

# Marketing- und Positionierungskonzept für den Verein Leben entfalten

Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades  
Bachelor of Arts in Business



**FH Oberösterreich  
Campus Linz**

**Studiengang:**  
Sozial- und  
Verwaltungsmanagement

**Studiengang:**  
Management öffentlicher  
Dienstleistungen

**Verfasserin:**  
Sandra Schlager, Dipl.-Päd.

**Betreuerin:**  
Mag.<sup>a</sup> Dunja Köslich

Haag, 31. Mai 2010

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel: „Marketing- und Positionierungskonzept für den Verein ‚Leben entfalten‘“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Sandra Schlager

Stadt Haag, 31.Mai 2010

## **Kurzfassung**

Die vorliegende Arbeit beschreibt die Erstellung eines Marketing- und Positionierungskonzepts für den Verein Leben entfalten als Träger der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe, einer typischen Nonprofit-Organisation. Grundlegende Begriffe und Zusammenhänge des Marketing-Management-Prozesses, an dem sich die praktische Vorgehensweise orientiert, werden zunächst theoretisch vorgestellt. Umfangreiche Umwelt- und Unternehmensanalysen werden für den Verein Leben entfalten, die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe erstellt. Auf Basis der Analyseergebnisse werden Marketingziele in Abstimmung mit den Organisationszielen festgelegt. Die Ausführungen im Bereich der strategischen Planung beschreiben konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Die Positionierung für jeden der drei Teilbereiche Verein, Schule und Kindergruppe, bildet die Basis für operative kommunikationspolitische Maßnahmen.

## **Schlüsselwörter**

Marketing

Positionierung

Nonprofit-Organisation

Marketing-Management-Prozess

Marketinganalysen

## **Abstract**

This bachelor thesis describes the process of developing a marketing concept for a non-profit association. Marketing management is presented step by step. Marketing environment and the organization itself are being analysed according to the marketing management process. Analytical results of the school, the nursery the association is responsible for and the association itself are the base for developing a marketing strategy. Deduced from the results, mission statements are created for the association, the school and the nursery. Furthermore, recommendations for communication policies are given.

## **Keywords**

Marketing

Marketing management

Nonprofit association

Marketing strategy

# Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage und Vorgehensweise .....	1
1.1. Der Verein Leben entfalten.....	2
1.2. Ziel und Vorgehensweise .....	7
2. Der Marketing-Management-Prozess .....	9
2.1. Analyse- und Prognosephase.....	14
2.1.1. Umfeldanalysen.....	15
2.1.2. Unternehmensanalysen.....	18
2.2. Strategische Marketingplanung .....	20
2.3. Operative Marketingplanung – Der Marketing-Mix.....	23
2.4. Marketing-Implementierung (Realisation) .....	25
2.5. Marketing-Controlling (Erfassung und Rückkopplung der Erfolgswirkungen) .....	25
3. Ziele und Instrumente der Kommunikationspolitik.....	27
3.1. Public Relations.....	28
3.2. Werbung .....	29
3.3. Sponsoring.....	30
3.4. Spenden und CSR .....	30
3.5. Fund Raising .....	31
4. Analyse- und Prognosephase im Verein Leben entfalten.....	32
Umwelt-Analysen .....	32
4.1. Chancen-Risiken-Analyse/Globale Umwelt-Analyse.....	32
4.2. Markt-, Branchen- und Konkurrenzanalyse.....	50
4.2.1. Mostviertler Montessorischule .....	51
4.2.2. Montessori Kindergruppe.....	53
Unternehmens-Analysen.....	55
4.3. Stärken-Schwächen-Analyse.....	55
4.3.1. Verein Leben entfalten: Stärkensammlung .....	56
4.3.2. Verein Leben entfalten: Schwächensammlung .....	59
4.3.3. Mostviertler Montessorischule: Stärkensammlung .....	64
4.3.4. Mostviertler Montessorischule: Schwächensammlung .....	76
4.3.5. Montessori Kindergruppe: Stärkensammlung .....	80
4.3.6. Montessori Kindergruppe: Schwächensammlung .....	83
4.3.7. Verein Leben entfalten: Reihung der Stärken .....	85
4.3.8. Verein Leben entfalten: Reihung der Schwächen .....	86
4.3.9. Mostviertler Montessorischule: Reihung der Stärken .....	87
4.3.10. Mostviertler Montessorischule: Reihung der Schwächen .....	88
4.3.11. Montessori Kindergruppe: Reihung der Stärken .....	89
4.3.12. Montessori Kindergruppe: Reihung der Schwächen .....	90

4.4.	Zielgruppenanalyse .....	91
4.4.1.	Eltern .....	92
4.4.2.	Spender/Sponsoren/CSR-Kooperationspartner .....	94
4.5.	Produkt-Leistungs-Analyse.....	99
4.6.	Prognose.....	101
5.	Strategie- und Positionierungsphase .....	102
5.1.	Zielfestlegung .....	102
5.1.1.	Sach- und Formalziele .....	102
5.1.2.	Marketingziele .....	104
5.2.	Strategie-Papier .....	105
5.2.1.	Erhöhung der monatlichen Einnahmen .....	105
5.2.2.	Erhöhung der Auslastung der Kindergruppe .....	108
5.2.3.	Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Imagesteigerung.....	109
5.2.4.	Verminderung der internen Schwächen.....	109
5.2.5.	Zusätzliche Maßnahmen .....	110
5.3.	Positionierung .....	113
5.3.1.	Bisherige Positionierung auf Basis vorhandener Schriftstücke.....	113
5.3.2.	Positionierungskriterien .....	114
5.3.3.	Verdichtetes Ergebnis aus den Analysen als Basis der Positionierung.....	115
5.3.4.	Positionierung.....	118
6.	Anregungen zur Kommunikationspolitik.....	121
6.1.	Public Relations.....	121
6.1.1.	Einheitliche Kommunikationsinhalte.....	121
6.1.2.	Positionierung bei Veranstaltungen kommunizieren.....	122
6.1.3.	Einheitliche optische Gestaltung.....	122
6.2.	Werbung .....	122
6.2.1.	Zielgruppenorientierte Kommunikationswege .....	123
6.2.2.	Website .....	123
6.2.3.	Newsletter .....	123
6.2.4.	Folder .....	124
6.2.5.	Pressearbeit .....	124
6.3.	Sponsoring.....	125
6.4.	CSR-Kooperationen .....	126
6.5.	Fund Raising .....	128
7.	Zusammenfassung .....	130
8.	Wünsche .....	131

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Außenansicht der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe in Gunnersdorf/Aschbach .....	3
Abbildung 2: Geografische Lage der Mostviertler Montessorischule, der Montessori Kindergruppe und Umkreis des Einzugsgebietes.....	4
Abbildung 3: Marketing-Management-Prozess .....	13
Abbildung 4: Trends und Entwicklungen im Bereich Gesellschaft/Bevölkerung .....	33
Abbildung 5: Trends und Entwicklungen im Bereich Wirtschaft/Arbeitsmarkt .....	37
Abbildung 6: Trends und Entwicklungen im Bereich Technologie .....	41
Abbildung 7: Trends und Entwicklungen im Bereich Politik/Recht.....	45
Abbildung 8: Mitanbieter der Mostviertler Montessorischule .....	51
Abbildung 9: Mitbewerber der Montessori Kindergruppe.....	53
Abbildung 10: Stakeholderanalyse.....	91
Abbildung 11: Finanzstruktur Verein Leben entfalten, Schuljahr 2010/11 .....	100
Abbildung 12: Angestrebte Einnahmen von privaten Spendern .....	106
Abbildung 13: Angestrebte zusätzliche Einnahmen aus Sponsorenbeziehungen .	106
Abbildung 14: Angestrebte Einnahmen aus CSR-Kooperationen.....	107
Abbildung 15: Angestrebte zusätzliche Einnahmen durch 3 neue Kindergruppenkinder .....	109
Abbildung 16: Bisherige Positionierung.....	113
Abbildung 17: Positionskriterien.....	114
Abbildung 18: Positionierungsgrundlagen Verein Leben entfalten .....	115
Abbildung 19: Positionierungsgrundlagen Mostviertler Montessorischule .....	116
Abbildung 20: Positionierungsgrundlagen Montessori Kindergruppe .....	117

## Abkürzungsverzeichnis

ca.	circa
MOKI	Montessori Kindergruppe
MOMO	Mostviertler Montessorischule
NPO	Nonprofit-Organisation
NPO´s	Nonprofit-Organisationen
ÖFFAK	Öffentlichkeitsarbeitskreis

## 1. Ausgangslage und Vorgehensweise

„Das beste Produkt, die beste Dienstleistung, das perfektste Service, die innovativsten Lösungen nützen Ihnen nichts, wenn niemand den Nutzen erfasst oder von ihrer Existenz weiß.“<sup>1</sup>

Seit 15 Jahren leisten engagierte Erwachsene im Verein Leben entfalten, dem Träger der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe, wertvolle und nachhaltige pädagogische Arbeit zum Wohl von Kindern, Familien und der Gesellschaft. Eltern und Pädagogen schaffen eine Umgebung, in der die Kinder in Begleitung von Erwachsenen mit wertschätzender Grundhaltung auf aktive und selbstbestimmte Weise lernen. Dadurch wird Bildung vermittelt, die weit über Lehrplaninhalte hinausgeht. Der Mensch steht dabei im Mittelpunkt, die Vermittlung von Kompetenzen für das gesamte Leben hat oberste Priorität. Kinder wollen von sich aus lernen und machen dies auch, dabei wird ihr Selbstwert gestärkt und erhalten – die Kinder eignen sich fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen für ihr ganzes Leben an. Im kleinen, familiären Kreis wird durch den wertschätzenden, respektvollen Umgang miteinander ein großer Beitrag zur gesellschaftlichen Friedenserziehung geleistet. Die Arbeit im Verein Leben entfalten ist von grundlegender Bedeutung für Kinder, Jugendliche, Eltern und Familien der Mostviertler Montessorischule und Montessori Kindergruppe, und darüber hinaus für die gesamte Gesellschaft. Dennoch ist der Bekanntheitsgrad der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe sehr gering. Das Image ist bei vielen Menschen mit Vorurteilen gegenüber Montessoripädagogik, alternativen Formen der Kinderbetreuung sowie reformpädagogischen Ansätzen im Schulbereich – vermutlich auf Grund von Unwissen – behaftet.

Genau hier setzt diese Bachelorarbeit an. Ziel ist es, auf der Basis eines stimmigen und durchdachten Marketing- und Positionierungskonzepts durch aktive und selbstbewusste Kommunikationspolitik den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und die erforderlichen Zielgruppen erfolgreich anzusprechen.

---

<sup>1</sup> Köslich (2008), 5.

Mittelfristig soll sich der Fokus der Arbeiten und Bemühungen von den Formalzielen (gesicherte Finanzierung, ausreichende Liquidität) auf das Erreichen der Sachziele, allen voran „aktives und selbstbestimmtes Lernen“ verlagern.

### **1.1. Der Verein Leben entfalten**

Der Verein Leben entfalten ist eine Nonprofit-Organisation, die in den vergangenen 15 Jahren aus einer kleinen Elterngruppe zu einer Initiative als Träger der Montessorikindergruppe (Gründung 2004) und der Mostviertler Montessorischule (Gründung 1995 unter dem Namen Wurzelwerk; Umbenennung in Mostviertler Montessorischule 2000) herangewachsen ist. Im Schuljahr 2009/10 besuchen 23 Kinder (von 6 bis 14 Jahren) die Schule, die das permanente Öffentlichkeitsrecht besitzt und somit eine Abdeckung der gesamten Pflichtschulzeit ermöglicht. Die Kindergruppe wird im Schuljahr 2009/10 von 10 Kindern besucht (von 3 bis 6 Jahren). Die Betreuung erfolgt durch qualifizierte Pädagogen und Pädagoginnen. In der Schule besteht das Team im Schuljahr 2009/10 aus insgesamt 5 Betreuern und Betreuerinnen, in der Kindergruppe aus 3 Betreuerinnen.

