von Indikatoren kumulativer, komparativer, kompetitiver und kombinierter Art und im Geschäftsbericht als Anhang gezeigt.

#### Ø Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) wurde ursprünglich entwickelt, „(...) um die Strategiefindung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens durch eine mehrperspektivische Sichtweise zu revolutionieren, um ein operatives Implementierungs- und Steuerungsinstrument bereitzustellen.“ (HORVATH 1998, S. 156)

Die BSC ist somit ein Managementinstrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Nach ALWERT (2006, S. 34) werden mit Hilfe von Indikatoren strategische Ziele von Unternehmen unter Einbeziehung finanzieller und nichtfinanzieller Einflussgrößen transparent und operationalisierbar gemacht. Somit kann die Steuerung von Maßnahmen ermöglicht werden. Wie beim Skandia Navigator werden vier Perspektiven betrachtet: Finanzen, Kunden; interne Prozesse

sowie Lernen und Wachsen. Ziele werden aus der Vision und der Strategie der Organisation für jeden der vorher genannten Bereiche abgeleitet und durch Indikatoren operationalisiert. Inwieweit Ziele durch initiierte Maßnahmen erreicht wurden, wird mittels eines Vergleichs von Zielwert und Istwert geprüft.

ALWERT (2005, S. 14) vertritt die Auffassung, dass „(...) die BSC vor allem konzipiert wurde, Strategien zu operationalisieren und bis auf den Mitarbeiter messbar herunter zu brechen.“

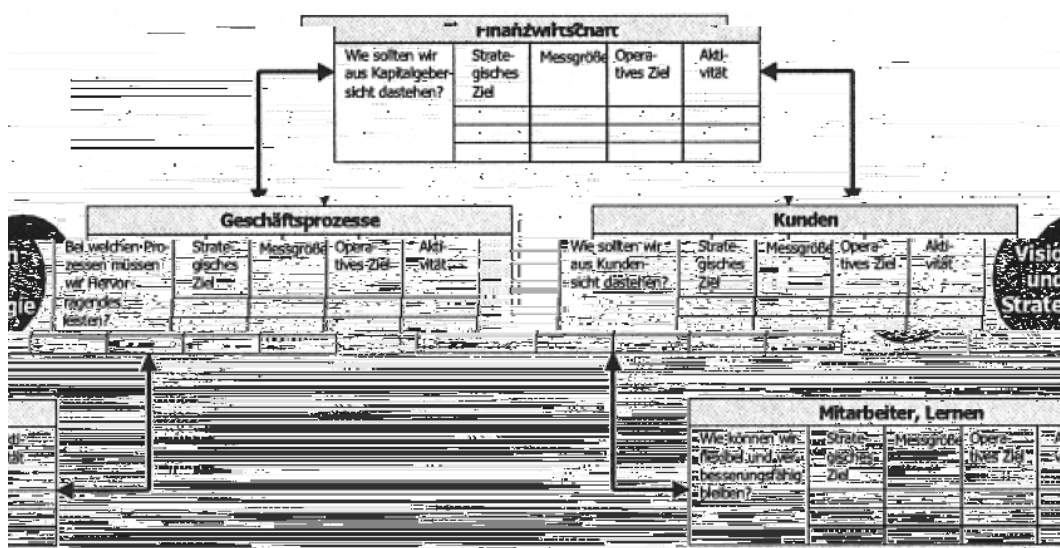


Abbildung 3: Das Grundmodell der Balanced Scorecard nach KAPLAN und NORTON (1997, S. 9)

KAPLAN und NORTON (2004) haben die BSC durch so genannte „strategy maps“ auf Basis der Wissensbilanzierung weiterentwickelt. Das bedeutet, dass „intangible assets“ (Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital) in der Lern- und Wachstumsperspektive berücksichtigt werden, um letztendlich die Finanzen und die Unternehmensperformance über die internen Prozesse und Kundenperspektive zu beeinflussen (ALWERT 2006, S. 34).

## Ø Wissensbilanz

Wissensbilanzen weisen die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation aus. Diese werden dabei als Ressourcen aufgefasst und der Struktur des Intellektuellen Kapitals folgend unterschieden in

- Humankapital (Mitarbeiter-Kompetenzen, Mitarbeiter-Verhalten, etc.),
- Strukturkapital (IT, Geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.)
- Beziehungskapital (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit etc.).

Viele aktuelle Wissensbilanzen binden das Intellektuelle Kapital in ein Wertschöpfungsmodell ein, das die Wissensstrategie, die Leistungsprozesse, die Ergebnisse und die erzielten Wirkungen berücksichtigt.

Eine Wissensbilanz kann daher als „(...) ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation(...)“ definiert werden (BRANDER et al. 2006, S. 8). Die WB zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital (IC) und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.

## 2.2 Die Wissensbilanz

### 2.2.1 Definition WB

Ende der 90-er Jahre entstand der deutsche Name „Wissensbilanz“ im Zuge des Wissensbilanzierungsmodelles des Austrian Research Center Seibersdorf (ARCS 1999, KOCH 2000). Der Begriff „Wissensbilanz“ ist das Pendant zur englischen Begriffskombination „Intellectual Capital Statement“ (ICS) des Danish Ministry for Science oder „Intellectual Capital Report“ (ICR) nach SKANDIA (1994).

Durch die Wissensbilanzverordnung an österreichischen Universitäten sowie der gleichnamigen Benennung der deutschen Initiative „Wissensbilanz – Made in

Germany“ hat der Begriff als Standardbezeichnung weite Verbreitung gefunden, obwohl unter Fachleuten der Wortteil „...bilanz“ oft Irritationen auslöst, da darunter die Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva verstanden wird. Der Begriff Bilanz ist hier eher i.S. einer Analyse von „Bilanz ziehen“ zu verstehen.

„Eine Wissensbilanz ist ein Bericht über das bewertete intellektuelle Kapital einer Organisation sowie laufende, abgeschlossene und geplante Initiativen zu dessen Verbesserung. Zur Nachvollziehbarkeit der Bewertung wird das intellektuelle Kapital in seinem organisationalen Kontext dargestellt. Hierzu wird der Beitrag des intellektuellen Kapitals zur Zielerreichung, Strategieumsetzung, Leistungserstellung und letztendlich dem Geschäftserfolg der Organisation beschrieben. Die Bewertung werden mittels Indikatoren und mit Interpretationen dargestellt.“ (ALWERT 2006, S. 16)

BRANDNER et al. (2006, S.8) definiert die Wissensbilanz als ein Instrument der strategischen Unternehmensführung, -bewertung und -kommunikation. Es fokussiert demzufolge die strategische Sichtweise von Wissen in einem Unternehmen und beschäftigt sich mit der strategischen Bedeutung von Wissen für die Wertschöpfung und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Somit stellt die Wissensbilanz systematisch dar, mit welchen Ressourcen wettbewerbsfähige Leistungen erbracht werden, um Kunden einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen.

Mittlerweile wurden schon viele Wissensbilanzmodelle entwickelt. Nach MERTINS et al. (2005, S. 33) variieren je nach Wissensbilanzmodell die Vorgehensweise und einzelne Abschnitte. Allen gemeinsam ist jedoch die Basisstruktur, nämlich das Intellektuelle Kapital zu erkennen, zu erfassen und in drei Bereiche aufzugliedern und diese dann mittels Indikatoren zu messen, um sie darstellen zu können.

Das Intellektuelle Kapital (Intangibles) setzt sich klassisch aus dem Humankapital, dem Strukturkapital und dem Beziehungskapital zusammen:

- „Das Humankapital beschreibt die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und des Managements – sie „verlassen das Unternehmen“ jeden Abend.“ (BRANDNER et. al, 2006, S. 10)
- „Das Strukturkapital verbleibt im Unternehmen und umfasst die Ausstattung und Infrastruktur des Unternehmens, intellektuelle Eigentumsrechte (Lizenzen, Patente), aufgebaute Strukturen und Prozesse sowie etablierte Werte des Unternehmens.“ (BRANDNER et. al, 2006, S. 10)
- „Das Beziehungskapital beschreibt die Einbindung des Unternehmens in das Unternehmensumfeld, von den Lieferanten über diverse Geschäftspartner und Anspruchsgruppen bis hin zum Kunden.“ (BRANDNER et. al 2006, S. 10)

Laut MÖLLER (2005, S. 5) beinhaltet der Kategorisierungsvorschlag des Arbeitskreises „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ sogar sieben Kategorien für die Unterscheidung der immateriellen Werte. Diese Werte sind: Innovation Capital, Human Capital, Customer Capital, Supplier Capital, Investor Capital, Process Capital und Location Capital. Durch diese genauen Kategorisierungen kann jeder immaterielle Wert einmal oder mehrfach eingeordnet werden.

Ohne weitere Vertiefung soll darauf hingewiesen werden, dass diese disjunkt abgegrenzten Kapitalformen sich überlappen bzw. ineinander übergehen. Ein Beispiel hierfür ist, wenn persönliches Wissen, das dem „Konto“ Humankapital zuzurechnen ist, expliziert und dokumentiert und so dem Strukturkapital zurechenbar wird.

### 2.2.2 Warum Wissensbilanzen?

REINISCH hat sich in seinem Buch „Die Köpfe sind das Kapital“ (2007) mit der Frage „Warum Wissensbilanzen?“ auseinandergesetzt. Häufig habe er von Kunden das Argument gehört, dass „(...) die Methode einige Parallelen zu bekannten Steuerungsinstrumenten des Qualitäts-, - Kunden-, Personal- oder Wissensmanagements(...)“ habe und die Wissensbilanz „(...) eigentlich alter Wein in neuen Schläuchen sei.“ (REINISCH 2007, S. 112) Allerdings sieht REINISCH in der Anwendung die Methode der Zukunft, denn Firmen müssen sich mit der Tatsache auseinan-

dersetzen, dass „(...) verlässliche und transparente Daten über das Wissenskapital eines Unternehmens heiß begehrte Informationen sind – nicht nur für firmeninterne Bedürfnisse, sondern für die Außenwelt. Unternehmen, die ihr Wissenskapital sichtbar machen, können sich mit der Offenlegung ihres immateriellen Vermögens einen wichtigen Wettbewerbsvorsprung machen.“ (REINISCH 2007, S. 112)

Mit Hilfe der Wissensbilanz sollen vor allem folgende drei Fragen beantwortet werden:

1. „Welche über rein finanzielle Kriterien hinausgehende Erfolge weist das Unternehmen auf?“
2. Was ist die Basis für den Erfolg und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens vor dem Hintergrund der durch die Wissensbilanz differenzierten Form des Intellektuellen Kapitals?
3. Welche Anstrengungen unternimmt das Management, um in Hinblick auf eine zielgerichtete Unternehmenspolitik die für die Entwicklung und Nutzung immaterieller Ressourcen notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen?“

(MITTELMANN 2005)

Ein wesentlicher Nutzen besteht in der strukturierten Darstellung der Zusammenhänge. Beispielsweise sind Kernkompetenzen und Wissensziele auf Kunden gerichtet und deren Wertschöpfungen sind mit Leistungen des Unternehmens verknüpft, was eine am Kunden orientierte Ausrichtung gewährleistet. Dadurch können immaterielle Faktoren besser für interne und externe Zielgruppen dargestellt bzw. verständlich gemacht werden (vgl. MERTINS et al. 2005, S. 10).

Die Wissensbilanz kann die Leistungs- und Innovationskraft eines Unternehmens durch mehr Wissen über das eigene Wissen steigern. Sie hilft somit einem Unternehmen, Ressourcen aufzuzeigen und Problemfelder herauszuarbeiten. Letztendlich kann somit eine Optimierung des Unternehmens auf seine Marktleistung hin gewährleistet werden.

Abschließend sei angemerkt, dass eine Wissensbilanz unterstützend wirken und nicht erschwerend für alle Beteiligten sein soll, denn eine unzusammenhängende Sammlung von Daten und Fakten ist nicht das Ziel dieser Methode (vgl. BRANDNER et al. 2006, S. 17-19).

Um eine Wissensbilanz effektiv in einem Unternehmen einführen zu können, müssen vorher bestimmte Kriterien erfüllt werden. Besonders das Commitment, d.h. die Förderbereitschaft des höchsten Managements ist wichtig, dass folgende Punkte erfolgreich abgearbeitet werden:

- „Wissensmessung (Datenzugriffe und Datenabfragen, messbare Kennzahlen und Indikatoren)
- Klarheit über Ziele der Wissensbilanz auf allen Seiten
- Interne Steuerung/ Zeit- und Personalressourcen zur Verfügung haben (Team-bildungen, Steuerungsgruppen, Workshops, Mitarbeit der Teilnehmer ist Voraussetzung)
- Interne und externe Kommunikation (Klare und konsequente Information zur Wissensbilanz an StakeholderInnen und außerhalb der Organisation)
- Mut zu Transparenz und Selbstreflexion
- Anpassungsfähigkeit des Kennzahlensystems an die fachliche und kulturelle Heterogenität der Organisation
- Konzentration auf das Wesentliche bei Kennzahlenauswahl
- Integration von Strategie, Controlling und IT.“

(HEILMANN-SENNHENN 2004, Folie 10)

### 2.2.3. Entwicklungsgeschichte der Wissensbilanz

Einen Überblick über die Geschichte und den aktuellen Stand der Forschung im Bereich Wissensbilanz gibt ALWERT in „Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln“ (ALWERT et. al 2005, S. 23 – 25): Schon in den 60-er Jahren wurde erkannt, dass immaterielle Faktoren entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sind. SCHULZ (1961) und BECKER (1964) fokus-

sierten auf Investitionen im Humankapital und deren Bedeutung für das Wachstum von Volkswirtschaften.

In den folgenden 20 Jahren entwickelten HERMANSON (1964), FLAMHOLTZ (1974) und FITZ-ENZ (1984) immer noch im Rahmen des Human Resource Accounting ausgefeilte Modelle. Diese Modelle hatten das Ziel, Kosten und Werte von Humanressourcen zu ermitteln, um im Anschluss einem Unternehmen eine bessere Steuerung dieser Ressourcen zu ermöglichen.

Durch den Japaner ITAMI (1987) ging die Entwicklung über die reine Humanperspektive hinaus. Er sprach von „invisible assets“, die von ihm als wichtig erkannt wurden. Er behauptet, dass diese unsichtbaren Unternehmenswerte die Basis der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit bilden.

Ende der 80-er Jahre, im Jahrzehnt der Managementinformationssysteme, die hauptsächlich finanzielle Kennzahlen beinhalteten, kam das bisherige Wissen über weiche Faktoren teilweise wieder in Vergessenheit.

Mitte der 90-er Jahre wurde vor allem im anglo-amerikanischen und skandinavischen Raum „(...) die Integration von zunächst unabhängigen Instrumenten des strategischen Managements wie etwa der Balanced Scorecard (BSC) (KAPLAN und NORTON 1992), des Managerial Accounting (Society of Management Accountants of Canada 1998), des Customers Relations Management (CRM) (SHAPIRO 1974) vorangetrieben.“ (ALWERT et al. 2007, S. 62) Nachhaltige Erfolge für die Entwicklung und Forschung zum Intellektuellen Kapital erzielten Leif EDVINSSON und MALONE (1997) und Karl-Erik SVEIBY (1997). Sie entwickelten Modelle zur Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals. Beide Modelle befassen sich mit der Ermittlung eines in einzelnen Komponenten zerlegten ICs (Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital), das in einem Bericht (Intellectual Capital Report) mit qualitativen und quantitativen Aussagen über Indikatoren beschrieben wird. Somit war der Grundstein für die Messung und Bewertung von Wissen in Richtung Wissensbilanz gelegt.

Neben diesen Steuerungsansätzen, denen in aller Regel ein statisches Strukturmodell zur Differenzierung von IC zugrunde liegt, wurden vor allem im anglo-amerikanischen Raum Ansätze zur statischen, monetären Gesamtbewertung des Intellektuellen Kapitals entwickelt. Die drei bekanntesten Ansätze zur monetären Bewertung des Intellektuellen Kapitals sind das Knowledge Capital (KC) von LEV (2004), das Value Added Intellectual Coefficient (VAIC) von PULIC (1996) und der Tobins q von TOBIN (1969). Diese Ansätze, die sich auf finanziellen Kennzahlen aufbauen, sollen eine unternehmerische Analyse in einer „Merger&Acquisition“ Situation oder eine Vergleichbarkeit am Aktienmarkt gewährleisten. Sie zielen auf die Ermittlung des gesamten immateriellen Vermögens von Organisationen in Geldwerten ab. (vgl. MERTINS et al. 2005, S. 23-24)

Abbildung 4 bietet einen Vergleich der unterschiedlichen Bewertungsmethoden des Intellektuellen Kapitals und gibt durch die farblichen Markierungen darüber hinaus Informationen zur Ausrichtung der einzelnen Methoden.

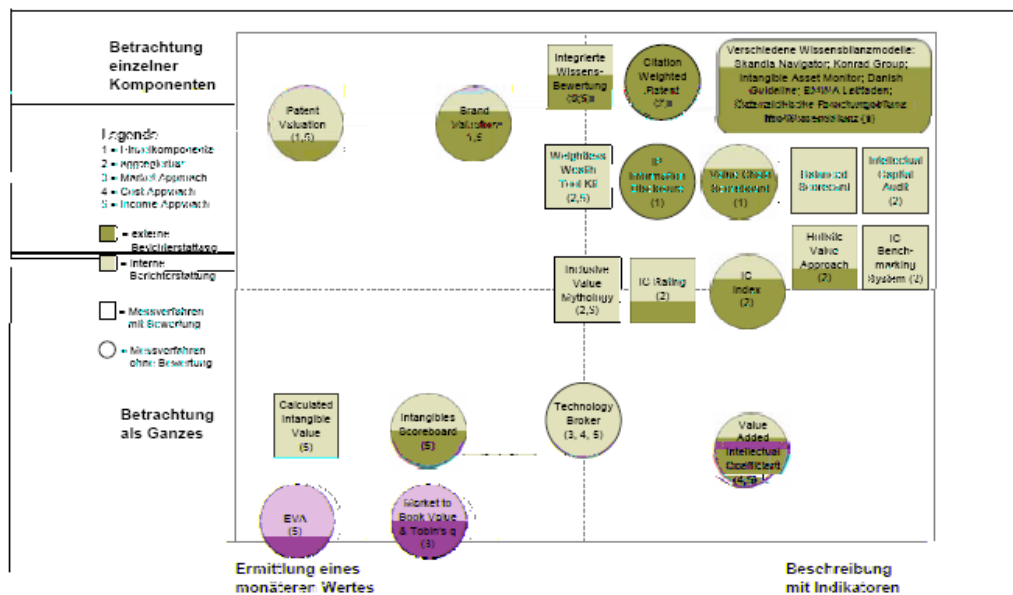


Abbildung 4: Unterschiedliche Bewertungsmethoden des Intellektuellen Kapitals im Vergleich (ALWERT et al. 2005, S. 26)

Besonders seit Ende der 90-er Jahre wurden verschiedene, größere angelegte nationale und internationale Forschungsprozesse initiiert. In einer noch nicht veröffentlichten Ausgabe des Wissensbilanz-Leitfadens 2.0 heißt es, dass besonders

„(...) die Empfehlung für „Intellectual Capital Statements“ der Danish Agency of Trade and Industry (2000) und des Danish Ministry for Science (2003ab) weite Verbreitung gefunden hat, da sie über die formellen Empfehlungen der Rechnungslegungsstandards hinaus geht und beschreibt, wie ein „Intellectual Capital Statement“ als Anhang zum Geschäftsbericht erstellt werden kann“ ( graue Literatur S. 63). In den Jahren 2004 bis heute wurden weitere ähnliche Leitfäden in Deutschland (BMWA 2004) und Japan (METI 2004) entworfen und in der Praxis bei zahlreichen Unternehmen erprobt.

#### 2.2.4 Aktueller Stand der Forschung und Entwicklung von WB in Österreich

Vorreiter aktuellerer Modelle Ansätze zur Bewertung, Steuerung und Darstellung des Intellektuellen Kapitals war das Wissensbilanzmodell des Austrian Research Center Seibersdorf (ARCS 1999, KOCH 2000). Basierend auf dem Balanced Scorecard-Ansatz und dem EFQM-Modell (EFQM 2003) umfasst dieses Modell Wertschöpfungspotenziale (Human-, Struktur-, Beziehungskapital), Kernprozesse und Ergebnisse (finanzielle und immaterielle). ALWERT et al. schreibt im Wissensbilanz-Leitfaden 2.0 (2007, S. 63), dass in Anlehnung an die österreichische Wissensbilanz weitere Modelle entstanden sind. Er führt als Beispiele die Modelle der Deutschen Luft- und Raumfahrt (DLR) (BLUM 2005), das in Anlehnung an das ARCS-Modell entstand, wie auch die österreichische Hochschulwissensbilanz (Republik Österreich 2002), das Netzwerk Öko-Energie Steiermark (NOEST) (2004), Joanneum Research (2003), das Value Chain Scoreboard (Lev 2001) oder die „Wissensbilanz – made in Germany“ (2006) an (vgl. ALWERT et al. 2004, S.3).

Im universitären Bereich gibt es in Österreich seit 2004 die Verpflichtung, eine Wissensbilanz zur Darstellung des Intellektuellen Kapitals in der Aufgliederung nach Human-, Struktur- und Beziehungskapital durchzuführen. Die entsprechende Verordnung ist im Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich veröffentlicht, die besagt, dass aufgrund des § 13 Abs. 6 und des § 16 Abs. 6 des Universitätsgesetzes 2002, BGB1.I Nr. 120, zuletzt geändert durch das Bundesgesetz

BGB1.I Nr. 77/2005, für jede Universität eine WB durchzuführen ist (BGB1.II, 2006, S. 1). Mit dieser Gesetzesänderung übernahm Österreich eine Voreiterrolle nicht nur im deutschsprachigen Raum, sondern auch international (ALWERT 2005, S. 350).

Seitdem haben zunächst staatsnahe Organisationen (Nationalbank, Rechnungshof) und immer mehr Unternehmen den Nutzen der Wissensbilanz erkannt, um ihr materielles und immaterielles Vermögen nach innen wie nach außen transparent darzustellen und zu bewerten.

#### Ø Referenzen

Dieses Kapitel gibt eine beispielhafte Auflistung von österreichischen und deutschen Unternehmen sowie Institutionen, die den Nutzen der Wissensbilanz für sich entdeckt haben und jährlich eine Wissensbilanz veröffentlichen. Da eine enorme Auflistung an Unternehmen entstehen würde, ist die folgende Referenzliste nicht als vollständig anzusehen. Es werden ausschließlich Wissensbilanzen aus dem Jahr 2006 angeführt.

#### Österreich

Das KM-A (Dachmarke für eine Partnerschaft von KMA Knowledge Management Associates GmbH und Knowledge Management Austria – Institut für Wissensmanagement) unterstützte u.a. folgende Organisationen bei der Erstellung einer Wissensbilanz:

- Ø Akademie der Wissenschaften
- Ø s Bausparkasse
- Ø Fachhochschule Kufstein
- Ø Österreichische Akademie der Wissenschaften
- Ø Salzkammergut-Touristik
- Ø Deba Bauträger GmbH
- Ø Akademie der bildenden Künste Wien
- Ø Austrian Payment Systems Services (APSS) GmbH
- Ø Austrian Research Centers

- Ø Donau-Universität Krems
- Ø Österreichische Nationalbank
- Ø Österreichischer Genossenschaftsverband
- Ø Karl-Franzens-Universität Graz
- Ø Johannes Kepler Universität
- Ø Technische Universität Wien
- Ø Universität für angewandte Kunst
- Ø Wirtschaftsuniversität Wien

#### Deutschland

Das AK-WB (Arbeitskreis Wissensbilanz) unterstützte u.a. folgende Unternehmen bei der Erstellung einer Wissensbilanz, wobei dies nur einen Ausschnitt von über 100 Unternehmen darstellt, die in den Jahren bis 2007 in Deutschland eine Wissensbilanz erstellt haben:

- Ø beo GmbH
- Ø BWH GmbH Medien Kommunikation
- Ø domino-world™
- Ø Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG
- Ø Friedr. Lohmann GmbH
- Ø Heiligenfeld Kliniken
- Ø Malermeister Kraatz
- Ø Prisma GmbH
- Ø Trio Hair & Company
- Ø Jamclub - Die Musikschule Tübingen

#### 2.2.5 Aktuelle Wissensbilanzmodelle

Die aktuellsten Wissensbilanzmodelle sind die „Wissensbilanz A-2006“ (nach dem Modell von KOCH und SCHNEIDER 2006) und die daran angelehnte „Wissensbilanz – made in Germany“ (BMW 2004).

Im Wissensbilanz Leitfadens 2.0 (noch nicht veröffentlicht, S. 63) wird auf die Unterschiede in den Methoden zur Wissensbilanzierung - neben allen Affinitäten in den Modellen und im Namen - hingewiesen: Angeführt wird, dass sich die Österreichische Hochschulwissensbilanz (KOCH 2000, Republik Österreich 2002 a, b) auf die Erfassung von strategischen Zielen und geeigneten Indikatoren stützt, die hauptsächlich zur externen Kommunikation eingesetzt werden. Die „Wissensbilanz- made in Germany“ (BMWA 2004) und die Wissensbilanz der NOEST (2004) konzentrieren sich zusätzlich und hauptsächlich auf interne Steuerungsaspekte.

#### Ø Das Modell Wissensbilanz A2006

Das Modell der Wissensbilanzierung wurde von den Austrian Research Centers Seibersdorf (ARCS 1999, KOCH 2000) entwickelt. In Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit entstand 2006 im Rahmen des Forschungsprojektes ASSESS unter der Federführung von Knowledge Management Austria ein Leitfaden „Wissensbilanz A2006“.

Hauptziel des Projektes ASSESS war es, kleinen und mittleren österreichischen Unternehmen eine Methode anzubieten, um ihre Innovationsfähigkeit und die damit verbundenen Wettbewerbsfähigkeiten zu steigern und zu verbessern.

Laut BRANDNER et al. (2006, S.8f.) positioniert sich das Unternehmen „im wandelnden Unternehmensumfeld durch spezifische Kernkompetenzen – ein einzigartiges Bündel an Ressourcen - dem Intellektuellen Kapital -, um überlegene Leistungen zu erbringen, die zu einem signifikanten Mehrwert für Kunden und andere Stakeholder führen.“

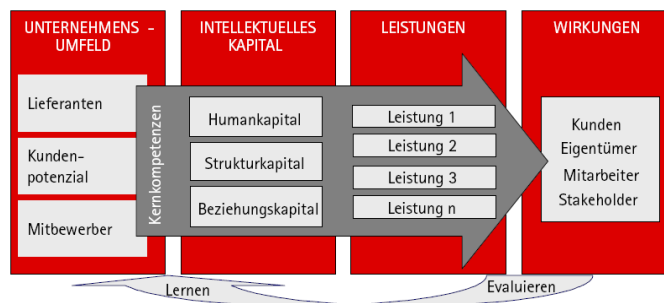


Abbildung 5: Das Modell der Wissensbilanz A2006 – nach KOCH/SCHNEIDER 2000 (ASSESS 2006, S. 9)

Für BRANDNER et al. (2006, S. 9) steht fest, dass sich die Wissensbilanz, im Gegensatz zur Finanzbilanz, auf eine Wertschöpfung für den Kunden konzentriert. Die Wertschöpfung und die aus der Wertschöpfung erzielten Leistungen werden genau abgebildet. Zur Wissensbilanz zählen daher nur jene Bereiche des Intellektuellen Kapitals, die für eine nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb ausschlaggebend sind.

Laut Handbuch Wissensbilanz A2006 – Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe (ASSES 2006, S. 25) wird vorgeschlagen, die Wissensbilanz in folgenden sechs Schritten zu erstellen:

1. Projektmanagement aufsetzen
2. Kernkompetenzen festlegen
3. KM Assessment durchführen
4. Indikatoren erheben und interpretieren
5. Controllingkreislauf festlegen
6. Interne und externe Kommunikation durchführen

Zusammenfassend sieht BRANDNER et al. (2006, S.9) den großen Vorteil bei der Wissensbilanz vor allem in der strukturierten Darstellung der Zusammenhänge, denn jede Kernkompetenz führt bei den Kunden zu konkreten Wertschöpfungen. Diese Wertschöpfungsprozesse werden geradewegs mit Leistungen verbunden. Somit kann schnell erkannt werden, ob die Organisation nachhaltig leistungsfähig ist.

Da bei der vorliegenden Diplomarbeit das Modell der Wissensbilanz A2006 angewendet wurde, wird im Folgenden ausschließlich dieses Modell zugrunde gelegt. Die kritische Diskussion weiterer Modelle würde den Rahmen dieser Diplomarbeit bei weitem sprengen. Es wird daher lediglich ein Überblick über weitere Modelle wie folgt gegeben:

### Ø Europäische Modelle

Nachdem Mitte der 90-er Jahre in Dänemark, Schweden und Island und darauf folgend in Österreich (1999), dann in Deutschland und Spanien die Methode der Wissensbilanzierung immer mehr Verbreitung fand, berief die EU-Kommission 2005 eine sogenannte High Level Expert Group zum Thema "Intellectual Capital Reporting" (= Wissensbilanzierung) für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMUs) ein. Dabei ist es ein langfristiges Ziel der EU, die intangiblen Werte von forschungs- und wissensintensiven Unternehmen auch in deren Bilanz ausgewiesen zu bekommen. Das soll vor allem dienstleistungsintensiven Unternehmen mit kurzer Bilanzgeschichte oder mit wenig materiellem Kapital zu Finanzmitteln verhelfen. Damit sollen auch Lücken zur Bestimmung von intangiblen Unternehmenswerten in den entsprechen Vorschriften (Abschnitt 36 und 38) der in Europa zum Standard gewordenen Bilanzierungsvorschriften nach IAS (Bilanznorm IFRS) geschlossen werden. Der Bericht RICARDIS der Expertengruppe wurde im 1. Halbjahr 2006 veröffentlicht und diente vor allem der EU-Kommission als Empfehlung für einen Aktionsplan. Der Bericht enthält einen Überblick über die in Europa gängigen Wissensbilanzierungsverfahren und wurde u.a. bei [execupery \(www.execupery.com\)](http://www.execupery.com) publiziert. Ein Spin-Off der Aktivität dieser Expertengruppe ist der New Club of Paris, der sich die Aufgabe der Bewusstseinsbildung zum Übergang von der Informationsgesellschaft in die Wissensgesellschaft und spezifisch die Wissensökonomie in einem globalen Kontext vorgenommen hat. Der Club will damit u. a. einen Beitrag zur Erreichung der Ziele der Lissabon-Strategie der EU, insbesondere was deren Wissensbasierung betrifft, leisten. Gefunden unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Wissensbilanz>

### 2.3 Kritischer Vergleich der induktiv-analytischen Ansätze zur Bewertung von Wissen in Schulen

Für die Volksschule SCHULWEG musste eine Methode zum Einsatz kommen, mit der eine Beschreibung und Bewertung des immateriellen Vermögens zur operativen und strategischen Steuerung möglich ist. Diese Anforderungen erfül-

len sowohl der Skandia Navigator, wie die Balanced Scorecard wie auch die Wissensbilanz (vgl. Abbildung 4).

### 2.3.1 Skandia Navigator

ALWERT (2006, S. 48f.) analysierte die Methode Skandia Navigator nach dem Erfüllungsgrad der Anforderungen für ein Berichtsinstrument, nach Managementanforderungen und nach dem Erfüllungsgrad der Klein- und Mittelunternehmen. Dabei geht hervor, dass der Skandia Navigator zwar eine vollständige Betrachtung aller relevanten Bereiche des Intellektuellen Kapitals erfüllt, doch der Umgang mit komplexen Zusammenhängen und Strukturen ist nicht gegeben. Ebenfalls können Auswirkungen auf den Geschäftserfolg nicht nachvollzogen werden. SCHORCHT et al. (2007, S. 42) vertritt die Auffassung, dass der starke Finanzfokus bei der Messung und Bewertung von Wissen eher hinderlich ist.

Der ausschlaggebende Grund, sich bei der Untersuchung der VS SCHULWEG gegen die Anwendung des Skandia Navigators zu entscheiden, war die fehlende Darstellung von Zielen, da diese in einer wissensbasierten Organisation, wie Schulen sie sind, wesentliche Elemente für einen Änderungsprozess sind. Man stelle sich eine Schule ohne Visionen und Ziele vor!

### 2.3.2 Balanced Scorecard

Wie beim Skandia Navigator werden vier Perspektiven betrachtet: Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Wachsen. Ziele werden aus der Vision und der Strategie der Organisation für jeden der vorher genannten Bereiche abgeleitet und durch Indikatoren operationalisiert. Inwieweit Ziele durch initiierte Maßnahmen erreicht wurden, wird mittels eines Vergleichs von Zielwert und Istwert geprüft.

SCHÄFFER (2001, S. 122) hält fest, dass es der BSC in Bezug auf Wissensbewertung und gesamtheitliches Wissenscontrolling an der Transparenz von Wirkungs-Ketten einzelner Perspektiven untereinander fehlt. „Zwischenerfolge als

Resultate von Eingriffen in die organisationale Wissensbasis – in qualitativer Hinsicht und bezüglich der Auswirkungen auf die anderen Vermögenskapitalbereiche (...) kann die BSC bislang noch nicht leisten.“ (SCHÄFFER 2001, S. 122)

Der Hauptzweck einer BSC ist es, strategische Ziele in den Kategorien Markt, Finanzen, Organisation und Zukunftsentwicklung auf Funktion und Funktions-träger einer Organisation herunterzubrechen. Es werden Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie definiert und in ein entsprechendes Kennzahlensystem zur Steuerung im Unternehmen verankert.

In diesem Sinne stellt die BSC kein sinnvolles Bewertungsmodell Intellektuellen Unternehmenskapitals im Rahmen von Schulen dar.

### 2.3.3 Wissensbilanz

Ist die Wissensbilanz als Bewertungsmodell für eine Schule geeignet? Mit Hilfe der Wissensbilanz können folgende Faktoren untersucht werden:

- Über welches immaterielle Potenzial verfügt die Schule?
- Was ist die Basis für den Erfolg und worauf muss die Schule hinsichtlich des Intellektuellen Kapitals bei der zukünftigen Entwicklung achten?
- Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, um hinsichtlich einer zielgerichteten Schulpolitik die für die Entwicklung und Nutzung immaterieller Ressourcen nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen?

(vgl. MITTELMANN 2005)

Folglich kann die Schule mit Hilfe der Wissensbilanz strukturierte Darstellungen der Zusammenhänge in einer Wissensorganisation (Schule) erfassen. Diese bauen auf Kernkompetenzen und Wissenszielen von Eltern und SchülerInnen auf und sind auf deren Wertschöpfungen mit Leistungen der Schule verknüpft. Somit ist eine Ausrichtung auf Eltern und SchülerInnen gegeben. Immaterielle Faktoren sind demzufolge in verständlicher Form für alle MitarbeiterInnen der Offe-

nen Volksschule SCHULWEG sowie für diverse externe Zielgruppen (Eltern, Stadtschulrat,...) dargestellt.

Gleichzeitig werden der Schule mit Hilfe einer Wissensbilanz Ressourcen sowie Problemfelder aufgezeigt. Die Direktorin, die LehrerInnen und die ErzieherInnen können folglich durch gezielte Maßnahmen den Schulstandort optimieren.

Die nachfolgende Tabelle stellt einen groben Überblick über Vor- und Nachteile der Einführung bzw. des Einsatzes der Wissensbilanz an der Grundschule dar:

Vorteile	Nachteile
Verwendung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen	Sehr zeitaufwändig in der Erstellung
Abbildung der gegenwärtigen und zukünftigen schulischen Position	MitarbeiterInnen erhalten keine zeitliche oder finanzielle Abgeltung
Gesamtheitliche Betrachtung des Schulstandortes SCHULWEG	Indikatoren können teilweise nur subjektiv gemessen werden
Aufzeigen von schulischen Ressourcen	Gefahr einer Indikatorenflut

Kriterien	Ausprägung: Balanced Scorecard	Ausprägung: Skandia Navigator	Ausprägung: Wissensbilanz
Wissensarten	implizites Wissen; strategisches Wissen	implizites Wissen; operatives Wissen, teils strategisches Wissen	implizites Wissen
Betrachtungsgegenstand	wissenschaftlich basierender Ansatz	wissenschaftlich orientierter Ansatz	pragmatischer Ansatz mit wissenschaftlichem

Zusammenfassend ist zu sagen: Schulen sind Wissensorganisationen. Die Wissensbilanz kann durch mehr Wissen über ihr Wissen die Leistungs- und Innovationskraft der Schule steigern. Notwendig ist hierfür eine Wissensanalyse und bis dato kann dies nur eine Wissensbilanz leisten.

### 3. Herangehensweise an das Projekt

1. Nach ausführlichen Recherchearbeiten (vgl. Kapitel 2) wurde die Wissensbilanz als geeignete Methode zur Wissensbewertung für die Volksschule SCHULWEG ausgewählt und diese Auswahl begründet.
2. Als erster Schritt musste eine Genehmigung durch den Wiener Stadtschulrat (erfolgt am 20.9.2007) eingeholt werden. Diese erlaubte der Autorin, schulinterne Daten und Werte zu erheben und auszuwerten.
3. Anschließend wurden Gespräche mit der Direktorin und dem Lehrkörper der Volksschule SCHULWEG geführt, um ihnen den Nutzen und die Notwendigkeit einer Wissensbilanz näher zu bringen.
4. Nachdem Gespräche mit der Schulleitung und dem Lehrkörper geführt wurden, stand am 9.10.07 fest, dass die Schule diese Möglichkeit einer methodischen Qualitätsoptimierung wahrnimmt. Der Lehrkörper erhielt zeitliche Ressourcen in Form von Pädagogischen Tagen, die eine aktive Mitarbeit am Implementierungsprozess der Wissensbilanz ermöglichen sollten.
5. Im Rahmen der Schulkonferenz am 23.10.2007 wurde erkannt, dass die vorher angeführten Vereinbarungen nicht eingehalten werden konnten. Den Grund hierfür lieferte der aktuelle Erlass ERI:204, herausgegeben vom Wiener Stadtschulrat. Darin stand, dass „(...) entsprechend dem Rundschreiben des BM:BWK, Nr. 11/2005 (ER I: 204) vom 23.06.2006 an den Wiener allgemein bildenden Pflichtschulen, aufbauend auf den bisherigen Fördermaßnahmen in der Schule, ein standortspezifisches Förderkonzept zu entwickeln, umzusetzen und in seiner Effizienz zu überprüfen ist.“ (GRÖPEL, W.: Stadtschulrat für Wien, ERI 204)

6. Dieser Forderung musste Folge geleistet werden. Als Konsequenz konnte das Schulprojekt „Wissensbilanz“ mit der aktiven Mitarbeit der LehrerInnen bei Pädagogischen Tagen in der ursprünglich geplanten Form nicht mehr durchgeführt werden. Deshalb wurde am 13.11.07 vereinbart, dass sich nicht, wie geplant, der ganze Lehrkörper am Erstellungsprozess der Wissensbilanz beteiligt, sondern eine Steuerungsgruppe das Projektteam bildet. Dieser Steuerungsgruppe standen weder finanzielle noch zeitliche Ressourcen zur Verfügung. Jeder Workshop, jede Diskussion und jede Erhebung wurde in der Freizeit der Lehrerinnen durchgeführt.
7. Auch die Suche nach einer Moderatorin für die ersten beiden Workshops gestaltete sich schwierig, da die zur Verfügung stehenden Referenten aus dem Referentenpool der Pädagogischen Hochschulen Wien keine Erfahrungen diesbezüglich aufwiesen. Erfreulicherweise konnte jedoch Frau Mag. Evelyne Schneider, eine Absolventin des Studienganges Wissensmanagement an der Fachhochschule in Eisenstadt mit entsprechendem Erfahrungshintergrund, für die Durchführung des Workshops gewonnen werden.
8. Nach diesen Startschwierigkeiten war es erst Ende November 2007 möglich, einen fixen Projektablauf zu entwerfen. Im Zuge des Projektes kamen unterschiedlichste Methoden des Wissensmanagements zum praktischen Einsatz, die in Kapitel 4 angeführt und erläutert werden.

#### 4 Die Fallstudie Volksschule SCHULWEG – das Projektdesign

Dieses Kapitel gibt Informationen zur Durchführung einer Wissensbilanz an der Volksschule SCHULWEG, die zum Verständnis des Projektdesigns beitragen (ASSESS 2006). Einzelne Schritte und angewendete Methoden der Wissensbilanzierung werden hier angeführt, um eine Vorstellung hinsichtlich des Aufwandes und des Ablaufes des Projekts zu geben. Durch schulspezifische Rahmenbedingungen mussten immer wieder Modifizierungen vorgenommen werden, damit der Prozess der Wissensbilanzierung erfolgreich und zweckmäßig beendet werden konnte.

Um eine Wissensbilanz nach der WB A2006 zu erstellen, müssen sechs Schritte durchlaufen werden. Diese folgen einem „(...) logischen Ablauf, der den Abhängigkeiten der einzelnen Elemente der Wissensbilanz entspricht.“ (BRANDNER et al. 2006, S. 25)

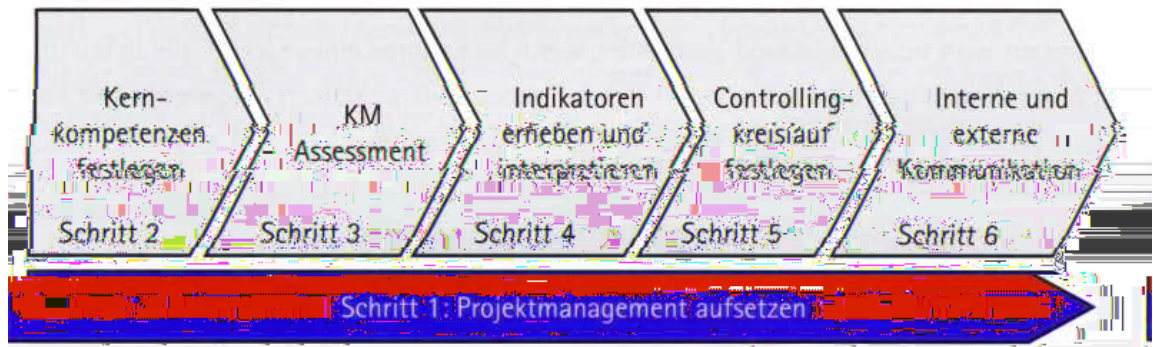


Abbildung 6: Die sechs Schritte zur Wissensbilanz (ASSESS 2006, S. 25)

Basierend auf diesem Leitfaden, der ursprünglich für Klein- und Mittelbetriebe entwickelt wurde, wurde ein passendes Projektmodell zur Erstellung der Wissensbilanz für die Volksschule SCHULWEG konstruiert. Dieses musste auf schulspezifische Besonderheiten und Rahmenbedingungen angepasst werden, sodass Modifizierungen von Schritt 3 und 4 notwendig waren. Die Schritte 5 und 6 konnte aufgrund der Diplomarbeitsfrist im Zuge dieser Diplomarbeit nicht mehr durchgeführt werden und wurden in Abstimmung mit dem Betreuer als eine mögliche Aufgabenstellung für eine weitere Arbeit identifiziert.

#### 4.1 WB Schritt 1: Projektmanagement aufsetzen

Bevor das Projekt gestartet wurde, mussten bestimmte Eckpunkte geklärt werden. (vgl. Leitfaden Wissensbilanz A2006, 2006, S. 25- 26):

##### Ø Projektumfeld sichten

Die Wissensbilanz wurde für das gesamte Schulunternehmen der Volksschule SCHULWEG erstellt. Bisher gab es kein bestehendes Instrument der Schulführung, -bewertung und -kommunikation.

Ø Projektziele vereinbaren

Gemeinsam mit dem Lehrkörper wurden folgende Projektziele festgelegt:

- Relevante Zielsetzungen und Strategien für die Volksschule SCHULWEG festsetzen,
- Sichtbarmachen des IC´s der Schule,
- Aufzeigen von Kernkompetenzen sowie deren strategische Erfolgsfaktoren,
- Leistungsprozesse des Humankapitals im Grundschulbereich darlegen,
- Leistungsprozesse des Strukturkapitals im Grundschulbereich darlegen,
- Leistungsprozesse des Beziehungskapitals im Grundschulbereich darlegen,
- Durchführen eines Assessments und
- Indikatoren mittels Datenerhebungsbögen erheben und Ergebnisse diskutieren.

Ø Projektcontrolling festlegen

Die Einhaltung der Meilensteine und die Sicherung der Ergebnisse wurden durch die Verfasserin dieser Arbeit vorgenommen, um eine konsequente Überprüfung des Projektfortschrittes sicherzustellen.

Ø Projektteam bilden

Das anfängliche Vorhaben, die Wissensbilanz in Form von drei Pädagogischen Tagen mit dem gesamten Schulteam zu erarbeiten, musste der damals aktuellen Thematik des Individualisierens und des Differenzierens weichen (vgl. Kap. 3). Aus dieser Notlage heraus wurde eine Steuerungsgruppe aus fünf LehrerInnen gebildet, die außerhalb ihrer Arbeitszeit Interesse und Engagement für das Projekt Wissensbilanzierung vorwiesen. Die Moderation der ersten beiden Workshops übernahm Evelyne Scheider.

Ø Projektressourcen ermitteln

Zeitliche oder finanzielle Ressourcen und somit Abgeltungen wurden nicht geboten. Auch das Bemühen der Bezirksschulinspektorin des zuständigen Inspektionsbezirkes, den Nutzen der Wissensbilanz für die Schulentwicklung des Standortes aufzuzeigen, konnte daran nichts ändern. Aus diesem Grund war das Bilden einer Steuerungsgruppe, die aus Freiwilligkeit, Engagement und Interesse teilnehmen konnte, gefragt. Das Arbeiten in Workshops oder das Durchführen der Datenerhebung erfolgte ohne jegliche Projektressourcen. Selbst die Moderation der Workshops durch Evelyne Scheider erfolgte aus kollegialen Beweggründen.

Ø Projektinhalte kommunizieren

Die MitarbeiterInnen der Volksschule SCHULWEG vereinbarten, dass Ergebnisse aus den Workshops, Umfragen oder Datenerhebungsbögen im Lehrerzimmer präsentiert und jederzeit ergänzt werden können.

Ø Projektwissen sichern

Ebenfalls wurde vereinbart, dass Erfahrungen und Bilder der Pilotanwendung in Form einer dokumentierten Zusammenfassung gesichert wird, um diese in einem zweiten Durchlauf berücksichtigen zu können.

Ø Projektablauf darstellen

Letzen Endes wurde der Projektplan erstellt, der Termine und Vorgehensweisen enthält. Dieser Projektablauf gewährleistete im Sinne des Projektcontrollings die Überprüfung des Projektfortschrittes. Die nachfolgende Abbildung (vgl. Abb.7) gibt einen Überblick über den geplanten Projektablauf, der allerdings aufgrund von schulspezifischen Gegebenheiten und Anforderungen ergänzt und zeitlich verändert werden musste.

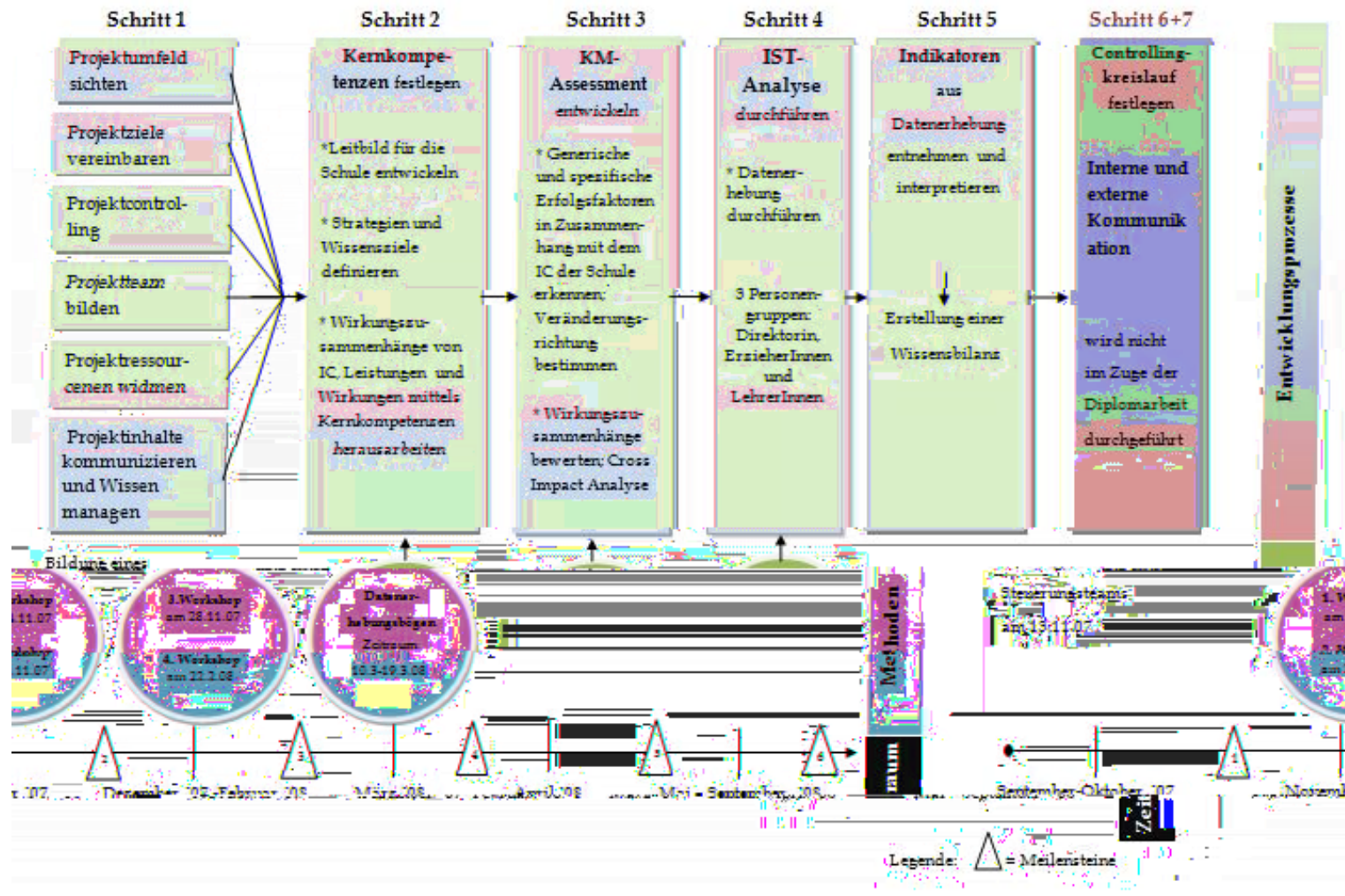


Abbildung 7: Modifizierter Projektplan zur Erstellung einer WB

#### 4.2 WB Schritt 2: Festlegung der Kernkompetenzen

Kernkompetenzen bilden den Kern jeder Wissensbilanz, denn sie zeigen die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass diese aussagekräftig sind, einen Mehrwert für Kunden bedeuten und für zukünftige Erfolge wichtig sind.

Bevor die Kernkompetenzen der Volksschule SCHULWEG festgelegt werden konnten, wurde beschlossen, ein Leitbild zu erarbeiten. Mit dem Leitbild wurde zugleich ein „Ziele-Horizont“ geschaffen. Im Anschluss daran folgte das Ausarbeiten von Wissenszielen

Das Ziel der beiden Workshops war, ein Leitbild als Grundlage für die zukünftige Schulentwicklungsstrategie („WOZU“) in Form einer Power-Point-Präsentation und eines Berichts zur internen Verbreitung zu entwickeln und daraus eine Auflistung der in der Schule vorhandenen Kernkompetenzen abzuleiten.

#### 4.2.1 Ablauf des Workshops

Im Zuge von zwei Workshops wurden für die Volksschule SCHULWEG ein Leitbild (vgl. Kapitel 5.1.1) erarbeitet und daraus Kernkompetenzen und Wissensziele abgeleitet.

Um den inhaltlichen Verlauf dieser Workshops nachvollziehen zu können, werden im Folgenden die einzelnen Arbeitsphasen genauer erläutert.

##### Ø Phase 1: Einführung (Plenum)

Die Moderatorin Evelyne Schneider erläuterte der Steuerungsgruppe den Sinn und Zweck eines Schulleitbildes und stellte den Ablauf und die Rahmenbedingungen dafür vor. Ziel war es, den Teilnehmerinnen ein Verständnis für den Prozess zu verschaffen.

##### Ø Phase 2: Themensammlung (Gruppenarbeit)

Immer zwei Personen bildeten in Hinblick auf die Aufgaben und Funktionen eine möglichst unterschiedliche Gruppen. Jede Teilnehmerin erhielt mehrere Moderationskarten, auf die sie die eigenen Wunschvorstellungen im Hinblick auf den Optimalzustand der Schule schrieb. (Vision dazu, wohin sich die Schule entwickeln soll) Die beschrifteten Kärtchen wurden besprochen, zu Themenbündeln zusammengefasst und anschließend auf die Pinnwände geheftet.

Das Ziel von Phase 2 war, in den Gruppen einen ersten Austausch über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Vorstellungen einer Vision der „optimalen Schule“ zu ermöglichen.

Ø Phase 3: Überblick geben (Plenum)

Die Moderatorin erstellte auf Plakatpapier eine Übersichtsskizze mit den Gruppenergebnissen und ordnete diese den fünf definierten Qualitätsbereichen von Schulen zu:

- Ø Lehren und Lernen
- Ø Lebensraum Klasse und Schule
- Ø Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen
- Ø Schulmanagement
- Ø Professionalität und Personalentwicklung

Die Lehrerinnen erhielten durch diese Aktivität einen Gesamteindruck über ihre Wunschvorstellungen in Hinblick auf den Visionsentwurf „optimale Schule“ (Fernziele).

Ø Phase 4: Leitfragen für die Leitbildentwicklung (Gruppenarbeit)

In drei neu gebildeten Gruppen wurden analog der Qualitätsbereiche folgende Leitfragen bearbeitet:

Welchen gemeinsamen Werten fühlen wir uns verpflichtet? (Pädagogische Grundorientierung)

- Ø Worin besteht unser Auftrag, unsere Mission? (Welchen Nutzen schaffen wir?)
- Ø Was sind unsere Stärken? (Kernkompetenzen)
- Ø Was ist unsere Vision? (Was wollen wir mittel- bis langfristig erreichen?)

Die einzelnen Gruppen entwickelten für jedes Subthema der fünf Qualitätsbereiche einen oder mehrere Leitgedanken und notierten dies auf Kärtchen.

Ø Phase 5: Präsentation der Leitsätze (Plenum)

Die Gruppensprecherinnen stellten ihre Leitsätze zu den in Phase 3 erarbeiteten Subthemen der Qualitätsbereiche vor. Im Anschluss daran wurden die Vorschläge diskutiert und die Rückmeldungen und Änderungsvorschläge zu den Leitsätzen aus dem Plenum von der Moderatorin visualisiert.

Durch die intensive Zusammenarbeit am Leitbildentwicklungsprozess erhöhte sich die Identifikation mit dem Leitbild.

Ø Phase 6: Präsentation der Ergebnisse (Plenum)

Die Gruppensprecherinnen präsentierten die Ergebnisse, während die Moderatorin Rückmeldungen aus dem Plenum notierte.

Ø Phase 7: Leitbild (Plenum)

Die überarbeiteten und nochmals ergänzten Leitsätze wurden zu einem Leitbild zusammengefasst. Dieses Leitbild, das in Phase 9 als Kernkompetenzen der Volksschule SCHULWEG identifiziert wurden, wurde über Laptop und Beamer für alle visualisiert. Es wurde vereinbart, dass mögliche Rückmeldungen aus dem restlichen Lehrerkollegium eingeholt und ergänzt und im Zuge der nächsten Konferenz am 23.1.08 veröffentlicht werden.

Leitbild bzw. Kernkompetenzen der Volksschule SCHULWEG

werten und in nachvollziehbarer und aussagekräftiger Form sowohl für den externen als auch internen Gebrauch darzustellen.

Ø Phase 9: Kernkompetenzen und strategische Erfolgsfaktoren (Gruppenarbeit)

Abschließend wurden aus dem Leitbild Kernkompetenzen und strategische Erfolgsfaktoren sowie deren Leistungen und Wirkungen abgeleitet.

### 4.3 WB Schritt 3: Das KM - Assessment

Im Rahmen des Assessments werden Kernkompetenzen auf der Ebene der Erfolgsfaktoren bewertet (ASSES 2006, S. 30). Dieser Prozess ermöglicht es, Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie gegenseitige Abhängigkeiten der Erfolgsfaktoren aufzuzeigen, um letztendlich qualitativ und systematisch Maßnahmen setzen zu können.

#### 4.3.1 Bewertung mittels Befragungen der Steuerungsgruppe

Die Bewertung der Erfolgsfaktoren erfolgte mittels Befragungen von schulinternen und externen Personen, welche nach den Kategorien Effizienz, Innovation und Risiko eingeteilt werden, da diese qualitative Aussagen und Hintergrundwissen beinhalten (ASSES 2006, S. 32).

Aufgrund von fehlenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen wurde diese Vorgehensweise verändert. Eine für den Schulstandort effiziente Bewertungsmethode wird in der „Wissensbilanz – Made in Germany“ beschrieben und wurde letztendlich in Form eines Workshops am 28.12.07 durchgeführt.

„Um schnell zu einer einheitlichen Bewertung zu kommen, kann ein einfaches Punktekartensystem wie beim Schispringen (...) mit 5 farbigen oder nummerierten Karten für jeden Anwesenden zum Einsatz kommen. Der Moderator sieht sofort, wie die Gruppen den Faktor einschätzen und kann die abweichenden Werte so lange begründen lassen, bis sich ein Konsens einstellt.“ (BMW 2006, S. 27)

Die Struktur des Assessments - Dokumentes wurde in 7 Teilbereiche gegliedert: Personenkreis, generische Erfolgsfaktoren, spezifische Erfolgsfaktoren, Leistungsindikatoren, Ergebnisse und Ausrichtung der Veränderungsrichtung. Das Wort Veränderungsrichtung wurde im Zuge von Diplomarbeitsbesprechungen (2007) durch Herrn Prof. DI. Günter KOCH kreiert und bedeutet, dass der Output des Intellektuellen Kapitals keiner oder einer Veränderung bedarf.

Aufgabe des Steuerungsteams war in diesem Workshop, die durch die Autorin dieser Arbeit bereits im Vorfeld inhaltlich aufbereitete Assessment-Struktur zu ergänzen, zu verändern sowie den Veränderungsbedarf des Outputs des Intellektuellen Kapitals zu bestimmen.

Immer wieder kam es im Laufe des Assessments zu Diskussionen über den Prozess „Veränderungsrichtungen festlegen“. Die Teilnehmerinnen vertraten die Auffassung, dass der Veränderungsbedarf schwierig festzulegen sei, wenn der tatsächliche Status quo der Schule nicht bekannt sei. (Hierbei muss angemerkt werden, dass der Schulstandort bis dato über keine gesammelten Aufzeichnungen von Daten und Fakten der Schule verfügte.)

Aus diesem Grund forderte das Steuerungsteam nach Beendigung des Workshoptages die Erhebung der IST-Situation (Status quo) an der Schule ein, um in Folge die Qualität und Systematik der Veränderungen besser bestimmen und um Maßnahmen besser definieren zu können.

Für die Erhebung der IST-Situation (IST-Analyse) der Schule war es notwendig, eine Sammlung von Indikatoren zu erstellen und diese mittels eines standardisierten Datenerhebungsbogens zu erheben. Vorarbeiten hierzu fanden bereits im Workshop statt, wo die durch die Autorin dieser Arbeit zuvor definierten denkbaren relevanten Indikatoren durch die Steuerungsgruppe ergänzt wurden.

Die Sammlung dieser Indikatoren ist nicht Teil einer Wissensbilanz, sondern dient zur Ermittlung der IST-Situation der Schule. Die Indikatoren zur Messung

des Intellektuellen Kapitals wurden zum späteren Zeitpunkt aus den Datenerhebungsbögen entnommen.

#### 4.3.2 Cross Impact Analyse

Laut Handbuch der Wissensbilanz A2006 (ASSES 2006, S. 34) wird im nächsten Schritt mit Hilfe der Cross Impact Analyse untersucht, wie sich die Faktoren Intellektuelles Kapital, Leistungen und Wirkungen untereinander beeinflussen.

Das Grundprinzip der Cross Impact Matrix (CIM) ist die Gegenüberstellung von Faktoren (Leistungen und Erfolgsfaktoren) in einer Matrix. Dabei werden in den Zeilen CIM Ursachen (Leistungen und strategische Erfolgsfaktoren) aufgetragen und in den Spalten die Wechselwirkungen, auf der Einschätzung von Experten (in unserem Fall durch das Steuerungsteam), bewertet. Diese Methode ermöglicht es, dass alle Wirkungen erfasst werden können. (vgl. Projektmagazin 2008)

Die Arbeit mit einer Cross Impact Matrix (vgl. Wissensbilanz Toolbox –Made in Germany) wurde im Workshop Anfang März 2008 angewendet. Da die Wissensbilanz Toolbox auf die Wissensbilanz „Made in Germany“ ausgerichtet ist, gibt es begriffliche Unterschiede:

Das österreichische Modell verwendet die Begriffe „generische und spezifische Erfolgsfaktoren“, beim deutschen Modell werden diese „relevante Einflussfaktoren“ genannt. Weiters werden beim österreichischen Modell „Leistungen“ und „Wirkungen“, beim deutschen Modell so genannte „Geschäftsprozesse“ und „Geschäftserfolge“ definiert.

Leistungen und strategische Erfolgsfaktoren werden durch die Autorin dieser Arbeit vor Beginn des Workshops in die Cross Impact Matrix des Wissensbilanz Tools –Made in Germany eingetragen, um der Steuerungsgruppe beim Workshop die Bewertung der Wechselwirkungen zu ermöglichen. Dabei musste das Steuerungsteam die Wirkungsstärke der einzelnen Faktoren aufeinander bewerten

(0 = keine Wirkung, 1 = schwache Wirkung, 2 = mittlere Wirkung und 3 = starke Wirkung).

Um eine Visualisierung der Zusammenhänge zwischen allen Faktoren (Erfolgsfaktoren und Leistungen) grafisch darzustellen, galt es im nächsten Schritt in Anlehnung an VESTER (1999) ein Einflussdiagramm zu erstellen.

In diesem Zusammenhang schreibt ALWERT (2006, S. 88), dass die aus der Wirkungsmatrix stammende Passiv- und Aktivsumme jedes Erfolgsfaktors in Bezug auf ihren möglichen Maximalwert normalisiert und in ein Diagramm zu übertragen ist.

Die Koordinaten jedes Erfolgsfaktors werden wie folgt berechnet:

Passivsumme (PS) =  $PS / (\text{Anzahl der Erfolgsfaktoren} \times \text{Maximum})$

Aktivsumme (AS) =  $AS / (\text{Anzahl der EF} \times \text{Maximum})$

Abschließend wird interpretiert, wie sich die Wirkungen der Erfolgsfaktoren anhand ihrer Aktiv- und Passivsummen darstellen. Diese Analyse ermöglicht es, Maßnahmen direkt an veränderungs- oder verbesserungswürdigen Erfolgsfaktoren anzusetzen. ALWERT (2006, S. 90) führt an, dass es 3 Typen von Einflussfaktoren zu unterscheiden gibt:

Die dynamischen, riskanten Einflussfaktoren sind Faktoren, die das System stark beeinflussen sowie durch andere Einflussfaktoren (EF) stark beeinflusst werden. Da sie oft in Regelkreise eingebunden sind, reagieren sie oft dynamisch auf Veränderungen. Daher ist es notwendig, auf diese Faktoren besonders gut zu achten, denn sie können leicht und unkontrolliert verändert werden und würden somit auch viele weitere EF beeinflussen.

Reaktive Einflussfaktoren werden zwar stark vom System beeinflusst, haben jedoch selbst nur wenig oder schwache Auswirkungen auf andere EF. Meistens handelt es sich dabei um abhängige Größen, die im System eher Wirkung als Ursache haben.

Stabile, puffernde Einflussfaktoren beeinflussen weder stark das System, noch werden sie stark von anderen Einflussfaktoren beeinflusst. Oft wirken sie im Gesamtsystem stabilisierend und puffernd und können gute Steuerungsgrößen bedeuten.

(vgl. ALWERT 2006, S. 90)

Durch die Anwendung der Wissensbilanz Toolbox – Made in Germany wird die Darstellung der Einflussfaktoren (Erfolgsfaktoren), Geschäftsprozesse (Leistungen) und Geschäftserfolge als Knoten in einem Netz ermöglicht, der über die erfasste Wirkungsstärke andere Netzknoten beeinflusst. ALWERT (2006, S. 96) visualisiert die Wirkungsstärke der Beeinflussung über die Stärke der Linie.

„Ein Wirkungsnetz ist für die grafische Darstellung der Beziehungen zwischen den Einflussfaktoren einer Organisation. Es erlaubt die visuelle Identifikation von wechselseitigen Abhängigkeiten.“ (BMWA 2005, S. 36)

Um eine Visualisierung und in Folge eine detaillierte Analyse der Wirkungszusammenhänge (also der einzelnen Faktoren aufeinander) zu ermöglichen, wird auch an dieser Stelle wieder das Tool der Wissensbilanz –Made in Germany angewendet. Dadurch können die Beziehungen zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren grafisch dargestellt und Interventionen und Initiierung einzelner Maßnahmen können abgeleitet werden. Insgesamt werden vier Wirkungsnetze auf Basis der vier Kernkompetenzen sowie aus deren resultierenden Erfolgsfaktoren und Leistungen erstellt und in Folge interpretiert. Um die Übersichtlichkeit der Wirkungszusammenhänge zu sichern werden nur jene Wirkungslinien angezeigt, die starke Einflüsse aufeinander aufweisen.

An dieser Stelle wird nochmals darauf hingewiesen, dass die Wissensbilanz-Toolbox nach dem deutschen Modell vorgeht und daher begriffliche Unterscheidungen auftreten, die jedoch synonym verwendet werden. Beim österreichischen Modell werden „Leistungen“ beim deutschen Modell so genannte „Geschäftserfolge“ definiert.

#### 4.4 Schritt 4: Die IST-Analyse

Am 2.2.08 wurde die Direktion über Ergebnisse des Assessment-Workshops und somit auch über Bedenken des Steuerungsteams bezüglich der Aussagekraft der Veränderungsrichtung informiert. Resultat des Gespräches war, dass die im Rahmen des Assessments entstandenen Indikatoren erhoben werden sollten. Bis zu diesem Zeitpunkt waren keine systematische Erhebung und Sammlung von Daten der Schule vorgenommen worden. Die vorliegende Arbeit führte zum ersten Mal eine „Unternehmensanalyse“, d.h. eine Analyse der Schule SCHULWEG als Wissensorganisation, durch und stellt diese in Form eines Berichtes zusammenfassend dar.

Nachdem entschieden wurde, eine IST-Analyse mittels Datenerhebung durchzuführen, wurden die im Assessment gesammelten Indikatoren nach dem Intellektuellen Kapital und den daraus resultierenden Leistungsprozessen und nicht nur nach den Erfolgsfaktoren ausgerichtet.

Die dieser Arbeit zugrunde liegenden Daten wurden von den MitarbeiterInnen der Volksschule SCHULWEG im Zeitraum vom 10. bis 19. März 2008 mittels standardisierter Datenerhebungsbögen erhoben. Die Messdaten sind Einschätzungen der MitarbeiterInnen der Volksschule SCHULWEG und erstrecken sich über eine Bezugsperiode von September 2007 bis Februar 2008.

Um diese Vorgehensweise zu legitimieren, soll auf MOXTER (1982, S. 30f) verwiesen werden, der die Auffassung vertritt, dass in seinem Fall Marktwerte häufig geschätzt werden müssen, „was mit erheblichem Ermessen verbunden sein kann“. Den Anspruch, die Indikatoren von mehreren Personen ermessen zu lassen, kann die hier vorliegende Diplomarbeit aus zeitlichen Gründen nicht erfüllen. Deshalb wurde jeder Indikator nur von einer Person gemessen – das war die pragmatischste und beste Lösung, die ohne finanzielle und zeitliche Ressourcen möglich war.

#### 4.4.1 Datenerhebungsbögen zur Erfassung von Indikatoren

Die MitarbeiterInnenstruktur der Volksschule SCHULWEG und deren Intellektuelles Kapital setzen sich aus drei Gruppen, nämlich LehrerInnen, ErzieherInnen und einer Direktorin zusammen. Aus diesem Grund wurden drei unterschiedliche Datenerhebungsbögen erstellt und ausgegeben, welche im Anhang einzusehen sind.

Datenerhebungsbogen A richtete sich an die Direktorin der Schule, die über schulinterne Zahlen (z.B.: Anzahl der Kinder mit nichtdeutscher Muttersprache) und personelle Fakten (z.B.: Anzahl der Weiterbildungstage pro Jahr) Auskunft gab.

Für den Lehrkörper wurde der Datenerhebungsbogen B konzipiert, der Daten über klasseninterne Fakten und Daten (z.B. Anzahl der Fehlstunden pro Klasse) nach objektivem und subjektivem Ermessen lieferte. Die Datenmessungen wurden von 10 klassenführenden LehrerInnen in Absprache mit ihren TeamlehrerInnen durchgeführt.

Da die Volksschule SCHULWEG eine Nachmittagsbetreuung anbietet, wurde der Datenerhebungsbogen C an 10 ErzieherInnen adressiert. Gefragt wurden Indikatoren, die nur den Nachmittagsbereich betrafen (z.B.: Anzahl der angebotenen Aktivitäten am Nachmittag pro Gruppe) und teilweise nach subjektivem Ermessen geschätzt werden mussten. Jeder Nachmittagsgruppe ist ein/e ErzieherIn zugewiesen, wobei die Gruppenstrukturen ähnlich den Klassenstrukturen am Vormittag sind.

Mit diesen Erhebungsbögen wurden Messdaten mittels Indikatoren über spezifische Ausschnitte des Intellektuellen Kapitals der Schule und dessen Leistungen und Wirkungen erfasst. Die nachstehende Tabelle (Tabelle 3) zeigt den strukturellen Aufbau der Datenerhebungsbögen und die einzelnen Bereiche, für die Indikatoren aufgestellt wurden: Um einen Überblick zu erhalten, welche Personen-

gruppe welche Messdaten lieferte, wurden betreffende Bereiche rechts in der Tabelle eingefärbt.

Messdaten mittels Indikatoren aus folgenden Bereichen wurden erhoben:		Personen- gruppen	
Intellektuelles Kapital → Humankapital (HK) → Strukturkapital (SK) → Beziehungskapital (BK)	Personalstand (HK1)		
	Fort- und Weiterbildungen des Personals (HK2)		
	SchülerInnenstand (HK3)		
	Führungsstärke der Direktorin (HK4)		
	Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (HK5)		
Kernprozesse	Schulausstattung (SK1)		
	Klassen-Gruppenstrukturen (SK2)		
	Arbeitsstrukturen (SK3)		
	Kundenzufriedenheit (BK1)		
Output und Wirkungen der Kernprozesse	Kundenlebenszustände (BK2)		
	Kundenerwartungen (BK3)		
	Öffentlichkeitsarbeit (BK4)		
	Partizipative Zusammenarbeit (KP1)		
Kernprozesse	Unterricht (KP2)		
	Steigerung des Klassenklimas (KP3)		
	Betreuungsangebote am Nachmittag (KP4)		
	Partizipative Zusammenarbeit (KPO 1)		
Output und Wirkungen der Kernprozesse	Unterricht (KPO 2)		
	Steigerung des Klassenklimas (KPO 3)		
	Betreuungsangebote am Nachmittag (KPO 4)		

	Direktorin
	LehrerInnen
	ErzieherInnen

Tabelle 4: Bereiche und Personengruppen bei Datenerhebungsbögen

Die Datenerhebungsbögen wurden durch die Autorin dieser Arbeit erstellt, ausgegeben, mittels Häufigkeitsanalyse ausgewertet und mit Excel grafisch dargestellt und interpretiert.

Nach Durchführung der IST-Analyse müssen die Wissensziele und deren strategische Aussagekraft überarbeitet werden, um ein Wissensbilanzmodell für die Volksschule SCHULWEG erstellen zu können.

#### 4.5 Schritt 5: Bewertung und Interpretation der Indikatoren

Als letzter Punkt des Assessments erfolgte nach der persönlichen Bewertung die Bewertung durch Indikatoren. Dabei sollen Indikatoren zur Anwendung kommen, die objektive Aussagen ermöglichen und über einen längeren Zeitraum vergleichbar sind.

„Ein Indikator ist eine absolute oder relative Kennzahl, die dazu dient, einen Sachverhalt zu beschreiben. Voraussetzung für den sinnvollen Einsatz und die Vergleichbarkeit von Kennzahlen ist, dass sie eindeutig definiert sind, immer gleich berechnet werden und ein Interpretationsrahmen verfügbar ist.“ (ALWERT 2006, S. 15)

Im Handbuch der Wissensbilanz A2006 (ASSES 2006, S. 36) wird angeführt, dass der richtige Indikator gefunden werden kann, wenn man den Erfolgsfaktor möglichst klar definiert.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit erfolgt die detaillierte Darstellung des Assessments im Anhang.

#### 4.6 Schritt 6: Der Controllingkreislauf mittels Schulkonferenz

Da die Volksschule SCHULWEG auch in den nächsten Jahren die Wissensbilanz einsetzen und nutzen möchte, werden Ergebnisse der Wissensbilanz in einer Schulkonferenz (Strategieklausur) Mitte Mai 2008 bekannt gegeben. Geplant ist im Zuge der Konferenz eine Aufstellung eines Controllingkreislaufes, um Aktivitäten, Ergebnisse, Beteiligte und den Zeitrahmen festzulegen. Jedoch wurde für diese Diplomarbeit entschieden, dass das Beschreiben des Controllingkreislaufes nicht mehr erfolgen soll, da dies den zeitlichen Rahmen der Diplomarbeit überschritten hätte.

#### 4.7 WB Schritt 7: Interne und externe Kommunikation

Wie bereits weiter oben angesprochen, werden alle MitarbeiterInnen der Volksschule SCHULWEG durch eine interne Schulkonferenz Mitte Mai 2008 über Ergebnisse der Wissensbilanz erstmals umfassend informiert.

Geplant ist, dass die Wissensbilanz der Volksschule SCHULWEG in Form eines Berichtes auch für externe „Kunden“ aufbereitet wird. Die visuelle Gestaltung

und die Aufbereitung der Textinhalte sollen durch einen Elternteil, der in der Werbebranche tätig ist, erfolgen.

## 5. Die Ergebnisse der Fallstudie

Nachdem im Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen, danach im Kapitel 3 die Herangehensweise an das Projekt und in Kapitel 4 das Projektdesign exploriert wurde, richtet sich das Augenmerk in den folgenden Abschnitten auf die Ergebnisse der Fallstudie Volksschule SCHULWEG. Unter 5.1 werden Resultate der Workshops gegeben, die Kernkompetenzen, deren Veränderungsbedarf sowie Wissensziele und Strategien dokumentieren. In 5.2 wird mit Hilfe der Cross-Impact Analyse dargestellt wie sich die Erfolgsfaktoren untereinander beeinflussen und worauf zukünftig geachtet werden muss. Abschnitt 5.3 hat die IST-Analyse zum Inhalt und in 5.4 wird die Wissensbilanz der Volksschule SCHULWEG vorgestellt. Den Abschluss bildet Kapitel 5.5, der Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen für das Schuljahr 2008/09 gibt.

### 5.1 Ergebnisse der Workshops

#### 5.1.1 Die Kernprozesse

Durch den im Kapitel 4.2.1 beschriebenen Workshop konnte ein Leitbild für die Volksschule SCHULWEG erarbeitet werden. Nachdem Ergänzungen des Lehrkörpers durch Feedbackprozesse (wie Einzelfragen und Diskussionen im Lehrerzimmer, in den Mittagspausen...) durchgeführt wurden, war das Aufzeigen der Kernkompetenzen des Schulstandortes möglich.

„Sie bilden den Kern der strategischen Unternehmensführung und sind das integrierende Element der Wissensbilanz. Die Kernkompetenzen geben der Wissensbilanz eine strategische Aussagekraft.“ (BRANDNER et al 2006, S. 10)

In den nächsten Kapiteln werden die durch den Lehrkörper der Volksschule SCHULWEG ausgearbeiteten Kernkompetenzen dargelegt. Die darunterliegen-

den Abbildungen ermöglichen eine Übersicht der Kernkompetenzen und offenbaren „(...) Wirkungszusammenhänge von Intellektuellem Kapital, Leistungen und Wirkungen“ (BRANDNER 2006, S. 34).

### Ø Die erste Kernkompetenz

Die Volksschule SCHULWEG bietet kindgerechtes und lustbetontes Lernen durch ein professionelles und engagiertes LehrerInnenteam an.

Gemeinsame Erarbeitungsphasen und offene Lernformen ermöglichen eine Differenzierung und Individualisierung des Unterrichts. Dieses Angebot wird von einem kompetenten und erfahrenen LehrerInnenteam umgesetzt. Damit schaffen wir die Grundlage für flexibles und innovatives Lernen. Selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln von SchülerInnen wird somit gefördert.