Die Kindergruppe wird als Tagesbetreuungseinrichtung geführt, zusätzlich zu den Betreuungszeiten am Vormittag wird Nachmittagsbetreuung für Schul- und Kindergruppenkinder angeboten. Der Umfang orientiert sich am Bedarf der Eltern.

Der Standort der Schule und der Kindergruppe ist Aschbach Markt im westlichen Niederösterreich. Die Räumlichkeiten und die Außenanlage befinden sich in einem angemieteten Teil eines ehemaligen Gutshofs in Gunnersdorf, einer Katastralgemeinde von Aschbach (vgl. Abbildung 1).

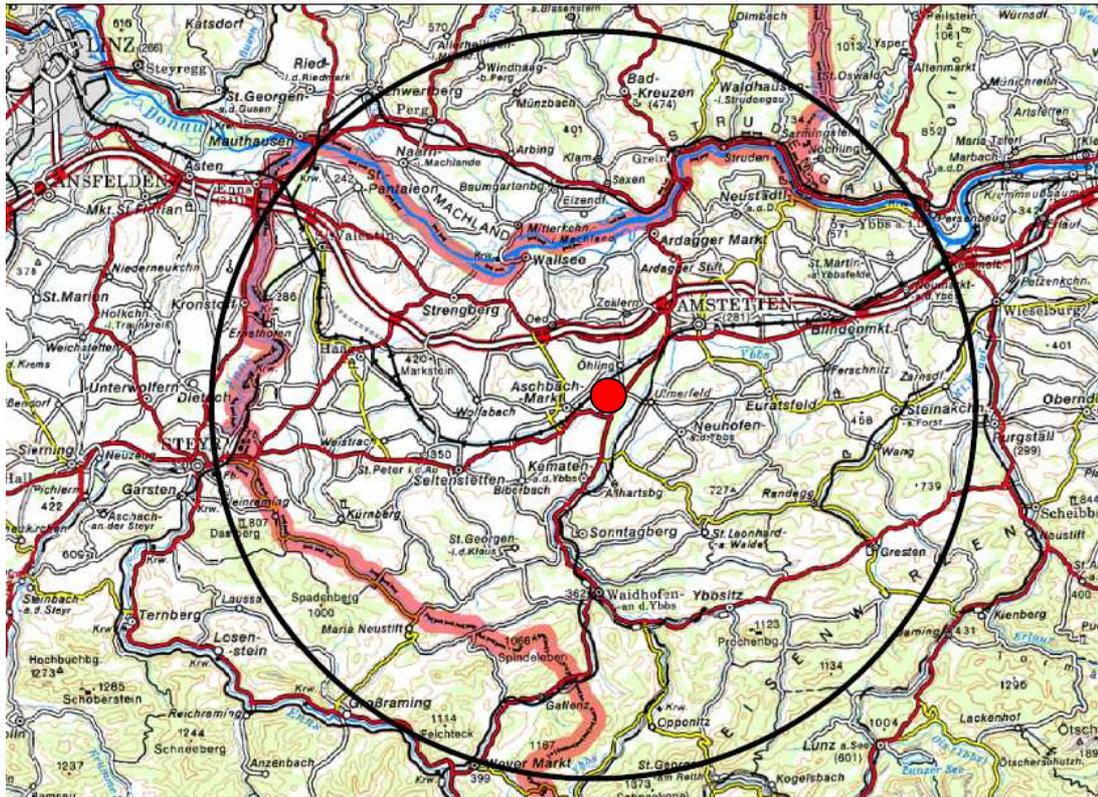


**Abbildung 1: Außenansicht der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe in Gunnersdorf/Aschbach<sup>2</sup>**

Das Einzugsgebiet der Schule und der Kindergruppe ist ein sehr weitläufiges, im Schuljahr 2009/10 erstreckt es sich in einem beachtlichen Umkreis mit einer maximalen Luftlinie von 25 Kilometer in alle 4 Himmelsrichtungen. Im Norden reicht das Einzugsgebiet bis über die Bundesländergrenze nach Grein/Donau, im Osten bis Ybbs/Donau, im Süden bis Waidhofen/Ybbs bzw. Ybbsitz und im Westen bis Seitenstetten. Die weiteste tatsächliche Entfernung beträgt 36 Kilometer, was einer einfachen Wegstrecke von etwa 30 Minuten entspricht. Die tägliche Anreise der Kinder erfolgt entweder über Schulbusse oder durch selbst organisierte Elternfahrdienste. Abbildung 2 zeigt den Standort der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe im westlichen Niederösterreich sowie den Umkreis des Einzugsgebietes, orientiert an dem am weitesten entfernten Herkunftsort.

---

<sup>2</sup> Abb. entnommen aus: Mostviertler Montessorischule und Montessori Kindergruppe (2010), <http://www.mostviertler-montessorischule.at/>.



**Abbildung 2: Geografische Lage der Mostviertler Montessorischule, der Montessori Kindergruppe und Umkreis des Einzugsgebietes<sup>3</sup>**

Der Verein besteht vorwiegend aus Eltern der Kindergruppen- und Schulkinder, das sind im erwähnten Schuljahr 18 Familien. Auch die Betreuungspersonen sind Vereinsmitglieder. Zusätzlich engagieren sich einige ehemalige Eltern als Vereinsmitglieder. Insgesamt zählt der Verein im Schuljahr 2009/10 ca. 45 Mitglieder.

Die Vertretung der Vereinsgeschäfte nach außen, sowie die Letztverantwortung über die Entscheidungen und Handlungen im Verein obliegen dem Vorstand, der aktiv und passiv aus den Vereinsmitgliedern gewählt wird und typischerweise vorwiegend aus aktuellen Eltern von Schul- und Kindergruppenkindern besteht.

Die Kernleistung der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe, die Betreuung und Begleitung der Kinder von 3 bis 16 Jahren,

<sup>3</sup> Abb. verändert entnommen aus: BEV - Bundesamt für Eich- und Vermessungswesen (2010), <http://www.austrianmap.at/amap/index.php?SKN=1&XPX=637&YPX=492>.

wird trotz Elternbeiträgen zu nicht kostendeckenden Entgelten abgegeben, was als typisch für gemeinnützige Organisationen angesehen werden kann.

Nonprofit-Organisationen werden in der Regel gegründet, um eine Vision, die meist im Dienst eines gesellschaftlichen Anliegens steht, in die Realität umzusetzen. Definiert werden NPO's in der Regel über die konstituierenden Merkmale. Werden alle drei Merkmale erfüllt, so kann sich eine Organisation als solche bezeichnen und dadurch zum Beispiel Vorteile in der steuerrechtlichen Behandlung genießen.<sup>4</sup> Der Verein Leben entfalten als Träger der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe erfüllt alle drei Voraussetzungen einer Nonprofit-Organisation, wie die folgende Aufzählung zeigt.

- **Missionsorientierung:** Sämtliche Aktivitäten der Organisation orientieren sich an der Erreichung der Vision. Beim Verein Leben entfalten ist die Vision bereits im Vereinsnamen integriert: „Verein Leben entfalten – Initiative für *aktives und selbstbestimmtes Lernen* und zur *Verbreitung von Kunst und Kultur*“<sup>5</sup>
- **Mindestmaß an formaler Struktur:** Beim Verein Leben entfalten wurde die *Organisationsform des Vereins* gewählt.
- **Gewinnausschüttungsverbot:** *Gewinne* dürfen zwar erwirtschaftet werden, müssen jedoch in die *Erfüllung der Mission investiert werden* – Gewinne dürfen nicht an Eigentümer ausgeschüttet werden.

Seit Jahren werden sehr viele Ressourcen der idealistischen Eltern und BetreuerInnen in unzähligen freiwilligen Arbeitsstunden und durch ehrenamtliche Tätigkeiten investiert, um die Umsetzung der Vision des aktiven und selbstbestimmten Lernens in der Schule und Kindergruppe sowie die Verbreitung von Kunst und Kultur zu ermöglichen. Ein großer Anteil der aufgewendeten Zeit fließt in die Gewährleistung der Rahmenbedingungen für

---

<sup>4</sup> Vgl. Badelt/Meyer/Simsa (2007), 7f.

<sup>5</sup> Verein Leben entfalten, Statuten des Vereins Leben entfalten (2006), §1, Abs. 1.

die pädagogisch-inhaltliche Arbeit: die Finanzierung der laufenden Tätigkeiten.

Die Schule konnte in den vergangenen 10 Jahren eine Verdopplung der Schülerzahlen (von 11 auf 23) erreichen. Im Schuljahr 2009/10 sind dennoch nicht alle zur Verfügung stehenden Plätze ausgefüllt. Die Kindergruppe soll nach einer derzeit konzipierten Raumerweiterung ebenfalls wachsen, eine Anzahl von 15 Kindern wird angestrebt.

Steigende Bekanntheit und positive Imagebildung, vor allem in der regionalen Umgebung, sind anzustreben, um informierte Eltern zu gewinnen, die ihren Kindern aus Überzeugung eine Schullaufbahn in der aktiven und freien Schule ermöglichen möchten.

Eine nachhaltige Finanzierung der hochwertig ausgeführten Mission, des aktiven und selbstbestimmten Lernens in der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe ist gefragt: Die qualitativ hochwertige Betreuung mit einem sehr guten Betreuungsschlüssel (in der Schule ist im Schuljahr 2009/10 eine Betreuungsperson für 8 Kinder zuständig, in der Kindergruppe für 5 Kinder) verursacht hohe Personalkosten. Die Erhöhung der Kinderzahl erfordert eine adäquate Erhöhung des Personalbestandes. Die Kernleistung, die Betreuung und schulische Erziehung der Kinder, wird zu nicht kostendeckenden Preisen abgegeben. Sehr großes Potenzial und hohe Erfolgchancen werden in derzeit nahezu brach liegenden Finanzierungsformen wie Spenden, Sponsoring und Kooperation im Sinne der CSR (Corporate Social Responsibility, Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung) gesehen.

Um die Zielgruppen "Eltern von Schul- und Kindergruppenkindern" und "Spender/Sponsoren/CSR-Kooperationspartner" gezielt und erfolgreich ansprechen zu können, sind aus derzeitiger Sicht eine klare Positionierung und erfolgreiche und zielgerichtete Kommunikationsmaßnahmen erforderlich.

## 1.2. Ziel und Vorgehensweise

Das Ziel der Arbeit ist die Erstellung eines Positionierungs- und Marketingkonzepts, um vor allem die Zielgruppen „Eltern“ und „Spender/Sponsoren/CSR-Kooperationspartner“ zu erreichen.

Die Forschungsfragen, auf denen diese Arbeit basiert, sind:

- Wie werden Analyseinstrumente des Marketing in einer Nonprofit-Organisation angewendet?
- Wie gelangt man zu einer stimmigen Positionierung?
- Wie kann zielgerichtete und erfolgreiche Kommunikationspolitik betrieben werden?

Die Arbeit stellt zunächst den Marketing-Management-Prozess vor (vgl. Abschnitt 2). Besondere Berücksichtigung finden dabei auch die Besonderheiten des Sozialmarketings, da es sich beim Verein Leben entfalten um eine nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtete Organisation handelt. Es handelt sich in diesem Abschnitt um Literaturstudium.

Die Ergebnisse der Konzepterstellungsphasen sowie der Weg dorthin (Analyse- und Prognosephase, Strategie und Positionierung) aus dem Verein Leben entfalten werden im Anschluss vorgestellt. Zur Anwendung kommen bei den Analyse- und Prognosephasen unter anderem Methoden der qualitativen Sozialforschung, Befragungen, Beobachtungen und Desk-Research.