### Übersicht Kernkompetenz 1

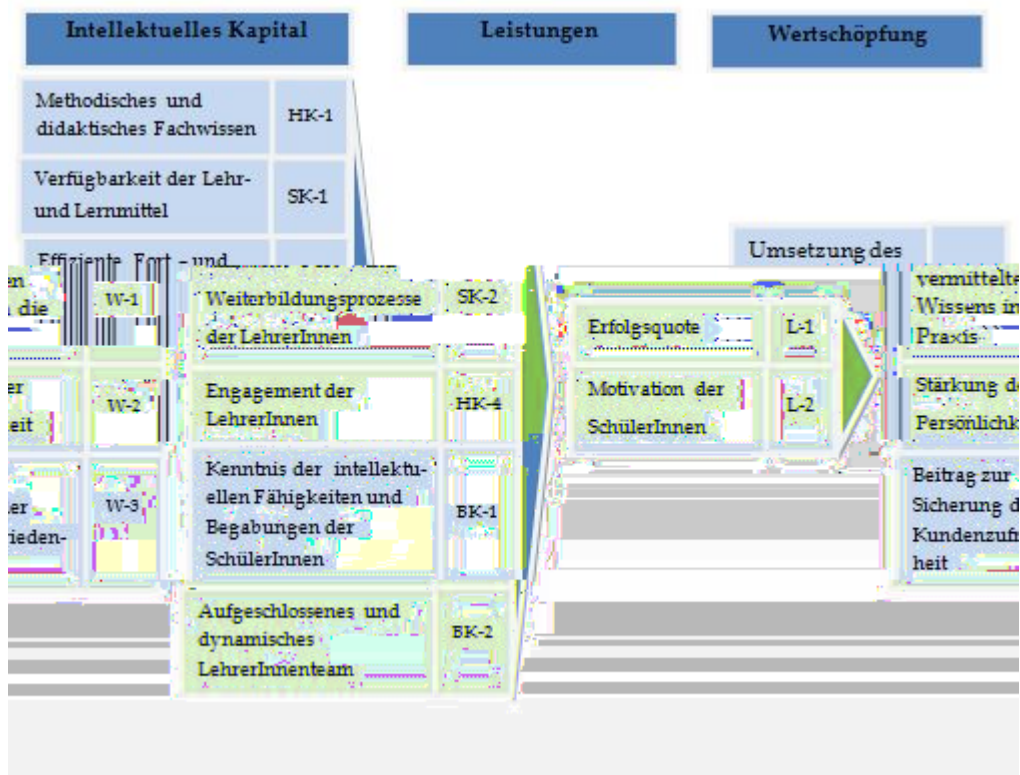


Abbildung 9: Die erste Kernkompetenz der Volksschule SCHULWEG

### Ø Die zweite Kernkompetenz

Die Volksschule SCHULWEG schafft bestmögliche Rahmenbedingungen für ein gutes Schul- und Klassenklima.

Unser gemeinschaftliches Tun ist gekennzeichnet von gegenseitiger Wertschätzung. Die bewusste, situationsbezogene Auseinandersetzung mit Problemen ist aktiver Bestandteil des täglichen Unterrichts. Dadurch erreichen wir die Entfaltung von sozialen Kompetenzen und verbessern Motivation und Leistungen der SchülerInnen.

### Übersicht Kernkompetenz 2

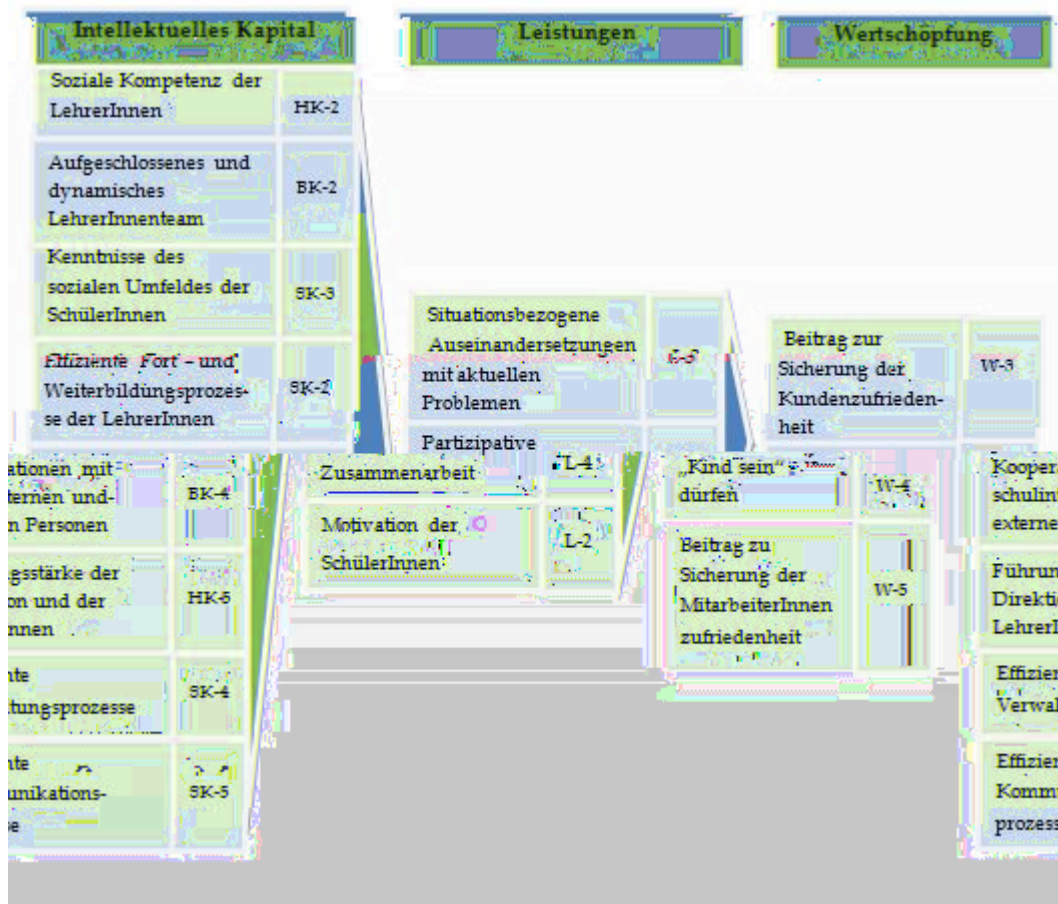


Abbildung 10: Die zweite Kernkompetenz der Volksschule SCHULWEG

### Ø Die dritte Kernkompetenz

Die Volksschule SCHULWEG koordiniert Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen.

Die Zusammenarbeit zwischen der Schulleitung, den Eltern, den ErzieherInnen und den LehrerInnen erfolgt nach partnerschaftlichen Prinzipien.

Einen lebensnahen Unterricht schaffen wir sowohl inner- als auch außerhalb der Schule durch Lehrausgänge, Projekte, Theateraufführungen, Sportveranstaltungen und erlebnisorientierte Projektwochen.

### Übersicht Kernkompetenz 3

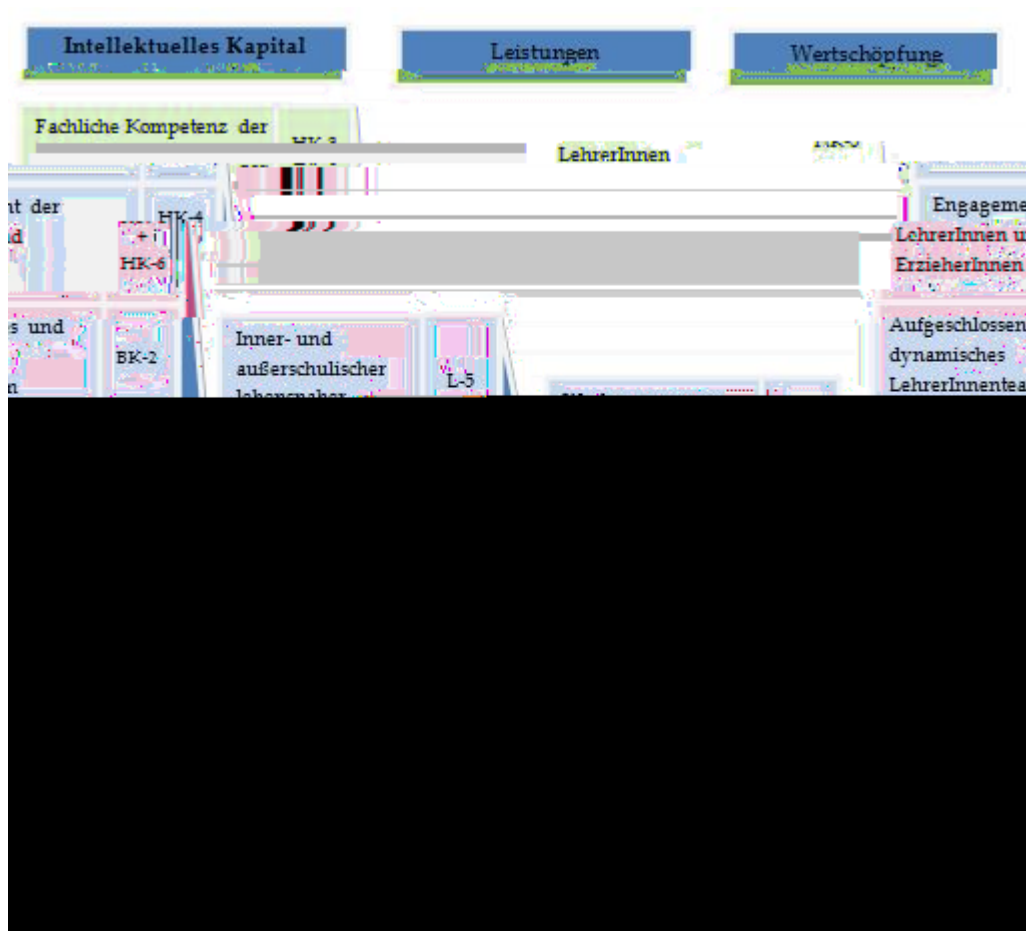


Abbildung 11: Die dritte Kernkompetenz der Volksschule SCHULWEG

### Ø Die vierte Kernkompetenz

Die Volksschule SCHULWEG gewährleistet eine zuverlässige und abwechslungsreiche Betreuung am Nachmittag.

Durch die offene Schulform ermöglichen wir den SchülerInnen eine zuverlässige, kompetente und kindgerechte Betreuung am Nachmittag. Nach einer ausgewogenen Mahlzeit und Spielphasen im Schulhof finden lehrerbetreeute Lernstunden statt. Anschließend erfolgen kreative Zusatzangebote sowie spielerische und sportliche Aktivitäten im Grünen. Ein junges und engagiertes BetreuerInnenteam freut sich, die SchülerInnen ein Stück auf ihrem Lebensweg begleiten zu können.

### Übersicht Kernkompetenz 4

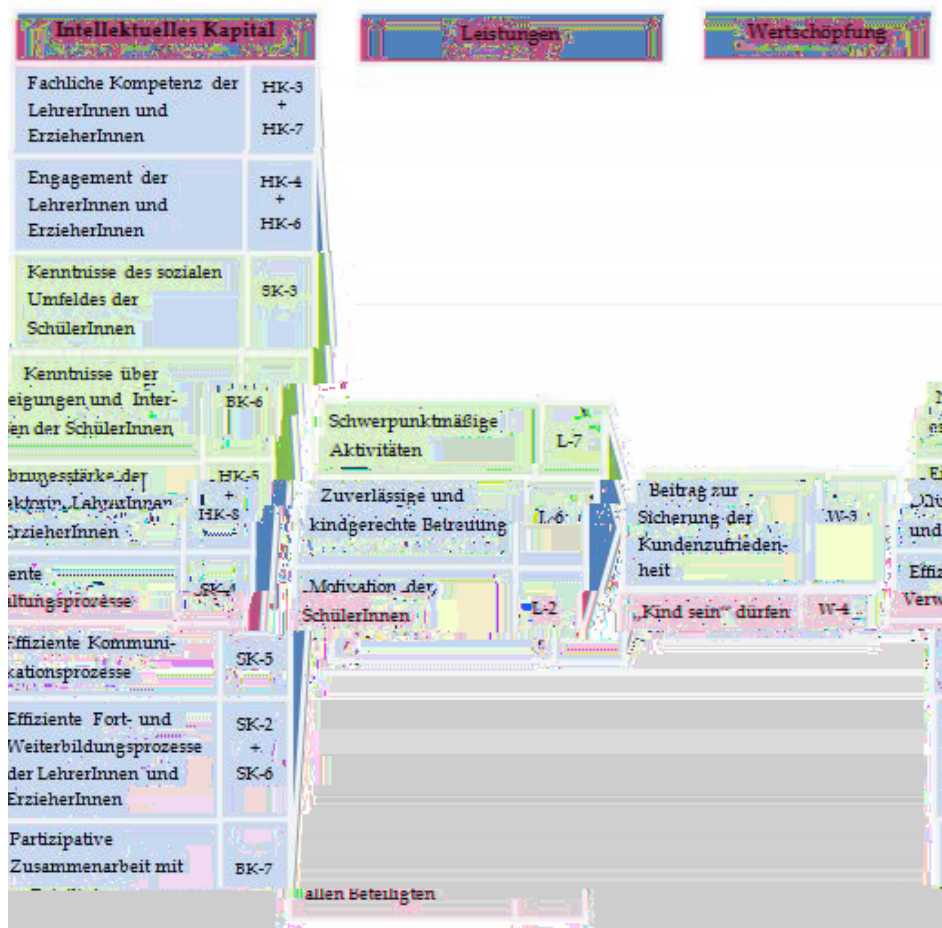


Abbildung 12: Die vierte Kernkompetenz der Volksschule SCHULWEG

### 5.1.2 Veränderungsbedarf der Kernprozesse

Die Bewertung immaterieller Werte erfolgte nicht wie im Leitfaden Wissensbilanz A2006 (ASSES

Die nachfolgende Abbildung zeigt exemplarisch anhand des Beispiels „Arbeitsstrukturen“, von welchen generischen Erfolgsfaktoren spezifische Erfolgsfaktoren abhängig sind.

### Bsp.: Arbeitsstrukturen (Strukturkapital 3)

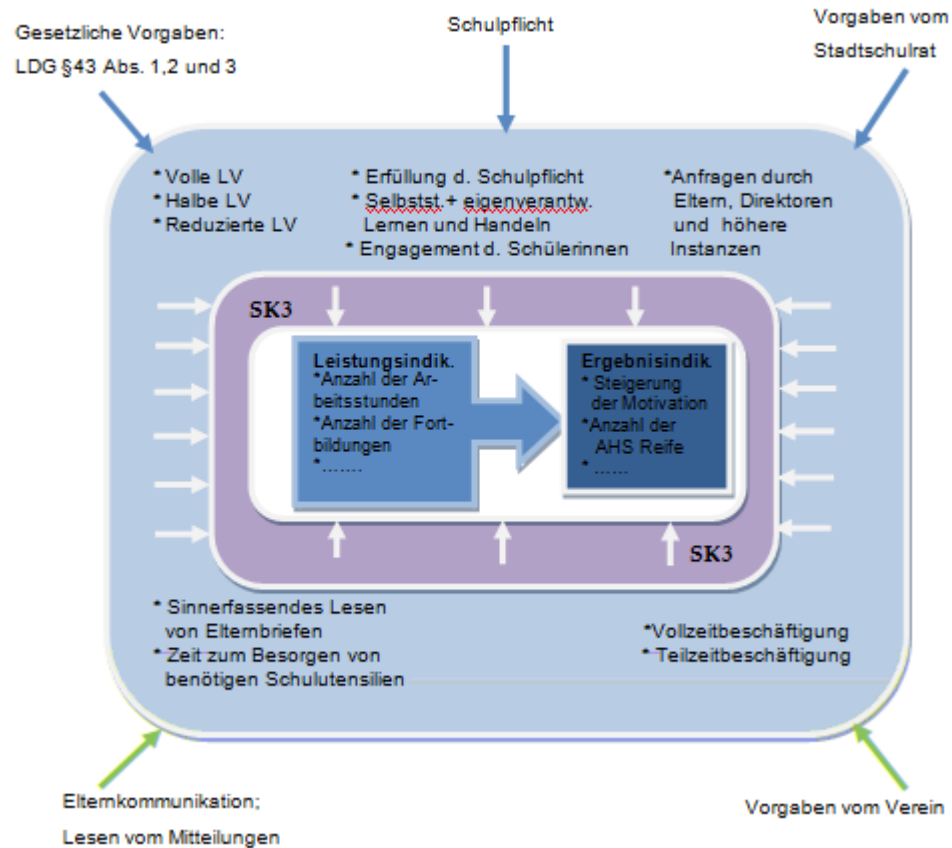


Abbildung 13: Spezifische und generische Einflussfaktoren am Bsp. Arbeitsstrukturen

Erklärung des Beispiels Arbeitsstrukturen: Das innere violette Kästchen in der Darstellung stellt den Bereich Arbeitsstrukturen dar, wobei hier generische Erfolgsfaktoren (dargestellt mit blauen Pfeilen) und spezifische Erfolgsfaktoren (dargestellt mit weißen Pfeilen im hellblauen Kästchen) darauf einwirken. Betrachtet man dieses Beispiel genauer, so erkennt man, dass Arbeitsstrukturen Einfluss auf Leistungsfaktoren haben und diese wiederum Auswirkungen auf Erfolgsfaktoren haben.

Indikatoren sind demnach summarische Prozesse, die von generischen und spezifischen Erfolgsfaktoren begründet sind.

### 5.1.3 Wissensziele und Strategien

Im Zuge der Workshops erkannte das Steuerungsteam, dass das für die Öffentlichkeit bestimmte Leitbild sowie die daraus resultierenden Kernkompetenzen der Volksschule SCHULWEG Verbesserungen bedurften. Primär waren die Bereiche „Schulklima“, „Nachmittagsbetreuung“ und „Elterliche Unterstützungen bei schulischen Angelegenheiten“ (wie z.B. Pünktlichkeit der SchülerInnen oder das Fehlen von Verbrauchsmaterialien) betroffen. Somit ließen sich folgende Wissensziele und Strategien ableiten.

Strategien Was?	Wissensziele Wie?
Steigerung des Schulklimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Reduzierung der Klassenzahl; Platzmangel</li> <li>ü Mehr Kommunikation durch Erhöhung der Jour-Fixes</li> </ul>
Verbesserung der Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Arbeitsbereiche klar definieren und Aufgaben gerecht verteilen</li> </ul>
Qualität der Nachmittagsbetreuung erhöhen	<p>Die Schule hat keinen Einfluss, welche/r ErzieherIn angestellt wird, daher:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü Gezielte Fort- und Weiterbildungen</li> <li>ü Erhöhung von gruppenübergreifenden Aktivitäten, Erhöhung von kreativen und sportlichen Aktivitäten</li> </ul>
Unterstützung und Mitarbeit der Eltern forcieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Erhöhung der Rundschreiben aus der Direktion</li> <li>ü Gezielte Informationen (Elterngespräche) der betreffenden Eltern</li> </ul>

Tabelle 6: Wissensziele und Strategien (nach Bewertung des Steuerungsteams)

## 5.2 KM Assessment-Ergebnisse

### 5.2.1 Die Cross Impact Analyse – Einflüsse erfassen

Im Kapitel 4.3.2 findet sich eine Erklärung der Cross Impact Analyse, deshalb wird im Folgenden nicht mehr näher auf den theoretischen Hintergrund derselben eingegangen.

In Zuge eines Workshops am 5.4.08 bestimmte das Steuerungsteam die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren (EF). Zur Erfassung der Einflüsse des intellektuellen Kapitals wurde die Wirkungsmatrix aus der Wissensbilanz Toolbox- Made in Germany angewendet.

Die Cross Impact Analyse stammt ursprünglich von VESTER (1999, S. 165) und dient zur Herstellung von

r-

aus der Wirkungsmatri4442.3( )-99.4(s)-1.7(t)-1.0(a)-1.8(m)-0.7-mende8842(P3(b)7(.1(a)-1.8(s)-1.09i)7.3(i)-3v1(y))JTJETQqBT0

klungszus816A5(n)TeBACqP2E0lgs7A0110g f0.0000 Tc100 Tz0 Tr 0170349.561380.41 Td.9(r)2.0(g)-0.7(e)-0.0(b)-3.5(n)3.8(

zr142000dwitng 42Einflüsse 42verändert 42werden 42müssen. 42ud 42ein 42a

Interpretation:

Die Gesamtübersicht über die Erfolgsfaktoren zeigt auf einen Blick, welche der aufgelisteten Faktoren als dynamisch-riskant (hoher Wert sowohl bei AS als auch bei PS), welche als reaktiv (hoher Wert bei PS, geringer Wert bei AS) und welche als stabile, eher puffernde Faktoren (weder hohe Werte bei AS noch bei PS; Grenzwert hier bei 0,45 angenommen) einzuschätzen sind.

Insgesamt betrachtet liegen doch zahlreiche Faktoren bzw. 33% aller Erfolgsfaktoren (L-4, L-7, HK-4, HK-7, HK-9, SK-4, SK-5, BK-4, BK-7) im dynamisch-riskanten Bereich, weshalb generell Maßnahmen zur „Beruhigung“ des Systems eingeleitet werden sollten.

Die Bewertung des Bedarfs an „Veränderungsrichtung“ durch die Steuerungsteambefragung beim zuvor durchgeführten Workshop am 28.1.08 lässt sich nun mit dem Einflussdiagramm vergleichen. Auffällig ist, dass deren persönliche Einschätzungen bezüglich des Veränderungsbedarfs notwendig oder nicht notwendig mit den Darstellungsergebnissen des Einflussdiagrammes relativ übereinstimmen. Das heißt, dass das Steuerungsteam im Zuge des Workshops bereits indirekt dynamisch-riskante Erfolgsfaktoren erkannt hat und in diesen Bereichen einen Veränderungsbedarf festgestellt hat.

Eine der zentralen Aussagen des Steuerungsteams war, dass die MitarbeiterInnenzufriedenheit schnellstens einer positiven Veränderung bedarf, da das Engagement der MitarbeiterInnen zunehmend darunter leidet und in Folge sinkt. Auch wurde ein Veränderungsbedarf im Nachmittagsbereich festgestellt, dass teilweise an fehlenden fachlichen Kompetenzen der ErzieherInnen zurückzuführen ist und in weiterer Folge das Erkennen von Neigungen und Interessen der SchülerInnen nicht gewährleistet.

#### 5.2.2 Analyse der Wirkungsnetze

Nachdem die Kernkompetenzen der Schule definiert wurden, galt es im nächsten Schritt Wirkungen der Erfolgsfaktoren im Rahmen der einzelnen Kernkompeten-

zen darzustellen. Dies diente dazu, um zu veranschaulichen, welche dieser Faktoren einen hohen Einflussgrad auf andere Fakto

Ähnliches gilt für L-2 (GE-2) „Motivation der SchülerInnen“, wobei die Differenz zwischen Beeinflussbarkeit durch andere Faktoren und Beeinflussungsgrad auf andere nicht ganz so hoch wie bei L-1 ist.

Bei HK-2 „Soziale Kompetenz der LehrerInnen“ fällt auf, dass hier eine überdurchschnittlich hohe aktive Beeinflussung im Vergleich mit der Beeinflussbarkeit durch andere Faktoren gegeben ist. Da auch das prozentuelle Einflussgewicht dieses Faktors einen hohen Wert hat, kann davon ausgegangen werden, dass eine Veränderung dieses Faktors auch große Auswirkungen auf die anderen Faktoren hat und dieser Faktor damit eine gute Steuerungsgröße darstellt.

Bei SK-2 „Effiziente Fort- und Weiterbildung der LehrerInnen“ fällt aufgrund der nahezu gleichen Werte für AS und PS auf, dass damit ein puffernder, für das System stabilisierender Faktor gegeben ist, über welchen sich auch die davon beeinflussten Faktoren gut steuern lassen sollten.

Ein genaues Beobachten und eine Analyse der Wirkung geplanter Veränderungen auf „Erfolgsquote“ und „Motivation der SchülerInnen“ muss als wichtiger Beitrag zur zukünftigen Strategieentwicklung der Schule gesehen werden. Die „Soziale Kompetenz der LehrerInnen“ sollte zukünftig einen gewichtigeren, d.h. stärker ausgebauten bzw. mehr akzeptierten Stellenwert erhalten.

### Ø Kernkompetenz 2: Schul- und Klassenklima

- L-3 (GE-3): Situationsbezogene Auseinandersetzung mit aktuellen Problemen bei SchülerInnen
- L-4 (GE-4): Partizipative Zusammenarbeit aller MitarbeiterInnen
- HK-3: Soziale Kompetenz der LehrerInnen
- HK-5: Führungsstärke der Direktorin und der LehrerInnen
- SK-3: Kenntnis des sozialen Umfeldes der SchülerInnen
- SK-4: Effiziente Verwaltungsprozesse
- SK-5: Effiziente Kommunikationsprozesse
- BK-2: Aufgeschlossenes und dynamisches LehrerInnenteam
- BK-4: Kooperation mit schulinternen und -externen Personen

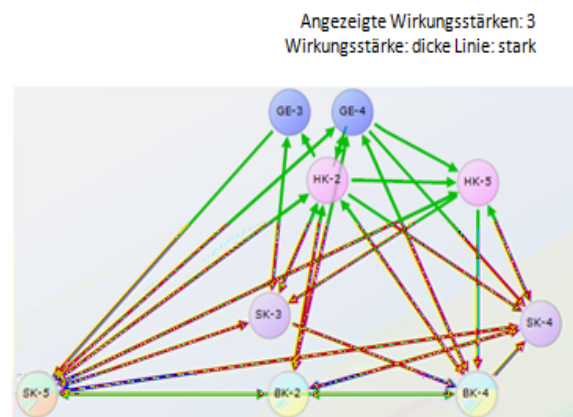


Abbildung 16: Wirkungsnetz der 2. Kernkompetenz

Interpretation:

L-3 (GE-3): Die „situationsbezogene Auseinandersetzung mit aktuellen Problemen bei SchülerInnen“ bewirkt eine aktive, wechselseitige Beeinflussung von BK-4, SK-3 und aktive Einwirkung auf SK-5 und zeigt somit Möglichkeiten zur deren positiver Steuerung.

L-4(GE-4): „Partizipative Zusammenarbeit aller MitarbeiterInnen“ weist ein hohes prozentuales Einflussgewicht auf, was bedeutet, dass hier ein guter Interventionsbereich für das System gegeben ist, wobei die hohen Werte sowohl bei der AS- und PS-Beeinflussung auf eine insgesamt dynamische Wirkung für das System schließen lassen. Bei Veränderungsmaßnahmen ist daher eine genaue Analyse der Auswirkungen anzuraten.

SK-5: „Effiziente Kommunikationsprozesse“ weist sowohl das höchste prozentuale Einflussgewicht insgesamt als auch den höchsten Wert der aktiven Einflussnahme auf das System auf und ist daher als zentrale, dynamische Steuerungsgröße zu betrachten. Ein hohes Risiko bei Veränderungen ist jedoch deshalb gegeben, da ein ebenfalls hoher Wert bei der passiven Beeinflussung gegeben ist. Bei Veränderungsmaßnahmen innerhalb der EF dieser Kernkompetenz ist daher darauf zu achten, dass die Auswirkungen auf SK-5 genauestens analysiert werden, um strategisch richtige Entscheidungen treffen zu können.

BK-4: „Kooperation mit schulinternen und -externen Personen“ ist aufgrund des hohen prozentualen Einflussgewichts eine gute Steuerungsgröße, wobei die hohen Werte sowohl bei AS als auch bei PS auf dynamische, riskante Wirkungen für das System bei Veränderungen hinweisen – daher wiederum genau zu beachten, welche Auswirkungen auf die anderen Faktoren innerhalb dieser Kernkompetenz damit zu erwarten sind.

### Ø Kernkompetenz 3: Partizipative Zusammenarbeit

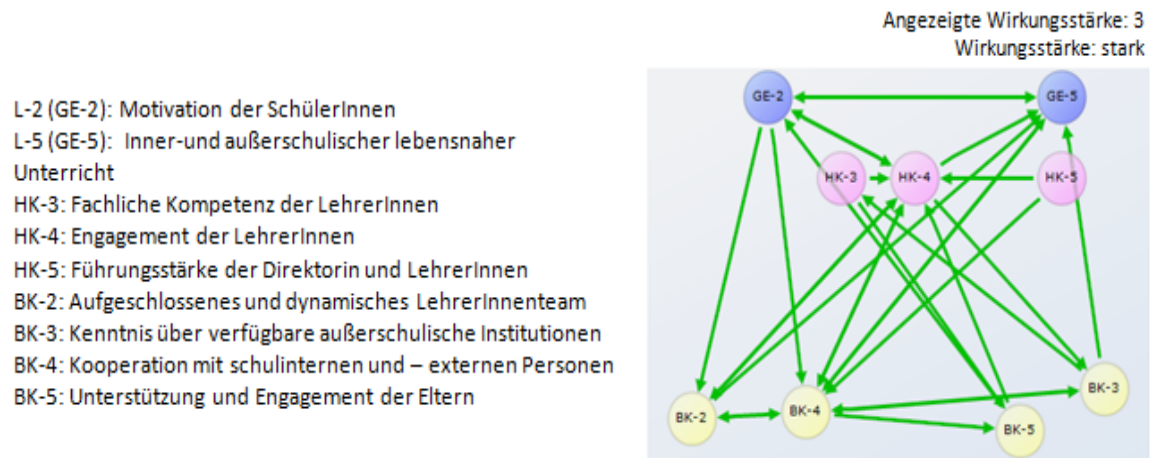


Abbildung 17: Wirkungsnetz der 3. Kernkompetenz

#### Interpretation:

L-2 (GE-2): „Motivation der SchülerInnen“ ist aufgrund des hohen Wertes bei PS und des im Vergleich weit niedrigeren Wertes bei AS als reaktiv einzustufen, was wiederum bedeutet, dass dieser Faktor eher Auswirkung als Ursache ist und somit das Ergebnis der direkten Einwirkung von L-5, BK-5 und HK-4 ist. Konkret ist bei der Maßnahmenplanung oder Veränderungen zu beachten, dass die aktiv einwirkenden Faktoren sich positiv oder negativ auswirken können und somit eine Steigerung bei L-5, BK-5 und HK-4 auch eine Steigerung bei L-2 hervorrufen wird.

HK-4: „Engagement der LehrerInnen“ ist aufgrund der sehr hohen Werte bei AS und PS als dynamisch-riskanter Faktor bei Veränderungen einzustufen. Da dieser Faktor jedoch den zweithöchsten Wert beim prozentualen Einflussgewicht aufweist, ist er dennoch als eine gute Steuerungsgröße zu betrachten.

BK-3: „Kenntnis über verfügbare außerschulische Institutionen“ ist als reaktiver Faktor zu bezeichnen und weist auch ein äußerst niedriges prozentuales Einflussgewicht auf, weshalb dieser Faktor als „träge“ und schwer kontrollierbar, also insgesamt als passiv abhängig einzustufen ist. Da HK-4 hierauf direkt einwirkt, ist anzunehmen, dass diese Kenntnis über den Grad des „Engagements von LehrerInnen“ dennoch positiv (als auch negativ) zu beeinflussen ist.

BK-4: „Kooperation mit schulinternen und -externen Personen“ ist aufgrund des hohen prozentualen Einflussgewichts eine gute Steuerungsgröße. Die hohen Werte sowohl bei AS als auch bei PS weisen auf dynamische, riskante Wirkungen für das System bei Veränderungen hin – daher ist wiederum genau zu beachten, welche Auswirkungen auf die anderen Faktoren innerhalb dieser Kernkompetenz zu erwarten sind – wird direkt beeinflusst von L-4, L-5, HK-4, HK-5, BK-2, BK-3. Scheint eine wichtige Steuerungsgröße für strategische Überlegungen darzustellen.

#### Ø Kernkompetenz 4: Nachmittagsbetreuung

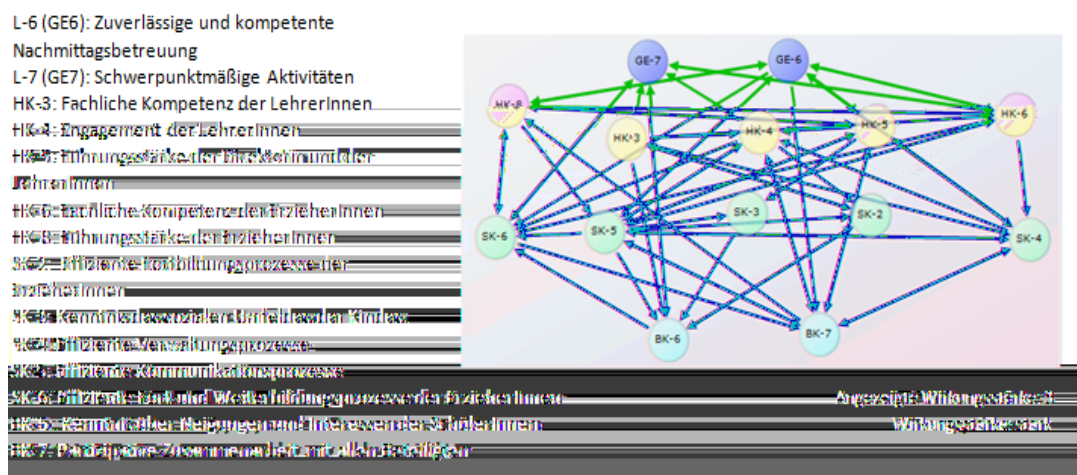


Abbildung 18: Wirkungsnetz der 4. Kernkompetenz

#### Interpretation:

Innerhalb der Kernkompetenz 4 ist die höchste Anzahl an relevanten Erfolgsfaktoren festzustellen, wobei im Vergleich zu den anderen Kernkompetenzen auch die meisten dynamisch-riskanten Faktoren (L-6, L-7, HK-4, SK-4, SK-5, BK-7) zu finden sind. Daher ist hier – strategisch betrachtet - das Einführen stabilisierender Maßnahmen anzuraten. Zu viele Veränderungen vorzunehmen, wäre von den Auswirkungen her als riskant einzustufen.

HK-4: „Engagement der LehrerInnen“ ist aufgrund der sehr hohen Werte bei AS und PS als dynamisch-riskanter Faktor bei Veränderungen einzustufen. Da dieser Faktor jedoch den zweithöchsten Wert beim prozentualen Einflussgewicht aufweist, ist er dennoch als eine gute Steuerungsgröße zu betrachten.

HK-6, HK-8, SK-2, SK-3, BK-6 und BK-7 sind aufgrund der AS und PS Werte als stabilisierende, puffernde Größen/Faktoren einzustufen, weshalb Maßnahmen diese Faktoren betreffend als beruhigend auf zu viel Dynamik im System anzusehen sind. Nachdem damit gut ein Fünftel aller stabilisierenden Faktoren in diesem Kernkompetenzbereich liegen, sollte sich hier die Strategieentwicklung in Richtung Beruhigung des Systems positiv auswirken.

Fassen wir nochmals die wichtigsten Gegebenheiten zusammen:

Durch das Assessment (vgl. Anhang S. 142) war es möglich, Erfolgsfaktoren nach Veränderungsrichtung auszurichten. Die standardisierte Datenerhebung ermöglichte erstmals den Status quo des Intellektuellen Kapitals der Schule zu ermitteln. Erst jetzt war es möglich, Erfolgsfaktoren der Wissensbilanz mit relevanten Indikatoren für die Wissensbilanz zu hinterlegen und aus der bereits durchgeführten Datenerhebung zu entnehmen. Die daraus resultierenden Messdaten konnten deswegen für relevante Indikatoren, die Erfolgsfaktoren des Intellektuellen Kapitals bewertbar machen, verwendet werden.

### 5. 3 Ergebnisse der Datenerhebung (IST-Analyse)

Ein Problem, das sich bei der Erstellung einer Wissensbilanz herausstellt, ist, dass Datenerhebungen von diversen Computern (Schulverwaltungsprogramm) schon stattfinden, allerdings aus Sicht der Schule (Direktorin und Lehrkörper) kein zusammenhängendes Bild erkennen lassen, sondern in erster Linie Basisinformationen für Statistiken oder Nachweise bereitstellen.

Die WB (gleiches gilt bei anderen Methoden, wie z.B. bei der Balanced Scorecard) erfordert aber gerade die Entwicklung einer zusammenhängenden Gesamtsicht in allen Aspekten der strategischen Organisationsentwicklung, in diesem Fall einer Schule. Diese Anforderungen erfüllt die Durchführung einer Datenerhebung.

Im Zuge der Erstellung der Wissensbilanz ergab sich eine Reihe von gewünschten Fragestellungen, die die Erhebung von zusätzlichen Daten erforderlich machen.

ten. Aus diesem Grund wird die Datenerhebung als eigenständiges Kapitel angeführt, um zusätzliche Analysen bereitzustellen.

Insgesamt wurden 187 Indikatoren mittels Datenerhebungsbögen erhoben, wobei davon 68 Indikatoren Messdaten von jeweils 10 verschiedenen Schulklassen beinhalten. Drei Erzieherinnen konnten keine Messdaten liefern, da diese erst mit 18.2.08 die Nachmittagsgruppe neu übernahmen. Da sich die Messdaten über einen Zeitraum von September 2007 bis Februar 2008 erstrecken, wären ihre Ergebnisse für diese Studie verfälscht und sind somit nicht relevant. Im Datenerhebungsdokument wurden diese fehlenden Daten der betreffenden ErzieherInnen mit dem Kürzel k. A. (keine Angaben) versehen.

Dieses Kapitel der Arbeit gibt Auskunft über Ergebnisse der Datenerhebungsbögen, die „harte“ und „weiche“ Faktoren des Schulstandortes anzeigen und in Zusammenhang mit den definierten Erfolgsfaktoren der Steuerungsgruppe zu sehen sind. Indikatoren, die für die Wissensbilanz relevant sind, wurden diesen Datenerhebungsbögen entnommen.

„Weiche“ Faktoren wurden nach subjektivem Ermessen der befragten Personengruppen geschätzt, die sich aus der Direktorin, den LehrerInnen und den ErzieherInnen zusammensetzten. Zu Beginn wird das Intellektuelle Vermögen (Input: Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital) der Volksschule SCHULWEG erläutert. Danach wurden Kernprozesse (Output: Partizipative Zusammenarbeit, Unterricht, Steigerung des Klassenklimas, Betreuungsangebote am Nachmittag) und deren Wirkungen (Impact) aufgezeigt. Den Abschluss bildet das Aufzeigen von signifikanten Auffälligkeiten, die zur Analyse von Verbesserungspotentialen heranzuziehen sind.

Die aus den Datenerhebungsbögen gewonnenen Messdaten wurden grafisch in Form von unterschiedlichen Diagrammtypen auf gesamtschulischer Ebene dargestellt und teilweise durch Fließtexte ergänzt. Indikatoren, die für die Wissensbilanz relevant sind, wurden aus diesen Datenerhebungsbögen entnommen.

### 5.3.1 Das Humankapital (Stand März 2008)

Das Humankapital der Volksschule SCHULWEG setzt sich aus 5 Subprozessen zusammen: Personalstand, Fort- und Weiterbildungen der MitarbeiterInnen, SchülerInnenstand, Führungsstärke der Direktorin und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

#### Ø Der Personalstand (HK1)

An der Volksschule SCHULWEG sind 34 MitarbeiterInnen angestellt, wobei 88,2% einer vollen Arbeitsbeschäftigung nachgehen.

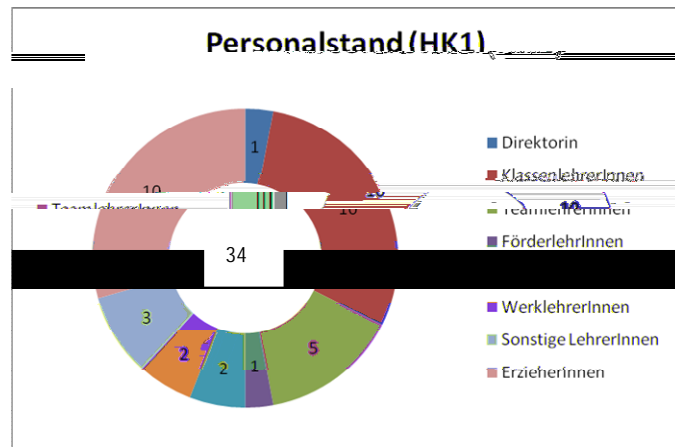


Abbildung 19: Überblick über Personalstand (Quelle: Datenerhebung 2008)

#### Ø Die Fort- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen (HK2)

Über Fort- und Weiterbildungen (HK2) der MitarbeiterInnen konnte die Direktorin keine Auskunft geben, da durch die Umstellung des Pädagogischen Institutes auf Hochschule kein Zugriff mehr auf EDV-mäßig erfasste Daten gegeben ist. Da dieser Indikator allerdings bei der WB angeführt werden soll, wurde im Anschluss der IST-Analyse nachträglich eine Liste zum Eintragen im Lehrerzimmer ausgegeben und mittels Häufigkeitsanalyse ausgewertet.

#### Ø Der SchülerInnenstand (HK3)

Insgesamt verfügt der Schulstandort über 235 Schüler und SchülerInnen. Davon sind 51,06% Mädchen und 48,94% Buben. Im Zeitraum von September 2007 bis Februar 2008 haben 6 SchülerInnen einen Schulwechsel vollzogen, wobei 3 aufgrund eines Wohnortwechsels und 3 aus anderen Gründen stattfanden. Allerdings verzeichnet die Grundschule auch einen Zuwachs von 3 SchülerInnen.

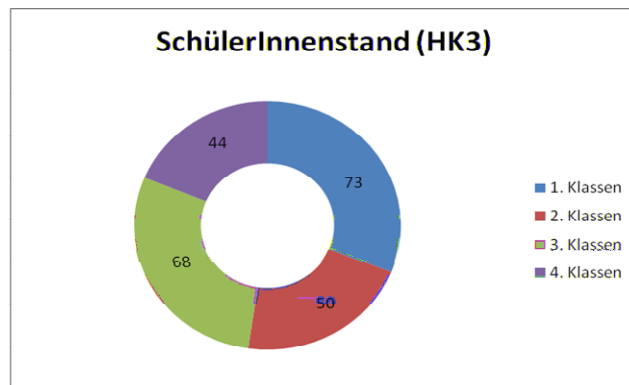


Abbildung 20: Überblick über SchülerInnenstand (Quelle: Datenerhebung 2008)

#### Ø Führungsstärke der Direktorin (HK4)

Die Führungsstärke der Direktorin setzt sich im Humankapital aus 5 Komponenten zusammen. Zu diesen

zählen das Einberufen von Konferenzen (7) und Pädagogischen Tagen (1) sowie Gespräche mit den Mitarbeitern und Eltern des Schulstandortes. Da Kommunikation auf der täglichen Tagesordnung der Direktorin steht, konnten

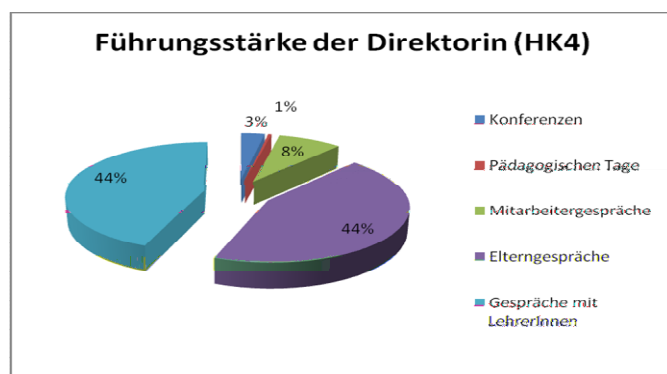


Abbildung 21: Überblick über Führungsstärke der Direktorin (Quelle: Datenerhebung 2008)

keine Angaben zum Stundenausmaß gemacht werden. Weiters ist anzumerken, dass ein/e DirektorIn in seiner/ihrer Funktion Dienstpflichten nach § 32 Abschnitt 1-5 zu erfüllen hat, die zugleich die Basis der Führungsstärke von der Schulleitung bildet. (vgl.

[http://www.bmukk.gv.at/schulen/lehrdr/gesetze\\_verordnungen/ldg\\_01.xml#32](http://www.bmukk.gv.at/schulen/lehrdr/gesetze_verordnungen/ldg_01.xml#32))

#### Ø Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (HK5)

21% der MitarbeiterInnen am Schulstandort üben ihren Beruf schon seit über 30 Jahren aus. Anzumerken ist, dass es besonders im Bereich der ErzieherInnen eine hohe Fluktuation besteht, da diese Arbeitstätigkeit meist nur als Überbrückung ausgeübt wird. Immerhin besteht der Anteil der „unter 10 Jahre Beruf-

sausübung“ aus 64% ErzieherInnen, wobei davon 60% in die Kategorie „unter 3 Jahre“ einzuordnen sind. Insgesamt haben 2 ErzieherInnen den Schulstandort seit Beginn des Schuljahres 2007 verlassen.

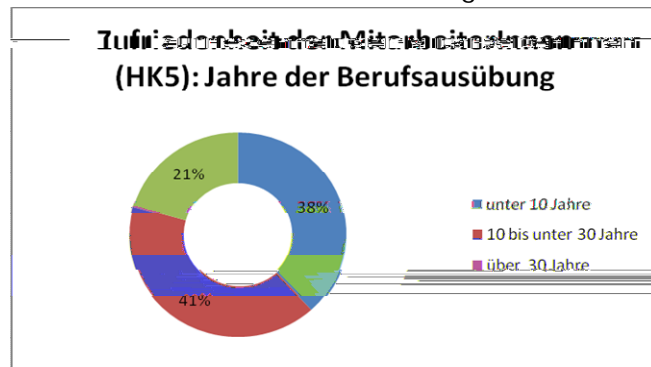


Abbildung 22: Überblick über Berufsausübung der MitarbeiterInnen (Quelle: Datenerhebung 2008)

### 5.3.2 Das Strukturkapital (Stand März 2008)

#### Ø Die Schulausstattung (BK1)

Der Schulstandort Volksschule SCHULWEG hat insgesamt eine Nutzfläche von 2000 m<sup>2</sup>, das in 31 Räumlichkeiten unterteilt ist. Jede der 10 Schulklassen ist mit zwei Computern ausgestattet. Um einen lustbetonten und anschaulichen Unterricht zu gewähren, haben LehrerInnen Zugriff auf über 1000 Lehrmittel und 2000 Lernmittel. Alleine in diesem Schuljahr wurden ca. 14 Neuankäufe von Lern- und Lehrmaterialien von der Schule getätigt.

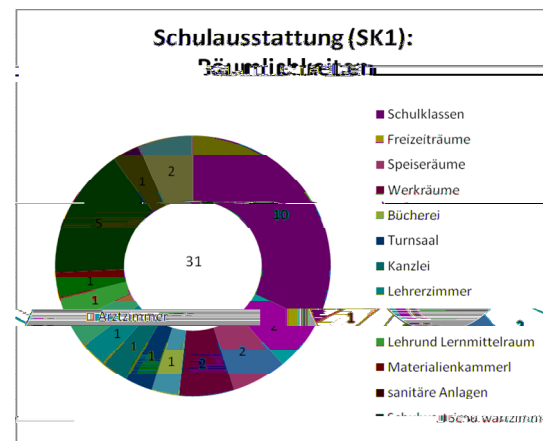


Abbildung 23: Überblick über Schulräumlichkeiten (Quelle: Datenerhebung 2008)

#### Ø Die Klassen- und Gruppenstrukturen (SK1)

Im Schuljahr 2007/08 verfügt die Schule über 10 Schulklassen, die sich aus drei 1. Klassen, zwei 2. Klassen, drei 3. Klassen und zwei 4. Klassen zusammensetzen. Die Anzahl der Schulklassen sind mit der Anzahl der Nachmittagsgruppen identisch. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Schule aus organisatorischen Gründen bereits bei der Einschreibung den Bedarf der Eltern einer Nachmittagsbetreuung erhebt. Anschließend werden Klassenstrukturen von SchülerInnen mit

keinem oder wenig Bedarf an einer Nachmittagsbetreuung zusammengesetzt. Diese Vorgehensweise wurde auch in der jetzigen 3.C Klasse umgesetzt, in der nur 34,78% der SchülerInnen die Betreuungsangebote am Nachmittag in Anspruch nehmen.

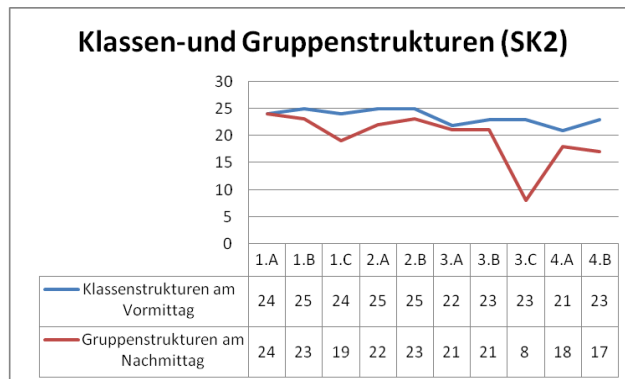


Abbildung 24: Überblick über Klassen- und Gruppenstrukturen (Quelle: Datenerhebung 2008)

Nach dem Unterricht werden die Kinder, je nach Angaben der Eltern, entweder entlassen oder den NachmittagerzieherInnen übergeben. Nach einer Mittagspause finden lehrerbetreute Lernstunden bzw. gelenkte Freizeiten bis 15.00 Uhr statt. Ab 15.00 Uhr findet die Betreuung bis 17.00 Uhr ausschließlich durch ErzieherInnen statt. Das Betreuungsangebot der Schule nutzen 83,4% der Eltern. Davon benötigen 73% der Eltern eine 5-Tage-Betreuung, 16,8% eine 4-Tage- und 10,2% eine 3-Tage-Betreuung für ihr Kind.

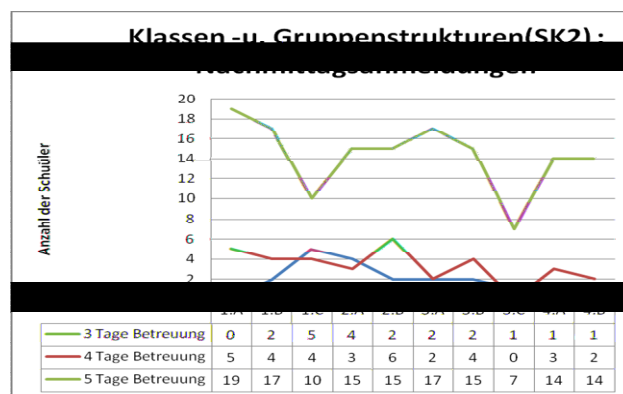


Abbildung 25: Überblick über Nachmittagsanmeldungen (Quelle: Datenerhebung 2008)

#### Ø Die Arbeitsstrukturen (SK2)

Das immaterielle Vermögen der Volksschule setzt sich aus den Mitarbeitern (Direktorin, LehrerInnen, ErzieherInnen), den Kunden (SchülerInnen und Eltern) und Partnern (Stadtschulrat, Bezirksschulinspektorin, außerschulische Organisationen) zusammen. Jede Personengruppe weist bestimmte Arbeitsstrukturen auf.

In diesem Abschnitt werden Arbeitsstrukturen der Schule aufgezeigt, die zum täglichen Schulalltag gehören und ausgeführt werden.

Der Direktorin der Schule wird durch das Landeslehrerdienstgesetz §43 Abs. 1,2 und 3 vorgegeben, 1736 Stunden im Jahr zu arbeiten, wobei sich die Jahresarbeitszeit nach der momentanen Gesetzeslage jedes Jahr ändert. Außerdem erledigt sie rund 20 Arbeitsaufträge am Tag per Telefon oder Mail und hat an bisher acht Leitersitzungen teilgenommen.

Die Arbeitszeit der LehrerInnen der Schule untersteht dem selbigen Landeslehrerdienstgesetz nach §43 Abs. 1,2 und 3, wobei sich die Jahresarbeitszeit auch hier wieder nach der momentanen Gesetzeslage jedes Jahr ändert. Derzeit setzt sich die Gesamtstundenzahl pro Schuljahr aus 720 bis 792 Jahresstunden für die Unterrichtsverpflichtung, 600 bis 660 Jahresstunden für die Vor- und Nachbereitung des Unterrichtes und dem Differenzbetrag zwischen der Summe der Jahresstunden und der Jahresnorm für sonstige Tätigkeiten gemäß Abs. 3 zusammen. (vgl. BGBl. Nr. 302/1984, zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 96/2007).

Bei der Datenerhebung wurde erfragt, wie viele Stunden darüber hinaus die LehrerInnen an der Volksschule SCHULWEG arbeiten. Die Angaben wurden von den Befragten geschätzt und reichen von 50 bis hin zu 100 Stunden pro Jahr.

ErzieherInnen gaben an, insgesamt 1072 Stunden im Jahr zu arbeiten. Der Wert setzt sich aus 964 zu betreuenden, 78 vorzubereitenden und 30 Stunden (so genannte Poolstunden) für sonstige Tätigkeiten zusammen.

Die Arbeitsstrukturen der SchülerInnen wurden mittels weicher Faktoren definiert, wobei hier Indikatoren angeführt werden, die ein Schüler tagtäglich im Unterricht leisten sollte. An dieser Stelle wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die nachfolgenden Indikatoren durch den Lehrkörper nach ihrem subjektiven Ermessen geschätzt wurden.

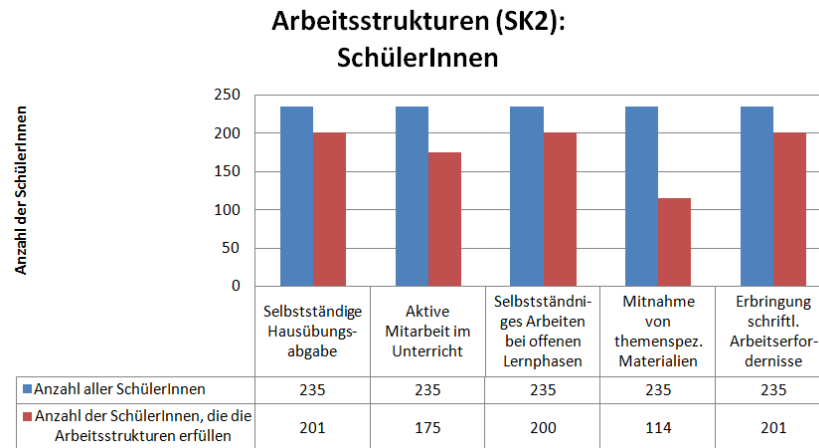


Abbildung 26: Überblick über Arbeitsstrukturen von SchülerInnen (Quelle: Datenerhebung 2008)

Somit ergibt sich, dass 85,5 % aller SchülerInnen selbstständig ihre Hausübungen ohne Aufforderungen der Lehrerinnen abgeben. Eine aktive Mitarbeit im Unterricht leisten 74,4 % der SchülerInnen, wobei 85,1% selbstständig bei offenen Lernphasen arbeiten. Daraus lässt sich folgern, dass durch offene Lernphasen mehr SchülerInnen angesprochen werden, um ihren Lernhorizont zu erweitern. Auffällig ist auch, dass nur 48,5% aller SchülerInnen themenspezifische Materialien von zu Hause aus mitbringen. Es wäre sicher eine Studie wert herauszufinden, warum SchülerInnen immer weniger Materialien von zu Hause mit in die Schule mitbringen.

Um SchülerInnen einen reibungslosen Schulalltag zu ermöglichen, müssen Eltern ihre Kinder unterstützen. Auch diese „weichen“ Indikatoren wurden vom Lehrkörper nach subjektiven Ermessen geschätzt. Inwieweit diese elterlichen Arbeitsstrukturen eingehalten werden, zeigt das nachfolgende Diagramm.

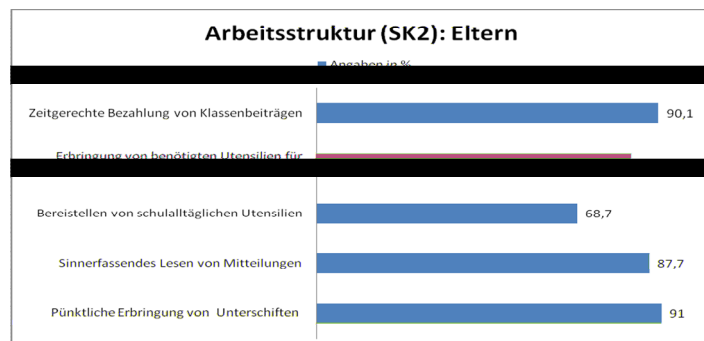


Abbildung 27: Überblick über Arbeitsstrukturen von Eltern (Quelle: Datenerhebung 2008)

### 5.3.3 Das Beziehungskapital (Stand März 2008)

Das Beziehungskapital des Schulstandortes setzt sich aus der Zufriedenheit, den Lebensumständen und den Erwartungen der Kunden zusammen. Hierbei darf jedoch nicht die Öffentlichkeitsarbeit vergessen werden, bei der bestehende sowie zukünftige Kunden angesprochen werden.

#### Ø Die Kundenzufriedenheit (BK1)

Gerade dieser Bereich gestaltete sich bei der Definierung von Indikatoren als sehr schwierig, denn wie kann man eine qualitative Aussage erhalten, ohne die Kunden (Eltern, SchülerInnen) selbst zu befragen? Da eine Datenerhebung alleine diese Anforderungen nicht erfüllt, müssen die nachfolgenden Indikatoren lediglich als ein Versuch angesehen werden, einen Aussagewert diesbezüglich zu er-

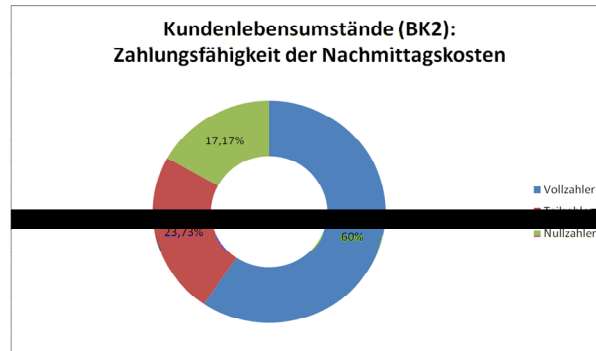


Abbildung 28: Überblick über Zahlungsfähigkeiten der Nachmittagskosten (Quelle: Datenerhebung 2008)

Neben finanziellen Lebensumständen der SchülerInnen wurden auch „weiche“ Faktoren der SchülerInnen erhoben. Betrachtet wurden Pünktlichkeit, Sprachstand, Wissensstand sowie sensomotorische und kognitive Fähigkeiten des Kindes. Alle Angaben wurden durch den Lehrkörper der Volksschule SCHULWEG geschätzt und unterliegen somit wieder dem subjektiven Ermessen der Befragten.

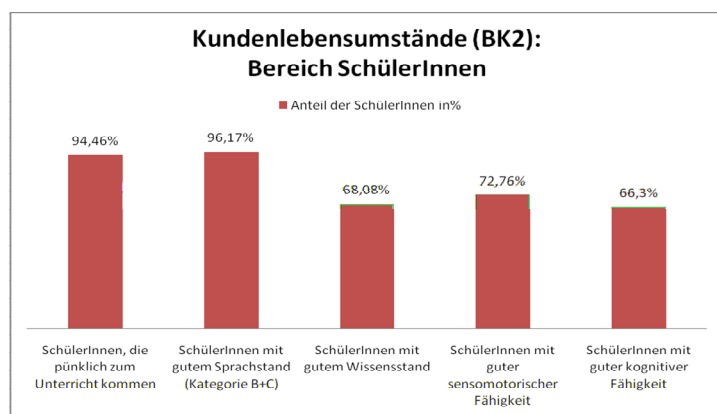


Abbildung 29: Überblick über Lebensumstände von SchülerInnen (Quelle: Datenerhebung 2008)

### Ø Die Kundenerwartungen (BK3)

Ein Elternverein hat unter anderem die Aufgabe die Schule über Wünsche und Anliegen der Eltern zu informieren, um Änderungsvorschläge präsentieren zu können. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung wurden insgesamt 4 Elternvereins-sitzungen abgehalten. 87,44% aller Eltern bezahlten den jährlichen Elternvereins-beitrag von 20€ ein.

Die Kommunikation zwischen Eltern und Schule findet jedoch nicht nur bei Elternvereinsitzungen statt, sondern gehört zum täglichen Geschäft der Volksschule SCHULWEG. Die nächste Abbildung zeigt das Ausmaß der bisherigen Gespräche (ohne Elternsprechtage und Eltern-Lehrergespräche bei alternativen Beurteilungsformen) in Stunden, wobei auch hier wieder Schätzungen durch den Lehrkörper die Basis der Datenerhebung sind.

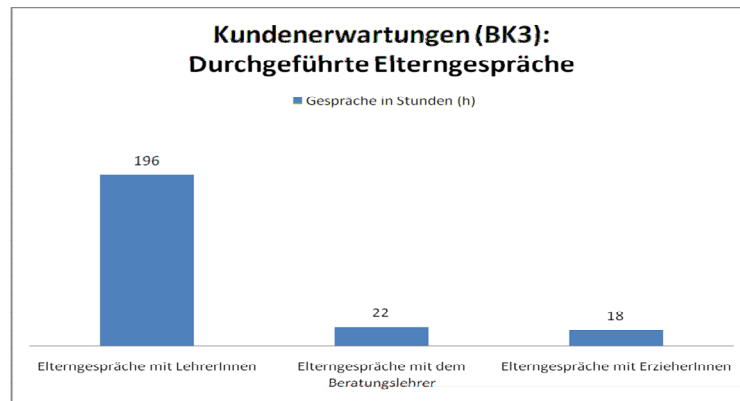


Abbildung 30: Überblick über durchgeführte Elterngesprächen (Quelle: Datenerhebung 2008)

Die erhobenen Messdaten bei der Personengruppe ErzieherInnen können nicht als vollständig angesehen werden, da zum Zeitpunkt der Erhebung 4 ErzieherInnen ihren Dienst erst mit 18.2.08 angetreten haben.

#### Ø Die Öffentlichkeitsarbeit (BK4)

Die Volksschule SCHULWEG verfügt über eine Homepage, die seit September 2007 4 Mal aktualisiert wurde. Derzeit informieren 20 Klassenbeiträge Eltern über Aktivitäten ihres Kindes in der Schulklasse. Seit Bestehen der Homepage kann sie 7221 Logins verbuchen. Durch Aktivitäten wie „Tag der Offenen Tür“ oder das Anbieten eines Schaukastens können sich auch zukünftige Eltern ein Bild über die Schule verschaffen.

#### Ø 5.3.4 Die Kernprozesse (Stand März 2008)

Dieses Kapitel der Arbeit beschäftigt sich mit der Datenerhebung der einzelnen Kernprozesse der Volksschule SCHULWEG. Zu den Kernprozessen gehören die

partizipative Zusammenarbeit, Unterricht, Steigerung des Klassenklimas und Betreuungsangebote am Nachmittag.

Ø Die partizipative Zusammenarbeit (KP1)

Es wurden Indikatoren zur partizipativen Zusammenarbeit auf Schulebene zwischen LehrInnen und LehrerInnen, LehrerInnen und Eltern, und ErzieherInnen und Eltern erhoben.

Um LehrerInnen eine Möglichkeit zur Kommunikation außerhalb der Dienstzeiten zu geben, wurde im Oktober 2007 eine Schulplattform zur Kommunikation eingeführt. Derzeit befindet sich die Schulplattform in der Versuchsphase und wird Ende des Schuljahres 2007/08 evaluiert. Hat sich diese als gut erwiesen, kann auch an eine Ausweitung der Userrechte an Eltern und ErzieherInnen gedacht werden. Seit dem Bestehen der Schulplattform wurden insgesamt 143 Beiträge gepostet, wobei 189 Logins nach der Einschulungsphase durch den Lehrkörper angegeben wurden.

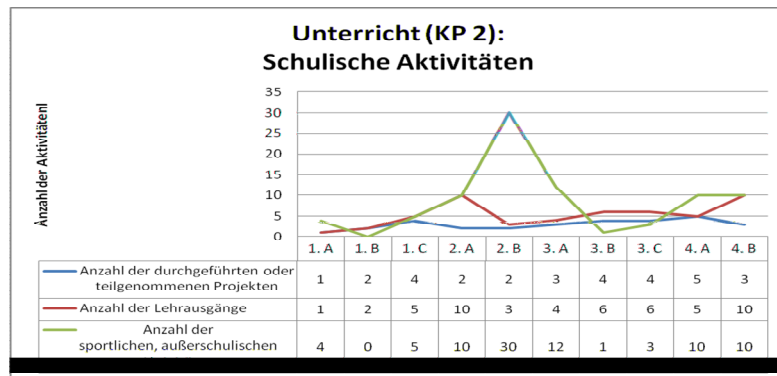
Rund 60% der LehrerInnen tauschen untereinander Materialien aus. Bisher bestand die Möglichkeit an der Teilnahme von 2 Jour-fixes, was von 60% der LehrerInnen in Anspruch genommen wurde. 30% der LehrerInnen folgten der Einladung nur einmal und 10% keinmal.

Zum Gelingen einer partizipativen Zusammenarbeit zwischen Eltern und LehrerInnen spielt wieder einmal die Kommunikation eine wichtige Rolle.

Der Indikator „Elterngespräche mit LehrerInnen“ wurde bereits beim Beziehungskapital (BK3) „Kundenerwartungen“ dargestellt. Eine weitere Form der partizipativen Zusammenarbeit ist das Führen von Telefonanten, die sich nach Schätzungen des Lehrkörpers auf 62,5 Stunden im Jahr belaufen. Dazu zählen Gespräche und Terminvereinbarungen mit Eltern sowie außerschulischen Organisationen. Insgesamt wurden im Zeitraum von September 2007 bis Februar 2008, nach Schätzungen der LehrerInnen, 188 Elternbriefe und 218 Erinnerungsschreiben verfasst. Zusätzliche 11 Erinnerungsschreiben an Eltern wurden von ErzieherInnen ausgegeben.

Ø Der Unterricht (KP2)

Neben der gesetzlichen Vorgabe von 22 Unterrichtsstunden pro Schulwoche haben LehrerInnen Methodenfreiheit in der Umsetzung der Unterrichtsinhalte. Die Volksschule SCHULWEG bietet viele Aktivitäten um den Unterricht kindgerecht und lustbetont zu gestalten. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Differenzierung und Individualisierung des Unterrichts bei 58,5%, wobei 44,8% in Form von offenen Lernphasen umgesetzt.



Unterstützung von außerschulischen Organisationen bei sozialen Problemen wurde 15 Mal in Anspruch genommen.

#### ∅ Betreuungsangebote des Nachmittags (KP4)

Das Nachmittagsangebot des Schulstandortes bietet in der Woche 5 lehrerbetreeute Lernstunden und eine lehrerbetreeute gelenkte Freizeit an. Alle weiteren erhobenen Indikatoren, die den Nachmittag sind unvollständig und werden daher nicht angegeben. Da von insgesamt 10 ErzieherInnen 4 erst seit 18.2.08 ihren Beruf am Schulstandort ausüben, konnten keine Angaben gemacht werden.

### 5.3.5 Output und Wirkungen der Kernprozesse (Stand März 2008)

In den nächsten Kapiteln werden erhobene Messdaten von Indikatoren aus "Wirkungen" näher erläutert.

#### ∅ Partizipative Zusammenarbeit (KPO 1)

Nach subjektivem Ermessen des Lehrkörpers wurde geschätzt, dass im Zeitraum von September 2007 bis Februar 2008 ungefähr 87 klassenübergreifende Aktivitäten durchgeführt wurden. Der Einladung zu diversen Klassenaktivitäten am Vormittag sind ungefähr 111 Eltern gefolgt. Aktivitäten mit Einbeziehung der Eltern wurden am Nachmittag nicht geboten.

#### ∅ Der Unterricht (KPO 2)

Schulweit gibt es insgesamt 41 SchülerInnen, die intensive, individuelle Hilfestellungen (wie durch FörderlehrerIn, TeamlehrerIn, KlassenlehrerIn,...) im Unterricht benötigen.

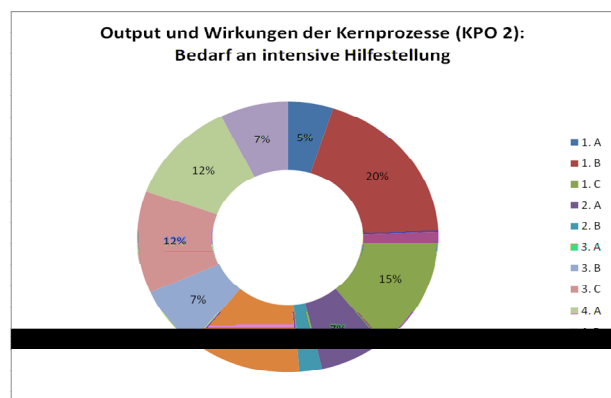


Abbildung 32: Überblick über Bedarf an intensiven Hilfestellungen (Quelle: Datenerhebung 2008)

In der Klasse 4.A besitzen 57,14% aller SchülerInnen eine Reife für das Gymnasium, hingegen in der 4.B 100% aller SchülerInnen. Interessant wäre in diesem Zusammenhang herauszufinden, ob es hierfür bestimmte Gründe gibt.

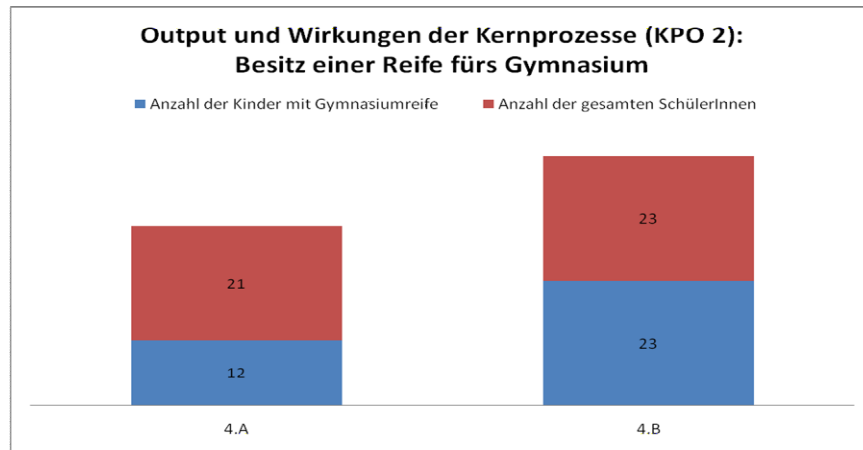


Abbildung 33: Überblick über Besitz einer Reife fürs Gymnasium (Quelle: Datenerhebung 2008)

Derzeit gibt es an der Volksschule SCHULWEG drei Repetenten, und zwei Anträge auf einen Schulstufenwechsel wurden gestellt. Im Ganzen wurden vier schulpsychologische Testungen durch den Schulpsychologen durchgeführt. Durch zusätzliche außerschulische Schulaktivitäten entdeckten 56 SchülerInnen neue Interessensgebiete und führen sie auch in ihrer Freizeit aus. Dazu zählen Einschreibung bei Sportclubs oder der Besuch von Musikschulen.

#### Ø Die Steigerung des Klassenklimas (KPO 4)

Laut Angaben des Lehrkörpers sind insgesamt 33 SchülerInnen „verhaltensauffällig“.



Abbildung 34: Überblick über Anzahl der „verhaltensauffälligen SchülerInnen“ (Quelle: Datenerhebung 2008)

Bei 4 SchülerInnen wurde das Jugendamt eingeschaltet, da Gefahr in Verzug bestand. Einen Übertritt in Kleingruppenklassen bzw. eine Abklärung im AKH benötigten 2 SchülerInnen.

#### Ø Betreuungsangebote am Nachmittag (KPO 4)

Im Zeitraum September 2007 bis Februar 2008 gab es insgesamt 4 Abmeldungen von der Nachmittagsbetreuung, wobei 2 SchülerInnen einen kompletten Schulwechsel machten und 2 SchülerInnen in den naheliegenden Hort wechselten. Messdaten zum Indikator „Anzahl der Änderungen von Betreuungszeiten“ lieferten insgesamt 6 ErzieherInnen, die sich auf ungefähr 124 Änderungsmeldungen belaufen.

#### 5.3.6 Signifikante Auffälligkeiten

In diesem Teil der Arbeit werden signifikante Auffälligkeiten, die sich aus der Datenerhebung ergaben, aufgezeigt.

Im Großen und Ganzen werden grundlegende schulische Anforderungen von den Eltern erfüllt. Auffällig ist allerdings der Indikator „Bereitstellen von schulalltäglichen Utensilien“, der lediglich von nur 68,7% aller Eltern erfüllt wird. Hierbei sind Arbeitsmittel, wie Kleber oder Buntstifte gemeint, die Schüler tagtäglich im Unterricht benötigen.

Auffällig ist auch der Indikator „Anzahl der ernsthaften Überlegungen über Versetzung“: 33 Angaben wurden seitens der LehrerInnen und drei seitens der ErzieherInnen gemacht, welche von insgesamt 60 Krisensitzungen ohne Beisein der Direktorin untermauert werden.

Hierbei stellt sich die Frage, warum hier seitens der MitarbeiterInnen überdurchschnittlich investiert wird.

Beim Schlüsselindikator Output und Wirkungen der Kernprozesse „Steigerung des Klassenklimas“ (KPO 3) ist auch die Anhäufung von verhaltensauffälligen

Kindern in speziell zwei Klassen sehnlich. Laut Angaben der lehrerinnen sind jeweils sieben verhaltensauffällige SchülerInnen in ihren Klassen.

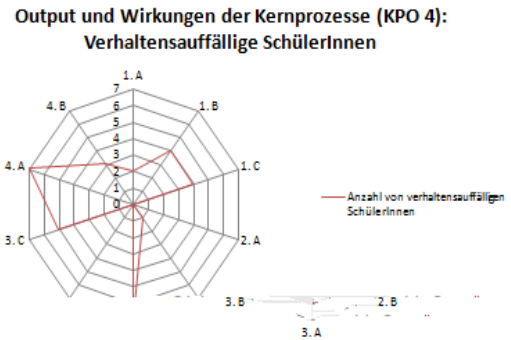


Abbildung 35: Signifikante Auffälligkeiten: „Verhaltensauffällige SchülerInnen“ (Quelle: Datenerhebung 2008)

Weiters liefern auch die vergleichsweise niedrigen Messdaten von 4 Thematisierungen von sozialen Schwerpunkten der Klasse 1.A Auffälligkeiten. In Bezug auf andere Indikatoren wie zum Beispiel die Anzahl von 2 „verhaltensauffälligen“ Kindern scheint es jedoch auch nicht notwendig. Vergleicht man nun Abbildung 35 mit Abbildung 36 so kann man feststellen, dass in Klassen mit mehr als 4 verhaltensauffälligen SchülernInnen vermehrt soziale Schwerpunkte in die Unterrichtsarbeit einfließen.

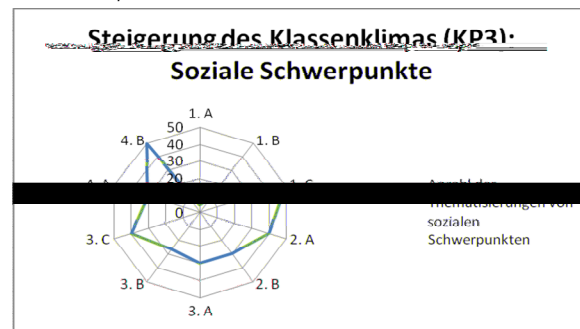


Abbildung 36: Signifikante Auffälligkeiten: Soziale Schwerpunkte (Quelle: Datenerhebung 2008)

Unterschiedliche Daten gab es auch bei Angaben über den Wissensstand oder über sensomotorische/kognitive Fähigkeiten der SchülerInnen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass laut Messdaten der Klassenlehrerin die Klasse 4.A nur 10 SchülerInnen gute bis sehr gute kognitive Fähigkeiten aufweisen.

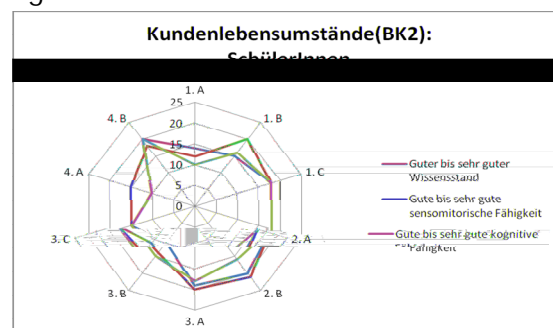


Abbildung 37: Signifikante Auffälligkeiten: Schüler-Innenlebensumstände (Quelle: Datenerhebung 2008)

Auffallende Abstufungen in der Datenangabe ergibt auch der Indikator „Anzahl der Elterngespräche in Stunden“. In der Klasse 3.B wurden insgesamt 8 Stunden und in der Klasse 2.A sogar nur 2 Stunden Elterngespräche geführt. An dieser Stelle muss allerdings angeführt werden, dass die Anzahl der Elterngespräche nichts über die Qualitäten eines Lehrers oder einer LehrerIn aussagt.

Signifikant ist auch der vergleichsweise hohe Anteil der Klasse 2.B an sportlichen Aktivitäten. Diese Tatsache kann darauf zurückgeführt werden, dass diese Klasse einerseits einen sportlichen Schwerpunkt anbietet und andererseits die Klassenlehrerin hohen Wert auf Bewegung und Sport legt.

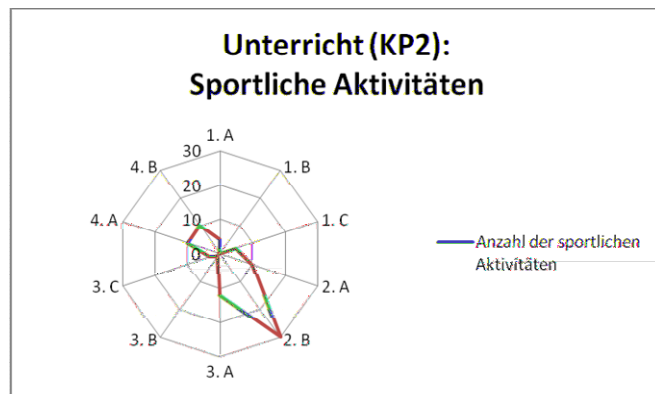


Abbildung 38: Signifikante Auffälligkeiten: Sportliche Aktivitäten (Quelle: Datenerhebung 2008)

Auch der relativ hohe Unterschied bei der Anzahl von Lehrausgängen kann aufgrund des Klassenschwerpunktes und der Prioritätensetzungen der Klassenlehrerinnen erklärt werden.

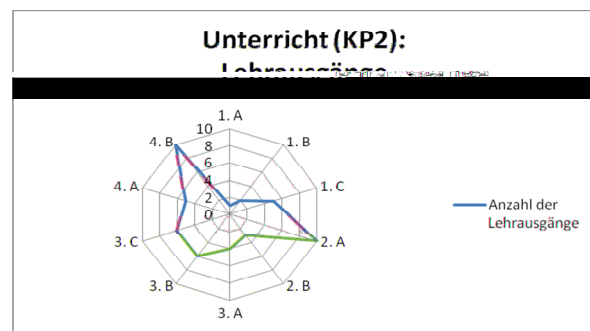


Abbildung 39: Signifikante Auffälligkeiten: Lehrausgänge (Quelle: Datenerhebung 2008)

Bei der Erhebung des Indikators „Anzahl von einzelnen Erinnerungsschreiben bzw. diversen Mitteilungen pro Schulklasse“ fiel auf, dass der niedrigste Wert bei 3, jedoch der höchste Wert bei 100 lag. Gründe hierfür wurden nicht erhoben und können daher auch nicht interpretiert werden.