Im Anschluss werden Empfehlungen zur Kommunikationspolitik abgegeben.

### **Unternehmen und Organisation**

Wenn in der vorliegenden Arbeit die Begriffe Unternehmen und Organisation gleichwertig verwendet werden, so begründet sich dies auf folgenden Ausführungen: „Organisationen [sind, d. Verf.] soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die

Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“<sup>6</sup> Unternehmen werden als „offene, sozio-technische, zweckorientierte und wirtschaftliche Systeme“<sup>7</sup> bezeichnet. Auch wenn die beiden Definitionen nicht völlig deckungsgleich sind, so werden die Überschneidungspunkte als groß genug erachtet, um die Ausführungen über Marketing in dieser Arbeit für beide Gebilde, Unternehmen und Organisation, gleichwertig anwenden zu können. Die Ausführungen über die Führungsebene sind im Kontext der jeweiligen Organisation zu verstehen. Auch wenn ein Verein keine hierarchischen Strukturen hat, so gibt es dennoch explizite oder implizite Ebenen der Führung. In dieser Arbeit werden die Begriffe Unternehmen und Organisation gleichwertig verwendet.

Alle geschlechtsbezogenen Bezeichnungen in der vorliegenden Arbeit erfassen Männer und Frauen gleichermaßen.

---

<sup>6</sup> Kieser/Walgenbach zit. nach: Brandl/Heyduk/Innreiter-Moser (2007), 6.

<sup>7</sup> Urich/Fluri zit. nach: Schmid/Lyczek (2006), 26.

## 2. Der Marketing-Management-Prozess

„Das Geheimnis auch der großen und umwälzenden Aktionen besteht darin, den kleinen Schritt herauszufinden, der zugleich auch ein strategischer Schritt ist, indem er weitere Schritte einer besseren Wirklichkeit nach sich zieht.“<sup>8</sup> Für Organisationen, die sich an einem eindeutigen Ziel orientieren, ist oftmals ein strategischer Schritt in die „richtige Richtung“ von grundlegender Bedeutung.

Der Weg, den eine Organisation zur Erreichung ihrer Ziele beschreitet, kann mit einer Bergwanderung verglichen werden, bei der das Erreichen des Gipfelkreuzes das Ziel ist. Das Ziel, der Berggipfel, ist oft aus großer Ferne zu sehen. Um auch tatsächlich dorthin zu gelangen, müssen die Wanderer wissen, an welcher Position sie derzeit stehen, um dann entscheiden zu können, welchen der vielen möglichen Wege sie tatsächlich beschreiten möchten.

Aus der Perspektive des Marketing betrachtet ist es der Marketing-Management-Prozess, der den Ablauf der Wanderung zur Zielerreichung beschreibt, geplant und strukturiert. Meffert/Burmann/Kirchgeorg beschreiben das Marketingmanagement folgender Weise: „Sämtliche Aufgaben und Aktivitäten des Marketing können zusammenfassend auch als ein eindeutig identifizierbarer Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung (Managementprozess) gekennzeichnet werden. Dieser Managementprozess umfasst sowohl den Planungs-, Koordinations- und Kontrollprozess als auch den Transaktionsprozess und läuft in mehreren Phasen mit Rückkopplungsschleifen ab.“<sup>9</sup>

Weis beschreibt Marketing als Denkhaltung, die quer durch das Unternehmen gelebt wird und in allen Bereichen des Unternehmens zu sehen ist, auch außerhalb der Marketingabteilung.<sup>10</sup> „Marketing als

---

<sup>8</sup> Heinemann zit. nach: Horak/Fürnschuß (2007), 314.

<sup>9</sup> Meffert zit. nach: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 19.

<sup>10</sup> Vgl. Weis (2005), 15ff.

Denkhaltung muss alle Mitarbeiter eines Unternehmens durchdringen und für alle Bereiche eines Unternehmens gelten (Primat des Marketing).<sup>11</sup>

Marketing als Denkhaltung ist sozusagen eine Kombination aus koordinierter Informationssammlung, Planung und schließlich Bewältigung der Wegstrecke, die zum gewünschten Ziel führt.

Gromberg teilt Marketing in zwei Hauptbereiche, die sich von der Art der Organisation ableiten, in der es angewendet wird – er spricht von kommerziellem Marketing und Sozialmarketing.<sup>12</sup> In gewinnorientierten Unternehmen, kommerziellen Firmen, ist ein Anzeichen für Erfolg der erzielte Gewinn. Es geht um die Frage, was nach allen Aktivitäten an Geld übrig bleibt. Unter dieser Bedingung versucht kommerzielles Marketing, Firmen und deren Produkte zum Erfolg zu führen, der vor allem in möglichst hohen Gewinnen gemessen wird. Dagegen liegen in Nonprofit-Organisationen die übergelagerten Unternehmensziele in der bestmöglichen Erreichung der Mission, vielfach handelt es sich dabei um Anliegen, die Bereiche des Lebens verbessern wollen (vgl. Abschnitt 1.1). Erfolgreich sind Nonprofit-Organisationen dann, wenn sie diese Mission bestmöglich erfüllen. Die Erwirtschaftung von Geld spielt dabei eine wesentliche Rolle, jedoch als Zwischenziel, um das eigentliche Ziel – die Mission – zu erreichen.

Gromberg verwendet den Begriff Sozialmarketing für Organisationen, die sich die Erfüllung einer Mission zum Wohl der Gesellschaft zum Ziel gesetzt haben: „Sozialmarketing umfasst alle Planungen und Aktionen, die dafür sorgen, dass eine soziale Organisation, ein soziales Angebot, Produkt oder eine soziale Aktion einzelnen Menschen oder der Öffentlichkeit bekannt wird und Erfolg hat. Dabei greift Sozialmarketing wie im klassischen Marketing in die Produktentwicklung, die Preisgestaltung, die Kommunikation und die Verteilung ein. Erfolgreiches Sozialmarketing sorgt für einen optimalen Austausch zwischen den verschiedenen Handlungsgruppen.“<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Weis (2005), 15.

<sup>12</sup> Vgl. Gromberg (2006), 14ff.

<sup>13</sup> Gromberg (2006), 19.

Weis verwendet die Begriffe Nonprofit-Marketing und Nichtkommerzielles Marketing für Institutionen, die nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind. Social Marketing sind für ihn Marketingaktivitäten, die eingesetzt werden, um bestimmte Anliegen zum Nutzen der Gesellschaft zu verfolgen.<sup>14</sup>

Bei dem in dieser Arbeit beschriebenen Verein Leben entfalten handelt es sich um eine Nonprofit-Organisation, wodurch eine Zuteilung zum Sozialmarketing oder Nonprofit-Marketing nahe liegt. Da sich das Sozialmarketing derselben Werkzeuge bedient wie das klassische Marketing und sich lediglich die Erfolgsdefinition unterscheidet, wird bei deckungsgleichen Bereichen, wie der Vorstellung des Marketing-Management-Prozesses nicht näher auf den Bereich des Sozialmarketing/Nonprofit-Marketing eingegangen. Die Abläufe im Marketing-Management-Prozess sind in diesen Bereichen identisch mit denen im klassischen Marketing. Bei Aspekten der Zielfestlegung dagegen wird auf die Besonderheit von Nonprofit-Organisationen im Sinne des Sozialmarketing eingegangen.

Der Marketing-Management-Prozess fasst viele Elemente zur Gestaltung von Unternehmensaktivitäten zusammen, die allesamt – als Besonderheit des Marketing – der Erreichung der Unternehmensziele untergeordnet sind.<sup>15</sup>

Meffert/Burmann/Kirchgeorg definieren den Marketing-Management-Prozess folgenderweise: „Sämtliche Aufgaben und Aktivitäten des Marketing können zusammenfassend als ein eindeutig identifizierbarer Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung gekennzeichnet werden. Das Marketingmanagement umfasst folgende rückgekoppelte Aufgaben: (1) Situationsanalyse, (2) Prognose, (3) Definition der Marketingziele, (4) Zielorientierte Ableitung der Marketingstrategie, (5) Festlegung des strategieadäquaten Marketing-Mix, (6) Gestaltung der Marketingorganisation zur Implementierung des Marketing-Mix und (7) Marketing-Controlling zur

---

<sup>14</sup> Weis (2005), 20f.

<sup>15</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 11ff.

Erfassung der Erfolgswirkung und Initiierung eines Rückkopplungsprozesses mit allen Planungsstufen und Verantwortlichen.“<sup>16</sup>

In der Analysephase wird das Unternehmen sehr systematisch auf Stärken und Schwächen untersucht, Chancen und Risiken in der jeweiligen Branche werden abgeleitet und eine Prognose wird erstellt. In der strategischen Marketingplanung werden langfristige Unternehmens- und Marketingziele formuliert und Strategien zu deren Erreichung abgeleitet. Die operative Marketingplanung bildet den Rahmen, innerhalb dessen die Ziele umgesetzt werden sollen und formuliert den Marketing-Mix, der nachfolgend implementiert wird. Ein ständiges Controlling-System sorgt für ständige Rückmeldung um gegebenenfalls die Strategie zu verändern.

„Der Marketingmanagementprozess im engeren Sinn versucht die Erfolgchancen des Unternehmens durch systematisches und konsequentes Analysieren, Konzipieren und Realisieren auf dem Markt bestmöglich zu gestalten.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Meffert zit. nach: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 19.

<sup>17</sup> Weis (2005), 43.

Die folgende Abbildung stellt diese Zusammenhänge dar:

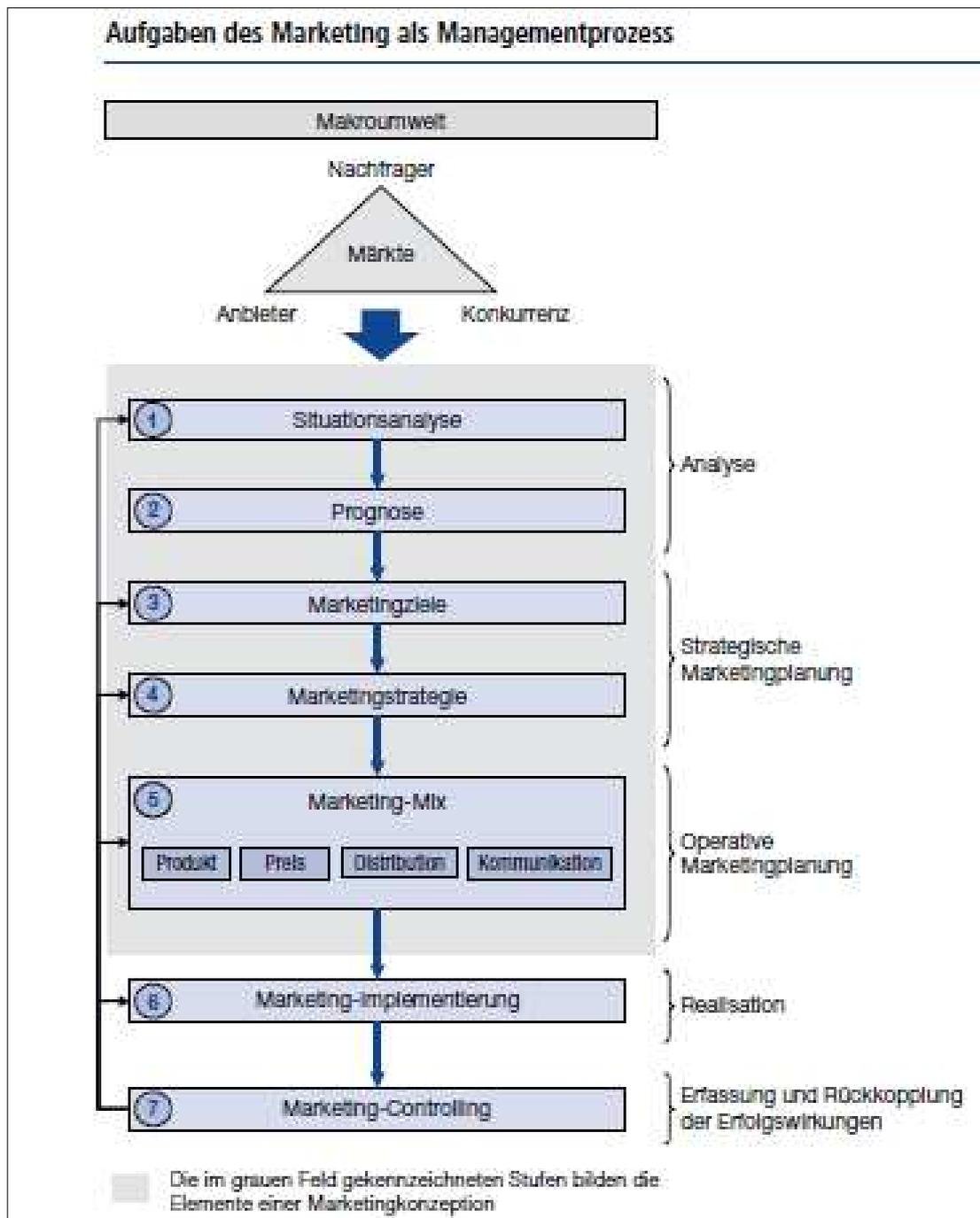


Abbildung 3: Marketing-Management-Prozess<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Abb. entnommen aus: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 21.

## 2.1. Analyse- und Prognosephase

Greift man das vorangegangene Beispiel der Bergwanderung als Vergleich auf, so handelt es sich in der Analysephase um die Standortbestimmung. Wo befindet man sich derzeit, wie sieht die Umgebung aus? Welche Ausrüstung hat die Bergsteigergruppe zur Verfügung? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen gibt es innerhalb der Gruppe?

Ebenso wichtig ist es für Organisationen, den eigenen Standort, die eigene Position, die Fähigkeiten und Ressourcen sowie die umliegende Umgebung zu kennen.

Die Analysephase im Marketing-Management-Prozess ist der Nährboden, auf dem sämtliche nachfolgenden Aktivitäten basieren – durch konsequentes Analysieren sollen die Erfolgchancen eines Unternehmens gesteigert werden. Je sorgfältiger die einzelnen Analysen durchgeführt wurden, desto stimmiger kann das darauf aufbauende Konzept auf die Organisation zugeschnitten sein, was einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Auf Basis der strategischen Analysen können nachfolgend die wesentlichen Führungsentscheidungen getroffen werden.<sup>19</sup>

„Jede Marketingentscheidung hängt grundsätzlich von der eigenen Lage, der Beurteilung der Markt- und Umweltsituation sowie den eigenen Ressourcen und Kernkompetenzen ab, über die das Unternehmen verfügt. Das sorgfältige Analysieren der Marketingsituation und die Prognose wichtiger Schlüsselgrößen bildet daher den Ausgangspunkt der strategischen Marketingplanung.“<sup>20</sup>

„Die **Situationsanalyse** bildet den Ausgangspunkt des Marketingmanagements. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, relevante Informationen über die unternehmensexterne sowie –interne Ausgangssituation zu fundieren.“<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Horak/Fürnschuß (2007), 316.

<sup>20</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 231.

<sup>21</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 20.

Die unternehmensexterne Situation (vgl. Abschnitt 2.1.1) beschreibt Faktoren, die in der Regel vom Unternehmen nicht verändert werden können, wie zum Beispiel allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen, wirtschaftliche Veränderungen, rechtliche Vorschriften bzw. Rahmenbedingungen oder ökologische Rahmenbedingungen. Sie ergibt sich aus den Umfeldanalysen.

Die unternehmensinterne Situation (vgl. Abschnitt 2.1.2) beschreibt Variablen, die im Einflussbereich des Unternehmens liegen, und kurz- oder mittelfristig veränderbar sind, wie zum Beispiel die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, die Kompetenzen im Unternehmen, die finanzielle Struktur oder die Art der Vertriebswege. Sie ergibt sich aus den Unternehmensanalysen.

### **2.1.1. Umfeldanalysen**

Jede Organisation, jedes Unternehmen agiert in einem Umfeld, auf das verschiedene Einflüsse, externe Faktoren, unterschiedlich stark wirken. Die Umfeldanalysen beschäftigen sich mit eben diesen Einflussfaktoren. Wie aus einer Vogelperspektive wird das Umfeld der Organisation mit verschiedenen Schwerpunkten der Betrachtung analysiert. Eine Vielzahl relevanter Informationen wird gesammelt und zielgerichtet ausgewertet. Die Quellen können unterschiedlicher Art sein: Befragungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Aufträge an Marktforschungsinstitute, Interviews mit Kennern der Branche, Internetrecherchen sowie Ergebnisse wissenschaftlicher Studien.<sup>22</sup>

Die Umfeldanalysen teilen sich in die Globale Umwelt-Analyse (Chancen-Risiken-Analyse), die Markt-Analyse, die Branchen-Analyse und die Konkurrenz-Analyse.

---

<sup>22</sup> Vgl. Horak/Fürnschuß (2007), 317.

- **Globale Umwelt-Analyse (Chancen-Risiken-Analyse)**

Die Chancen-Risiken-Analyse betrachtet allgemeine und kaum beeinflussbare Bereiche und versucht die festgestellten Entwicklungen sowie die zu erwartenden Veränderungen richtig zu erfassen und zu bewerten. Ausgewählt werden jene Kriterien, die eine Auswirkung auf das Unternehmen/die Organisation haben oder haben können.<sup>23</sup>

Die Bereiche, mit denen sich die Chancen-Risiken-Analyse beschäftigt, sind:

- Gesellschaftliche Entwicklungen (z.B. Grundwerte, Sozio-demografische Entwicklung, Freizeitverhalten)
- Wirtschaftliche Entwicklungen (z.B. Einkommenssituation und Kaufkraft, Arbeitsmarkt)
- Technologische Entwicklungen (z.B. Neue Medien, Innovationen, ökologische Entwicklungen)
- Politisch-rechtliche Entwicklungen (z.B. Gesetze und Förderungen, die direkten Einfluss auf die Organisation haben, wirtschaftspolitische Entwicklungen, Steuerliche Entwicklung)

Die Ergebnisse dieser Sammlung werden üblicherweise in Form einer Tabelle dargestellt, in der zugleich jedem Trend gegenübergestellt wird, welche Chancen und Risiken sich daraus für die Organisation ergeben.

- **Markt-, Branchen- und Konkurrenzanalyse**

Die Markt-, Branchen- und Konkurrenzanalyse beschäftigt sich mit dem unmittelbaren Tätigkeitsfeld eines Unternehmens. Nach dem sehr weiten Feld, das in der Chancen-Risiken-Analyse betrachtet wurde, wird das Blickfeld nun auf die eigene Branche eingeschränkt.

In der **Marktanalyse** werden die eigenen Absatzmöglichkeiten auf dem vorhandenen Markt oder eingeschränkter Marktsegmente eingeschätzt. Untersucht wird beispielsweise, welche Chancen es für bestehende oder neue Produkte am Markt gibt, einen möglichst hohen Marktanteil zu

---

<sup>23</sup> Vgl. Horak/Fürnschuß (2007), 317; Vgl. Kösslich (2008), 17.

erreichen. Gleichzeitig werden auch Informationen eingeholt, die nähere Aufschlüsse über die Kaufmotivation der Kunden bringen. Besonders wichtig ist hier die Einschätzung, aus welchen Motiven sich Kunden für die Produkte des eigenen Unternehmens oder die der Mitbewerber entscheiden.<sup>24</sup>

Die **Branchenanalyse** betrachtet die Trends und erwartete Entwicklung im eigenen Tätigkeitsfeld. Horak/Fürnschuß definieren Branche als „Gruppe von Organisationen, deren Leistungen sich nahezu ersetzen“<sup>25</sup>. Der Blick in der Branchenanalyse ist dabei noch ein Stück breiter als in der danach folgenden Konkurrenzanalyse, da neben den Konkurrenten auch andere Interessensgruppen und Faktoren eine wesentliche Rolle spielen. Nach Porter bestimmen fünf Faktoren maßgeblich den Branchenwettbewerb: Neue Konkurrenten, Ersatzprodukte (z.B. Snowboards, die zum Ersatzprodukt für Schi wurden), Verhandlungsmacht der Abnehmer (z.B. Vorgabe der Abnehmerpreise durch den sehr starken Lebensmittelhandel), Verhandlungsstärke der Lieferanten (z.B. Lieferanten, die seltene Rohstoffe liefern und somit den Preis bestimmen können) und die Rivalität unter den existierenden Unternehmen (je weniger Unternehmer in der selben Branche tätig sind, umso größer wird die Rivalität in Verbindung mit dem Kampf um die Marktführerschaft).<sup>26</sup>

In der **Konkurrenzanalyse** wird der Blick auf diejenigen Unternehmen eingeschränkt, mit denen das eigene Unternehmen im Wettbewerb steht. „Wettbewerber zu beobachten ist insbesondere angesichts vielfach gesättigter Märkte und des daraus resultierenden Verdrängungswettbewerbs wichtig. Denn nur wer seine Konkurrenten genau kennt, kann deren zukünftiges Verhalten einschätzen – beispielsweise die Reaktion auf Marketingmaßnahmen des eigenen Unternehmens.“<sup>27</sup> Die Konkurrenzanalyse stellt direkte Konkurrenten mit deren Leistungen und Möglichkeiten dar und bewertet deren Stärken und Schwächen. Daraus lassen sich nachfolgend Schlüsse auf eigene Erfolgspotenziale ziehen.

---

<sup>24</sup> Vgl. Kösslich (2008), 13.

<sup>25</sup> Horak/Fürnschuß (2007), 318.

<sup>26</sup> Porter zit. nach: Rumler (2002), 113.

<sup>27</sup> Rumler (2002), 109.

Diese drei Bereiche, Markt-, Branchen- und Konkurrenzanalyse, werden im klassischen Marketing als getrennte Phasen betrachtet und durchgeführt. Im Fall des in dieser Arbeit beschriebenen Vereins Leben entfalten erscheint eine Zusammenfassung der Analysen sinnvoll.

### 2.1.2. Unternehmensanalysen

Die Einflüsse, die auf das Unternehmen von außen einwirken, wurden in der Umfeldanalyse erhoben und bewertet. In den Unternehmensanalysen betrachtet man das Innere der Organisation. Bestandteile der Unternehmensanalysen sind die Stärken-Schwächen-Analyse, die Produkt-Leistungs-Analyse und die Zielgruppenanalyse.

- **Stärken-Schwächen-Analyse**

Dieser Teil der Analysephase macht Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens bewusst. Dabei wird in der Regel der wichtigste Mitbewerber im Auge behalten und in gewisser Form mitbedacht. Nachfolgend werden die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens ins Verhältnis zu den Stärken und Schwächen des wichtigsten Mitbewerbers gesetzt, um so eine realistische Einschätzung der eigenen Kompetenzen und Chancen zu erhalten.<sup>28</sup>

Häufig werden Checklisten eingesetzt, um die Stärken und Schwächen eines Unternehmens zu sammeln und bewerten. Sinnvollerweise wird jede Checkliste zur Beurteilung auf das eigene Unternehmen passend zugeschnitten – die zu bewertenden Bereiche eines Produktionsunternehmens unterscheiden sich etwa grundlegend von denen eines Anbieters sozialer Dienstleistungen. In der Auswertung, der Ordnung dieser Stärken und Schwächen nach Wichtigkeit, lassen sich wichtige Handlungsnotwendigkeiten als Basis für die weitere Unternehmensstrategie ableiten.<sup>29</sup>

Die Kernfrage dieser Analyse ist es herauszufinden, was das eigene Produkt/die eigene Dienstleistung derart überragend macht, dass der Kunde sich dafür entscheidet. Zugleich gilt es, die größten Schwächen

---

<sup>28</sup> Vgl. Horak/Fürnschuß (2007), 231f; Vgl. Weis (2005), 48.