Der Wert der vorliegenden Arbeit in diesem Teil liegt darin, dass zum ersten Mal eine vollständige Erhebung aller relevanten Daten und signifikanten Auffälligkeiten hinsichtlich des immateriellen Vermögens und der Kernprozesse des Schulstandortes in einem zusammengefassten Dokument stattfand.

Am 27.3.08 wurden Ergebnisse der Datenerhebung der Direktorin der Volksschule SCHULWEG präsentiert. Mit Hilfe der durchgeführten IST-Analyse wurde dargelegt, dass es Verbesserungsbedarf in Schulprozessen und beunruhigende Unzufriedenheit im Personal gab. Konfrontiert mit den Ergebnissen, wurde eine Diskussion und Neuausrichtung der Wissensziele und Strategien als notwendig erkannt.

## 5.4 Die Wissensbilanz

Nachdem das Assessment durchgeführt und die Ist-Situation der Schule erhoben war, mussten Wissensziele und Strategien neu definiert und ausgerichtet werden. Bei der Bewertung des intellektuellen Kapitals, dessen Leistungen sowie Wirkungen mittels Indikatoren wurde nur für die Wissensbilanz relevanten Indikatoren aus der Datenerhebung verwendet. An dieser Stelle sei bemerkt, dass es nicht anders möglich war, als bestimmte Indikatoren nach subjektivem Ermessen der Befragten zu erheben, d.h. diese Erhebungen auf schwachen Füßen stehen. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass für die Schule relevante Indikatoren größtenteils durch „weiche“ Faktoren definiert sind, die nur geschätzt werden können.

### 5.4.1 Wissensziele und Strategien

#### Wissensziele

Der korrekte und kompetente Umgang mit Wissen stellt für eine wissensbasierte Institution wie die Volksschule SCHULWEG die Basis dar. Ein Qualitäts- und Erfolgskriterium bildet in diesem Sinne das Setzen von mittelfristigen Wissenszielen, die im Einklang mit übergeordneten strategischen Zielen und dem Leitbild stehen. Die hier aufgezählten Wissensziele der Volksschule SCHULWEG bilden den Rahmen für die Steuerung und den effektiven und effizienten Einsatz

des wissensbasierten Kapitals zum Nutzen der SchülerInnen, der Eltern und der Schule selbst.

Ø 1. Wissensziel: „Vertrauen durch Wissenstransfer“

Das Vertrauen der Eltern in einen hochwertigen Unterricht und einer kindgerechten Nachmittagsbetreuung sind das wichtigste Gut jeder Schule. Die Volksschule SCHULWEG betreibt partizipative Zusammenarbeit, um das ihr entgegengebrachte Vertrauen auf hohem Niveau zu halten. Ein aktiver Informationsaustausch soll einerseits das Verständnis der Funktionsweise einer Schule fördern und andererseits über schülerspezifische Gegebenheiten (z.B. Lernstatus, soziale Probleme) informieren.

Die Volksschule SCHULWEG kommuniziert aktiv mit Eltern und SchülerInnen, um mit ihnen gemeinsam Unterrichtsschwerpunkte auszuarbeiten und inner- und außerschulische Aktivitäten anbieten zu können. Somit wird die Möglichkeit geschaffen, auf Bedürfnisse und Wünsche der SchülerInnen einzugehen.

Ø 2. Wissensziel: „Kindgerechter und lustbetonter Unterricht durch Kompetenz und Kooperation“

Die Volksschule SCHULWEG strebt nach ständiger Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Unterrichtsmethoden und Unterrichtsdidaktik. An Grundlagen für flexibles und innovatives Lernen wird täglich gearbeitet, um selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln von SchülerInnen zu fördern.

Die Volksschule SCHULWEG will dies durch effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse (Schwerpunktthemen) der PädagogInnen, durch den Einsatz von erprobten Lehr- und Lernmitteln, durch Differenzierung und Individualisierung des Unterrichtes sowie durch Kenntnisse über intellektuelle und soziale Fähigkeiten der SchülerInnen erreichen. Auch das Erinnern der Eltern an ihre „Pflichten“ muss angestrebt werden, dass Pünktlichkeit, Bereitstellen von Verbrauchsmaterialien (Kleber, Buntstifte,...) und Erfüllen von schulformalen Abläufen(Unterschriften Bezahlen von Klassenbeiträgen...) beinhaltet.

Ø 3. Wissensziel: „Verbesserung des Klassenklimas durch Kommunikation und Kooperation“

Das gemeinschaftliche Tun der Volksschule SCHULWEG ist gekennzeichnet von gegenseitiger Wertschätzung. Um die Entfaltung von sozialen Kompetenzen und eine Verbesserung der Motivation und Leistung der SchülerInnen zu erreichen, ist eine bewusste, situationsbezogene Auseinandersetzung mit Problemen aktiver Bestandteil des täglichen Unterrichtes. Dies soll durch Thematisierungen von sozialen Schwerpunkten wie Projektarbeiten und Klassengesprächen erreicht werden.

Nicht unerheblich ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass der Schulstandort unter akutem Platzmangel leidet. Dies hat Auswirkungen auf das Schul- und Klassenklima und zuletzt auch auf die Unterrichts- und Pausengestaltung. Eine Reduzierung der Klassenzahl oder Vergrößerung des Schulstandortes ist daher anzustreben.

Ø 4. Wissensziel: „Gewährleistung einer guten Nachmittagsbetreuung durch kompetente ErzieherInnen und kindgerechte Angebote“

Durch die offene Schulform ermöglicht die Volksschule SCHULWEG Eltern und SchülerInnen eine zuverlässige, kompetente und kindgerechte Betreuung am Nachmittag. Nach einer ausgewogenen Mahlzeit und Spielphasen im Schulhof, finden lehrerbetreeute Lernstunden und gelenkte Freizeiten statt. Anschließend erfolgen teilweise kreative Zusatzangebote sowie spielerische und sportliche Aktivitäten.

Um die Qualität der Nachmittagsbetreuung zu verbessern, sollen ErzieherInnen zukünftig ihre fachlichen sowie methodischen Kompetenzen verbessern, um die Anzahl der Angebote am Nachmittag zu steigern. Negativ wirkt sich die Tatsache aus, dass Volksschulen mit Nachmittagsbetreuung ErzieherInnen zugewiesen werden und diese daher keinen Einfluss bei der Auswahl der ErzieherInnen haben.

Ø 5. Wissensziel: „Verbesserung des Arbeitsklimas durch Teamarbeit “

Die Volksschule SCHULWEG strebt nach ständiger Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Arbeitsprozesse und Leistungen. Diese Verbesserungen beziehen sich in erster Linie auf ökonomische Aspekte (d.h. eine effiziente Aufgabenerfüllung innerhalb des gesamten Schulkollegiums). Dies will der Schulstandort durch eine verbesserte Teamarbeit, durch Jour fixes und durch die Schaffung eines zusätzlichen Lehrerzimmers erreichen.

Besonderes Augenmerk soll ab dem Schuljahr 2008/09 auf eine klare und faire Aufgabenverteilung zwischen Team- und KlassenlehrerInnen gelegt werden, die mittels Ausarbeitung eines kollegialen „Zusammenarbeitsvertrages“ erreicht werden soll.

#### 5.4.2 Das Wissensbilanz-Modell

Mit Hilfe einer Wissensbilanz werden Wissensbestände und Wissensflüsse, die sowohl innerhalb der Volksschule SCHULWEG als auch nach außen gerichtet sind, transparent gemacht. Ein weiterer Vorteil besteht in der Erfassung und Bewertung der immateriellen Vermögensbestände des Schulstandortes.

Die Darstellung der Wissensbilanz 2007/08 wurde auf Basis des Koch-Schneider Modells (2006) entwickelt. Hierbei werden das Intellektuelle Schulkapital (wissensbasierte Schulkapital), die Schulprozesse (Leistungen) und deren Wirkungen (Output) im engeren Zusammenhang gesehen und dargestellt. Das Intellektuelle Kapital setzt sich aus dem Humankapital, dem Strukturkapital und dem Beziehungskapital zusammen. Diese drei Bereiche ermöglichen letzten Endes erst die Umsetzung der Schulprozesse der Volksschule SCHULWEG, die schließlich die Wirkungen hervorbringen. Zur Darstellung der intellektuellen Vermögensbestände und -flüsse wurden Grafiken und Indikatoren verwendet.

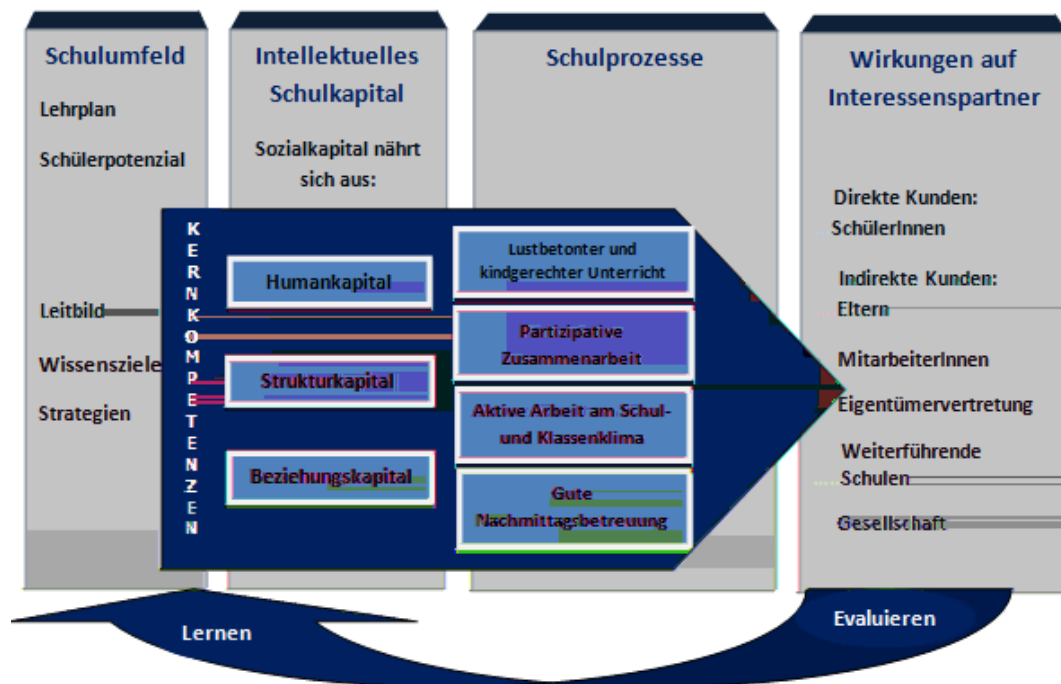


Abbildung 40: Wissensbilanzmodell der Volksschule SCHULWEG

#### 5.4.3 Das Intellektuelle Schulkapital sowie Schulprozesse und Wirkungen

Ein zentrales Steuerungsinstrument der Volksschule SCHULWEG ist die korrekte Interpretation der erhobenen Werte in den drei intellektuellen Schulkapitalformen. Die so interpretierten Potenziale werden zur Erfüllung der Schulprozesse und deren Wirkungen eingesetzt, die in unterschiedlicher Zusammensetzung und Ausprägung angewendet werden.

Das Humankapital beinhaltet die Potenziale und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen sowie der SchülerInnen, die in den Schulprozessen zur Einsatz kommen. Es werden beispielweise Indikatoren zu den Kategorien „Engagement der LehrerInnen und ErzieherInnen“ oder „Mitarbeiterzufriedenheit“ dargestellt.

Das Strukturkapital umfasst sowohl den organisatorischen Rahmen, die Vorschriften und Regeln als auch die schulische Infrastruktur, die einen optimalen Schulbetrieb gewährleisten sollen. „Effiziente Fort- und Weiterbildungen“ oder „Effiziente Verwaltungsprozesse“ bilden hierfür Erfolgsfaktoren.

Das Beziehungskapital verdeutlicht die Verbindung und Kommunikation zu und zwischen SchülerInnen, Eltern, Öffentlichkeit und außerschulischen Institutionen. Dazu führt die Volksschule SCHULWEG Indikatoren zu den Erfolgsfaktoren der „Partizipativen Zusammenarbeit mit allen Beteiligten“ oder „Unterstützung und Engagement der Eltern“ an.

Das intellektuelle Schulkapital definiert sich außer in den vorgenannten einzelnen Kategorien vor allem im prozessualen Gesamtzusammenhang: Ein/e LehrerIn (Humankapital), die in Zusammenarbeit mit weiteren Lehrern und LehrerInnen (Beziehungskapital) unter Nutzung geeigneter Lehr- und Lernmaterialien (Strukturkapital) beispielsweise ein Musikprojekt erarbeitet, erbringt eine Leistung (kindgerechter und lustbetonter Unterricht) für die SchülerInnen, die zugleich neue Interessensgebiete eröffnet und Wirkungen auf die Wahl einer weiterführenden Schule mit musikischem Schwerpunkt haben kann.

Daher haben Investitionen in intellektuelles Schulkapital langfristige Wirkungen auf die Qualität der Umsetzung der Schulprozesse und somit der Nachhaltigkeit des Schulerfolges.

Die Schulprozesse (Kernkompetenzen) sind:

- Partizipative Zusammenarbeit,
- Unterricht,
- Steigerung des Klassenklimas und
- Betreuungsangebote am Nachmittag.

Die erzielten Wirkungen, die sich aus den Leistungen ergeben, sind Zufriedenheit der Eltern, SchülerInnen sowie MitarbeiterInnen.

#### Ø Das Humankapital

Das Humankapital der Volksschule SCHULWEG wird durch die erhobenen Erfolgsfaktoren beeinflusst. Diese sind

- das methodische und didaktische Fachwissen der LehrerInnen,
- die soziale Kompetenz der LehrerInnen,
- die fachliche Kompetenz der LehrerInnen,

- das Engagement der LehrerInnen,
- die Führungsstärke der Direktorin und der LehrerInnen,
- das Engagement der ErzieherInnen und
- die fachliche Kompetenz der ErzieherInnen.

Bei den Datenerhebungsbögen wurden dem Humankapital folgende Kennzahlen-Größen zugeordnet:

- Personalstand (HK1): LehrerInnen, ErzieherInnen und Direktorin
- Fort-und Weiterbildungen der MitarbeiterInnen(HK2): Direktorin, LehrerInnen und ErzieherInnen
- SchülerInnenstand (HK 3): 1. Klasse, 2. Klasse, 3. Klasse und 4. Klasse
- Führungsstärke der Direktorin (HK4)
- Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (HK5): LehrerInnen und ErzieherInnen

Legende der folgenden Tabellen:

Veränderungsrichtungen werden in den folgenden Tabellen mittels Pfeilen dargestellt. Zeigt die Pfeilspitze nach oben, muss dieser Indikator im Laufe des Schuljahres 2008/09 verbessert werden. Ist der Pfeil in einer waagrechten Position, so bedeutet das, dass er keiner Veränderung bedarf, allerdings beobachtet werden sollte. Abschließend werden Verbesserungsmaßnahmen basierend auf den Ergebnissen (Zyklusanalyse) vorgeschlagen, welche auf der Basis der Erhebungen bei der Konferenz Mitte Mai 2008 intern kommuniziert werden.

Per Datenerhebung erfasste Kennzahlgrößen betreffend Kernkompetenzen (HK,SK)	Erfolgsfaktoren zur Verbesserung der Kernkompetenzen	Indikatoren	Wert 2007/08 1.Semster	Veränderungsrichtung
Personalstand (HK1): LehrerInnen, ErzieherInnen und Direktorin  Fort- und Weiterbildungen der MitarbeiterInnen (HK2): Direktorin, LehrerInnen und ErzieherInnen	HK-1 und HK-3: Methodisches, didaktisches und fachliches Fachwissen der LehrerInnen	Anteil der Differenzierung und Individualisierung des Unterrichtes (Durchschnittswert in %)	58,5%	→
		Anzahl der Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnittswert pro Jahr)	3	↗
		Anzahl der Schulwechsel aus anderen Gründen	3	↗
	HK-2: Soziale Kompetenz der LehrerInnen  HK-4: Engagement der LehrerInnen	Anteil der Kinder mit gutem Sprachstand (in%)	96,17%	→
		Anzahl der zu arbeitenden Stunden im Jahr	1736/1776	→
		Anzahl der zusätzlichen Arbeitsstunden (Durchschnittswert)	75	→
Führungsstärke der Direktorin (HK4)  Fort- und Weiterbildungen der MitarbeiterInnen (HK2)	HK-5: Führungsstärke der Direktorin und der LehrerInnen	Anzahl der Mitarbeitergespräche	19	→
		Anzahl der Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnittswert pro Jahr)	3	↗
Fort- und Weiterbildungen der MitarbeiterInnen (HK2)  Arbeitsstrukturen (SK3): MitarbeiterInnen, SchülerInnen und Eltern	HK-6: Engagement der ErzieherInnen	Anzahl der zu arbeitenden Stunden im Jahr	1072	→
		Anzahl der zusätzlichen Arbeitsstunden (Durchschnittswert)	k.A.	↗
	HK-7 und HK-8: Fachliche Kompetenz und Führungsstärke der ErzieherInnen	Anzahl der Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnittswert pro Jahr)	3	↗
Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (HK5)	HK-9: MitarbeiterInnenzufriedenheit	Nutzfläche pro Person in m2	7,2m2	↗
		Anzahl der Versetzungsanträge	2	↗
		Anzahl der Krankenstandstage aller MitarbeiterInnen (Durchschnittswert)	11	↗

Tabelle 8: Wissensbilanz: Humankapital

Interpretation der Ergebnisse:

Auf der Kompetenzebene der MitarbeiterInnen sind methodische soziale, motivationale, psychologische und managementorientierte Aspekte zum Aufbau von Wissens- und Fähigkeitenkapital der Schule im Humankapitalsegment von großer Bedeutung.

Das vorgefundene Bild zeigt, dass auf der Ebene der Motivation der LehrerInnen ein überdurchschnittliches Engagement festgestellt werden kann. Die Maßnahmen zur Verbesserung beziehen sich mehrheitlich auf Qualifikationen in punkto methodisches und fachliches Wissen. Gleiches gilt für die ErzieherInnen, wobei hier zusätzlich die Frage der Motivation aufzugreifen ist. Eine Maßnahme zur Erhöhung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und des Schulklimas kann eine Reduzierung der derzeitigen Klassenanzahl sein, um im Zuge dessen das Problem der Raumnot zu beseitigen (oder eine Erweiterung der Schule).

Die Tatsache, dass drei SchülerInnen nicht durch einen Wohnortwechsel, sondern aus anderen Gründen einen Schulwechsel vollzogen haben, sollte genauer analysiert werden, um weitere SchülerInnenabgänge zukünftig vermeiden zu können.

#### Ø Das Strukturkapital

Das Strukturkapital der Volksschule SCHULWEG wird durch folgende Erfolgsfaktoren geprägt: Verfügbarkeit der Lehr- und Lernmittel, effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der LehrerInnen, Kenntnis des sozialen Umfeldes der SchülerInnen, effiziente Verwaltungsprozesse, effiziente Kommunikationsprozess und effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der ErzieherInnen.

Bei den Datenerhebungsbögen wurden dem Strukturkapital folgende Kennzahlen-Größen zugeordnet:

- Schulausstattung (SK1): Gebäude, Lehr- und Lernmittel
- Klassen und Gruppenstrukturen (SK2): Strukturen am Vormittag, Strukturen am Nachmittag
- Arbeitsstrukturen (SK3): Direktorin, LehrerInnen, ErzieherInnen, SchülerInnen und Eltern




Per Datenerhebung erfasste Kennzahlen-Größen betreffend Kernkompetenzen (HK,SK)	Erfolgsfaktoren	Indikatoren	Wert 2007/08 1.Semster	Veränderungsrichtung
Schulausstattung (SK1): Gebäude, Lehr- und Lernmittel	SK-1: Verfügbarkeit der Lehr- und Lernmittel	Anzahl der Lehr- und Lernmittel	3000	
		Anzahl der neuangekauften Lehr- und Lernmittel	14	
Fort- und Weiterbildungen der MitarbeiterInnen (HK2)	SK-2+SK-6: Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der LehrerInnen und ErzieherInnen	Anzahl der Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnittswert pro Jahr)	3	
		Anzahl der Pädagogischen Tage	1	
Klassen und Gruppenstrukturen (SK2): Strukturen am Vormittag, Strukturen am Nachmittag	SK-3: Kenntnis des sozialen Umfeldes der SchülerInnen	Anzahl der VollzahlerInnen bei Nachmittagskosten (in%)	60%	
		Anzahl der NullzahlerInnen bei Nachmittagskosten (in %)	17,17%	
Arbeitsstrukturen (SK3): MitarbeiterInnen, SchülerInnen und Eltern	SK-4: Effiziente Verwaltungsprozesse SK-5: Effiziente Kommunikationsprozesse	Anzahl der Konferenzen	7	
		Anzahl von Elterngesprächen mit LehrerInnen (Datenerhebung, Gesamtzahl in h)	236	
		Anzahl der Logins auf die Schulhomepage	7211	
		Anzahl der Aktualisierungen der Schulhomepage	4	
		Anzahl der Logins auf die Schulplattform (Durchschnittswert)	17	

Tabelle 9: Wissensbilanz: Strukturkapital

Interpretationen der Ergebnisse:

Zunächst fällt auf, dass lediglich 2 von 9 Erfolgsfaktoren des Strukturkapitals eine Verbesserung der Veränderungsrichtung benötigen. Diese beziehen sich auf die Erhöhung von neuangekauften Lehr- und Lernmitteln und Aus- und Weiterbildungen der MitarbeiterInnen.

Der Kauf und Einsatz von neuen Lehr- und Lernmitteln sowie effiziente Fort- und Weiterbildungen der MitarbeiterInnen schaffen die Basis für einen qualitativ hochwertigen Unterricht. Wie schon bereits bei der Interpretation des Humankapitals erfolgt, beziehen sich die Maßnahmen auch hier wieder mehrheitlich auf Qualifikationen im Bereich methodisches und fachliches Wissen aller MitarbeiterInnen. Erfolgsfaktoren wie „Kenntnis des sozialen Umfeldes der SchülerInnen“, „Verwaltungsprozesse“ sowie „Kommunikationsprozesse“ bedürfen derzeit keiner Veränderung, müssen aber weiterhin beobachtet werden.

#### Ø Das Beziehungskapital

Das Beziehungskapital des Schulstandortes setzt sich aus folgenden Erfolgsfaktoren zusammen: „Kenntnis der intellektuellen Fähigkeiten und Begabungen der SchülerInnen“, „aufgeschlossenes und dynamisches LehrerInnenteam“, „Kenntnis über verfügbare außerschulische Institutionen“, „Kooperation mit schulinternen und -externen Personen“, „Unterstützung und Engagement durch Eltern“, „Kenntnis über Neigungen und Interessen der SchülerInnen“ und „Partizipative Zusammenarbeit mit allen Beteiligten“.

Bei den Datenerhebungsbögen wurden dem Beziehungskapital folgende Kennzahlen-Größen zugeordnet:

- Kundenzufriedenheit (BK1): Eltern, SchülerInnen
- Kundenlebensumstände (BK2): Soziales Umfeld
- Kundenerwartungen (BK3): Eltern
- Öffentlichkeitsarbeit (BK4): Homepage

Per Datenerhebung erfasste Kennzahlen-Größen betreffend Kernkompetenzen (HK,SK, BK)	Erfolgsfaktoren	Indikatoren	Wert 2007/08 1.Semster	Veränderungsrichtung
Kundenlebensumstände (BK2): Soziales Umfeld	BK-1: Kenntnis der intellektuellen Fähigkeiten und Begabungen der SchülerInnen	Anteil der Differenzierung und Individualisierung des Unterrichtes (Durchschnittswert in %)	58,5%	⇒
Arbeitsstrukturen (SK3): Direktorin, LehrerInnen, und ErzieherInnen	BK-2: Aufgebautes und dynamisches LehrerInnenteam	Anzahl von Partnerklassen	4	↗
	BK-3: Kenntnis über verfügbare außerschulische Institutionen	Anzahl der LehrerInnen zu außerschulischen Organisationen (Durchschnittswert aus Datenerhebung)	5	⇒
Arbeitsstrukturen (SK3): Direktorin, LehrerInnen, ErzieherInnen, SchülerInnen und Eltern	BK-4: Kooperationen mit schulinternen- und externen Personen	Anzahl der außerschulischen sportlichen Aktivitäten (Durchschnittswert aus Datenerhebung)	.	⇒
		Anteil der LehrerInnen, die Materialien austauschen (Datenerhebung, in %)	60%	
	BK-5: Unterstützung und Engagement durch Eltern	Anteil der Eltern, die schulalltägliche Utensilien bereitstellen (Datenerhebung, in%)	68,7%	
		Anteil der SchülerInnen, die pünktlich zum Unterricht kommen (Datenerhebung, in%)	88,44%	
Kundenzufriedenheit (BK1): Eltern und SchülerInnen	BK-6: Kenntnis über Neigungen und Interessen der SchülerInnen	Anzahl von kreativen und sportlichen Aktivitäten am Nachmittag (Durchschnittswert durch Datenerhebung)	13*	
		BK-7: Partizipative Zusammenarbeit mit allen Beteiligten	Anzahl der Elternvereins-sitzungen	4
			Anzahl von Elterngesprächen mit LehrerInnen (Datenerhebung, Gesamtzahl in h)	(siehe SK5)

Tabelle 10: Wissensbilanz: Humankapital

\*(von 3 Nachmittagsgruppen keine Angaben)

Interpretation der Ergebnisse:

Im Gegensatz zum Strukturkapital weist das Beziehungskapital eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren auf, die eine Verbesserung der Veränderungsrichtung verlangen. Zum einen gilt es die Kooperationsbereitschaft zwischen LehrerInnen zu erhöhen, was beispielsweise durch die Teilnahme bei Jour Fixes oder durch klare Aufgabenverteilung erreicht werden kann. Zum anderen müssen vermehrt Maßnahmen gesetzt werden, um Eltern an ihre schulischen „Pflichterfüllung“ ihrem Kind gegenüber zu erinnern. Eine mögliche Maßnahme kann die Erhöhung von Rundschreiben aus der Direktion oder die Informationsweitergabe diesbezüglich bei Elternvereinsitzungen sein. Da bei Elternvereinsitzungen jeweils ein/e ElternvertreterIn jeder Klasse vertreten ist, können diese als MultiplikatorInnen auf andere Eltern wirken.

#### Ø Die Schulprozesse

Die Schulprozesse (Leistungen), die sich aus dem Intellektuellen Kapital der Schule ergeben, sind „Partizipative Zusammenarbeit“, „Unterricht“, „Steigerung des Klassenklimas“ und „Betreuungsangebote am Nachmittag“. Dazu wurden folgende Erfolgsfaktoren zugeordnet. Diese sind „Erfolgsquote“, „Motivation der SchülerInnen“, „Situationsbezogene Auseinandersetzung mit aktuellen Problemen der SchülerInnen“, „Partizipative Zusammenarbeit aller MitarbeiterInnen“, „Inner- und außerschulischer lebensnaher Unterricht“, „Zuverlässige und kompetente Nachmittagsbetreuung“ und „Schwerpunktmäßige Aktivitäten“.

Bei den Datenerhebungsbögen wurden den Leistungen (Kernprozessen) folgende Kennzahlen-Größen zugeordnet:

- Partizipative Zusammenarbeit (KP1): LehrerInnen  $\beta$  à LehrerInnen, LehrerInnen  $\beta$  à Eltern, ErzieherInnen  $\beta$  à Eltern
- Unterricht (KP2): LehrerInnen  $\beta$  à SchülerInnen, LehrerInnen  $\beta$  à Eltern  $\beta$  à SchülerInnen
- Steigerung des Klassenklimas (KP3): LehrerInnen  $\beta$  à SchülerInnen  $\beta$  à ErzieherInnen, LehrerInnen  $\beta$  à außerschulische Organisationen
- Betreuungsangebote am Nachmittag (KP4): LehrerInnen  $\beta$  à SchülerInnen  $\beta$  à ErzieherInnen

Per Datenerhebung erfasste Kennzahlen/ Größen betreffend Kernkompetenzen (BK, KP)	Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Wert 2007/08 1.Semster	Veränderungsrichtung
Unterricht (KP2)	L-1: Erfolgsquote	Anteil der SchülerInnen, die nach der 4.Klasse ins Gymnasium gehen werden	84,09%	→
Steigerung des Klassenklimas (KP3)	L-2: Motivation der SchülerInnen	Anteil der aktiven Mitarbeit im Unterricht (Datenerhebung, in%)	74,4%	↗
		Anteil der SchülerInnen die gerne und motiviert in die Schule gehen (Datenerhebung, in %)	86,6%	↗
	L-3: Situationsbezogene Auseinandersetzung mit aktuellen Problemen bei SchülerInnen	Anzahl der Thematisierungen von sozialen Schwerpunkten, wie z.B. Morgenkreise oder Projekte (Durchschnittswert in h)	31	→
		Anzahl der SchülerInnen bei/beim BeratungslehrerIn (Gesamtzahl)	6	→
Partizipative Zusammenarbeit (KP1) Kundenerwartungen (siehe BK3)	L-4: Partizipative Zusammenarbeit aller MitarbeiterInnen	Anzahl der Jour Fixes	2	↗
Unterricht (KP2)	L-5: Inner-und außerschulischer lebensnaher Unterricht	Anzahl der durchgeführten oder an teilgenommenen Projekte (Durchschnittswert aus Datenerhebung)	3	→
		Anzahl der Projektwochen	2	→
Betreuungsangebote am Nachmittag (KP4)	L-6: Zuverlässige und kompetente Nachmittagsbetreuung	Anteil der Eltern, die das Betreuungsangebot nutzen (in%)	83,4%	→
		Anzahl der angemeldeten Nachmittagskinder	196	→
		Anzahl der Abmeldungen von der Nachmittagsbetreuung	3	↗

Tabelle 11: Wissensbilanz: Leistungen

Interpretation der Ergebnisse:

Die Erfolgsquote (Anteil der SchülerInnen, die ins Gymnasium gehen werden) liegt bei 84,09%, was auf einen methodisch-fachlich guten Unterricht zurückzuführen ist. Allerdings sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse bezüglich „Motivation“ und insbesondere die „Aktive Mitarbeit im Unterricht“ der SchülerInnen zu beachten, da beide Auswirkungen auf die Erfolgsquote haben. Es gelten hierbei die Gründe herauszufinden, warum die aktive Mitarbeit am Unterricht bei nur 74,4% liegt und durch welche Unterrichtsmethoden sowie -inhalte diese erhöht werden kann.

Wie bereits beim Beziehungskapital angesprochen, kann die partizipative Zusammenarbeit durch die Erhöhung der Jour Fixes erhöht werden.

Die Tatsache, dass drei SchülerInnen einen Schulwechsel vollzogen haben, spiegelt sich auch bei der Anzahl von drei SchülerInnen wieder, die sich von der Nachmittagsbetreuung abgemeldet haben. Wie bereits bei der Interpretation der Ergebnisse beim Humankapital dargelegt, müssen Motive diesbezüglich genauer analysiert werden, um weitere SchülerInnenabgänge zukünftig vermeiden zu können.

#### Ø Wertschöpfung für den Kunden

Das Zusammenspiel des Intellektuellen Kapitals der Volksschule SCHULWEG mit deren Leistungen führen letzten Endes zu einer nachvollziehbaren, wenn nicht sogar messbaren Wertschöpfung gegenüber der Kunden. Die Wirkungen, die sich für Eltern, SchülerInnen und auch MitarbeiterInnen ergeben, bestehen in

- „Umsetzung des vermittelten Wissens in die Praxis“,
- „Stärkung der Persönlichkeit“,
- „Beitrag zur Sicherung der Kundenzufriedenheit“,
- „Kind sein dürfen“ und
- „Beitrag zu Sicherung der MitarbeiterInnenzufriedenheit“.

Bei den Datenerhebungsbögen wurden den Wirkungen, die aus den Leistungen (Kernprozesse) erzielt werden, folgende Kennzahlen-Größen zugeordnet:

- Partizipative Zusammenarbeit (KPO1)

- Unterricht (KPO2)
- Steigerung des Klassenklimas (KPO3)
- Betreuungsangebote am Nachmittag (KPO4)

Per Datenerhebung erfasste Kennzahlen/ Größen betreffend Kernkompetenzen (HK,SK, KP, KPO)	Erfolgsfaktoren	Wertschöpfungsindikatoren	Wert 2006/07 1.Semster	Veränderungsrichtung
Arbeitsstrukturen (SK3): MitarbeiterInnen, SchülerInnen und Eltern	W-1: Umsetzung des vermittelten Wissens in die Praxis	Anzahl der Repetenten	3	⇒
Steigerung des Klassenklimas (KPO3)	W-2+W4: Stärkung der Persönlichkeit, „Kind sein dürfen“	Anzahl der Gefährdungsmeldungen beim Jugendamt (Datenerhebungsbögen, Durchschnittswert)	4	⇒
Partizipative Zusammenarbeit (KP1+KPO1)	W-3: Beitrag zur Sicherung der Kundenzufriedenheit	Anzahl der Anmeldungen für kommende 1.Klassen (Datenerhebungsbögen)	71	⇒
Unterricht (KP2+KPO2) Betreuungsangebote am Nachmittag (KP4+KPO4)		Anzahl der Schulwechsel aus anderen Gründen (Datenerhebungsbögen)	3	↗
Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (HK5)	W-4: Beitrag zu Sicherung der MitarbeiterInnenzufriedenheit	MitarbeiterInnenumfragen	-----	geplant: MA-Befragung

Tabelle 12: Wissensbilanz: Wertschöpfung für Kunden

Interpretation der Ergebnisse:

Grundlegend kann gesagt werden, dass die SchülerInnen das vermittelte Wissen in die Praxis umsetzen können, wobei drei SchülerInnen diesen Anforderungen nicht gerecht werden konnten. Die Tatsache, dass insgesamt 4 Gefährdungsmeldungen an das Jugendamt notwendig waren, lässt darauf schließen, dass es ernsthafte Vernachlässigungen seitens der Eltern gegenüber ihrem Kind gegeben hat. Auf dieses Ergebnis hat die Schule keinen Einfluss, denn wenn die Notwendigkeit einer solchen Meldung besteht, erfolgt dies zum Wohle des Kindes.

Das Ergebnis von 71 angemeldeten SchülerInnen für die kommenden 1. Klassen lässt auf eine gute Kundenzufriedenheit schließen. Nähere Auskünfte kann allerdings nur eine Kundenumfrage gewährleisten. Da jedoch bei der nächsten Wissensbilanz zunächst eine MitarbeiterInnenumfrage bezüglich Zufriedenheit stattfinden soll, können aus zeitlichen und personellen Gründen nicht beide gleichzeitig erfolgen.

Der Indikator „Anzahl der Schulwechsel aus anderen Gründen“ wurde bereits beim Humankapital und beim Beziehungskapital verwendet. Es wird ein weiteres Mal angemerkt, dass eine Analyse bezüglich der Beweggründe des Schulwechsels anzustreben ist, um zukünftige SchülerInnenabgänge vermeiden zu können.

## 5.5 Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen für das Schuljahr 2008/09

Im Zuge des Workshops am 28.1.08 erfolgte eine Bewertung durch das Steuerungsteam hinsichtlich Veränderungsrichtungen, festgemacht an den Ergebnissen aus der Erhebung des intellektuellen Kapitals und seiner Wirkung. Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren wurden durch das Steuerungsteam analysiert, bewertet und im Anschluss von der Autorin dieser Arbeit visualisiert und interpretiert. Besonders die Einflussanalyse (vgl. Kapitel 5.2.3) zeigt, welche Erfolgsfaktoren aus dem intellektuellen Kapital der Schule sich am Besten eignen, um hier durch gezielte Verbesserungen an Prozessen, die Qualität und den Erfolg Schule als Ganzes nachhaltig zu steigern.

Durch die im Rahmen dieser Arbeit erfolgten Erhebung der IST-Analyse an der Schule wurde die Direktorin über die daraus resultierenden Ergebnisse informiert, und mögliche Maßnahmen wurden angesprochen. Die folgenden Verbesserungsmaßnahmen ergeben sich aus der Zusammenführung dieser drei Prozesse und betreffen folgende Erfolgsfaktoren, die relativ gute Steuerungsgrößen darstellen:

- „Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der LehrerInnen und ErzieherInnen“ (SK-2, SK-6),
- „Effiziente Kommunikationsprozesse“ (SK-5) ,
- „Kooperationen mit schulinternen- und externen Personen“ (BK-2) sowie
- „Unterstützung und Engagement durch Eltern“ (BK-5).

An dieser Stelle muss, wie schon im Abschnitt 5.1.2 analysiert, nochmals angeführt werden, dass gerade im Schulwesen unzählige Einflüsse (wie z.B. Erlässe, Vorgaben bezüglich LehrerInnen- und SchülerInnenanzahl, Landeslehrerdienstgesetz, Schuleinzugsgebiet, sozialer und finanzieller Hintergrund der Eltern sowie der SchülerInnen...) von außen auf eine Schule wirken. Diese müssen als vorgegeben akzeptiert werden, wobei optimale bzw. individuell auf eine Schule abgestimmte Veränderungsmaßnahmen nicht im gewünschten Maße gestatten.

Konkrete mögliche Verbesserungsmaßnahmen für Kernkompetenz 1 (Lustbetonter und kindgerechter Unterricht):

- Fort- und Weiterbildungen der LehrerInnen strategisch steuern
- Vermehrt Projektinhalte auf Interesse der SchülerInnen ausrichten, um die Lernmotivation zu steigern
- Inhalte von schulinternen Fortbildungen (Pädagogische Tage) zur Steigerung der sozialen Kompetenz der LehrerInnen
- Teamarbeit durch Ausarbeitung eines kollegialen „Zusammenarbeitsvertrages“ verbessern, um Aufgabenbereiche genau zu definieren und somit Zuständigkeiten regeln
- Arbeitsprozesse automatisieren

Konkrete mögliche Verbesserungsmaßnahmen für Kernkompetenz 2 (Schul- und Klassenklima):

- Reduzierung der Klassenzahl (Platzmangel beeinflusst das Schul- und Klassenklima)
- Vermehrte Nutzung des Schulhofes in den Pausen, um dem Bewegungsdrang der SchülerInnen gerecht zu werden
- Reduzierung einer KlassenlehrerInnenwahl für kommende 1. Klassen durch Eltern; dadurch soll eine Anhäufung von „verhaltensauffälligen“ Kindern vermieden werden bzw. eine Vermischung der gesellschaftlichen Klassen erfolgen können
- Vereinbaren von Gesprächsregeln
- Mehr Jour Fixes-Treffen
- Teamarbeit durch Ausarbeitung eines kollegialen „Zusammenarbeitsvertrages“ verbessern, um Aufgabenbereiche genau zu definieren und somit Zuständigkeiten zu regeln
- Keine Verallgemeinerungen von Kritikpunkten bei Konferenzen durch die Direktorin
- Bei Problemen oder Schwierigkeiten konstruktives Feedback geben

Konkrete mögliche Verbesserungsmaßnahmen für Kernkompetenz 3 (Partizipative Zusammenarbeit):

- Ausarbeitung eines kollegialen „Zusammenarbeitsvertrages“, der Aufgabenbereiche genau definiert und somit Aufgabenzuständigkeiten regelt
- Bildung von mehr „Partnerklassen“, um die soziale Kompetenz der SchülerInnen zu steigern
- Gemeinschaftliche Dokumentation von möglichen externen sowie internen Ansprechpartnern anlegen
- Erhöhung von Rundschreiben aus der Direktion an Eltern, um diese an elterliche „Pflichten“ zu erinnern (Bereitstellen von schulalltäglichen Materialien,...)