<sup>29</sup> Vgl. Horak/Fürnschuß (2007), 231; Vgl. Rumler (2002), 106f.

herauszufinden, die zur Vermeidung von Misserfolgen beseitigt werden müssen, damit die Stärken dadurch nicht angegriffen werden können. Meffert/Burmann/Kirchgeorg beschreiben den Inhalt der Stärken-Schwächen-Analyse, die nach anderen Analysen durchgeführt wird, wie folgt: „Im dritten Schritt sind durch die Analysen der spezifischen Stärken und Schwächen des Unternehmens (bzw. der Geschäftseinheiten) im Vergleich mit denen der Hauptkonkurrenten die Kompetenzen zu identifizieren, die zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen erhalten oder ausgebaut werden müssen.“<sup>30</sup>

- **Produkt-/Leistungsanalyse**

Die Produkt-/Leistungsanalyse stellt einen Brückenschlag zwischen Marketing und Controlling her. Kennzahlen und Methoden, die vorwiegend aus dem Controllingbereich stammen, werden als Informationen in diese Analyse integriert. Wichtige und aussagekräftige Bereiche der Produkt-/Leistungsanalyse sind Umsätze, Deckungsbeiträge, Informationen zum Produktalter, Erhebungsergebnisse zur Qualität und Risikoanalysen und –bewertungen. Für jedes Unternehmen sind im jeweiligen Tätigkeitsbereich die relevanten Analysen und aussagekräftigsten Kennzahlen zu wählen.<sup>31</sup>

- **Zielgruppenanalyse**

Produkte und Dienstleistungen können nur dann Absatz finden und verkauft werden, wenn es jemanden gibt, der Nachfrage nach genau diesem Angebot empfindet. Die Zielgruppenanalyse befasst sich mit der grundlegenden Frage, wer die Kunden des Unternehmens sind und welche wichtigsten Anforderungen diese an das Produkt/die Dienstleistung haben. Während in der Marktanalyse als Teil der Umfeldanalyse die Zielgruppen der gesamten Branche betrachtet wurden, geht es in diesem Schritt der Situationsanalyse um diejenigen Zielgruppen, die bereits Kunden des Unternehmens sind beziehungsweise diejenigen, die als potenzielle Kunden gesehen werden. „Erfolg hat man nur, wenn man den richtigen Leuten die richtige Botschaft übermittelt. Produkt oder Dienstleistung müssen zur Zielgruppe passen.“<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 235f.

<sup>31</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 795ff; Vgl. Kösslich (2008), 19.

<sup>32</sup> Kösslich (2008), 20.

- **Prognose**

Die Auswertung der beschriebenen Teilbereiche der Situationsanalyse im externen und internen Bereich aus Sicht des Unternehmens ergibt ein klares Bild des momentanen Standpunkts. Die Frage „Wo stehen wir?“<sup>33</sup> wird beantwortet.

Darauf aufbauend wird eine Prognose abgegeben, in welche Richtung sich die externen Einflussfaktoren (aus den Bereichen Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie, Recht/Politik, Markt, Branche und Konkurrenz) entwickeln und wie die eigenen Aktivitäten wirken werden. Die Frage „Wohin geht die Entwicklung?“ wird beantwortet.<sup>34</sup>

## 2.2. Strategische Marketingplanung

Im Beispiel der Bergwanderer wurde im vorangegangenen Schritt erfasst, an welchem Standpunkt die Gruppe sich befindet, und welche Ausrüstung zur Verfügung steht. Nun geht es darum, das Ziel, das man erreichen möchte, zu bestätigen und genauer auszuformulieren, beispielsweise durch eine zeitliche Vorgabe, wann man den Gipfel erreicht haben möchte. Hat sich die Gruppe der Bergsteiger nun auf die gemeinsamen Ziele geeinigt, geht es um die exakte Planung der Wegstrecke – es wird zum Beispiel entschieden, ob der Weg durch den Wald oder der Klettersteig gewählt wird.

Auch im Marketing-Management-Prozess geht es als nächstes um die Frage „Was wollen wir erreichen?“<sup>35</sup>. Marketingziele werden – in Abstimmung mit den gesamten Unternehmenszielen – festgelegt. Sehr wichtig dabei ist die Abstimmung der Marketingziele mit der grundsätzlichen Ausrichtung der Organisation. Die erarbeiteten Grundsätze müssen mit den Sachzielen wie Mission und Leitbild, sowie den Formalzielen wie Rentabilität und Liquidität konform gehen. Insbesondere bei Nonprofit-Organisationen spielt die Erreichung der Sachziele eine übergeordnete Rolle: Die Umsetzung der Vision, unter Berücksichtigung von Mission und Leitbild hat oberste Priorität

---

<sup>33</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 21.

<sup>34</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 20f.

<sup>35</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 21.

(vgl. Abschnitt 1.1). Formalziele wie Liquidität, Umsätze sowie Marketingmaßnahmen sind Hilfsmittel auf diesem Weg.<sup>36</sup> „Die Marketingziele erfüllen im Marketingmanagement eine wichtige Steuerungs-, Motivations- und Kontrollfunktion. Nur wenn Ziele klar definiert werden, können auch die Marketingmaßnahmen im Hinblick auf deren Zielerreichungsbetrag kontrolliert werden.“<sup>37</sup>

Sind die Ziele klar festgelegt, braucht es eine Beschreibung des Weges, auf dem man diese Ziele erreichen kann: die Strategie. „Eine Marketingstrategie kann als ein bedingter, langfristiger, globaler Verhaltensplan zur Erreichung der Marketingziele charakterisiert werden. Marketingstrategien geben damit den Handlungsrahmen vor, der durch die Marketinginstrumente ausgefüllt wird.“<sup>38</sup> In der Regel werden Strategien für einen mittelfristigen Zeitraum, etwa 3 bis 5 Jahre, festgelegt.

Die Entwicklung der Marketingstrategie besteht aus wesentlichen Entscheidungen:<sup>39</sup>

- Auswahl der Märkte
- Auswahl der Marktsegmente
- Entscheidung über die Marketingbearbeitungsstrategie
- Entscheidung über die Programmgestaltung
- Auswahl der Marketinginstrumente
- Entscheidung über grundlegende Verhaltensweisen gegenüber Wettbewerbern, dem Handel und Anspruchsgruppen.

Die Kernfrage, die es in diesem entscheidenden Abschnitt zu beantworten gilt, ist „Welche grundlegenden Stoßrichtungen sind bei der Marktwahl und Marktbearbeitung zu verfolgen?“<sup>40</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Horak/Fürnschuß (2007), 323f; Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 21.

<sup>37</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 21.

<sup>38</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 21.

<sup>39</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 21f.

<sup>40</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 21f.

- **Positionierung**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Bestandteil beim Entwickeln der Marketingstrategie ist die Positionierung. „Mit der Positionierung will man gerade die Zielperson richtig ansprechen. Das bedeutet, dass der Käufer sofort erkennt, dass dies das Produkt ist, das seinen Erwartungen entspricht.“<sup>41</sup> Zollondz beschreibt Positionierung folgendermaßen: „Das Ziel der Positionierung ist es, ein eigenständiges Profil bei der Zielgruppe durchzusetzen. Die zentrale Frage lautet: Wie lässt sich das, was wir können und wollen, in den Köpfen der Zielgruppen verankern?“<sup>42</sup>

Die Positionierung bringt die wesentlichen Stärken eines Produkts/einer Dienstleistung, die gleichzeitig wichtige Anforderungen der Zielgruppen sind, in einer Sprache auf den Punkt, die verständlich und klar ist, gleichzeitig emotional ansprechend und so einfach, dass die wesentliche Botschaft leicht in die Köpfe der Menschen geht, die dadurch angesprochen werden sollen.

---

<sup>41</sup> Weis (2005), 28.

<sup>42</sup> Zollondz (2008), 17.

### 2.3. Operative Marketingplanung – Der Marketing-Mix

Aus Sicht der Bergwanderer besteht die operative Planung aus der konkreten Planung der Teiletappen der Wegstrecke sowie der dafür notwendigen Werkzeuge und Hilfsmittel, wie etwa das Kletterseil.

In der operativen Marketingplanung werden nun ebenfalls die konkreten Maßnahmen beschrieben, die Werkzeuge, die zur Umsetzung der Strategie erforderlich sind. Sie enthält alle marketingpolitischen Maßnahmen eines Unternehmens für einen Zeitraum von maximal einem Jahr.<sup>43</sup>

Im Bereich des Marketing erfolgt die operative Planung in der Regel über die Formulierung des Marketing-Mix: „Mit dem Begriff des Marketing-Mix wird die Gesamtheit der Marketingmaßnahmen bezeichnet, die das Unternehmen für einzelne Leistungsangebote am Markt einsetzt.“<sup>44</sup>

Traditionell umfasst der Marketing-Mix 4 Hauptbereiche, die nach der Herkunft aus dem englischen Sprachraum nach den Anfangsbuchstaben kurz als 4 P's genannt werden: Product (Produkt), Price (Preis), Promotion (Kommunikationspolitik) und Place (Distributionspolitik, Vertrieb).<sup>45</sup> Die 4 Bereiche umfassen folgende Inhalte:<sup>46</sup>

- **Product (Produktpolitik)**

In diesen Bereich fallen alle Entscheidungen, die die angebotenen Produkte betreffen: Welche Produkte werden angeboten, in welchen Varianten und wie vielen Ausführungen sollen sie erhältlich sein? Wie sollen die Verpackungen aussehen, unter welchem Namen werden die Produkte geführt, wie sehen die Garantiebedingungen aus?

---

<sup>43</sup> Vgl. Weis (2005), 64.

<sup>44</sup> Rumler (2002), 143.

<sup>45</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 22.

<sup>46</sup> Vgl. Rumler (2002), 143; Vgl. Zollondz (2008), 27.

- **Price (Preispolitik)**

Was werden die einzelnen Produkte kosten, zu welchem Preis sollen sie angeboten werden? Welche Formen von Begünstigungen gibt es? Welche Zahlungsfristen gibt es?

- **Promotion (Kommunikationspolitik)**

Wie sollen die Kunden von den angebotenen Produkten erfahren? Wie sieht die Öffentlichkeitsarbeit aus? Welche Werbemaßnahmen werden durchgeführt?

- **Place (Distributionspolitik, Vertrieb)**

Wie und wo sollen die Kunden die Produkte beziehen können (soll es nur über Online-Bestellung erhältlich sein oder in jedem Supermarkt im Regal liegen)? Welche Art der Lagerhaltung wird gewählt? Wie kommen die Waren zum Kunden?

In den vergangenen Jahren haben sich – parallel zum stetigen Anstieg des Dienstleistungsbereiches – weitere 3 P's aus dem Bereich des Dienstleistungsmarketing etabliert: People (Dienstleistungspersonal), Processes (Dienstleistungserstellungsprozess) und Physical Facilities (Ausstattungs politik, z.B. Gebäude,..)<sup>47</sup>. Die 3 „neuen“ P's bestehen aus folgenden Inhalten:<sup>48</sup>

- **People (Dienstleistungspersonal)**

Welche Menschen sind am Dienstleistungserstellungsprozess aktiv oder passiv beteiligt? Wie können alle Mitarbeiter in die Marketingleistung einer Organisation einbezogen werden?