Aktive Arbeit am Klassenklima durch vermehrte Thematisierungen von Problemen bei SchülerInnen (z.B. Morgenkreis, Projekte, ...)

Konkrete mögliche Verbesserungsmaßnahmen für Kernkompetenz 4 (Nachmittagsbetreuung):

- Erhöhung der fachlichen Kompetenz der ErzieherInnen durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Fort- und Weiterbildungen der ErzieherInnen strategisch steuern
- Bilden von schwerpunktmäßigen Angebotstagen am Nachmittag
- Mehr gruppenübergreifenden Aktivitäten am Nachmittag
- Zuständigkeit der Aufgabenbereiche genau definieren
- Neue Aufgabenverteilungen der Zuständigkeitsbereiche
- Trennung von unzureichend motivierten ErzieherInnen
- Verbesserung des Führungsverhaltens des Nachmittagsleiters durch Rollenspiele
- Vermehrte sportliche Aktivitäten am Nachmittag

Konkrete mögliche Verbesserungsmaßnahmen für Kernkompetenz 4 (Nachmittagsbetreuung):

- Erhöhung der fachlichen Kompetenz der ErzieherInnen durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Fort- und Weiterbildungen der ErzieherInnen strategisch steuern
- Bilden von schwerpunktmäßigen Angebotstagen am Nachmittag
- Mehr gruppenübergreifenden Aktivitäten am Nachmittag
- Zuständigkeit der Aufgabenbereiche genau definieren
- Neue Aufgabenverteilungen der Zuständigkeitsbereiche
- Trennung von unzureichend motivierten ErzieherInnen
- Verbesserung des Führungsverhaltens des Nachmittagsleiters durch Rollenspiele
- Vermehrte sportliche Aktivitäten am Nachmittag

## 6. Conclusio/ Zusammenfassung

### 6.1 Vorgehen

Die Wissensbilanz (WB) für die Volksschule SCHULWEG wurde nach dem Modell der Wissensbilanz A2006 – nach Koch/Schneider – erstmals für eine deutschsprachige Volksschule erstellt. Basierend auf der im Handbuch A2006 (Asses 2006) vorgeschlagenen Vorgehensweise wurden insgesamt 5 Schritte durchgeführt und als Projekt organisiert, um die Erstellung einer WB nach einem logischen Ablauf zu ermöglichen. Die folgende Abbildung stellt eine Visualisierung des Implementierungsprozesses dar, wobei die grauen Kreise die fünf durchgeführten Schritte darstellen.

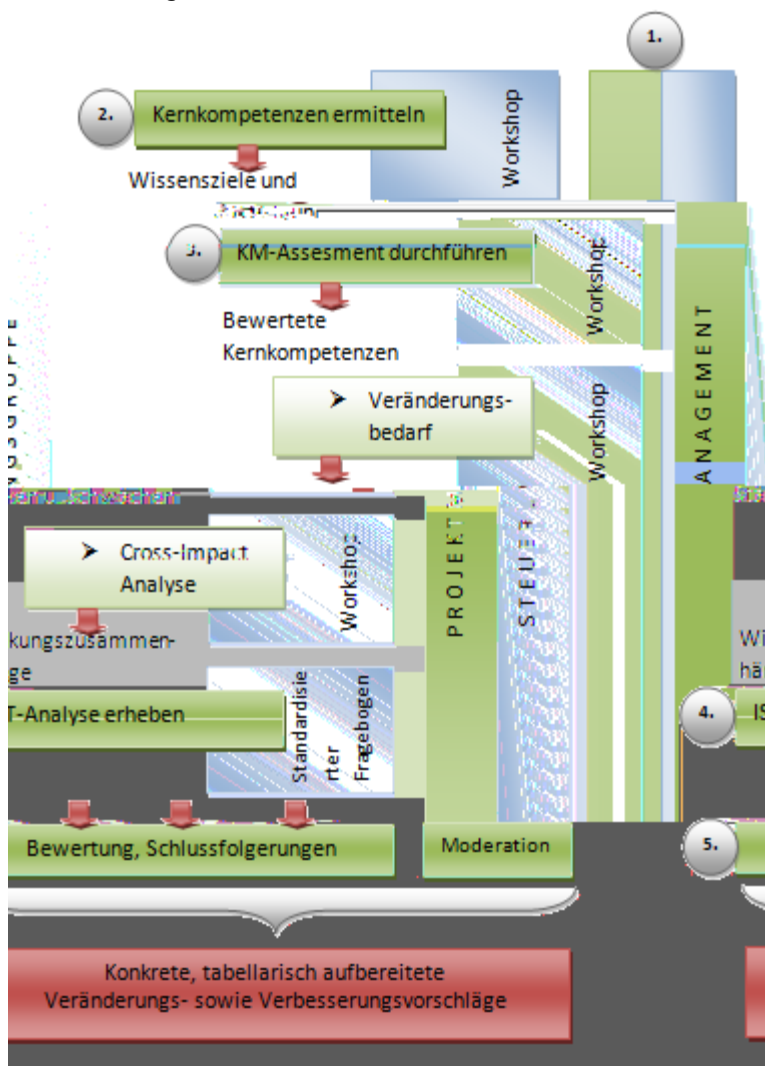


Abbildung 41: 5 Schritte zur Wissensbilanz

Schritt 1 bestand aus dem Aufsetzen eines Projektmanagements: Das ursprüngliche Vorhaben, nämlich die Teilnahme des gesamten Lehrkörpers am Erstellungsprozess der Wissensbilanz, musste aufgrund des Erlasses (ERI: 2004) zurückgestellt werden. Der Erlass erforderte nämlich eine Entwicklung eines standortspezifischen Förderkonzepts. Aus diesem Grund wurde am 13.11.07 eine Steuerungsgruppe, bestehend aus vier LehrerInnen, gebildet und eine externe Moderatorin, Frau

Mag. Evelyne Schneider, wurde mit der Durchführung von zwei Workshops beauftragt. Der Steuerungsgruppe und der Moderatorin standen weder zeitliche noch finanzielle Ressourcen zur Verfügung, d.h. diese arbeiteten freiwillig und zusätzlich.

Laut dem Handbuch A2006 (ASSESS, 2006) hat Schritt 2 das Festlegen der Kernkompetenzen zu beinhalten. Da die Schule bisher über kein Leitbild verfügte, wurde beim ersten Workshop, am 24.11.07, zunächst ein solches erstellt und erst daraus Kernkompetenzen und strategische Erfolgsfaktoren abgeleitet. Im Zuge des 2. Workshops, am 25.11.07, wurden anhand der Kernkompetenzen Wissensziele und Strategien definiert, und zwar mit der Begründung, dass laut BRANDNER et al. (2006, S. 10) die Kernkompetenzen den Kern für strategische Führung einer Organisation bilden und das zentral integrierende Element der Wissensbilanz darstellen. Ergebnisse aus den Workshops wurden im Lehrerzimmer präsentiert und durch Mitglieder des Kollegiums ergänzt.

Nachdem ein inhaltliches Grundgerüst der Wissensbilanz stand, galt es im 3. Schritt des Projektplanes im Rahmen des Assessments die Kernkompetenzen auf der Ebene der Erfolgsfaktoren zu bewerten. Dies erfolgte im Rahmen von zwei weiteren Workshops. Beim dritten Workshop, am 28.12.07, hatte das Steuerungsteam die Aufgabe, die durch die Autorin bereits im Vorfeld inhaltlich aufbereitete Assessment-Struktur zu ergänzen, zu verändern sowie den Veränderungsbedarf der Leistungen bzw. Wirkungen des Intellektuellen Kapitals zu bestimmen. Stärken und Schwächen der Schule konnten somit aufgezeigt und lokalisiert werden.

Beim vierten Workshop, am 22.2.08, hatte das Steuerungsteam die Aufgabe, Wirkungszusammenhänge der Erfolgsfaktoren untereinander nach Wirkungsstärken zu bewerten. Gearbeitet wurde mit einer Cross Impact Matrix, das das Tool Wissensbilanz – Made in Germany zur Verfügung stellt, wobei bereits im Vorfeld durch die Autorin dieser Arbeit Leistungen und strategische Erfolgsfaktoren eingetragen wurden. Zur leichteren Verständlichkeit wurden anschließend insge-

samt 4 Wirkungsnetze auf der Grundlage der 4 Kernkompetenzen sowie aus deren resultierenden Erfolgsfaktoren und Leistungen visualisiert und interpretiert.

Beim Workshop am 28.11.08 wurde die Forderung einer IST-Analyse gestellt, um in Folge die Qualität und Systematik der Veränderung besser bestimmen und um Maßnahmen besser definieren zu können. Da die WB die Entwicklung einer Gesamtheit in allen Aspekten der strategischen Organisationsentwicklung erfordert und das verwendete Schulverwaltungsprogramm einerseits keine Erfassung von weichen Faktoren vorsieht und andererseits harte Daten verstreut in verschiedenen Ablagedokumenten sind, konnte sich aus Sicht der Schule (Dirketorin und LehrerInnen) kein zusammenhängendes Bild erkennen lassen. Aus diesem Grund war die Erhebung von „weichen“ sowie „harten“ Daten notwendig, was allerdings erst nach Beendigung des ersten Schulsemesters durchgeführt werden konnte, um aussagekräftige Messdaten über ein halbes Schuljahr zu erhalten.

Durch die IST-Analyse, die an drei Personengruppen (LehrerInnen, Direktorin, ErzieherInnen) gerichtet war und eine systematische Erhebung und Sammlung mittels Häufigkeitsanalyse von Schuldaten ermöglichte, mussten Modifizierungen des Projektplanes vorgenommen werden. Es wurde als zusätzlicher 4. Schritt die „IST-Analyse“ durchgeführt. Weiters wurde durch die Ergebnisse der IST-Analyse eine Neuausrichtung der Wissensziele und Strategien notwendig.

Laut dem Handbuch A2006 (Asses 2006) bildet die Bewertung der Erfolgsfaktoren sowie dessen Leistungen und Wirkungen mittels Indikatoren den zweiten Teil des Assessments. Anschließend erfolgt die Erhebung, Erläuterung und Interpretation der Indikatoren.

Durch den zusätzlich eingefügten 4.Schritt „IST-Analyse“ wurde der zweite Teil des Assessments, nämlich die Bewertung mittels Indikatoren, erst nach der IST-Analyse gemacht und aus den Datenerhebungsbögen strategisch relevante Indikatoren herangezogen. Durch die Datenerhebung war es auch nicht mehr notwendig, die Indikatoren erneut, wie im Handbuch A2006 (ASSE 2006) im 4.

Schritt beschrieben, zu erheben, sondern nur mehr zu erläutern und zu interpretieren. Im Projektplan wird dies unter Schritt 5 bewerkstelligt.

Der 6. Schritt, der Planungs- und Steuerungsprozesse festlegt, sowie der 7. Schritt, der die interne und externe Kommunikation regelt, werden im Zuge der Konferenz Ende Mai '08 erfolgen. Allerdings kann im Rahmen dieser Diplomarbeit das Beschreiben der beiden Schritte nicht mehr erfolgen, da der Konferenztermin zu eng an der Abgabefrist der Diplomarbeit liegt.

## 6.2 Behandelte Forschungsfragen

Folgende Forschungsfragen wurden im Rahmen dieser Diplomarbeit beantwortet:

- Über welches immaterielle Vermögen bzw. Potenzial verfügt die Schule?
- Was ist die Basis für den Erfolg und worauf muss die Schule hinsichtlich ihres Intellektuellen Kapitals bei der zukünftigen Entwicklung achten?
- Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, um hinsichtlich einer zielgerichteten Schulpolitik die für die Entwicklung und Nutzung immaterieller Ressourcen nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen?
- Was wurde im Zuge des Wissensbilanzprojektes gelernt?
- Inwieweit und mit welchen Einschränkungen und Adaptionen kann die Wissensbilanz in der Grundschule generell eingeführt werden?

### 6.2.1 Über welches immaterielle Vermögen bzw. Potenzial verfügt die Schule?

Das immaterielle, intellektuelle sowie „intangible“ Vermögen stellt sich in der Vielzahl und Zusammenschau aller erhobenen Indikatoren dar.

Die VS Schulweg verfügt über folgende Erfolgsfaktoren, die das immaterielle Vermögen der Schule ausmachen, wobei 9 dem Humankapital, 6 dem Strukturkapital und 7 dem Beziehungskapital zugesprochen werden.

## Humankapital

ID	Erfolgsfaktor	Definition
HK-1	Methodisches und didaktisches Fachwissen der LehrerInnen	Kenntnisstand der LehrerInnen zum aktuellen Stand der Unterrichtsmethodik und – didaktik.
HK-2	Soziale Kompetenz der LehrerInnen	Damit ist gemeint, dass die LehrerInnen im täglichen Unterricht situationsbezogene Auseinandersetzungen mit Problemen durchführen (Morgenkreis, soziale Thematisierungen, Einzel- und gruppengespräche
HK-3	Fachliche Kompetenz der LehrerInnen	Fähigkeit der LehrerInnen, u.a. außerschulische Aktivitäten in die Unterrichtsarbeit einzubauen sowie Eltern und SchülerInnen adäquat beraten zu können.
HK-4	Engagement der LehrerInnen	Bereitschaft der LehrerInnen, über das Mindestmaß der gesetzlich vorgegebenen Arbeitszeit hinaus: Projektarbeiten, Freiarbeiten, Herstellung von Lernspielen, Führen von Elterngesprächen, soziale Thematisierungen im Unterricht zur Steigerung des
HK-5	Führungsstärke der Direktion und der LehrerInnen	Damit ist die Durchsetzungsfähigkeit auf Seiten der MitarbeiterInnen und der Führung gemeint.
HK-6	Fachliche Kompetenz der ErzieherInnen	Damit sind jene Kompetenzen gemeint, um eine fach- und kindgerechte Betreuung am Nachmittag zu ermöglichen.
HK-7	Engagement der ErzieherInnen	Darunter ist der Grad der Motivation bei ErzieherInnen zu verstehen, der sich im Setzen von Aktivitäten in der Nachmittagsbetreuung ausdrückt
HK-8	Führungsstärke der ErzieherInnen	Damit ist die Durchsetzungsfähigkeit auf Seiten der BetreuerInnen gemeint.
HK-9	MitarbeiterInnen-zufriedenheit	Damit ist gemeint, dass sowohl LehrerInnen als auch ErzieherInnen mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind und daher positiv auf Arbeitsprozesse wirken.

## Strukturkapital

ID	Erfolgsfaktor	Definition
SK-1	Verfügbarkeit der Lehr- und Lernmittel	Damit sind jene Lehr- und Lernmittel gemeint, die im Unterricht zum Einsatz kommen können.
SK-2	Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der LehrerInnen	Alle Prozesse, die zur Steigerung der LehrerInnenkompetenz beitragen.
SK-3	Kenntnis des sozialen Umfeldes der SchülerInnen	Damit ist gemeint, dass LehrerInnen Einblick in die Lebensumstände der SchülerInnen und der dazu gehörigen Familien haben - erfolgt über vorgegebene Gesprächs- und Informationsmöglichkeiten wie Jugendamt, Sprechstunden, Elternsprechtage etc.
SK-4	Effiziente Verwaltungsprozesse	Damit sind jene Prozesse gemeint, die im Zuge des Schulalltags angewendet werden (Zuständigkeitsbereiche).
SK-5	Effiziente Kommunikationsprozesse	Damit sind jene Prozesse gemeint, die im Stundenplan geregelt sind, um Teamarbeiten zu ermöglichen. Des Weiteren finden Kommunikationsprozesse in den Pausen, in den Freistunden als auch in der privaten Zeit
SK-6	Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der ErzieherInnen	Damit sind all jene Aktivitäten und Prozesse gemeint, die die fachliche und pädagogische Kompetenz der ErzieherInnen steigern.

## Beziehungskapital

ID	Erfolgsfaktor	Definition
BK-1	Kenntnis der intellektuellen Fähigkeiten und Begabungen der SchülerInnen	LehrerInnen-SchülerInnen-Beziehung: Kenntnis der intellektuellen Fähigkeiten und Begabungen der SchülerInnen, um eine Individualisierung und Differenzierung der Förderung effektiv zu ermöglichen.
BK-2	Aufgeschlossenes und dynamisches LehrerInnenteam	Grundlage dafür, dass die Fähigkeit zur Kooperation gelebt wird.

BK-3	Kenntnis über verfügbare außerschulische Institutionen	Kontakt- und Kooperationsbereitschaft der LehrerInnen zur Zusammenarbeit mit außerschulischen Institutionen wie zum Beispiel: Alpenverein (Klettern).
BK-4	Kooperation mit schulinternen und -externen Personen	Damit sind all jene AkteurInnen gemeint, die in unterschiedlicher Art und Weise miteinander zum Zwecke der Qualitätssteigerung von Unterricht und Nachmittagsbetreuung kooperieren.
BK-5	Unterstützung und Engagement durch Eltern	Damit ist das Erbringen von schulalltäglichen Gebrauchsgegenständen und aktive Teilnahme am Schulalltag gemeint (Kleber, Lesen von Kontaktheft-Mitteilungen, Erscheinen der Eltern zu Gesprächsterminen, Unterstützung bei freiwilligen Aktivitäten ...).
BK-6	Kenntnis über Neigungen und Interessen der SchülerInnen	Damit ist das Erkennen und Wahrnehmen von Neigungen und Interessen der SchülerInnen gemeint, um eine kindgerechte und lustbetonte Nachmittagsbetreuung zu ermöglichen.
BK-7	Partizipative Zusammenarbeit mit allen Beteiligten	Damit ist gemeint, dass eine gute Kommunikation und Kooperation mit allen AkteurInnen (Unterricht und Nachmittag) in abgestimmter Art und Weise erfolgen sollte.

### 6.2.2 Was ist die Basis für den Erfolg und worauf muss die Schule hinsichtlich ihres Intellektuellen Kapitals bei der zukünftigen Entwicklung achten?

Beim Workshop am 24.11.07 arbeitete das Steuerungsteam 4 Kernkompetenzen sowie deren strategische Erfolgsfaktoren der Schule aus. Dadurch konnten die Wirkungszusammenhänge von Intellektuellem Kapital, Leistungen und Wirkungen dargestellt werden. Eine genaue Definition dieser Faktoren ist im Anhang unter „Glossar der Erfolgsfaktoren“ angeführt. Die Ergebnisse wurden anschließend im Lehrerzimmer aufgelegt, um Veränderungen oder Ergänzungen durchführen zu können.

Ø Die 1. Kernkompetenz: Unterricht

Die Volksschule SCHULWEG bietet kindgerechtes und lustbetontes Lernen durch ein professionelles und engagiertes LehrerInnenteam an.

Dem Intellektuellen Kapital werden folgende Erfolgsfaktoren zugeordnet:

- „Methodisches und didaktisches Fachwissen“ (HK-1),
- „Verfügbarkeit der Lehr- und Lernmittel“ (SK-1),
- „Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der LehrerInnen“ (SK-2),
- „Engagement der LehrerInnen“ (HK-4),
- „Kenntnis der intellektuellen Fähigkeiten und Begabungen der SchülerInnen“ (BK-1) sowie
- „Aufgeschlossenes und dynamisches LehrerInnenteam“ (BK-2).

Aus dem Intellektuellen Kapital ergeben sich folgende Leistungen:

- „Erfolgsquote“ (L-1) und
- „Motivation der SchülerInnen“ (L-2).

Aus den Leistungen werden folgende Wirkungen (Wertschöpfung) erzielt:

- „Umsetzung des vermittelten Wissens in die Praxis“ (W-1),
- „Stärkung der Persönlichkeit“ (W-2) und
- „Beitrag zur Sicherung der Kundenzufriedenheit“ (W-3).

Ø Die 2. Kernkompetenz: Schul- und Klassenklima

Die Volksschule SCHULWEG schafft bestmögliche Rahmenbedingungen für ein gutes Schul- und Klassenklima.

Dem Intellektuellen Kapital werden folgende Erfolgsfaktoren zugeschrieben:

- „Soziale Kompetenz der LehrerInnen“ (HK-2),
- „Aufgeschlossenes und dynamisches LehrerInnenteam“ (BK-2),
- „Kenntnisse des sozialen Umfeldes der SchülerInnen“ (SK-3),
- „Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der LehrerInnen“ (SK-2),

- „Kooperationen mit schulinternen und -externen Personen“ (BK-4),
- „Führungsstärke der Direktorin und der LehrerInnen“ (HK-5),
- „Effiziente Verwaltungsprozesse“ (SK-4) sowie
- „Effiziente Kommunikationsprozesse“ (SK-5).

Aus dem Intellektuellen Kapital ergeben sich folgende Leistungen:

- „Situationsbezogene Auseinandersetzungen mit aktuellen Problemen“ (L-3),
- „Partizipative Zusammenarbeit“ (L-4) sowie
- „Motivation der SchülerInnen“ (L-2).

Aus den Leistungen werden folgende Wirkungen (Wertschöpfung) erzielt:

- „Beitrag zur Sicherung der Kundenzufriedenheit“ (W-3),
- „Kind sein dürfen“ (W-4) und
- „Beitrag zur Sicherung der Mitarbeiterzufriedenheit“ (W-5).

Ø Die 3. Kernkompetenz: Partizipative Zusammenarbeit

Die Volksschule SCHULWEG koordiniert Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen.

Dem Intellektuellen Kapital werden folgende Erfolgsfaktoren zugeschrieben:

- „Fachliche Kompetenz der LehrerInnen“ (HK-3),
- „Engagement der LehrerInnen und der ErzieherInnen“ (HK-4, HK-6),
- „Aufgeschlossenes und dynamisches LehrerInnenteam“ (BK-2),
- „Kenntnis über verfügbare außerschulische Institutionen“ (BK-4),
- „Kooperationen mit schulinternen und –externen Personen“ (BK-4),
- „Unterstützung und Engagement der Eltern“ (BK-5) sowie
- „Führungsstärke der Direktorin und der LehrerInnen“ (HK-5).

Aus dem Intellektuellen Kapital ergeben sich folgende Leistungen:

- „Inner- und außerschulischer lebensnaher Unterricht“ (L-5),
- „Motivation der SchülerInnen“ (L-2) und

- „Partizipative Zusammenarbeit“ (L-4).

Aus den Leistungen werden folgende Wirkungen (Wertschöpfung) erzielt:

- „Wecken an neuen Interessensgebieten“ (W-6) sowie
- „Beitrag zur Sicherung der Mitarbeiterzufriedenheit“ (W-5).

Ø Die 4. Kernkompetenz: Nachmittagsbetreuung

Die Volksschule SCHULWEG gewährleistet eine zuverlässige und abwechslungsreiche Betreuung am Nachmittag

Dem Intellektuellen Kapital werden folgende Erfolgsfaktoren zugeschrieben:

- „Fachliche Kompetenz der LehrerInnen sowie ErzieherInnen“ (HK-3, HK-7),
- „Engagement der LehrerInnen sowie ErzieherInnen“ (HK-4, HK-6),
- „Kenntnisse des sozialen Umfeldes der SchülerInnen“ (SK-3),
- „Kenntnisse über Neigungen und Interessen der SchülerInnen“ (BK-6),
- „Führungsstärke der Direktorin, LehrerInnen und ErzieherInnen“ (HK-5, HK-8),
- „Effiziente Verwaltungsprozesse“ (SK-4),
- „Effiziente Kommunikationsprozesse“ (SK-5),
- „Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der LehrerInnen sowie der ErzieherInnen“ (SK-2, SK-6) und
- „Partizipative Zusammenarbeit mit allen Beteiligten“ (BK-7).

Aus dem Intellektuellen Kapital ergeben sich folgende Leistungen:

- „Schwerpunktmäßige Aktivitäten“ (L-7),
- „Zuverlässige und kindgerechte Betreuung“ (L-6) sowie
- „Motivation der SchülerInnen“ (L-4).

Aus den Leistungen werden folgende Wirkungen (Wertschöpfung) erzielt:

- „Beitrag zur Sicherung der Mitarbeiterzufriedenheit“ (W-5) und
- „Kind sein dürfen“ (W-4).

Durch die Analyse der Wirkungszusammenhänge (Wirkungsräder) hat sich gezeigt, dass folgende Erfolgsfaktoren des intellektuellen Kapitals relativ gut zu steuern (vgl. Kapitel 5.5) und bei der zukünftigen Entwicklung zu beachten sind (vgl. Kapitel 5.2.3):

- „Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der LehrerInnen und ErzieherInnen“ (SK-2, SK-6),
- „Effiziente Kommunikationsprozesse“ (SK-5),
- „Kooperationen mit schulinternen- und externen Personen“ (BK-2) sowie
- „Unterstützung und Engagement durch Eltern“ (BK-5).

6.2.3 Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden, um hinsichtlich einer zielgerichteten Schulpolitik die für die Entwicklung und Nutzung immaterieller Ressourcen nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen?

Um eine zielgerichtete Schulpolitik die für die Entwicklung und Nutzung immaterieller Ressourcen zu entsprechen, müssen vorgeschlagene Verbesserungsmaßnahmen bei den Wissenszielen und Strategien der Schule berücksichtigt werden. Da die Schule bisher über keine „ausgesprochenen“ Strategien und somit über keine Wissensziele verfügte, kristallisierten sich diese im Zuge des ersten beiden Workshops erst heraus. Nach einer Schulanalyse (IST-Analyse) mittels Datenerhebungen erfolgte eine Neuausrichtung:

- Ø Das Vertrauen der Eltern in einen hochwertigen Unterricht und eine kompetente Nachmittagsbetreuung durch partizipative Zusammenarbeit (Wissenstransfer).

Der Wissenstransfer soll durch eine intensivere Informationsweitergabe mittels Elternbriefen oder Rundschreiben aus der Direktion und durch vermehrtes Einbeziehen der Eltern in das Unterrichtsgeschehen (aktive Mitarbeit bei Einladungen) gesteigert werden.

- Ø Kindgerechter und lustbetonter Unterricht durch Kompetenz und Kooperation

Dies soll durch effizientere Fort- und Weiterbildungsprozesse (Schwerpunktthemen) der PädagogInnen und durch vermehrte Differenzierung und Individualisierung des Unterrichtes verbessert werden.

Auch das Erinnern der Eltern an ihre „Pflichten“ muss angestrebt werden, was Pünktlichkeit, Bereitstellen von Verbrauchsmaterialien (Kleber, Buntstifte,...) und Erfüllen von schulformalen Abläufen (Unterschriften, Bezahlen von Klassenbeiträgen...) beinhaltet. Erreicht kann dies durch vermehrte Ausgaben von Rundschreiben aus der Direktion werden.

Ø Verbesserung des Klassenklimas durch Kommunikation und Kooperation

Dies soll durch Thematisierungen von sozialen Schwerpunkten, wie Projektarbeiten und Klassengesprächen erreicht werden. Nicht unerheblich ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass der Schulstandort unter akutem Platzmangel leidet. Dies hat Auswirkungen auf das Schul- und Klassenklima und zuletzt auch auf die Unterrichts- und Pausengestaltung. Eine Reduzierung der Klassenzahl ist daher anzustreben.

Ø Gewährleistung einer guten Nachmittagsbetreuung durch kompetente ErzieherInnen und kindgerechte Angebote

Um die Qualität der Nachmittagsbetreuung zu verbessern, müssen ErzieherInnen zukünftig ihre fachlichen sowie methodischen Kompetenzen durch effiziente Fort- und Weiterbildungen verbessern.

Ø Verbesserung des Arbeitsklimas durch Teamarbeit

Ab dem Schuljahr 2008/09 soll eine klare und faire Aufgabenverteilung zwischen Team- und KlassenlehrerInnen erfolgen, das mittels Ausarbeiten eines kollegialen Arbeitsvertrages erreicht werden soll. Auch kann die Erhöhung der Jour Fixes eine verbesserte Zusammenarbeit gewährleisten.

#### 6.2.4 Was wurde im Zuge des Wissensbilanzprojektes gelernt?

Die Erstellung und Durchführung der Wissensbilanz war durch viele Hürden gekennzeichnet. Bereits der Beginn des Projektes gestaltete sich schwieriger als ursprünglich geplant, denn durch das Wegfallen von zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen war die Erstellung einer Wissensbilanz von der Freiwilligkeit und dem Engagement aller Beteiligten abhängig. Die Wissensbilanz für die Schule wurde nach dem Handbuch A2006 (Asses 2006) erstellt. Dieses Handbuch gibt zwar die Erstellung einer WB nach 6 Schritten vor, doch oft werden Ergebnisse angeführt, ohne dabei die genauen Vorgehensweisen zu beschreiben. Es werden Szenarioanalysen, Cross Impact Analysen oder SWOT-Analysen vorgeschlagen, doch keine genauen Angaben gemacht, wie und mit welchen Computerprogrammen man diese durchführt. Unzureichend waren auch die Beschreibungen des Assessments, was zunächst die Erstellung von unzähligen Tabellen provozierte. Wurden Erneuerungen durchgeführt, wirkte sich das wieder auf alle Detailangaben aus. Auch die Tatsache, dass die Schule Daten in unzusammenhängender Form im Schulverwaltungsprogramm ablegt, erschwerte die Erstellung einer Wissensbilanz, denn die WB erfordert die Entwicklung einer Gesamtsicht in allen Aspekten der strategisch definierten Organisation. Durch diese Ablageform der Daten ließ sich und wird sich auch zukünftig in nächster Zeit kein zusammenhängendes Bild ergeben und somit wurde und wird auch weiterhin die eigenständige Erhebung der IST-Situation sowie deren Analyse notwendig sein.

Positiv ist festzustellen, dass durch die Wissensbilanz und durch den Prozess der Erstellung der Wissensbilanz einerseits die Basis für den Erfolg der Schule herausgefunden werden konnte und andererseits auf das Intellektuelle Kapital bei zukünftigen Entwicklungen geachtet wird. Weiters wurden Verbesserungsmaßnahmen identifiziert, um hinsichtlich einer zielgerichteten Schulpolitik unter Einbeziehung immaterieller Ressourcen die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

6.2.5 Inwieweit und mit welchen Einschränkungen und Adaptionen kann die Wissensbilanz in der Grundschule eingeführt werden?

Die Wissensbilanz würde bei vielen Schulen fraglos einen „Aha-Effekt“ auslösen, denn bei der Erstellung einer WB wird sichtbar, mit welchen Ressourcen (Intellektuellem Kapital) Leistungen erbracht werden, die in Folge einen nachhaltigen Mehrwert für alle am Schulprozess beteiligten Personen schafft.

Durch das Hinterlegen der Kernkompetenzen mit strategischen Erfolgsfaktoren werden schnell Wirkungszusammenhänge zwischen Intellektuellem Kapital, Leistungen und Wirkungen ersichtlich. Dadurch wird einerseits geklärt, was die Basis für den Erfolg der Schule ausmacht und andererseits, dass die Vernachlässigung eines Erfolgsfaktors nachvollziehbare Auswirkungen auf andere Faktoren hat.

Schon allein diese zwei Beispiele zeigen, dass die Wissensbilanz für wissensbasierte Organisation, wie Schulen es sind, relevant ist.

Die Erfahrung lehrt allerdings, dass vor dem Implementierungsprozess bestimmte Rahmennedingungen geklärt und erfüllt werden müssen.

Dazu zählen:

- Die Bereitstellung und Bezahlung eines/einer externen Moderators/Moderatorin, der/die die Wissensbilanz von Anfang bis zum Ende moderiert, begleitet und dadurch den Projektverlauf sichert.
- Das Bereitstellen von zeitlichen und personellen Ressourcen, damit der Lehrkörper am Implementierungsprozess teilnehmen kann und die WB nicht als zusätzliche Belastung wahrnimmt.
- Die Verwendung eines effizienteren Datenablageprogramms als es das Schulverwaltungsprogramm heute anbietet.
- Die Befragungen der Kunden oder MitarbeiterInnen muss durch eine externe Person durchgeführt und ausgewertet werden. Denn nur eine Kun-

den- oder Mitarbeiterbefragung zeigt, inwieweit Zufriedenheit oder Loyalität vorhanden sind. Somit würde dies die beste Bestätigung für Leistungserbringung und der Nachweis der Wertschöpfung sein.

- Gleiches gilt für Erhebung von relevanten Indikatoren für die Wissensbilanz (durch externe Person).

Werden diese Rahmenbedingungen nicht erfüllt, wird die Erstellung einer Wissensbilanz erschwert bis verunmöglicht und von TeilnehmerInnen als zusätzliche Belastung empfunden. Es wäre bedauerlich, wenn wegen solcher Unzulänglichkeiten der Nutzen der WB nicht erkannt wird und die Vorteile, die sich daraus ergeben, nicht genutzt werden, sondern als wieder eine „neue Idee der Obrigkeiten“ abgetan wird.

Ein Hinweis zur Vermeidung solcher Demotivationsmomente kann sein, dass bei der Erstellung und Durchführung einer Wissensbilanz unterstützend das Tool der Wissensbilanz-Made in Germany angewendet wird. Dieses gibt einen logischen Ablauf vor und ermöglicht insbesondere die Darstellung von Einflussanalysen oder Potenzialanalysen. Weiters werden Tabellen oder Grafiken automatisch angelegt und mittels Mausklick angezeigt. Arbeitet man allerdings, so wie die Autorin, mit dem Wissensbilanzmodell A2006, wird man durch eine Vielfalt von unterschiedlichen Begriffen irritiert (z.B. Erfolgsfaktoren heißt es beim österreichischen Modell, Einflussfaktoren heißt es beim deutschen Modell).

### 6.3 Resümee der Arbeit aus kritischer Perspektive

Ein Problem bei dieser Arbeit entstand dadurch, dass Messdaten und somit relevante Indikatoren nicht über ein ganzes Schuljahr erhoben werden konnten, sondern im Halbjahr des Schuljahres erfasst werden mussten. Es machte keinen Sinn, auf „harte“ vorhandene Daten des letzten Jahres zurückzugreifen, da nach dem WB-Modell für Schulen zusätzlich viele „weiche“ Faktoren relevant sind, und diese bis dato nirgendwo festgehalten werden. Um eine Erhebung von Daten für „weiche“ Faktoren durchzuführen, können diese nur nach subjektiven Ermessen der bereitwilligen Befragten geschätzt werden, und man könnte von

diesen Befragten nicht verlangen, dass diese schon nach einem halben Jahr weitergehende Auskünfte geben können (z.B. Anzahl der Elterngespräche in Stun-

- ü MitarbeiterInnen darauf hinweisen, immer alle durchgeführten Aktivitäten sowie Kommunikationsprozesse zu protokollieren (z.B. Projekte, Elterngespräche,...)
- ü Modell auf eigenen Bedarf maßschneidern
- ü Zwischenergebnisse laufend den MitarbeiterInnen der Schule (z.B. im Lehrerzimmer) präsentieren

Die Autorin dieser Arbeit hofft, dass mit ihrer Arbeit ein Beitrag zur Verbreitung der Thematik Wissensbilanz an Schulen geleistet werden kann und etliche Personen im Schulwesen motiviert werden, eine Wissensbilanz zu erstellen.

## 7 Literaturübersicht

AKADEMIE DER BILDENDEN KÜNSTE WIEN (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akbild.ac.at/Portal/akademie/uberuns/berichte/2006/wissensbilanz-2006/attachment\\_download/file](http://www.akbild.ac.at/Portal/akademie/uberuns/berichte/2006/wissensbilanz-2006/attachment_download/file)

ALWERT, K./ BORNEMANN, M./ Kivikas, M. (2004). Leitfaden für eine Wissensbilanz. Vortrag, Forum6: Bewertung und Controlling, KnowTech 2004, 19. Oktober 2004. Gefunden am 17.03.2008, auf [http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Hintergrundartikel/040831\\_Knowtech%20Artikel%20final.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Hintergrundartikel/040831_Knowtech%20Artikel%20final.pdf)

ALWERT K./ BORNEMANN M./ KIVIKAS M. (2005): Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Dokumentation Nr. 536; 2. Auflage, Berlin, Juni 2005.

ALWERT, K. (2006): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. Hg. Prof. Dr. Ing. Mertens Kai. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.

ALWERT K. / BORNEMANN M. / WILL M. (2007): Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Entwurf, Stand 21.12.2007 (graue Literatur, noch nicht veröffentlicht), Berlin.

ASSESS (2006): Wissensbilanz A2006. Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe. Wien, September 2006.

Austrian Payment Systems Services (APSS) GmbH (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 14.03.2008, auf [www.qualityaustria.com/fileadmin/user\\_upload/dokumente/gb1/NH\\_O](http://www.qualityaustria.com/fileadmin/user_upload/dokumente/gb1/NH_O)

AUSTRIAN RESEARCH CENTERS SEIBERSDORF: „Wissensbilanz 1999-2006. Gefunden am 14.03.2008, auf <http://www.arcs.ac.at/Publik/fullrext/wissensbilanz.html>

BECKER, G.S.(2005): Human Capital. Chicago: University of Chicago Press 1964. beo GmbH, Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/beo\\_wissensbilanz2006.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/beo_wissensbilanz2006.pdf)

BLUM, J./ BORNEMANN, R. (2005): Analyse der Konzeption und Umsetzung der Wissensbilanzierung im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. In: MERTINS, K. / ALWERT, K. / HEISING, P. (2005). Wissensbilanzen - Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Printed in Germany: Springer Berlin Heidelberg.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.). (2005): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden. Dokumentation Nr. 536; 2. Auflage. Wien.

Bundesgesetzesblatt für die Republik Österreich (2006): Jahrgang 2006 Ausgegeben am 9. November 2006 Teil II. Gefunden am 14.03.2008, auf [http://www.bildungsmanagement.at/download/akkreditierung\\_coaching\\_org\\_anisationsentwicklung.pdf](http://www.bildungsmanagement.at/download/akkreditierung_coaching_org_anisationsentwicklung.pdf)

Bundesgesetzblatt der Republik Österreich (2002): Österreichisches Universitätsgesetz, UG 2002, §13 Leistungsvereinbarung. Wien.

Bundesgesetzesblatt (BGBl.) Nr. 302/1984, zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 96/2007. Gefunden am 8.04.2008, auf [http://www.bmukk.gv.at/schulen/lehrdr/gesetze\\_verordnungen/ldg\\_01.xml](http://www.bmukk.gv.at/schulen/lehrdr/gesetze_verordnungen/ldg_01.xml)

BMUKK (2007): Initiative „25+“- Individualisierung des Unterrichts Persönlichkeit und Lernvoraussetzungen der einzelnen Schülerinnen und Schüler in den Mittelpunkt stellen. Rundschreiben Nr. 9/2007. Geschäftszahl: BMUKK-20.200/0011-I/3b/2007. Gefunden am 12.09.2007, auf [http://www.bmukk.gv.at/ministerium/rs/2007\\_09.xml](http://www.bmukk.gv.at/ministerium/rs/2007_09.xml)

Bundesgesetzesblatt der Republik Österreich (2002): Österreichisches Universitätsgesetz, UG 2002, §13 Leistungsvereinbarungen. Wien.

BRANDNER, A. / KOCH G. / LASKOFSKY-BLAHUT A. / NAGEL C./ PENZENAUER G. (2006): Wissensbilanz A2006 – Leitfaden für Klein und Mittelbetriebe. Wien/Linz: Knowledge Management Austria R&T Consulting GmbH ,daa Consult GmbH.