- **Process (Prozesspolitik)**

Wie kann der Prozess der Leistungserstellung optimiert werden? Wie kann man im Dienstleistungsbereich den Kunden ins Zentrum des Handelns stellen?

---

<sup>47</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 22; Vgl. Zollondz (2008), 107.

<sup>48</sup> Vgl. Zollondz (2008), 107ff.

- **Physical Facilities (Ausstattungspolitik)**

Wie können die Ausstattung, das Erscheinungsbild des Produktionsortes sowie die notwendigen Hilfsmittel einladend gestaltet werden (z.B. ein Warteraum)?

## 2.4. Marketing-Implementierung (Realisation)

Die Bergsteigergruppe macht sich nach der Planung der Teiletappen der Tour auf den Weg. Für den reibungslosen und sicheren Ablauf der Bergtour ist es wichtig, verantwortliche Menschen für diverse Bereiche zu bestimmen: Wer ist für die Orientierung und die Kompasshandhabung zuständig, wer übernimmt die Führung am Klettersteig, wer verwaltet das gemeinsame Bergtour-Budget?

Um die Inhalte der Marketingstrategie über den Marketing-Mix erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es ebenfalls klarer Überlegungen und Planungen hinsichtlich Verantwortlichkeiten, Führungskonzepten und Budgets. „Somit stehen im Rahmen der Marketing-Implementierung die Fragen im Vordergrund: Wer bzw. welche Abteilung soll für die Umsetzung welcher Marketingaktivitäten verantwortlich sein? Welche abteilungsübergreifenden Prozesse sind notwendig, um im Unternehmen alle marktbezogenen Aktivitäten zielgerichtet abzustimmen?“<sup>49</sup>

## 2.5. Marketing-Controlling (Erfassung und Rückkopplung der Erfolgswirkungen)

Wenn die Bergsteigergruppe am Gipfel angekommen ist, wird überprüft, ob die Ziele erreicht wurden: ist es der tatsächlich der ausgewählte Berggipfel, auf dem man sich befindet? Wurden die Zeitvorgaben eingehalten?

Ebenso werden im Marketing-Controlling die Ergebnisse der Marketingaktivitäten mit den geplanten Zielen verglichen. Bei Bedarf werden die einzelnen Phasen des Marketing-Management-Prozesses angepasst. Folgende Fragen sind im Rahmen des Rückkopplungsprozesses zu

---

<sup>49</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 22.

beantworten: „Haben wir unser Ziel erreicht? Welche Ursachen für Soll-Ist-Abweichungen bestehen? Welche Ziel-, Strategie- und Maßnahmenanpassungen sind notwendig?“<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 22f.

### 3. Ziele und Instrumente der Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik ist ein Teilbereich des Marketing-Mix. Sollen möglichst viele Menschen von der Tätigkeit einer Organisation und deren besonderen Stärken erfahren, so sind Maßnahmen einer aktiven und zielgerichteten Kommunikationspolitik erforderlich. „...ist die Aufgabe der Kommunikationspolitik die systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen.“<sup>51</sup>

Gromberg vergleicht Kommunikation und deren Wirkung mit einer Kette: „Eigentlich ist Kommunikation sehr einfach: Sie senden etwas raus und sammeln die Reaktionen wieder ein. In der Praxis scheitert Kommunikation jedoch oft wegen banaler Fehler. Es fehlt ein Glied in der Kette – schon läuft die Kommunikation ins Leere. Qualität in der Kommunikation bedeutet, jedes Glied der Kette gründlich darauf zu prüfen, ob es die Informationen trägt.“<sup>52</sup> Die Vollständigkeit der Kommunikationskette lässt sich an Hand wesentlicher Fragen überprüfen.<sup>53</sup>

- Was will ich sagen?
- Wem will ich etwas sagen?
- Wann will ich etwas sagen?
- Welche Kanäle nutze ich dafür?
- Wie vielen Menschen will ich die Information zukommen lassen?
- Wie weiß ich, dass die Information angekommen ist?
- Wie komme ich zu den Rückmeldungen?
- Wie gewährleiste ich, dass ich ausreichend erreichbar für die Rückmeldungen bin?
- Wie reagiere ich im Fall positiver Rückmeldungen?

---

<sup>51</sup> Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 632.

<sup>52</sup> Gromberg (2006), 173.

<sup>53</sup> Vgl. Gromberg (2006), 173f.

- Wie finde ich heraus, wer sich nicht gemeldet hat?
- Wie reagiere ich bei negativen Rückmeldungen?

Zur Erreichung kommunikationspolitischer Ziele steht eine Vielzahl an Instrumenten zur Verfügung. „Kommunikationsinstrumente sind das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit.“<sup>54</sup> Beispiele für Instrumente sind Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direct Marketing, Public Relations, Sponsoring, Persönliche Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Event Marketing und interne Kommunikation und Fund Raising als Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln.

An dieser Stelle werden ausgewählte Kommunikationsinstrumente vorgestellt, die für den Einsatz in Nonprofit-Organisationen als geeignet erscheinen und somit einen wichtigen Stellenwert erhalten können. Auf eine umfassende Darstellung weiterer Maßnahmen wird an dieser Stelle verzichtet.

### 3.1. Public Relations

Public Relations ist die englische Bezeichnung für Öffentlichkeitsarbeit, die beiden Begriffe werden im deutschen Sprachraum synonym verwendet. „Public Relations (PR) sind die systematische und langfristige Gestaltung der Kommunikation eines Unternehmens mit seinen internen und externen Bezugsgruppen mit dem Ziel, das Unternehmen bekannt zu machen und das starke und einzigartige Vorstellungsbild (Image) von der Unternehmenspersönlichkeit zu gestalten.“<sup>55</sup>

Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen hat demnach die Absicht,

- Beziehungsarbeit zu leisten,
- die Bekanntheit der Organisation zu steigern, sowie

---

<sup>54</sup> Bruhn (2009), 77.

<sup>55</sup> Herbst (2003), 10.

- ein günstiges Vorstellungsbild über das Unternehmen in der Öffentlichkeit zu schaffen.

Hintergrund für die Bemühungen um Öffentlichkeitsarbeit ist für Luthé die Herstellung und Aufrechterhaltung von Organisationsautonomie. „Autonomie meint (...) die Möglichkeit, selbstbestimmte Ziele so weit wie möglich zu erreichen.“<sup>56</sup> Übertragen auf den Nonprofit-Bereich bedeutet dies unter anderem, soweit finanziell autonom und abgesichert zu sein, dass sich die Verantwortlichen mit vollem Einsatz der Erfüllung der Mission zuwenden können.

### 3.2. Werbung

Vertiefend zu allgemeinen Formen der Öffentlichkeitsmaßnahmen bieten sich für Nonprofit-Organisationen auch Elemente der klassischen Werbung an. Während Öffentlichkeitsarbeit langfristige Beziehungen aufbauen möchte, die sich vorwiegend auf das Unternehmen als Ganzes beziehen, dienen Werbemaßnahmen der Übermittlung kurzfristiger Botschaften an eine klar definierte Zielgruppe. Die relevanten Zielgruppen sollen durch gezielte Kommunikationsformen angesprochen werden. Hinter den Werbemaßnahmen steht unter anderem die Absicht, Aufmerksamkeit zu erregen und – basierend auf freiem Willen – die angesprochenen Menschen zu einer Verhaltensveränderung im Sinne der Organisationsziele zu bewegen. Schweiger/Schrattenecker definieren klassische Werbung folgendermaßen: „Unter klassischer Werbung wird ein kommunikativer Beeinflussungsprozess mithilfe von Massenkommunikationsmitteln in verschiedenen Medien verstanden, der das Ziel hat, beim Adressaten marktrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele zu verändern.“<sup>57</sup> Relevante Werbemittel für Nonprofit-Organisationen sind beispielsweise Plakate, Drucksorten wie Flyer und Folder, Postwurfsendungen, Einschaltungen in Printmedien.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Luthé (1995), 35.

<sup>57</sup> Schweiger/Schrattenecker zit.nach: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 649.

<sup>58</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), 649ff.

### 3.3. Sponsoring

Unternehmen können sowohl Spenden vergeben als auch Sponsoring betreiben. Der wesentliche Unterschied dabei ist: Sponsoring ist eine Art Geschäft, ein zweiseitig bindendes Austauschverhältnis. Für die Erbringung der Leistung des Unternehmens – meist in Form von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen – erhält es Gegenleistungen, die meist dazu dienen, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern oder dessen Image zu verbessern. Lange Zeit waren vorwiegend Profisportler Partner in Sponsoringbeziehungen, seit Kurzem gehen immer mehr Nonprofit-Organisationen Sponsoringbeziehungen mit Unternehmen ein. Häufig bestehen die Sponsoringleistungen in finanzieller Zuwendung an die Nonprofit-Organisation und im Gegenzug das Anbringen von Logo oder Schriftzug des Unternehmens auf Plakaten, der Website oder bei durchgeführten Veranstaltungen.<sup>59</sup> Spenden dagegen werden meist ohne direkte Gegenleistung vergeben.

### 3.4. Spenden und CSR

Unternehmen wie Privatpersonen können Nonprofit-Organisationen Spenden zukommen lassen. Aus der Sicht der Unternehmen sind die Beträge bei Spenden in der Regel niedriger als die bei Sponsoring. Es handelt sich dann um ein einseitiges Austauschverhältnis. Das Unternehmen gibt eine Spende, ohne einen direkten Gegenwert dafür zu erhalten.

In den vergangenen Jahren etabliert sich zunehmend eine besondere Form von Spenden: das CSR: „Bei der Corporate Social Responsibility (CSR), ein Begriff der, ..., nunmehr auch ins Deutsche importiert worden ist, handelt es sich um die Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen für das Gemeinwohl, die ... insbesondere durch Spenden für Nonprofit-Organisationen ... zum Ausdruck gebracht wird.“<sup>60</sup> Zunehmend mehr Unternehmen beginnen, Verantwortung für die Gesellschaft, ökologische sowie ökonomische Bereiche zu übernehmen, die in vielen Fällen durch

---

<sup>59</sup> Vgl. Haibach (2006), 209.

<sup>60</sup> Haibach (2006), 200.

finanzielle Unterstützung ausgedrückt wird. Ein Teil der Unternehmenseinnahmen werden an die Gesellschaft „zurückgegeben“, indem gemeinnützige und soziale Organisationen Spenden in Geldform oder durch andere benötigte Hilfestellungen erhalten. Ein Beispiel für eine CSR-Kooperation ist das 2008 eröffnete SOS-Kinderdorf Rechberg im Mühlviertel, das von 600 Wirtschaftsbetrieben durch unentgeltliches Einbringen spezieller Fähigkeiten und finanzieller Mittel errichtet wurde.<sup>61</sup>

### 3.5. Fund Raising

Fund Raising stellt eine Kombination aus Kommunikationsmaßnahmen und Beschaffung von Finanzmitteln dar, es handelt sich um eine langfristig, strategisch geplante Maßnahme zur Spendenakquisition. Zielgruppe von Fund Raising-Aktionen sind vorwiegend Privatpersonen.

„Fundraising is the principle of asking, asking again and asking for more.“<sup>62</sup> Die erfolgreiche Fundraising-Spezialistin Kim Klein aus den USA formuliert das Prinzip des Fundraising als eine Strategie des wiederholten Bittens, das zunehmend gesteigert wird.<sup>63</sup> „Fundraising ist eine Art von Marketing. Die eigene Leistung beziehungsweise das Produkt muss immer wieder gegenwärtigen und potenziellen Kunden (=Förderern) nahe gebracht werden und zwar auf eine Weise, die diese verstehen.“<sup>64</sup>

Besonders im Bereich von Nonprofit-Organisationen, die Leistungen zu nicht kostendeckenden Entgelten abgeben, ist das Fundraising eine gefragte Form des Beschaffungsmarketing. Gemeinnützige Organisationen erbringen häufig Leistungen, für die die Kunden Beiträge bezahlen, die nicht alle Kosten abdecken – dadurch ergibt sich der Bedarf einer zusätzlichen Finanzierung. Sehr gefragt sind dabei private Förderer, die bereit und in der Lage sind, die Tätigkeit der Nonprofit-Organisation durch finanzielle Zuwendungen zu unterstützen.

---

<sup>61</sup> Vgl. SOS Kinderdorf (2010), <http://dahoam.rechberg.at/>.

<sup>62</sup> Kim Klein zit. nach: Haibach (2006), 20.

<sup>63</sup> Vgl. Haibach (2006), 20f.

<sup>64</sup> Haibach (2006), 20.

## 4. Analyse- und Prognosephase im Verein Leben entfalten

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Bereichen der Analyse- und Prognosephase im Verein Leben entfalten dargestellt. Im Marketing-Management-Prozess bildet diese Situationsanalyse die Basis, auf der sämtliche weiteren Aktivitäten gesetzt werden (vgl. Abschnitt 2.1).

### Umwelt-Analysen

Welche Einflüsse aus der Umgebung sind es, die eine Wirkung auf die Tätigkeiten des Vereins Leben entfalten, der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe haben, ohne dass sie umgekehrt beeinflusst werden können? Dieser Frage geht dieser Abschnitt nach. Betrachtet werden dabei einerseits die allgemeinen Chancen und Risiken, andererseits die Situation bezogen auf Schulen und Kindergruppen in der Region. Dargestellt werden jeweils die verdichteten und ausgewerteten Ergebnisse sowie beschreibende Erklärungen dazu. Angewendete Methoden waren unter anderem Befragungen, ein Mini-Workshop, Teilnehmende Beobachtung (bei Elternabenden und Besprechungen), und Desk Research (Auswertung von Studien, Internetrecherchen).

#### 4.1. Chancen-Risiken-Analyse/Globale Umwelt-Analyse

Die Chancen-Risiken-Analyse betrachtet allgemeine Entwicklungen in den Bereichen Gesellschaft/Bevölkerung, Wirtschaft/Arbeitsmarkt, Technologie und Politik/Recht aus dem Blickpunkt einer privaten, alternativen Kindergruppe und Schule. Es werden diejenigen Trends angeführt, welche die Tätigkeiten dieser Einrichtungen direkt oder indirekt beeinflussen. Zugleich werden Chancen und Risiken aufgezeigt, die die jeweiligen Entwicklungen mit sich bringen. Die kritischen Erfolgsfaktoren sind als Wegweiser zu verstehen, die aufzeigen, inwiefern Chancen oder Risiken der Organisation behilflich sein können. Zunächst werden die verdichteten Inhalte in Form einer Tabelle dargestellt, im Anschluss werden diese Inhalte näher erläutert.

Veränderung und Trends im Bereich Gesellschaft/Bevölkerung				
Bereich	Trends	Chancen	Risiken	Kritische Erfolgsfaktoren
<b>Gesellschaft/Bevölkerung</b>	<b>Individualisierung</b>			
	Aussteigen aus vorgegebenen, traditionellen Strukturen (Lebensführung, Energienutzung, Schule, Gesundheit)	Ähnlich gesinnte Menschen schließen sich zusammen	Die große Vielfalt an Lebensformen macht Menschen schwer einschätzbar und erreichbar; Möglicherweise Ablehnung neuer Ideen durch Menschen, die mit dem Wegfall einheitlicher Strukturen und Werte überfordert sind oder durch die Individualisierung Machtverlust fürchten	Kommunikationspolitik an geeigneten Orten, um ähnlich gesinnte Menschen zu erreichen
		Alternative Lebenswege, die mit individuellen Werthaltungen im Einklang stehen, werden gelebt		
		Alternativen zum herkömmlichen Schul- und Kindergartensystem werden gesucht		
	<b>Veränderte Familiensituation</b>			
	1-Kind-Familie, Geburtenrückgang, Patchworkfamilien, Alleinerziehende Elternteile, Weniger Großfamilien	Bedarf an umfangreicher und flexibler Kinderbetreuung	Es gibt weniger potenzielle Kindergruppen- und Schulkinder	Flexible Betreuungszeiten
		Alle Kinder brauchen einen Kindergarten- oder Schulplatz, auch wenn die Geburtenrate sinkt		
	<b>Renaissance des Materialismus</b>			
	Streben nach materieller Sicherheit; Lebensstil wird an materiellen Gegenständen gemessen	Vermehrte Singles oder Kinderlose Paare	Wirtschaftliche Verunsicherung, Zukunftsängste	Senkung der Elternbeiträge; Flexible Betreuungszeiten; Aufklärung über langfristige Vorteile des aktiven und selbstbestimmten Lernens
		Berufstätigkeit beider Elternteile, Erhöhte Frauenarbeitsquote		
Bereitschaft, gute Qualität in Kinderbetreuung und Ausbildung adäquat zu bezahlen		Erhöhtes Sparverhalten - keine zusätzlichen Ausgaben für Schule und Kindergruppen, die im Sozialstaat nahezu gratis angeboten werden		
Bedarf an umfangreicher und flexibler Kinderbetreuung				
<b>Medien- und Konsumgesellschaft</b>				
Verstärkte Orientierung an Werten, die von Werbung und Medien beeinflusst sind	Ansprechen von Menschen, die nach echtem Kontakt suchen in einer Welt der virtuellen Begegnungen und der Einschätzung von Menschen auf Grund von Prestigeobjekten		Nutzen der Kommunikationswege über neue Medien; Verstärken der persönlichen Kommunikation	

Abbildung 4: Trends und Entwicklungen im Bereich Gesellschaft/Bevölkerung<sup>65</sup>

Es sind 4 Entwicklungsbereiche, die aus dem Bereich Gesellschaft/Bevölkerung relevanten Einfluss auf die Mostviertler

<sup>65</sup> Eigene Abbildung.

Montessorischule und die Montessori Kindergruppe haben. Aus diesen lassen sich kritische Erfolgsfaktoren ableiten, die im späteren Verlauf in die Strategieentwicklung einfließen.

- **Individualisierung**

Zunehmend mehr Menschen steigen aus dem bisher traditionellen System aus überlieferten Werten und einheitlichen Verhaltensweisen aus. Besonders im Bereich Familie und Kindererziehung sind die Folgen sehr stark spürbar, die Entwicklung geht in unterschiedliche Richtungen. Viele Menschen übernehmen die Verantwortung, eigene Werthaltungen und Verhaltensweisen in positiver Grundhaltung zu entwickeln. An die Stelle von traditionellen Systemen treten Strukturen, die neu entwickelt werden und im Einklang mit eigenen Ideen und Grundhaltungen stehen, sei es im Bereich Lebensführung und Gesundheit, in Fragen der Energienutzung, im Umgang mit der Umwelt sowie im Erziehungs- und Schulsystem.

Der Trend, den Menschen schon vor der Geburt als Ganzes zu sehen, ist ein starker – natürliche Geburten boomen ebenso wie Stillrunden und Spielgruppen für die etwas älteren Sprösslinge. Eltern lösen sich vom vorherrschenden Denkmuster, Kinder seien kleine Erwachsene, die man mit Wissen voll stopfen müsse, damit sie erfolgreich durch die Welt gehen können. Stattdessen wird von diesen Eltern volles Vertrauen in das Kind und seine natürliche Entwicklung gelegt. Verstärkt wird diese Bestrebung, Kinder möglichst natürlich aufwachsen zu lassen, von einer zunehmenden Unzufriedenheit mit dem Regelschulsystem und dem dort herrschenden Erziehungs- und Prüfungswesen. In einem System, das auf Lehrplänen basiert, von Leistungsdruck geprägt ist, und um unzählige Fördermaßnahmen ergänzt wird, ist der Anteil an Regelschulabsolventen mit mangelnden Kenntnissen in Kulturtechniken (Lesen, Schreiben, Mathematik) sowie mangelnder Fähigkeit, Verantwortung für sich selbst oder andere Menschen zu übernehmen, ein hoher.

Das Zusammenfinden in Gruppen mit ähnlich gesinnten Menschen wirkt unterstützend dabei, den eigenen Weg zu gehen. Hierin besteht auch eine große Chance für die Montessori Kindergruppe und die Mostviertler

Montessorischule, Menschen mit ähnlichen Wertevorstellungen anzusprechen. Gezielte Maßnahmen der Kommunikationspolitik können dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein.

Ablehnung wird der Trend der Individualisierung möglicherweise von Menschen erfahren, für die traditionelle, für die gesamte Gesellschaft gleich geltende Normen als Sicherheit gesehen werden. Ohne sich selbst mit Themenbereichen auseinandersetzen zu müssen, gibt es dennoch die Sicherheit, das „Richtige“ zu tun, wenn man sich an die vorgegebenen Normen hält. Für Menschen oder Institutionen, die durch diese Strukturen Macht innehaben, stellt der Trend der Individualisierung möglicherweise ebenfalls eine Bedrohung dar.

- **Veränderte Familiensituation**

Großfamilien mit drei bis vier Generationen unter einem Dach sind in der heutigen Zeit eine Rarität geworden. Häufig findet man stattdessen viele Ein-Kind-Familien, allein erziehende Elternteile – zumeist Mütter –, Patchworkfamilien oder kinderlose Paare und Menschen. Durch den Wegfall von Großeltern im selben Haus oder in naher Umgebung, die bereits den Ruhestand genießen, und Anteile der Kinderbetreuung übernehmen können sowie die zunehmende Anzahl von AlleinerzieherInnen ist der Bedarf an flexiblen Kinderbetreuungszeiten enorm gestiegen. Verstärkt wird dieser Bedarf durch die erhöhte Berufstätigkeit von Frauen sowie durch die Anforderung des Arbeitsmarktes nach zunehmend flexiblen Arbeitszeiten. Der Trend zu Familien mit weniger Kindern ermöglicht den Eltern abseits ihrer Berufstätigkeit verstärkte Zuwendung für die Kinder, sowohl emotional als auch in materieller Hinsicht. Diese beiden Bereiche, der Bedarf an flexiblen Kinderbetreuungszeiten und die erhöhte Zuwendung für einzelne Kinder, stellen große Chancen für die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe dar. Ein kritischer Erfolgsfaktor ist die Ausweitung der Betreuungszeiten.

Der Geburtenrückgang kann als Risiko gewertet werden, wenngleich jedes Kind einen Kindergarten- und Schulplatz braucht. Durch sinkende

Geburtenraten sind es lediglich weniger Kinder, die für die angebotenen Plätze in verschiedenen Einrichtungen in Frage kommen.

- **Renaissance des Materialismus**

Besonders in unsicheren Zeiten in und nach der Wirtschaftskrise ist es für viele Menschen wichtig, auf einer gesicherten materiellen Basis zu stehen. Dadurch wird der Trend, dass beide Elternteile berufstätig sind, weiter ausgebaut. Der Chance, dass Eltern auf Grund der zusätzlichen finanziellen Möglichkeiten besonders qualitativ hochwertige Kinderbetreuung und Ausbildung wählen, steht das Risiko gegenüber, dass aus Zukunftsängsten verstärkt gespart wird und keine zusätzlichen Ausgaben getätigt werden. Als kritische Erfolgsfaktoren zählen die Senkung der Elternbeiträge, eine Flexibilisierung des Betreuungsangebots, sowie Aufklärung über die langfristigen Vorteile, die das aktive und selbstbestimmte Lernen in alternativen Einrichtungen mit sich bringt.