BWH GmbH Medien Kommunikation (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/WissensWert\\_Ausgabe3\\_Aug2007.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/WissensWert_Ausgabe3_Aug2007.pdf)

Deutsche Luft und Raumfahrt DLR (2003): Wissensbilanz. Gefunden am 14.03.2008, auf [http://www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB\\_02\\_03.pdf](http://www.dlr.de/dlr/Presse/fubilanz/FuB_02_03.pdf)

domino-world™ (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/wissensbilanz\\_domino\\_world\\_2006.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/wissensbilanz_domino_world_2006.pdf)

Donau-Universität Krems (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/donau-uni/gb\\_und\\_wb/wissensbilanz2006.pdf](http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/donau-uni/gb_und_wb/wissensbilanz2006.pdf)

Dr. Karl Bausch GmbH & Co. KG (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/Wissensbilanz\\_Bausch\\_Neu.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/Wissensbilanz_Bausch_Neu.pdf)

EDVINSON, L./ MALONE (1997): Intellectual Capital. Harper, New York.  
European Foundation for Quality Management EFQM (2003): EFQM Excellence Model. 2003. Gefunden am 1.04.2008, auf <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>

Friedr. Lohmann GmbH (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/Wissensbilanz%20Friedr.%20Lohmann%20\(Extern\).pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/Wissensbilanz%20Friedr.%20Lohmann%20(Extern).pdf)

FRITZENZ, J. (1984): How to measure human resources management. New York: McGraw-Hill.

FLAMHOLZ, E. (1974): Human Resource Accounting. Encino: Dickenson.

GRÖPEL, W.(2006): Stadtschulrat für Wien, ERI 204. Gefunden am 25.10.2007, auf <http://www.wien.gv.at/ssr/erlass/er106/100.094.0040-kanz0.2006.htm?S0=differenzierung#P0>

HERMANSON, R.H. (1964): Accounting for Human Assets. Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.

Heiligenfeld Kliniken (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/HeiligenfeldKliniken\\_Wissensbilanz\\_2006.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/HeiligenfeldKliniken_Wissensbilanz_2006.pdf)

HEILMANN-SENNHENN, C. (2004). Wissensbilanzierung an der ÖAW - Erfahrungen eines Pioniers. Gefunden am 17.10.2007, auf: [http://execupery.com/dokumente/ITs\\_TIME\\_vortrag\\_heilmann\\_oaw.pdf](http://execupery.com/dokumente/ITs_TIME_vortrag_heilmann_oaw.pdf)

HORVATH, P. (1999): Datenflut kontrollieren, in forum, Oktober 1999, 15. Jg., Nr.7, S. 71.

HORVATH, P. /MÖLLER, K.(2004): Intangibles in der Unternehmenssteuerung. München: Vahlen.

ITAMI, H. /ROEHL,T. (1987): Mobilizing Invisible Assets. Cambridge:Harvard University Press.

Japanese Ministry of Economy (2004): Trade and Industry:References Guideline for Intellectual Property Information Disclosure.

Joanneum Research (2003): Wissensbilanz. Gefunden am 17.10.2007, auf <http://www.joanneum.at>

Jamclub - Die Musikschule Tübingen (2006): Wissensbilanz 2005/06. Gefunden am 8.04.2008, auf

[www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/WB\\_jamclub\\_0506.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/WB_jamclub_0506.pdf)

Johannes Kepler Universität (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf

[http://www.wissen.jku.at/e80/e89/e343/files705/Wissensbilanz06\\_MTB35\\_290807\\_ger.pdf](http://www.wissen.jku.at/e80/e89/e343/files705/Wissensbilanz06_MTB35_290807_ger.pdf)

KM Associates: KMA erstellt Wissensbilanzen für Unternehmen. Gefunden am 8.04.2008, auf <http://www.km-a.at/index.php?url=http://www.km-a.at/4/artikel/161/161.html>

Karl-Franzens-Universität Graz (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [http://www.uni-graz.at/wissensbilanz\\_2006-3.pdf](http://www.uni-graz.at/wissensbilanz_2006-3.pdf)

KAPLAN, R./ NORTON, D. (1992): The Balanced Scorecard – measures that drive performance. In: Harvard Business Review, January – February 1992, S. 71-79.

KOCH, G./ LEITNER, K.H. / BORNEMANN, M. (2000): Measuring and reporting intangible assets and results in a European Contract Research Organization Paper prepared for the Joint German-OECD Conference Benchmarking Industry-Science Relationships, Berlin.

KAPLAN R. / NORTON D. (1997): Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

KMU-Forschung Austria (2007): Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Austrian Institute for SME Research and TSE Entre, Turku School of Economics, Finland Vienna, June 2007. Gefunden am 8.04.2008, auf <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/projects-studies/project5.htm>

LEV, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

LEV, B. (2003): Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets. In: FRBNY Economic Policy Review, September 2003.

LEV, B. (2004): Sharpening the Intangibles Edge. Harvard Business Review, Juni 2004, Boston.

Malermeister Kraatz (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/061109%20WB%20EKO\\_SW.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/061109%20WB%20EKO_SW.pdf)

MANG, K. (2007). Wissensbewertung- Konzepte, Methoden und Anwendungsgebiete. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

MANGOLD, R. (2003). Wissensmanagement: Zusammenfassung und Übersicht, Präsentation zur Vorlesung: Wissensmanagement in Unternehmen im Wintersemester 2003/04, Fachhochschule Stuttgart - Hochschule der Medien, Fachbereich Informationen und Kommunikation. Gefunden am 11.02.2008, auf [http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/mangold/lehrews0304/wm/07\\_wissensbewertung1.pdf](http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/mangold/lehrews0304/wm/07_wissensbewertung1.pdf).

MERTINS, K./ ALWERT, K./ HEISING, P. (2005). Wissensbilanzen - Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Printed in Germany: Springer Berlin Heidelberg.

MITTELMANN, A. (2005): Gefunden am 11.02.2008, auf <http://www.artm-friends.at/am/km/WM-Methoden/WM-Methoden-119.htm>

MÖLLER, K. (2005). Erfassung und Bewertung von Instangibles. Veröffentlicht in: Wissensmanagement special- eine Zeitschrift für Innovation 3/2005. Gefunden am 11.03.2008, auf [http://www.lemmens.de/verlag/zeitschriften/wima\\_special\\_archiv/2005/Special\\_3\\_05\\_archiv.pdf](http://www.lemmens.de/verlag/zeitschriften/wima_special_archiv/2005/Special_3_05_archiv.pdf)

MOXTER, A. (1992). Betriebswirtschaftliche Gewinnermittlung. Tübingen: J.B.C Mohr (Paul Siebeck).

NORTH, K. (1999). Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

NOEST (2004): Wissensbilanz. Graz  
NOEST: Nieder und Ökoenergienetzwerk Steiermark: Wissensbilanz. Graz. Gefunden am 10.04.2008, auf [http://www.noest.or.at/downloads/NOEST\\_Wissensbilanz\\_Endbericht.pdf](http://www.noest.or.at/downloads/NOEST_Wissensbilanz_Endbericht.pdf)

Österreichische Nationalbank (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [http://www.oenb.at/de/img/wissensbilanz\\_2006\\_tcm14-56901.pdf](http://www.oenb.at/de/img/wissensbilanz_2006_tcm14-56901.pdf)

Österreichischer Genossenschaftsverband (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101\\_1oegv/downloads/dokumente/wissensbilanz\\_folder.pdf](http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101_1oegv/downloads/dokumente/wissensbilanz_folder.pdf)

PUBLIC, A. (2000): VAIC TM an accounting tool for IC management. In: International Journal Technology Management, 20 (2000), 5/6/7/8, S. 702-714.

Prisma GmbH (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/Wissensbilanz-PRISMA.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/Wissensbilanz-PRISMA.pdf)

Projektmagazin 2008. Gefunden am 8.04.2008, auf <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0235.html>

REINISCH, F. (2007): Die Köpfe sind das Kapital – Wissen bilanzieren und erfolgreich nutzen. Heidelberg: Redline GmbH.

SHAPIRO, B.P. (1974): Manage the Customer, not just the Sales Force. Harvard Business Review, Boston.

Society of Management Accountants of Canada (1998): The Management of Intellectual Capital: The Issue and the practice. Hamilton.

SVEIBY, K.E. (1997): The New Organisational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Fransisco: Berrett-Koehler.

SCHÄFFER, A. (2001): Bewertung Intellektuellen Kapitals. Osnabrück: Der Andere Verlag.

SCHORCHT, H./ NISSEN, V. (2007): Herausforderung Wissensbewertung - Überblick und Vergleich ausgewählter Ansätze - Arbeitsbericht Nr. 2007-05, November 2007. Gefunden am 11.02.2008, auf [http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-13190/IBzWI\\_2007-05.pdf](http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-13190/IBzWI_2007-05.pdf)

SCHNEIDER, E. (2008): Studiengang Angewandtes Wissensmanagement - eSchneider Consulting (Hrsg.). Gefunden am 10.11.2008, auf [http://www.best-help.or.at/go.asp?personen\\_id=16696&sektion=personen&rkarte=infodetails&berufgruppe=t02&bereich\\_id=9111&subbereich\\_id=0&nsi=S967701,4R6126367](http://www.best-help.or.at/go.asp?personen_id=16696&sektion=personen&rkarte=infodetails&berufgruppe=t02&bereich_id=9111&subbereich_id=0&nsi=S967701,4R6126367)

Technische Universität Wien (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [http://www.tuwien.ac.at/fileadmin/t/tuwien/downloads/zahlen\\_und\\_fakten/wb06.pdf](http://www.tuwien.ac.at/fileadmin/t/tuwien/downloads/zahlen_und_fakten/wb06.pdf)

TOBIN, J. (1969): A General Equilibrium Approach to Monetary Theory. Journal of Money, Credit and banking, February 1969.

Trio Hair & Company (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf [www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/trio%20wissensbilanz\\_akt\\_2006.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen/trio%20wissensbilanz_akt_2006.pdf)

Universität für angewandte Kunst (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf <http://static.dieangewandte.at/gems/sueterrain/WB2006.pdf>

VESTER, F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeug für einen neuen Umgang mit Komplexität. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

WBV (2005): Wissensbilanz-Verordnung. Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Wissensbilanz. BGB1. 1 Nr. 120 zuletzt geändert durch das Bundesgesetz BGB1. 1 Nr. 77/2005.

Wirtschaftsuniversität Wien (2006): Wissensbilanz 2006. Gefunden am 8.04.2008, auf

<http://www.wu-wien.ac.at/portal/publikationen/wissensbilanz06.pdf>

## 8 Lebenslauf der Autorin

---

# Lebenslauf



## Personaldaten

---

Name: Karina Forsich  
Geburtsdaten: 7. März 1979, Oberpullendorf  
Staatsangehörigkeit: Österreich

## Ausbildungsweg

---

2008 Master-Studium Angewandtes Wissensmanagement,  
FH-Studiengänge Burgenland  
2006 Zertifikat: Diplomierte Heilstättenpädagogin, PI Linz  
2003 Lehramt für Informatik APS, PI Wien  
2002 Akademielehrgang Reformpädagogik; PÄDAK Wien  
Zertifikat: GFZ-Bewegtes Lernen-Das Wieder Modell, PI  
Wien  
2001 Akademielehrgang Interkulturelle Pädagogik, PÄDAK  
Wien  
2000 Diplomprüfung für das Lehramt an Volksschule, PÄDAK  
Wien

## Berufstätigkeit

---

seit 2005 Klassenlehrerin, VS Wittelsbachstraße, Wien  
2001 - 2005 Team-und Begleitlehrerin, VS Wittelsbachstraße, Wien  
2000- 2001 Teamlehrerin, VS Schönngasse, Wien

## 9 Anhang

1. Das Assessment.....	- 140 -
2 Datenkonstruktion.....	- 165 -
2.1 Datenerhebungsbogen A.....	- 168 -
2.2 Datenerhebungsbogen B.....	- 174 -
2.3 Datenerhebungsbogen C.....	- 180 -
3. Glossar der Erfolgsfaktoren.....	- 182 -
4. Allgemeines Glossar.....	- 187 -

## 1. Das Assessment

Abk.	HUMANKAPITAL					
I.I	HK. 1 Personal (nach Geschlecht, Verwendungskategorie, Zählkategorie)					
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
I.I.1	Direktion	Vorgabe des Wiener Stadtschulrates	Anzahl der Klassen Anzahl der Schüler (Vor- und Nachmittag)	Anzahl der Direktoren	Finanzielle Abgeltungen Klassenschülerzahl	→ →
I.I.2	Lehrkörper	Vorgabe des Wiener Stadtschulrates bezüglich Klassenschülerzahl	Anzahl der Kinder mit nichtdeutscher Muttersprache  Anzahl der Kinder mit Teilleistungsschwächen  Anzahl der Kinder mit sozialen Problemen	Anzahl der KlassenlehrerInnen und TeamlehrerInnen Anzahl der vollen und reduzierten Lehrtätigkeit Anzahl der FörderlehrerInnen Anzahl der verfügbaren Stunden Anzahl der BeratungslehrerInnen Anzahl der verfügbaren Stunden	Verbesserung des Klassenklimas Verbesserung der Sprachkenntnisse Vermehrte Förderung	→ ↗ ↗
I.I.3	Nachmittagsbereich	Vorgabe des Vereins bezüglich Gruppengrößen	Anzahl der Kinder Anzahl der Nachmittagskinder	Anzahl der NachmittagserzieherInnen Anzahl der vollen Arbeitsbeschäftigungen	Verbesserung der kindgerechten Betreuung (Aktivitäten/Beziehung)	↗

HK. 1 PERSONAL (I.I)	
(Anzahl)	Gesamtzahl zum Stichtag (Februar 2008)
Personal	Alle Dienst-und Beschäftigungsverhältnisse (I.I – I.III)
Geschlecht	Frauen Männer
Verwendungskategorie	KlassenlehrerInnen TeamlehrerInnen FörderlehrerInnen Sonstige LehrerInnen ErzieherInnen
Zählkategorie	Personen Vollzeitäquivalente, Teilzeitäquivalente Genehmigte Stunden nach Verwendungskategorie

Abk.	HUMANKAPITAL
------	--------------

I.II	HK. 2 Anzahl der Fort –
------	-------------------------

Abk. HUMANKAPITAL						
I.III HK.3 Anzahl der SchülerInnen (nach Schulstufen, Geschlecht und Zählkategorie; Abgängen)						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
I.III.1	SchülerInnen der 1. Klassen	Vorgabe des Wiener Stadtschulrates bezüglich Klassenschülerhöchstzahl	Anzahl der Anmeldungen Anzahl der Wohnungsumzüge	Anzahl der Schülerinnen der 1. Klassen	Kleinere Klassen = Mehr Individualisierung und Differenzierung	→
				Anzahl der Mädchen Anzahl der Buben Anzahl der Schulwechsel bei Wohnortwechsel Anzahl der Schulwechsel bei sonstigen Gründen	Beeinflusst die Unterrichtsarbeit	→
I.III.2	SchülerInnen der 2. Klassen	Vorgabe des Wiener Stadtschulrates bezüglich Klassenschülerhöchstzahl	Engagement und Interesse des Lehrkörpers	Anzahl der Schülerinnen der 2. Klassen	Kleinere Klassen = Mehr Individualisierung und Differenzierung	→
				Anzahl der Mädchen Anzahl der Buben Anzahl der Schulwechsel bei Wohnortwechsel Anzahl der Schulwechsel bei sonstigen Gründen	Beeinflusst die Unterrichtsarbeit	→
I.III.3	SchülerInnen der 3. Klassen	Vorgabe des Wiener Stadtschulrates bezüglich Klassenschülerhöchstzahl	Engagement und Interesse des Lehrkörpers	Anzahl der SchülerInnen der 3. Klassen	Kleinere Klassen = Mehr Individualisierung und Differenzierung	→
				Anzahl der Mädchen Anzahl der Buben Anzahl der Schulwechsel bei Wohnortwechsel Anzahl der Schulwechsel bei sonstigen Gründen	Beeinflusst die Unterrichtsarbeit	→

I.III.4	SchülerInnen der 4. Klassen	Vorgabe des Wiener Stadtschulrates bezüglich Klassenschülerhöchstzahl	Engagement und Interesse des Lehrkörpers	Anzahl der SchülerInnen der 4. Klassen Anzahl der Mädchen Anzahl der Buben Anzahl der Schulwechsel bei Wohnortwechsel Anzahl der Schulwechsel bei sonstigen Gründen	Kleinere Klassen = Mehr Individualisierung und Differenzierung	→
					Beeinflusst die Unterrichtsarbeit	→

<b>HK. 3 Anzahl der SchülerInnen (I.III)</b>	
Anzahl	Gesamtzahl innerhalb des Schuljahres 2007/08
SchülerInnen	Alle SchülerInnen
Geschlecht	Mädchen Buben
Zählkategorie bei Schulwechsel	Bei Wohnortwechsel Aus anderen Gründen
Zählkategorie bei Schulstufen	1. Klasse 2. Klasse 3. Klasse 4. Klasse

Abk. HUMANKAPITAL						
I.IV HK. 4 Führungsstärke der Direktion						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
I.IV.1	Direktion	Wahl durch Hearing	Persönliche und fachliche Kompetenzen	*Anzahl der Konferenzen	*Anzahl der Versetzungsanträge des Lehrkörpers	
				*Anzahl der Pädagogischen Tage	*Anzahl der Gespräche des Lehrkörpers mit Lehrervertretung	
				*Anzahl der Mitarbeitergespräche	*Anzahl der Krisensitzungen (ohne Direktion)	
				*Anzahl der Fort-und Weiterbildung		
				*Anzahl der Elterngespräche		

Abk. HUMANKAPITAL						
I.V HK. 5 Zufriedenheit der Mitarbeitern (nach Geschlecht und Zählkategorie)						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
I.V.1	Lehrkörper	Führungsstärke	Persönlichkeit und Führungsstärke Zusammensetzung der Klassen, Lehrkörpers Kompetenz des Lehrerteams Unterstützung durch die Eltern	Anzahl der Jahre der Berufsausübung: unter 10 Jahre, unter 20 Jahre, unter 30 Jahre, über 30 Jahre Anzahl der Versetzungsanträge bei MitarbeiterInnen Anzahl der Gespräche mit Lehrervertretung Anzahl der Krisensitzungen (ohne Direktion)	Steigerung des Fachwissens	→
					Anzahl der Gespräche mit Lehrervertretung	↗
					Anzahl der Krisensitzungen	↗
					Anzahl der Versetzung	↗
I.V.2	Nachmittagsbereich	Führungsstärke	Persönlichkeit und Führungsstärke Zusammensetzung der Gruppen Kompetenz des Erzieher- Innenteams	Anzahl der Jahre der Berufsausübung: unter 5 Jahre, unter 10 Jahre, unter 15 Jahre, über 15 Jahre  Anzahl der nebenberuflichen Ausbildungen	Anzahl der Kündigungen	→
					Anzahl der Versetzungsanträge	↗

I.IIIII Zufriedenheit der Mitarbeiter (I.V)	
Zeitraum	Innerhalb des Schuljahr 2007/08
Personal	Alle Mitarbeiter
Unterstützende Maßnahmen	Rücksprachen mit Lehrervertretung, Gewerkschaft
Geschlecht	Männer, Frauen
Zählkategorie	Versetzungsanträge Gespräche mit Lehrervertretung

Abk. Strukturkapital						
II.I SK. 1 Schulausstattung, nach Zählkategorie						
	Wirkungsbereich	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
II.I.1	Gebäude	Vorgaben des Schulerhalters (baupolizeiliche Vorgaben)	Anzahl der Klassen pro Jahrgang Gegebenheiten des Schulstandortes	Anzahl der Klassenräume Anzahl der freien Räume während des Vormittagsunterrichtes Anzahl der Freizeiträume Anzahl von weiteren Räumen (Werkraum, Bücherei, Lehrerzimmer, Direktion) Nutzfläche pro m2	Anzahl der SchülerInnen	→
					Anzahl des Lehrkörpers	→
					Zufriedenheit von SchülerInnen und Pädagoginnen (Platzmangel)	↗
II.I.2	Lehr- und Lernmittel	Vorgabe des Stadtschulrates bezüglich des Inventars	Finanzielles Budget	Anzahl der Lehr- und Lernmittel Anzahl der neuangekauften Lehr- und Lernmittel innerhalb eines Schuljahres Anzahl der PCs pro Klassenraum	Anzahl der entlehnten Lehr- und Lernmittel	→
					Lustbetonter und kinderechter Unterricht	→

SK.1 Schulausstattung nach Zählkategorie (II.I)	
Zeitraum	Innerhalb des Schuljahr 2007/08
Gebäude	Rahmenbedingungen des Schulstandortes
Lehr- und Lehrmittel	Anführen von allen inventarisierten Lehr- und Lehrmittel
Zählkategorie	Anzahl von Schulräumen Anzahl von Lehr- und Lehrmittel

Abk. Strukturkapital						
II.II SK. 2 Klassen- bzw. Gruppenstrukturen, nach Zählkategorie						
	Wirkungsbe- reich	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränder- ungsricht- ung
II.II.1	Strukturen am Vormittag	Vorgabe des Stadtschulrates bezüglich Klassenschüler- höchstzahlen	Anzahl der Anmeldungen	Anzahl der Kinder pro Klasse (siehe Humankapital HK3) 1.Klasse 2.Klasse 3.Klasse 4.Klasse	Verbesserung des Klassenkli- mas/Schulkli- mas	↗
					Nutzfläche pro Kind in m2	↗
					Verbesserter Unter- richt	→
II.II.2	Strukturen am Nachmittag	Vorgabe des Vereins bezüg- lich Gruppengröße	Bedarf an Nachmittagsbe- treuung für Kinder berufst- ätiger Eltern	Anzahl der Kinder, die ¾ oder Tage angemeldet sind Anzahl der betreuten Kinder bis 15.00/16.00 oder 17.00 Uhr	Nutzfläche pro Kind/Gruppen-räume in m2	↗
					Mehr Anmeldungen	↗
					Mehr Personal am Nachmittag	→

SK.2 Klassen- bzw. Gruppenstrukturen nach Zählkategorie (II.II)	
Zeitraum	innerhalb des Schuljahr 2007/08
Strukturen am Vormittag	Klassenstrukturen bis Unterrichtsende
Strukturen am Nachmittag	Gruppenstrukturen bis Betreuungsende
Zählkategorie	Anzahl der Kinder pro Klasse (siehe HK3) à Klassengröße Anzahl der zu betreuenden Kinder am Nachmit- tag à Gruppengröße Nutzfläche in m2

Abk. Strukturkapital						
II.III SK. 3 Arbeitsstrukturen, nach Personenkategorie						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
II.III.1	Direktion	Vorgabe des Stadtschulrates	Anfragen durch Eltern Anfragen durch Direktoren Aufträge durch höhere Instanzen	Anzahl der zu arbeitenden Stunden Anzahl der durchgeführten Arbeitsaufträge (per Mail/Post/Telefon) Anzahl der Sitzungen mit BSI und anderen Direktoren Anzahl der Fort- und Weiterbildungen	Verbesserte Kommunikation nach außen und innen	→
					Anzahl der Ausgänge per Mail/ Post	→
II.III.2	LehrerInnen	Vorgaben des Stadtschulrates nach LDG, § 43 Abs. 1, 2 und 3	Volle Lehrverpflichtung  Halbe Lehrverpflichtung  Reduzierte Lehrverpflichtung	Lehrerdienstgesetz (LDG): <u>Anzahl der Stunden Topf A:</u> Unterrichtsverpflichtung <u>Anzahl der Stunden Topf B:</u> Vor- und Nachbereitung des Unterrichtes sowie Korrekturarbeiten <u>Anzahl der Stunden Topf C:</u> Sonstige Tätigkeiten Schätzung: Tatsächlicher Mehraufwand? Anzahl der Elternbriefe	Einhaltung des LDG Steigerung von Unterrichtsangeboten → sind unbezahlte Aktivitäten	↘
II.III.3	ErzieherInnen	Vorgaben des Vereins	Vollzeitbeschäftigung  Teilzeitbeschäftigung	Dienstvertrag für ErzieherInnen: Anzahl der vorzubereitenden Stunden Anzahl der zu betreuenden Stunden Anzahl der Pool- Stunden Anzahl der verpflichtenden Fort- und Weiterbildungen Anzahl der Spätdienststunden	Einhaltung des Kollektivvertrages	↗

II.III.4	SchülerInnen	Schulpflicht	Erfüllung von Schulpflichten  Selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen und Handeln Engagement der SchülerInnen	Abgabe von Hausübungen (Schätzung) Mitarbeit der Kinder (Schätzung)
----------	--------------	--------------	---	--

Abk. Beziehungskapital						
III.I BK.1 Kundenzufriedenheit (Eltern/Schülerinnen) nach Zählkategorien						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
III.I.1	Eltern	Schuleinzugsgebiet	Fachliche und persönliche Kompetenz der KlassenlehrerInnen/TeamlehrerInnen Klassenschwerpunkte Angebote der Schule	Nutzung der schulischen Angebote	Gute Zusammenarbeit	→
				Anzahl der Anmeldungen für die 1.Klassen	Interesse/Teilnahme am Unterrichtsgeschehen (Lehrausgängen, Buchstabentage, Projekte, Klassenfeiern,...)	→
				Stammkunden (Geschwisterkinder) Spricht gut über die Schule	Mehr Anmeldungen als zu vergebende Schülerplätze	↘
III.I.2	SchülerInnen	Schuleinzugsgebiet	Klassenschwerpunkt Bekanntschaften aus dem Kindergarten Beziehungen der Eltern untereinander	Kommt gerne und motiviert in die Schule Ist in Klassengemeinschaft integriert	Gutes Schul- und Klassenklima	↗

III.I Kundenzufriedenheit (Eltern/Schüler) nach Zählkategorie	
Zeitraum	Innerhalb des Schuljahr 2007/08
Kunden	Alle Eltern und SchülerInnen
Kundenzufriedenheit	Spricht gut über die Schule
Zählkategorie	Anmeldungen für 1.Klassen Angabe eines Lehrerwunsches Teilnahme an Unterrichtsaktivitäten

Abk. Beziehungskapital						
III.II BK. 2 Kundenlebenszustände (Eltern/SchülerInnen) nach Geschlecht und Zählkategorien						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
III.II.1	SchülerInnen	Soziales Umfeld der SchülerInnen	Finanzielle Hintergrund Berufliche Hintergrund Zeitliche Unterstützung des Kindes Familienstand (Eltern geschieden, gerade in Trennung,...)	Zahlungsfähigkeit (Voll-oder Teilzahler) bei Nachmittagsbetreuung	Teilnahme an zusätzlichen Angeboten	→
				Zahlungsfähigkeit bei Klassenbeträgen (Klassenkassa, sportliche Zusatzangebote)	Interesse/Teilnahme bei Unterrichtsgeschehnissen (Lehrausgängen, Buchstabentage, Projekte, Klassenfeiern,..)	↗
				Pünktlichkeit Erbringung aller Unterschriften (Kontaktheft, Freiarbeitsheften,...) Anzahl der aggressionsbereiten SchülerInnen	Senkung des Aggressionspotenzials der SchülerInnen	↗
III.II.2	SchülerInnen	Vorerfahrungen der SchülerInnen	Unterstützung und Förderung des Kindes	Sprachstand des Kindes (ausreichend, gut)	Bessere Leistungen und soziale Integration	↗
				Wissensstand des Kindes (unterdurchschnittlich, durchschnittlich, überdurchschnittlich) Motorische und taktile Fähigkeiten	Leichter Schuleinstieg	↗

BK. 3 Kundenlebenszustände (Eltern=SchülerInnen) nach Geschlecht und Zählkategorie (III.II)	
Zeitraum	Innerhalb des Schuljahres 2007/08
SchülerInnen	Alle SchülerInnen
Geschlecht	Mädchen Buben
Zählkategorie	Unterstützung und Förderung des Kindes durch das Elternhaus Zahlungsfähigkeit Pünktlichkeit Erbringung aller Unterschriften Anzahl der aggressionsbereiten SchülerInnen
Zählkategorie bei Schulstufen	1. Klasse 2. Klasse 3. Klasse 4. Klasse

Abk. Beziehungskapital						
III.III BK. 3 Kundenerwartungen (SchülerInnen und Eltern)						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
III.III.1	Eltern, SchülerInnen	Sozialer und finanzieller Hintergrund der Eltern	Auf Schulebene, Klassenebene und auf das eigene Kind bezogen  Persönliche Kompetenzen  Sprachliche Kompetenzen	Anzahl der Elternvereins-sitzungen	Kooperationen mit außerschulischen Beratungsinstitutionen (Jugendamt, Legasthene, psychologische Beratungsstellen,..)	→
				Anzahl von Anträgen für finanziellen Unterstützungen	Verbesserung des Schul- und Klassenklimas	↗
				Anzahl der einbezahlten Elternvereinsmitgliedschaft	Erhöhung der Zufriedenheit aller Beteiligten	→
				Anzahl von LehrerInnengesprächen	Eingehen von Wünschen und Zielen der Kunden	→
				Anzahl von Beratungsgesprächen	Reduzierung der Schulwechsel	→
III.III.2	SchülerInnen an der Schule	Schuleinzugsgebiet	Klassenschwerpunkt Bekanntschaften aus dem Kindergarten Beziehungen der Eltern untereinander	Kommt gerne und motiviert in die Schule  Ist in Klassengemeinschaft integriert	Gutes Schul- und Klassenklima	↗


III.III.3	Eltern: Nachmittagsbereich	Anmeldung	Berufsausübung der Eltern Kompetente Betreuung am Nachmittag (Lernstunde, sprachliche Gewandtheit, Freundeskreis,.)	Anzahl der Angebote	Anzahl der Abmeldungen innerhalb eines Schuljahres	↗
				Anzahl der Dienstjahre		
				Anzahl der Fort-und Weiterbildungen Anzahl der gruppenübergreifenden Aktivitäten		
					Anzahl der Beschwerden	↗
					Anzahl der Gruppenwechsel	↗

BK. 3 Kundenerwartungen nach Geschlecht und Zählkategorie (III.III)	
Zeitraum	Innerhalb des Schuljahres 2007/08
Kunden	Alle SchülerInnen und Eltern
Zählkategorie	Hierbei sind alle Gespräche aufzulisten, welche von Eltern, SchülerInnen oder LehrerInnen einberufen werden

Abk. Beziehungskapital						
III.IV BK. 4 Öffentlichkeitsarbeit, nach Zählkategorien						
	Medium	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
III.IV.1	Per Internet (Schulhomepage)	Vorgabe durch Stadtschulrat  (ohne zeitliche oder finanzielle Ressourcen)	Engagement des PädagogInnenteam	Anzahl der Aktualisierungen Anzahl der einzelnen Klassenbeiträge Anzahl der Logins von Außen	Schnellere Informationsweitergabe	→
					Transparenz von Schulaktivitäten	→
					Aktualität der Informationen	↗
III.IV.2	Per Direktionscomputer	Internetverbindung	PC-Kenntnisse der Direktion	Anzahl der eingehenden Mails an Direktion Anzahl der ausgehenden Mails durch die Direktion	Schnellere Informationsweitergabe	→
III.IV.3	Teilnahme von Klassen bei außerschulischen Aktivitäten	Angebote von Ausschreibungen	Engagement des PädagogInnenteam	Teilnahme bei schulfremden Veranstaltungen (Athelthics light, Museumsbesuche, ...)	Kennen lernen von weiteren außerschulischen Angeboten	→
III.IV.4	Angebote von Klassen innerhalb der Schule	Engagement der PädagogInnen	Engagement der PädagogInnen	Anzahl von Klassenfeiern Anzahl von Buchstabendtage (Einladungen an Eltern) Anzahl von Freiarbeitsstunden	Transparenz der Unterrichtsarbeit	→

BK. 4 Öffentlichkeitsarbeit nach Zählkategorie (III.IV)	
Zeitraum	Innerhalb des Schuljahres 2007/08
Art der Arbeit	Elektronische und schülerbezogene Arbeiten
Zählkategorie	Alle Aktivitäten, welches die Schule nach außen hin vertreten und repräsentieren

Abk. Kernprozesse						
IV.I KP. 1 Partizipative Zusammenarbeit, nach Personenkategorie						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
IV.I.1	LehrerInnen ↕ LehrerInnen	Bereitschaft Wissen auszutauschen	Fachliche und soziale Kompetenz Effizienter Wissensaustausch Aufgeschlossenes und dynamisches Lehrerteam	Nutzung der Schulplattform in %	Bessere Zusammenarbeit	↗
				Anzahl der Planungsstunden über den Topf B hinaus	Steigerung des Vertrauens	↗
				Anzahl der materialienaustauschenden LehrerInnen (Schätzung)	Verminderung von Redundanzen	↗
				Anzahl von gemeinsam durchgeführten Projekten	Steigerung des Schulklimas	↗
				Anzahl von klasseübergreifenden Aktivitäten (Ateliertage, Schulfeste,..)	Steigerung der Motivation und Leistungen des Kindes	→
IV.I.2	LehrerInnen ↕ Eltern	Interesse am Schulgeschehen	Fachliche und soziale Kompetenz des Lehrkörpers  Engagement des Lehrkörpers und der Eltern	Anzahl von außerschulischen Treffen/Aktivitäten in Stunden/Jahr	Verbesserung des Klassenklimas	→
				Gespräche über schulische/außerschulische Problemsituationen in Stunden/Woche	Steigerung der Motivation und Leistungen des Kindes	→
				Telefonate in Stunden/Woche Anzahl der Mails/Woche Anzahl der Erinnerungsschreiben an Eltern		

IV.I.3	Eltern ß à ErzieherInnen	Interesse am Freizeitbereich	Fachliche und soziale Kompetenz der ErzieherInnen  Engagement der ErzieherInnen und Eltern	Anzahl der geführten Elterngespräche in Stunden pro Jahr  Anzahl der Erinnerungsschreiben an Eltern	Verbesserung des Gruppenklimas	
--------	--------------------------------	------------------------------	--	---	-----------------------------------	---

KP.3 Partizipative Zusammenarbeit, nach Personenkategorie (IV.I)	
Zeitraum	Innerhalb des Schuljahr 2007/08
Personenkategorie	Innherhalb des Lehrkörpers LehrerInnen ß à Eltern ErzieherInnen ß à Eltern
Maßnahmen für eine partizipative Zusammenarbeit	Aktive Zusammenarbeit und das Gewerkstelligen von möglichen Angeboten zur aktiven Arbeit

Abk. Kernprozesse						
IV.II KP. 2 Unterricht, nach Personenkategorie						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
IV.II.1	LehrerInnen ß à SchülerInnen	Fachliche und soziale Kompetenz	Kenntnis über intellektuelle Fähigkeiten des Kindes  Mut zu alternativen Unterrichtsmethoden  Kenntnis des Lehrplanes	Individualisierung und Differenzierung des Unterrichtes	Steigerung der Motivation und Leistungen des Kindes	→
				Lustbetonter und am Kinde ausgerichteter Unterricht	Steigerung des Selbstvertrauens	→
				Anzahl der offenen Lernphasen in Stunden pro Woche	Erkennen von Schwächen und Stärken	→
				Anzahl der Lernspiele pro Woche	Verbessern des Klassenklimas	↗
				Anzahl der Projekte	Anzahl der Repetenten	↘
					Anteil der Gymnasiumkinder	→
					Anteil der Hauptschulkinder	→
IV.II.2	LehrerInnen ß à Eltern und SchülerInnen	Interesse am Schulgeschehen	Angebote /Einladungen zu schulischen Aktivitäten	Anzahl von Begleitungen bei Lehrausgängen (Schätzung) Anzahl der Beteiligung am Unterrichtsgeschehen (Teilnahme am Vor-	Höhere Transparenz des Unterrichtes	→

				mittag; Buchstabentage, Freiarbeit,...) in % pro Schulstufe Erbringung von Unterschriften in % Lesen von Elternbriefen in % Elternzufriedenheit (Umfrage)	Verbesserung des Klassenklimas	→
IV.I.3	Eltern ß à SchülerInnen	Bereitschaft zur Unterstützung des Kindes	Wahrnehmen der elterlichen Pflichten Unterstützung durch Eltern	Unterstützung bei Wiederholungsphasen Typische Übungsphasen: Lesen, Kopfrechnen; Schätzung der LehrerInnen in %	Steigerung der Motivation und Leistungen des Kindes	↗

KP.3 Unterricht, nach Personenkategorie und Angeboten (IV.I)	
Zeitraum	Innerhalb des Schuljahr 2007/08
Personenkategorie	LehrerInnen ß à SchülerInnen LehrerInnen ß à Eltern SchülerInnen ß à Eltern
Angebote /Maßnahmen	Individualisierung und Differenzierung des Unterrichtes Anzahl von alternativen Unterrichtsmethoden Aktive Unterstützung durch Eltern (Interesse am Schulgeschehen)

Abk.	Kernprozesse
IV.III	KP. 3 Außerordentliche Unterrichtsangebote nach Zählkategorie

Personenkreis

Generische  
ErfolgsfaktorenSpezifische  
Erfolgsfaktoren

Leistungsindikatoren

Abk. Kernprozesse						
IV.IV KP. 4 Verbesserung des Klassenklima, nach situationsbezogene Anlässe						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
IV.IV.1	LehrerInnen ↳ à ErzieherInnen ↳ à SchülerInnen	Sozialer Hintergrund der SchülerInnen	Soziale und fachliche Kompetenz des PädagogInnenteams  Vorhandene soziale Kompetenz des Kindes  Klassenzusammensetzung	Anzahl von Klassengesprächen in Stunden/Woche (Morgenkreis, Erziehungsarbeit; Rollenspiele, ..)	Erhöhung des persönlichen Wohlbefindens	→
				Thematisieren von sozialen Schwerpunkten	Verbesserung des Klassenklimas	→
				Anzahl von Einzelgesprächen mit Schülern in Stunden/Woche bezüglich Erziehungsarbeit  Anzahl von Einzelgesprächen bezüglich Probleme im Elternhaus  Anzahl der betreuten SchülerInnen bei/beim BeratungslehrerIn	Lösungen für situationsbezogene Probleme	↗
IV.IV.2	LehrerInnen ↳ à außerschulische Institutionen	Zusammenarbeit aller Beteiligten	Elternhaus: Zeitliche Vernachlässigung  Finanzielle Benachteiligung	Anzahl der Gefährdungsmeldungen pro Klasse beim Jugendamt/pro SJ	Verbesserung der Lebenslage des Kindes	↗
				Anzahl der Zusammenarbeit mit „helfenden Einrichtungen“ (Jugendamt, Beratungsstellen, ) in Stunden pro Woche (Schätzung)	Steigerung des persönlichen Wohlbefindens für alle Beteiligten	↗

			MitschülerInnen: Soziale Kompetenz	Anzahl der Übertritte in Kleingruppenklassen /Wechsel der Schule pro Jahr	Verbesserung des Klassenklimas	
--	--	--	---------------------------------------	---	--------------------------------	--

KP.4 Verbesserung des Klassenklimas (IV.IV)	
Zeitraum	Innerhalb des Schuljahr 2007/08
Arten von Vernachlässigungen	Zeitliche Vernachlässigung Überforderung der Eltern Kündigungen der Arbeitsstelle von Eltern Trennungen von Eltern Finanzielle Schwierigkeiten

Abk. Kernprozesse						
IV.IV KP. 5 Betreuungsangebote nach Zählkategorie						
	Personenkreis	Generische Erfolgsfaktoren	Spezifische Erfolgsfaktoren	Leistungsindikatoren	Ergebnis (Wirkungen)	Veränderungsrichtung
IV.V.1	ErzieherInnen ß à SchülerInnen	Fachliche und soziale Kompetenz der ErzieherInnen	Engagement der ErzieherInnen	Anzahl von kreativen und sportlichen Angeboten	Lustbetonte am Kind ausgerichtete Betreuung am Nachmittag	↗
				Anzahl von Lehrausgängen am Nachmittag /pro Jahr	Verbesserung des Gruppenklimas	↗
				Anzahl von Fort-und Weiterbildungen außerhalb der Dienstzeiten	Kennenlernen von verschiedenen Aktivitäten	↗
IV.V.2	ErzieherInnen ß à ErzieherInnen	Kooperationsbereitschaft	Engagement der ErzieherInnen	Anzahl von gruppenübergreifenden Aktivitäten	Ermöglichen von neuen Freundschaften	→
				Arten der gruppenübergreifenden Aktivitäten	Kinder haben Umgang mit Schülern unterschiedlichen Alters	↗
					Verbesserung der Schulklimas	→

KP.4 Nachmittagsangebote nach Zählkategorie (IV.VI)	
Zeitraum	innerhalb des Schuljahr 2007/08
ErzieherInnen	Alle ErzieherInnen, die an der Volksschule SCHULWEG vom Verein angestellt sind.
Zählkategorie	Anzahl der kreativen und sportlichen Aktivitäten Anzahl von gruppenübergreifenden Aktivitäten

## 2 Datenkonstruktion

Auf Grundlage der universitären Wissensbilanz-Verordnung BGB1.II (2002) entstand folgende Konstruktion für die Datenerhebungsbögen :

### I. Wirkungsbereich, Zielsetzungen und Strategien

### II. Intellektuelles Vermögen

#### 1. Humankapital

- Ø Humankapital: Bereich Personal (HK1)
  - ü Direktorin
  - ü LehrerInnen
  - ü ErzieherInnen
- Ø Humankapital: Bereich Fort-und Weiterbildung des Personals (HK2)
  - ü Direktorin
  - ü LehrerInnen
  - ü ErzieherInnen
- Ø Humankapital: Bereich SchülerInnen (HK3)
  - ü 1. Klassen
  - ü 2. Klassen
  - ü 3. Klassen
  - ü 4. Klassen
- Ø Humankapital: Bereich Führungsstärke der Direktorin (HK4)
- Ø Humankapital: Bereich Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (HK5)
  - ü LehrerInnen
  - ü ErzieherInnen

#### 2. Strukturkapital

- Ø Schulausstattung (SK1)
  - ü Gebäude
  - ü Lehr-und Lehrmittel

- ü Strukturen am Vormittag
- ü Strukturen am Nachmittag
  
- Ø Klassen-Gruppenstrukturen (SK2)
  - ü Strukturen am Vormittag
  - ü Strukturen am Nachmittag
  
- Ø Arbeitsstrukturen (SK3)
  - ü Direktorin
  - ü LehrerInnen
  - ü ErzieherInnen
  - ü SchülerInnen
  - ü Eltern

### 3. Beziehungskapital

- Ø Kundenzufriedenheit (BK1)
  - ü Eltern
  - ü SchülerInnen
- Ø Kundenlebenszustände(BK2)
  - ü Soziales Umfeld
- Ø Kundenerwartungen (BK3)
- Ø Öffentlichkeitsarbeit (BK4)
  - ü Homepage

## III. Kernprozesse

1. Partizipative Zusammenarbeit
  - ü LehrerInnen ß à LehrerInnen
  - ü LehrerInnen ß à Eltern
  - ü ErzieherInnen ß à Eltern
  
2. Unterricht
  - ü LehrerInnen ß à SchülerInnen

- ü LehrerInnen ß à Eltern
- ü Eltern ß à SchülerInnen

3. Steigerung des Klassenklimas

- ü LehrerInnen ß à SchülerInnen ß à ErzieherInnen
- ü LehrerInnen ß à außerschulische Organisationen

4. Betreuungsangebote am Nachmittag

- ü LehrerInnen ß à SchülerInnen ErzieherInnen

## VI) Output und Wirkungen der Kernprozesse

1. Partizipative Zusammenarbeit

- ü LehrerInnen ß à ErzieherInnen ß à Eltern

2. Unterricht

- ü LehrerInnen ß à ErzieherInnen ß à Eltern

3. Steigerung des Klassenklimas

- ü SchülerInnen

4. Betreuungsangebote am Nachmittag

- ü ErzieherInnen ß à SchülerInnen ß à Eltern

## 2.1 Datenerhebungsbogen A

Sehr geehrte Frau Direktor!

Um einen Beitrag zur Qualitätssicherung des Schulstandortes zu leisten, soll eine Wissensbilanz (WB) erstellt und durchgeführt werden. Ein Teil dieser WB besteht darin, Messdaten für jeden der folgenden Bereiche anzugeben.

Einige wenige Indikatoren (in roter Schrift dargestellt) müssen nach Ihrem subjektiven Ermessen geschätzt werden.

Ihre Angaben sollen sich auf den Zeitraum von September 2007 bis Februar 2008 beziehen.

Danke für Ihr Engagement und Ihre Zeit!

Karina Forsich

Humankapital: Bereich Personal (HK1)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
HK1.1	Anzahl der Direktoren	
HK1.2	Anzahl der KlassenlehrerInnen gesamt	
HK1.3	* Anzahl der KlassenlehrerInnen mit voller Lehrtätigkeit	
HK1.4	* Anzahl der KlassenlehrerInnen mit reduzierter Lehrtätigkeit	
HK1.5	Anzahl der TeamlehrerInnen gesamt	
HK1.6	* Anzahl der TeamlehrerInnen mit voller Lehrverpflichtung	
HK1.7	* Anzahl der TeamlehrerInnen mit reduzierter Lehrtätigkeit	
HK1.8	Anzahl der FörderlehrerInnen	
HK1.9	* Anzahl der verfügbaren Stunden am Schulstandort	
HK1.10	Anzahl der ReligionslehrerInnen	
HK1.11	* Anzahl der verfügbaren Stunden am Schulstandort	
HK1.12	Anzahl der WerklehrerInnen	
HK1.13	* Anzahl der verfügbaren Stunden am Schulstandort	
HK1.14	Anzahl der BeratungslehrerInnen	
HK1.15	* Anzahl der verfügbaren Stunden am Schulstandort	
HK1.16	Anzahl der diversen sonstigen LehrerInnen (Native Speaker, SprachheillehrerIn, ...)	
HK1.17	* Anzahl der verfügbaren Stunden am Schulstandort	
HK1.18	Anzahl der NachmittagserzieherInnen gesamt	

HK1.19	* Anzahl der NachmittagserzieherInnen mit voller Arbeitsbeschäftigung in %	
--------	--	--

### Humankapital: Bereich Fort-und Weiterbildung des Personals (HK2)

Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
HK2.1	Direktorin: *Anzahl der Fort-und Weiterbildungen in Stunden	
HK2.2	LehrerInnen: *Anzahl der bewilligungspflichtigen Fort-und Weiterbildungen während der Dienstzeit in Stunden	
HK2.3	*Anzahl der Fort-und Weiterbildung außerhalb der Dienstzeit in Stunden	
HK2.4	*Anzahl von schulfremden Fort-und Weiterbildungen in Stunden	
HK2.5	ErzieherInnen: *Anzahl der bewilligungspflichtigen Fort-und Weiterbildungen während der Dienstzeit in Stunden	
HK2.6	*Anzahl der Fort-und Weiterbildung außerhalb der Dienstzeit in Stunden	
HK2.7	*Anzahl von schulfremden Fort-und Weiterbildungen in Stunden	

### Humankapital: Bereich SchülerInnen (HK3)

Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
HK3.1	1. Klassen Anzahl der 1.Klassen gesamt	
HK3.2	Anzahl der SchülerInnen gesamt	
HK3.3	*Anzahl der Mädchen	
HK3.4	*Anzahl der Buben	
HK3.5	* Anzahl der Schulwechsel durch Wohnortwechsel	
HK3.6	* Anzahl der Schulwechsel aus anderen Gründe	
HK3.7	* Anzahl der Vorschulkinder	
HK3.8	2. Klassen: Anzahl der 2.Klassen gesamt	
HK3.9	Anzahl der SchülerInnen gesamt	
HK3.10	*Anzahl der Mädchen	
HK3.11	*Anzahl der Buben	

HK3.12	* Anzahl der Schulwechsel durch Wohnortwechsel	
HK3.13	* Anzahl der Schulwechsel aus anderen Gründen	
HK3.14	* Anzahl der Schulstufenwechsel	
	3. Klassen:	
HK3.15	Anzahl der 3.Klassen	
HK3.16	Anzahl der SchülerInnen gesamt	
HK3.17	*Anzahl der Mädchen	
HK3.18	*Anzahl der Buben	
HK3.19	* Anzahl der Schulwechsel durch Wohnortwechsel	
HK3.20	* Anzahl der Schulwechsel aus anderen Gründe	
HK3.21	* Anzahl der Schulstufenwechsel	
	4. Klassen:	
HK3.22	Anzahl der 4.Klassen	
HK3.23	Anzahl der SchülerInnen gesamt	
HK3.24	*Anzahl der Mädchen	
HK3.25	*Anzahl der Buben	
HK3.26	* Anzahl der Schulwechsel durch Wohnortwechsel	
HK3.27	* Anzahl der Schulwechsel aus anderen Gründen	
HK3.28	* Anzahl der Schulstufenwechsel	

#### Humankapital: Bereich Führungsstärke der Direktorin (HK4)

Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
HK4.1	Anzahl der Konferenzen	
HK4.2	Anzahl der Pädagogischen Tage	
HK4.3	Anzahl der Mitarbeitergespräche	
HK4.4	Anzahl der Elterngespräche in Stunden	
HK4.5	Anzahl der Gespräche mit LehrerInnen in Stunden	

#### Humankapital: Bereich Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (HK5)

Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
	LehrerInnen:	
HK5.1	Anzahl der Jahre der Berufsausübung: *unter 10 Jahre	
HK5.2	*10 bis unter 30 Jahre	

HK5.3	*über 30 Jahre	
HK5.4	Anzahl der Versetzungsanträge bei MitarbeiterInnen	
HK5.8	ErzieherInnen: Anzahl der Jahre der Berufsausübung: *unter 3 Jahre	
HK5.9	* 3 bis unter 5 Jahre	
HK5.10	* 5 bis unter 10 Jahre	
HK5.11	* über 10 Jahre	
HK5.12	Anzahl der ErzieherInnen, die gekündigt haben	

### Strukturkapital: Schulausstattung (SK1)

Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
SK1.1	Gebäude: Anzahl der Klassenräume	
SK1.2	Anzahl der Freizeiträume	
SK1.3	Anzahl von weiteren Räumen (Werkraum, Bücherei, Küche,...)	
SK1.4	Nutzfläche pro Person in m2	
SK1.5	Lehr-und Lehrmittel Anzahl der Lehrmittel	
SK1.6	Anzahl der Lernmittel	
SK1.7	Anzahl der neuangekauften Lehr-und Lernmittel innerhalb eines Schuljahres	
SK1.8	Anzahl der PCs pro Klassenraum	

### Strukturkapital: Klassen-Gruppenstrukturen(SK2)

Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
SK2.1	Strukturen am Vormittag: Anzahl der Kinder	
SK2.3	Strukturen am Nachmittag: Anzahl der Kinder, die zur Nachmittagsbetreuung angemeldet sind	
SK2.5	Anzahl der Kinder, die 3 Tage angemeldet sind	
SK2.6	Anzahl der Kinder, die 4 Tage angemeldet sind	
SK2.7	Anzahl der Kinder, die 5 Tage angemeldet sind	

Strukturkapital: Arbeitsstrukturen(SK3)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
SK3.1	Direktorin: Anzahl der zu arbeitenden Stunden	
SK3.2	Anzahl der durchgeführten Arbeitsaufträge (per Post/Mail...)	
SK3.3	Anzahl der Leitersitzungen	
SK3.4	Anzahl der Fort-und Weiterbildungen	(siehe HK 2.1)
SK3.5	LehrerInnen: Anzahl der zu arbeitenden Stunden	
SK3.6	* Anzahl der Stunden für den Topf A	
SK3.7	* Anzahl der Stunden für den Topf B	
SK3.8	* Anzahl der Stunden für den Topf C	
SK3.10	ErzieherInnen: Anzahl der zu arbeitenden Stunden	
SK3.11	* Anzahl der zu vorbereitenden Stunden	
SK3.12	* Anzahl der zu bereuenden Stunden	
SK3.13	*Anzahl der Pool-Stunden	
SK3.14	* Anzahl der Spätdienststunden	

Beziehungskapital: Kundenzufriedenheit(BK1)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
BK1.1	Eltern: Anteil der Eltern, die schulische Angebote (Förderlehrer, BeratungslehrerIn, SprachheillehrerIn,..) nutzen in %	
BK1.2	Anzahl der Anmeldungen für kommende 1.Klassen	
BK1.3	Anteil der Eltern, die die Schule weiterempfehlen in %	

Beziehungskapital: Kundenlebensumstände(BK2)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
BK2.1	Soziales Umfeld: Zahlungsfähigkeit der Nachmittagsbetreuungskosten: * VollzahlerInnen in %	
BK2.2	* TeilzahlerInnen in %	
BK2.3	* NullzahlerInnen in %	

Beziehungskapital: Kundenerwartungen(BK3)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
BK3.1	Anzahl der Elternvereinssitzungen	
BK3.2	Anzahl der einbezahlten Elternvereinsmitgliedschaften	
BK3.3	Anzahl von Elterngesprächen mit Direktion	(siehe HK4.4)

Beziehungskapital: Öffentlichkeitsarbeit (BK4)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
BK4.1	Homepage: * Anzahl der Aktualisierungen	
BK4.2	* Anzahl von Klassenbeiträgen auf der Homepage	
BK4.3	* Anzahl der Logins auf die Homepage	

## 2.2 Datenerhebungsbogen B

Anzahl der SchülerInnen: \_\_\_\_\_

Klasse: \_\_\_\_\_

Sehr geehrte Lehrer,  
sehr geehrte Lehrerinnen!

Um einen Beitrag zur Qualitätssicherung des Schulstandortes zu leisten, soll eine Wissensbilanz (WB) erstellt und durchgeführt werden. Ein Teil dieser WB besteht darin, Messdaten für jeden der folgenden Bereiche anzugeben.

Ein Großteil der Indikatoren (in roter Schrift dargestellt) müssen nach Ihrem subjektiven Ermessen geschätzt werden.

Ihre Angaben sollen sich auf den Zeitraum von September 2007 bis Februar 2008 beziehen.

Danke für Ihr Engagement und Ihre Zeit!

Karina Forsich

Humankapital: Bereich Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (HK5)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08

Strukturkapital: Arbeitsstrukturen(SK3)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
SK3.9	LehrerInnen: * Anzahl der zusätzlichen Arbeitsstunden (über Topf A,B + C hinausgehend) pro Schulklasse	
SK3.15	SchülerInnen: Anzahl der SchülerInnen, die selbstständig ihre Hausübungen abgeben pro Schulklasse	
SK3.16	Anzahl der SchülerInnen, die aktive Mitarbeit im Unterricht leisten pro Schulklasse	
SK3.17	Anzahl der SchülerInnen, die selbstständig bei offenen Lernphasen arbeiten pro Schulklasse	
SK3.18	Anzahl der SchülerInnen, die themenspezifische Materialien mitbringen pro Schulklasse	
SK3.19	Anzahl der SchülerInnen, die schriftliche Arbeitserfordernisse (wie Heftführung, Schrift,...) erfüllen pro Schulklasse	
SK3.20	Eltern: Anteil der Eltern, die pünktlich alle Unterschriften leisten in % pro Schulklasse	
SK3.21	Anteil der Eltern, die Mitteilungen sinnerfassend lesen in % pro Schulklasse	
SK3.22	Anteil der Eltern, die Utensilien(Uhu, Bleistift,...) für den Schulalltag immer bereitstellen in % pro Schulklasse	
SK3.23	Anteil der Eltern, die immer Utensilien für Lehrausgänge (Fahrscheine,...) bereitstellen in % pro Schulklasse	
SK3.24	Anteil der Eltern, die Klassenbeiträge zeitgerecht bezahlen in % pro Schulklasse	

Strukturkapital: Klassen-Gruppenstrukturen(SK2)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
SK2.2	Anzahl der Kinder pro Schulklasse	

Beziehungskapital: Kundenzufriedenheit(BK1)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
BK1.3	SchülerInnen: Anteil der SchülerInnen, die gerne und motiviert in die Schule kommen in % pro Schulklasse	
BK1.4	Anteil der SchülerInnen, die in der Klassengemeinschaft integriert sind in % pro Schulklasse	

Beziehungskapital: Kundenlebensumstände(BK2)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
BK2.4	Anzahl von SchülerInnen, die die Klassenbeiträge zeitgerecht bezahlt haben pro Schulklasse	siehe SK3.24
BK2.5	Anzahl von SchülerInnen, die pünktlich zum Unterricht kommen pro Schuljahr	
BK2.6	Anteil aller pünktlich erbrachten Unterschriften (Kontaktheft, Freiarbeit,...) in % pro Schulklasse	siehe SK3.20
BK2.7	Anzahl der SchülerInnen mit gutem bis sehr gutem Sprachstand (C+B) pro Schulklasse	
BK2.8	Anzahl der SchülerInnen mit gutem bis sehr gutem Wissensstand pro Schulklasse	
BK2.9	Anzahl der SchülerInnen mit guter bis sehr guter sensomotorischer Fähigkeit pro Schulklasse	
BK2.12	Anzahl der SchülerInnen mit guter bis sehr guter kognitiver Fähigkeit pro Schulklasse	

Beziehungskapital: Kundenerwartungen(BK3)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
BK3.4	Anzahl von Elterngesprächen mit LehrerInnen in Stunden	
BK3.5		

Kernprozesse: Partizipative Zusammenarbeit (KP1)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KP1.1	LehrerInnen <--> LehrerInnen: Anzahl der Logins zur Schulplattform	
KP1.2	Anzahl der LehrerInnen, die Materialien austauschen	
KP1.3	Anzahl an Jour -fix-Teilnahmen	
KP1.4	LehrerInnen <--> Eltern: Anzahl von außerschulischen Treffen	
KP1.5	Anzahl von schulbezogenen und nicht schulbezogenen Elternsprächen in Stunden	(siehe BK3.5)
KP1.6	Anzahl von schulbezogenen Telefonaten in Stunden	
KP1.7	Anzahl von ausgegebenen Elternbriefen pro Schulklasse	
KP1.8	Anzahl von einzelnen Erinnerungsschreiben bzw. diversen Mitteilungen pro Schulklasse	

Kernprozesse: Unterricht (KP 2)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KP2.1	LehrerInnen <--> SchülerInnen: Anteil der Individualisierung und Differenzierung des Unterrichtes in % pro Schulklasse	
KP2.2	Anteil der offenen Lernphasen in % pro Schulklasse	
KP2.3	Durchschnittliche Anzahl der Lernspiele pro Schulklasse	
KP2.4	Anzahl der teilgenommenen bzw. durchgeführten Projekte pro Schulklasse	
KP2.5	Anzahl der Lehrausgänge zu nichtschulischen Organisationen (Museen, Ausstellungen,...) pro Schulklasse	
KP2.6	Anzahl der sportlichen Aktivitäten (Joggen, Schwimmen, Klettern,...) pro Schulklasse	
KP2.7	Anteil der Eltern, die benötigte Dinge für den Schulalltag erbringen in % pro Schulklasse	(siehe SK 3.20 - 3.24)

Kernprozesse: Steigerung des Klassenklimas (KP 3)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KP3.1	LehrerInnen <--> SchülerInnen <--> ErzieherInnen Anzahl von Klassengesprächen (wie Morgenkreis, Rollenspiele, Erziehungsarbeit,...) in Stunden pro Schulklasse	
KP3.2	Anzahl der Thematisierungen von sozialen Schwerpunkten (z.B. durch Projekte, Klassensituationen,..)in Stunden pro Schulklasse	
KP3.3	Anzahl von Elterngesprächen, die aufgrund von Verhaltensproblemen des Schülers / der Schülerin geführt werden in Stunden pro Schulklasse	
KP3.4	Anzahl der zu betreuenden SchülerInnen durch den Beratungslehrer pro Schulklasse	
KP3.5	LehrerInnen <--> außerschulische Organisationen Anzahl der Kontakte (Mails, Telefonate,..) mit außerschulischen Organisationen (wie z.B. Blickwinkel, AKH, Kompetenzteam,...) pro Schulklasse	

Kernprozesse: Betreuungsangebote am Nachmittag (KP 4)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KP4.1	LehrerInnen <--> SchülerInnen <--> ErzieherInnen Anzahl von lehrerbetreuten Lernstunden pro Schulklasse und Schulwoche	
KP4.2	Anzahl von lehrergelenkten Freizeiten pro Schulklasse und Schulwoche	

Output und Wirkungen der Kernprozesse - Partizipative Zusammenarbeit (KPO.1)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KPO .1.1	Anzahl von klassenübergreifenden Aktivitäten am Vormittag pro Schulklasse	
KPO .1.3	Anzahl von Klassenaktivitäten mit Einbeziehung der Eltern pro Schulklasse	

Output und Wirkungen der Kernprozesse - Unterricht (KPO.2)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KPO.2.1	Anzahl der SchülerInnen, die intensive individuelle Hilfestellungen (wie durch FörderlehrerIn, TeamlehrerIn, KlassenlehrerIn,...) im Unterricht benötigen pro Schulklasse	
KPO.2.2	Anzahl der SchülerInnen, die eine Reife fürs Gymnasium besitzen (nur für 4. Klassen relevant) pro Schulklasse	
KPO.2.3	Anzahl der derzeitigen Repetenten pro Schulklasse	
KPO.2.4	Anzahl der Anträge auf Schulstufenwechsel pro Schulklasse	
KPO.2.5	Anzahl der Testungen (durch Dr. Bell) pro Schulklasse	
KPO.2.6	Anzahl der Kinder, die durch zusätzliche Schulaktivitäten neue Interessensgebiete entdecken und auch nutzen (wie Einschreibung bei Clubs; Tennis, Musikschule, ...) pro Schulklasse	

Output und Wirkungen der Kernprozesse - Steigerung des Klassenklimas (KPO.3)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KPO.3.1	Anzahl von verhaltensauffälligen SchülerInnen pro Schulklasse	
KPO.3.2	Anzahl von Gefährdungsmeldungen beim Jugendamt pro Schulklasse	
KPO.3.3	Anzahl der verhaltensauffälligen SchülerInnen, die einen Übertritt in Kleingruppenklassen bzw. eine Abklärung im AKH benötigen pro Schulklasse	

### 2.3 Datenerhebungsbogen C

Klasse/Gruppe: \_\_\_\_\_

Sehr geehrte Erzieher,  
sehr geehrte Erzieherinnen!

Um einen Beitrag zur Qualitätssicherung des Schulstandortes zu leisten, soll eine Wissensbilanz (WB) erstellt und durchgeführt werden. Ein Teil dieser WB besteht darin, Messdaten für jeden der folgenden Bereiche anzugeben.

Ein Großteil der Indikatoren (in roter Schrift dargestellt) müssen nach Ihrem subjektiven Ermessen geschätzt werden.

Ihre Angaben sollen sich auf den Zeitraum von September 2007 bis Februar 2008 beziehen.

Danke für Ihr Engagement und Ihre Zeit!

Karina Forsich

Humankapital: Bereich Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (HK5)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
HK5.13	Anzahl der ernsthaften Überlegungen über Versetzung	

Beziehungskapital: Kundenerwartungen(BK3)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
BK3.6	Anzahl von Elterngesprächen durch ErzieherInnen in Stunden pro Nachmittagsgruppe	

Kernprozesse: Partizipative Zusammenarbeit (KP1)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KP1.9	ErzieherInnen <--> Eltern: Anzahl von Elterngesprächen in Stunden pro Nachmittagsgruppe	(siehe BK3.9)
KP1.10	Anzahl an Erinnerungsschreiben pro Nachmittagsgruppe	

Kernprozesse: Betreuungsangebote am Nachmittag (KP.4)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KP4.3	Anzahl von kreativen Angeboten am Nachmittag pro Nachmittagsgruppe	
KP4.4	Anzahl von sportlichen Angeboten pro Nachmittagsgruppe	
KP4.5	Anzahl von Lehrausgängen pro Nachmittagsgruppe	
KP4.6	Anzahl von gruppenübergreifenden Aktivitäten pro Nachmittagsgruppe	

Output und Wirkungen der Kernprozesse - Partizipative Zusammenarbeit (KPO 1)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KPO 1.2	Anzahl von gruppenübergreifenden Aktivitäten am Nachmittag pro Nachmittagsgruppe	(siehe BK3.8)
KPO 1.4	Anzahl von Gruppenaktivitäten mit Einbeziehung der Eltern in Stunden pro Nachmittagsgruppe	

Output und Wirkungen der Kernprozesse - Betreuungsangebote am Nachmittag (KPO 4)		
Abk.	Indikator	Messdaten 09. 07 bis 02.08
KPO 4.1	Anzahl der Abmeldungen von der Nachmittagsbetreuung pro Nachmittagsgruppe	
KPO 4.2	Anzahl der Änderungen der Betreuungszeiten pro Nachmittagsgruppe	

### 3. Glossar der Erfolgsfaktoren

BERICHT	Erfolgsfaktoren nach den Kernkompetenzen
Firma:	Volksschule SCHULWEG
Projekt:	Pilotphase - WB

Schuljahr 2007/08

#### Wertschöpfung (Wirkungen)

ID	Erfolgsfaktor	Definition
W-1	Umsetzung des vermittelten Wissens in die Praxis	Damit ist gemeint, dass die SchülerInnen den Unterrichtsstoff verstanden haben und in der Praxis anwenden können.
W-2	Stärkung der Persönlichkeit	Die Differenzierung und Individualisierung des Unterrichtes ermöglicht den SchülerInnen die Stärkung der Persönlichkeit.
W-3	Beitrag zur Sicherung der Kundenzufriedenheit	Damit ist gemeint, dass sich der Schulstandort an den Interessen der SchülerInnen und Eltern orientiert. Gewährleistet wird dies durch die ständige Arbeit an einem qualitativ- hochwertigen Unterricht, einer kindgerechten Betreuung am Nachmittag und einer gelebten partizipativen Zusammenarbeit mit allen Beteiligten.
W-4	„Kind sein dürfen“	Damit ist gemeint, dass Vormittags- sowie Nachmittagsangebote für SchülerInnen in kindgerechter und lustbetonter Form angeboten werden.
W-5	Beitrag zu Sicherung der MitarbeiterInnenzufriedenheit	Durch das gemeinschaftliche Tun ist die Wertschätzung gegenüber allen MitarbeiterInnen sowie Kunden gegeben. Die tagtägliche Arbeit (z.B. effiziente Verwaltungs- und Kommunikationsprozesse) am Schul- und Klassenklima ist hierfür notwendige Voraussetzung.

W-6	Wecken von neuen Interessensgebieten	Damit ist gemeint, dass durch einen lebensnahen inner-sowie außerschulischen Unterricht neue Interessengebiete von SchülerInnen geweckt werden. In weiterer Folge werden dadurch Freizeitgestaltungen der SchülerInnen geprägt und kann mitunter auch Auswirkungen auf die Auswahl von weiterführenden Schulen (z.B. Schwerpunkt: Musik, Sport,..) haben.
-----	--------------------------------------	---

## Leistungen

ID	Erfolgsfaktor	Definition
L-1	Erfolgsquote	Übertritt von SchülerInnen ins Gymnasium
L-2	Motivation der SchülerInnen	Die Motivation äußert sich durch aktive Mitarbeit im Unterricht und Erbringung von Hausübungen und spezifischer, dem Unterricht dienlichen Materialien am Vormittag.
L-3	Situationsbezogene Auseinandersetzung aktuellen Problemen bei den SchülerInnen	Damit ist gemeint, dass tägliche Thematisierungen möglicher Probleme in Form von Morgenkreis, Einzel- und Gruppengespräche etc. erfolgen.
L-4	Partizipative Zusammenarbeit aller MitarbeiterInnen	Damit ist gemeint, dass ErzieherInnen sowie LehrerInnen in konstruktiver Art und Weise miteinander umgehen und kooperieren.
L-5	Inner- und außerschulischer lebensnaher Unterricht	Damit ist gemeint, dass durch Projekte, Lehrausgänge, Theateraufführungen etc., die in der Schule sowohl als auch außerhalb der Schule stattfinden, der Unterricht einen kindgerechten und lustbetonten Charakter erhält.
L-6	Zuverlässige und kompetente Nachmittagsbetreuung	Damit ist gemeint, dass den SchülerInnen am Nachmittag ein dem Wohl und der Entwicklung der Kinder entsprechendes Umfeld geboten wird.
L-7	Schwerpunktmäßige Aktivitäten	Damit sind die Inhalte der Nachmittagsbetreuung gemeint, und zwar durch sportliche, kreative und intellektuelle Angebote.

## Humankapital

ID	Erfolgsfaktor	Definition
HK-1	Methodisches und didaktisches Fachwissen der LehrerInnen	Kenntnisstand der LehrerInnen zum aktuellen Stand der Unterrichtsmethodik und -didaktik.
HK-2	Soziale Kompetenz der LehrerInnen	Damit ist gemeint, dass die LehrerInnen im täglichen Unterricht situationsbezogene Auseinandersetzungen mit Problemen durchführen (Morgenkreis, soziale Thematisierungen, Einzel- und gruppengespräche etc.).
HK-3	Fachliche Kompetenz der LehrerInnen	Fähigkeit der LehrerInnen, u.a. außerschulische Aktivitäten in die Unterrichtsarbeit einzubauen sowie Eltern und SchülerInnen adäquat beraten zu können.
HK-4	Engagement der LehrerInnen	Bereitschaft der LehrerInnen, über das Mindestmaß der gesetzlich vorgegebenen Arbeitszeit hinaus: Projektarbeiten, Freiarbeiten, Herstellung von Lernspielen, Führen von Elterngesprächen, soziale Thematisierungen im Unterricht zur Steigerung des Klassenklimas.
HK-5	Führungsstärke der Direktion und der LehrerInnen	Damit ist die Durchsetzungsfähigkeit auf Seiten der MitarbeiterInnen und der Führung gemeint.
HK-6	Fachliche Kompetenz der ErzieherInnen	Damit sind jene Kompetenzen gemeint, um eine fach- und kindgerechte Betreuung am Nachmittag zu ermöglichen.
HK-7	Engagement der ErzieherInnen	Darunter ist der Grad der Motivation bei ErzieherInnen zu verstehen, der sich im Setzen von Aktivitäten in der Nachmittagsbetreuung ausdrückt
HK-8	Führungsstärke der ErzieherInnen	Damit ist die Durchsetzungsfähigkeit auf Seiten der BetreuerInnen gemeint.

HK-9	MitarbeiterInnen-zufriedenheit	Damit ist gemeint, dass sowohl LehrerInnen als auch ErzieherInnen mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind und daher positiv auf Arbeitsprozesse wirken.
------	--------------------------------	--

#### Strukturkapital

ID	Erfolgsfaktor	Definition
SK-1	Verfügbarkeit der Lehr- und Lernmittel	Damit sind jene Lehr- und Lernmittel gemeint, die im Unterricht zum Einsatz kommen können.
SK-2	Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der LehrerInnen	Alle Prozesse, die zur Steigerung der LehrerInnenkompetenz beitragen.
SK-3	Kenntnis des sozialen Umfeldes der SchülerInnen	Damit ist gemeint, dass LehrerInnen Einblick in die Lebensumstände der SchülerInnen und der dazu gehörigen Familien hat - erfolgt über vorgegebene Gesprächs- und Informationsmöglichkeiten wie Jugendamt, Sprechstunden, Elternsprechtage etc.
SK-4	Effiziente Verwaltungsprozesse	Damit sind jene Prozesse gemeint, die im Zuge des Schulalltags angewendet werden (Zuständigkeitsbereiche).
SK-5	Effiziente Kommunikationsprozesse	Damit sind jene Prozesse gemeint, die im Stundenplan geregelt sind, um Teamarbeiten zu ermöglichen. Des Weiteren finden Kommunikationsprozesse in den Pausen, in den Freistunden als auch in der privaten Zeit statt.
SK-6	Effiziente Fort- und Weiterbildungsprozesse der ErzieherInnen	Damit sind all jene Aktivitäten und Prozesse gemeint, die die fachliche und pädagogische Kompetenz der ErzieherInnen steigern.

#### Beziehungskapital

ID	Erfolgsfaktor	Definition
BK-1	Kenntnis der intellektuellen Fähigkeiten und Begabungen der SchülerInnen	LehrerInnen - SchülerInnen - Beziehung: Kenntnis der intellektuellen Fähigkeiten und Begabungen der SchülerInnen, um eine Individualisierung und Differenzierung der Förderung effektiv zu ermöglichen.

BK-2	Aufgeschlossenes und dynamisches LehrerInnenteam	Grundlage dafür, dass die Fähigkeit zur Kooperation gelebt wird.
BK-3	Kenntnis über verfügbare außerschulische Institutionen	Kontakt- und Kooperationsbereitschaft der LehrerInnen zur Zusammenarbeit mit außerschulischen Institutionen wie zum Beispiel: Alpenverein (Klettern).
BK-4	Kooperation mit schulinternen und externen Personen	Damit sind all jene AkteurInnen gemeint, die in unterschiedlicher Art und Weise miteinander zum Zwecke der Qualitätssteigerung von Unterricht und Nachmittagsbetreuung kooperieren.
BK-5	Unterstützung und Engagement durch Eltern	Damit ist das Erbringen von schulalltäglichen Gebrauchsgegenständen und aktive Teilnahme am Schulalltag gemeint (UHU-Stick, Lesen von Kontaktheft-Mitteilungen, Erscheinen der Eltern zu Gesprächsterminen, Unterstützung bei freiwilligen Aktivitäten wie "Buchstabentage" etc.).
BK-6	Kenntnis über Neigungen und Interessen der SchülerInnen	Damit ist das Erkennen und Wahrnehmen von Neigungen und Interessen der SchülerInnen gemeint, um eine kindgerechte und lustbetonte Nachmittagsbetreuung zu ermöglichen.
BK-7	Partizipative Zusammenarbeit aller Beteiligten	Damit ist gemeint, dass eine gute Kommunikation und Kooperation mit allen AkteurInnen (Unterricht und Nachmittag) in abgestimmter Art und Weise erfolgen sollte.

## 4. Allgemeines Glossar

### Aktivsumme

„Die Aktivsumme ist ein Mass für die Aktivität des Einflussfaktors, also dafür, wie stark er auf andere Faktoren wirkt“

Gefunden am 9.04.2008, auf

[http://www.uns.ethz.ch/people/hs/scholzr/publ/res\\_reports/UNS\\_A96.pdf](http://www.uns.ethz.ch/people/hs/scholzr/publ/res_reports/UNS_A96.pdf)

### Assessment

„Der Begriff bezeichnet die systematische Vorgehensweise zur Erhebung, Analyse und anschließenden Auswertung von Daten zu einem bestimmten Untersuchungsbereich. Es gibt verschiedene Formen von Assessments. Die bekannteste Form ist das sogenannte "Assessment-Center (AC) zur Personalauswahl. Weiterhin gibt es verschiedene Selbstassessments.“

Gefunden am 1.04.2008, auf <http://assess.daa.at/default.asp?id=22>

### Beziehungskapital

„Beziehungskapital stellt die Beziehung einer Organisation zu Kunden und Lieferanten, sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit dar und hat den Wert, der diesen Geschäftsbeziehungen beigemessen wird. Das Beziehungskapital gehört damit im Wesentlichen zu den immatriellen Vermögenswerten einer Organisation. Insbesondere für die Erstellung von Wissensbilanzen kommt das Konzept zur Anwendung.“

Gefunden am 10.04.2008, auf <http://de.wikipedia.org/wiki/Beziehungskapital>

### Cross Impact Matrix

„Die Cross Impact Matrix (Wechselwirkungsmatrix) ist eine sehr aufwändige Methode zur Erstellung und Beurteilung von Szenarien mit vielen, nicht analytisch beschreibbaren Faktoren. Sie beruht, ähnlich wie die Delphi-Methode, auf der Einschätzung von Experten. Grundprinzip der Cross Impact Matrix (CIM) ist die Gegenüberstellung von Faktoren (in erster Linie Ereignisse) in einer Matrix. In den Zeilen werden die betrachteten Ursachen, in den Spalten die möglichen Wirkungen eingetragen. In der originalen CIM werden alle Faktoren sowohl als Ursachen als auch als Wirkungen aufgeführt, da nur so alle Wechselwirkungen erfasst werden können. In Abwandlungen der Methode

kann aber auch eine andere Auswahl getroffen werden, wenn z.B. unabhängige Rahmenbedingungen oder nicht rückwirkende Ergebnisgrößen sicher bestimmt werden können.“

Gefunden am 14.04.2008, auf <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0235.html>

#### Humankapital

„Unter Humankapital werden die Vermögenswerte verstanden, die die MitarbeiterInnen durch ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie ihr Wissen in das Unternehmen einbringen. Dieses Kapital kann durch Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben und weiterentwickelt werden. Der Begriff Humankapital soll deutlich machen, dass alle MitarbeiterInnen durch ihr persönliches Wissen und Ihre Fähigkeiten zum Wert des Unternehmens beitragen.“

Gefunden am 1.04.2008, auf <http://wissen.sfg.at/ratgeber/glossar.php?le=h>

#### Intellektuelles Kapital

„Intellektuelles Kapital (IK) wird meistens differenziert in Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Es beschreibt die immateriellen Ressourcen einer Organisation. Beispiel: Intellektuelles Kapital kann das Wissen von Mitarbeitern, Daten und Informationen über Prozesse, Experten, Produkte, Kunden und Mitbewerber sowie auf Urheberrechte (Patente, Lizenzen, Rezepte) beinhalten.“

Gefunden am 16.04.2008, auf <http://assess.daa.at/default.asp?id=22#e>

#### Kernkompetenz

„Eine Kernkompetenz ist ein schwer imitierbares Bündel an Ressourcen im Human-, Struktur- und Beziehungskapital, das die Erbringung einzigartiger Leistungen ermöglicht, um eine signifikante Wertschöpfung für die Kunden zu erzielen.“

Gefunden am 12.03.2008, auf

[http://www.execupery.com/dokumente/presentation\\_kma.pdf](http://www.execupery.com/dokumente/presentation_kma.pdf)

#### Strukturkapital

„Strukturkapital (SK) umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Es besteht aus all jenen intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der

Arbeit die Organisation verlassen.“

Gefunden am 16.04.2008, auf <http://assess.daa.at/default.asp?id=22#e>

Passivsumme

„Die Passivsumme ein Maß für die Passivität des Einflussfaktors, also dafür, wie stark er von anderen Faktoren beeinflusst.“

Gefunden am 14.04.2008, auf

[http://www.uns.ethz.ch/people/hs/scholzr/publ/res\\_reports/UNS\\_A96.pdf](http://www.uns.ethz.ch/people/hs/scholzr/publ/res_reports/UNS_A96.pdf)

Wissensbilanz

„Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur professionellen Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den Zielen, den Prozessen, der Wissensbasis und dem Erfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.“

Gefunden am 16.04.2008, auf <http://wissen.sfg.at/ratgeber/glossar.php?le=w>