- **Medien- und Konsumgesellschaft**

Ein weiterer wesentlicher Trend in der Gesellschaft ist die Orientierung an Werten, die von Medien und Konsum vorgegeben oder beeinflusst sind. Als relevante Chance für Alternativschule und Kindergruppe kann das Bedürfnis von Menschen nach echten, persönlichen Kontakten, abseits von Vorgaben aus der Welt der Medien und der Werbung gesehen werden. Ein kritischer Erfolgsfaktor besteht in der Nutzung der Kommunikationswege, die sich durch die neuen Medien ergeben.

<b>Veränderung und Trends im Bereich Wirtschaft/Arbeitsmarkt</b>				
Bereich	Trends	Chancen	Risiken	Kritische Erfolgsfaktoren
<b>Wirtschaft/Arbeitsmarkt</b>	<b>Veränderte Anforderungen am Arbeitsmarkt</b>			
	Persönliche Eigenschaften, Soziale Kompetenzen und selbstständige Arbeitsweise, haben größere Bedeutung als Kulturtechniken	Kinder/Jugendliche erwerben in Alternativschulen wesentliche Voraussetzungen für das spätere Berufsleben	Begleitung von Kindern/Jugendlichen beim Entwickeln ihrer persönlichen Fähigkeiten braucht Zeit; möglicherweise Ängste, dass diese Entwicklung auf Kosten der Entwicklung der Kulturtechniken geht	Kommunikation: Lernen für's Leben
	Lebenslanges Lernen als Erfolgskriterium der Zukunft	Wird Basis für selbstständige Lernfähigkeit in der Kindheit geschaffen, so fällt lebenslanges Lernen nachfolgend leichter	Menschen denen als Kind immer vorgegeben wurde, wie sie was zu lernen/tun haben, fällt womöglich eigenständiges Lernen im Erwachsenenalter schwerer	Kommunikation: selbstverantwortliches Lernen
	Orientierung der Gesellschaft am wirtschaftlichen System	Vorbereitung auf die Anforderungen des gesellschaftlichen (und auch wirtschaftlichen) Lebens erleichtern das spätere Leben	Hindernis: in den Köpfen ist verankert, dass vorwiegend Schulnoten für Erfolg im Leben verantwortlich sind	Kommunikation: Lernen für's Leben
	Divergierende Entwicklung der Einkommenssituation in Familien und der Festlegung der Prioritäten, wofür Ausgaben getätigt werden	Chance bei Familien (im relativen) Wohlstand, sich eine ganzheitliche Ausbildung für Kinder in einer Privatschule leisten zu können	Risiko, dass gewisse Gesellschaftsgruppen mit niedrigem Einkommen/am Minimum lebend durch hohes Schulgeld von der Privatschule ausgeschlossen werden	Senkung/Staffelung der Elternbeiträge
	Arbeitszeitenflexibilisierung	Bedarf an flexibleren Kinderbetreuungseinrichtungen (Zeiten, Alter der Kinder), große Nachfrage	Ausschluss gewisser Zielgruppen, die flexiblere Betreuungszeiten benötigen als angeboten werden können; Überlastung der eigenen Ressourcen durch zu ausgedehnte Betreuungszeiten	
	<b>Mitarbeiterbindung</b>			
Großes Interesse vieler Menschen an Arbeiten in alternativen Bereichen; Langfristige Mitarbeiterbindung gelingt häufig nicht - hohe Fluktuationen	Viele Menschen als PädagogInnen im Alternativschul- und Kindergruppenbereich zur Auswahl	MitarbeiterInnen mit hoher Qualifikation haben gewisse finanzielle Ansprüche und verursachen hohe Personalkosten	Finden zusätzlicher Finanzierungsformen als Basis der Mitarbeiterbindung	

**Abbildung 5: Trends und Entwicklungen im Bereich Wirtschaft/Arbeitsmarkt<sup>66</sup>**

<sup>66</sup> Eigene Abbildung.

Im Bereich Wirtschaft/Arbeitsmarkt sind es zwei Entwicklungen, die vom Blickpunkt der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe von Bedeutung sind.

- **Veränderte Anforderungen am Arbeitsmarkt**

Der Arbeitsmarkt ist einem ständigen Wandel unterworfen. In einer Zeit, in der qualifizierte, motivierte Mitarbeiter als sehr großer Erfolgsfaktor eines Unternehmens gesehen werden, haben sich auch die Anforderungen an Mitarbeiter gewandelt. Als wichtigste Eigenschaften werden persönliche und soziale Kompetenzen und Fähigkeiten angesehen (Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Engagement, Lernbereitschaft, Motivation, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit; Teamfähigkeit, Fairness, Umgangsformen, Freundlichkeit). Die Arbeitsweise spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle bei den Anforderungen an Mitarbeiter (Gewissenhaftigkeit, Bereitschaft zu lernen, Fähigkeit, Probleme selbstständig zu lösen, Ehrgeiz/Ausdauer, Motivation, Neugierde/Interesse, schnelle Auffassungsgabe, Pünktlichkeit, Organisationsfähigkeit). Was die Kulturtechniken angeht, werden wohl Grundkenntnisse in Lesen, Schreiben und Rechnen vorausgesetzt, Allgemeinbildung ist erwünscht. Im Vergleich zu den oben genannten Lebenskompetenzen ist die Bedeutung der Kulturtechniken in vielen Arbeitsbereichen jedoch zweitrangig. Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen ist mittlerweile in vielen Bereichen eine Grundvoraussetzung, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können. Allgemein lässt sich eine zunehmende Orientierung der Gesellschaft am wirtschaftlichen System erkennen.

Eben diese neuen Anforderungen an Mitarbeiter in Unternehmen stellen eine große Chance für die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe dar: hier werden von jungen Jahren an eben diese Lebenskompetenzen vermittelt und gefördert. Kinder und Jugendliche erwerben in Alternativschulen wesentliche Voraussetzungen für das spätere Berufsleben in Form von Lebenskompetenz: Kinder und Jugendliche üben von jungen Jahren an, selbstständig und aus eigenem Interesse zu lernen,

um den eigenen Horizont zu erweitern. Die Kommunikation dieser Besonderheit stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar.

Als Risiko kann gesehen werden, dass die Begleitung von Kindern und Jugendlichen beim Entwickeln von persönlichen und sozialen Fähigkeiten zeitintensiv ist. Möglicherweise tauchen Ängste auf, dass die Entwicklung der Lebenskompetenzen auf Kosten der als übergeordnet eingestuften Kulturtechniken geht.

Betrachtet man die Beschäftigungs- und Einkommenssituation von Eltern, so lassen sich divergierende Entwicklungen feststellen: Einer Gruppe mit steigender Einkommenssituation steht eine Gruppe mit sehr niedrigen Einkommen gegenüber. Die Anforderung zu flexibler Arbeitszeitgestaltung konfrontiert jedoch alle Bereiche.

Als Chance für die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe lässt sich aus diesen Entwicklungen der steigende Bedarf an flexiblen Kinderbetreuungsformen ablesen. Familien mit höheren Einkommen oder verschobenen Prioritäten bei der Lebensgestaltung können sich durchaus den Luxus leisten, ihren Kindern eine Kindergruppen- und Schulzeit in der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe zu bieten.

Durch die Elternbeiträge ergibt sich unweigerlich das Risiko, Familien mit niedrigerem Einkommen von der Möglichkeit des Schul- und Kindergruppenbesuchs in privaten Einrichtungen auszuschließen.

Ein kritischer Erfolgsfaktor liegt hierbei in der Senkung bzw. Staffelung der Elternbeiträge.

Aus der Arbeitszeitenflexibilisierung ergeben sich Anforderungen an Flexibilisierung der Kinderbetreuungseinrichtungen hinsichtlich Betreuungszeiten und Alter der Kinder. Eltern, vor allem Mütter, steigen tendenziell früher wieder ins Berufsleben ein und brauchen vielfach

Betreuung für die Kinder, bevor diese das Kindergartenalter von 3 Jahren erreicht haben. Zusätzlich übersteigen die Zeiten, in denen Kinderbetreuung erforderlich ist, vielfach die bisher angebotenen Öffnungszeiten von Kindergärten und Tagesbetreuungseinrichtungen.

Eine große Chance liegt darin, dem Bedarf an Kinderbetreuungszeiten entgegenzukommen und die Öffnungszeiten auszuweiten. Darin liegt besonders für kleine Einrichtungen zugleich das Risiko, die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu überlasten. Wird dem Bedarf an kundenorientierten Öffnungszeiten nicht nachgekommen, so besteht andererseits das Risiko, gewisse Zielgruppen auszuschließen, die auf flexible Kinderbetreuungszeiten angewiesen sind.

Mitarbeiterbindung wird von vielen Unternehmen als ein wesentlicher langfristiger Erfolgsfaktor gesehen. Betrachtet man private und alternative Einrichtungen als Arbeitgeber, so ist auch dort die Mitarbeiterbindung ein entscheidender Faktor. Einem sehr großen Interesse hoch qualifizierter Menschen an einer Arbeit im alternativpädagogischen Bereich steht das Risiko gegenüber, diese Menschen auf Grund der schwachen Finanzstruktur kaum oder schlecht bezahlen zu können. Ein kritischer Erfolgsfaktor besteht dabei im Finden zusätzlicher Finanzierungsformen als Basis für gelungene Mitarbeiterbindung.

Veränderung und Trends im Bereich Technologie				
Bereich	Trends	Chancen	Risiken	Kritische Erfolgsfaktoren
<b>Technologie</b>	<b>Wissenschaftliche Erkenntnisse in der Entwicklungspsychologie und Gehirnforschung</b>			
	Lernen als lebenslanger Prozess	In Alternativschulen und Kindergruppen werden die Grundsätze, die als wesentliche Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie und der jüngsten Gehirnforschung hervorgehen, seit Jahrzehnten gelebt - die Rahmenbedingungen dieser Einrichtungen ermöglichen die Umsetzung der Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Lernen. Die Ergebnisse alternativer Lernformen sind auch durch die Erfolge der Absolventen von Alternativschulen sichtbar	Möglicherweise Ängste vor neuen Wegen, die die Sicherheit der bisher bekannten Strukturen verlassen; Das Beachten der Erfolgsfaktoren ist zeit- und ressourcenaufwändiger ; Möglicherweise Missverstehen des frühkindlichen Lernens die zu frühzeitigem Vollstopfen der Kinder mit abstrakten Wissensinhalten führen	Kommunikationspolitik : Aufklärung über freudvolles, lebenslanges Lernen, Wirkung von Lernprozessen, die auf echten Verständnisstrukturen aufbauen und für Problemlösestrategien taugen
	Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Lernen: frühkindliches Lernen, Lernen mit Freude, Lernen in Zusammenhängen, Beachten des Merkkanalinputs (man merkt sich 20 % des Gehörten... und 90 % des selbst Gemachten)			
	<b>Medien/Kontaktwege</b>			
	weite Verbreitung des Mediums Internet	Kostengünstige und ressourcenschonende Möglichkeit, Interessierten eine Vielzahl an Informationen anzubieten	Gefahr der Enttäuschung bei Interessierten, die sich auf der Homepage informieren möchten und nicht die gewünschte Information finden	Kommunikationspolitik : Homepage attraktiv, informativ und kundengerecht gestalten
	Kommunikationsmöglichkeit per E-Mail	Unkomplizierte Möglichkeit der Kontaktaufnahme unabhängig von Bürozeiten	Möglicherweise Enttäuschung, wenn auf Anfragen per E-Mail nicht zeitgerecht reagiert wird	Anfragen raschest möglich, kundengerecht beantworten
	Persönliche Kontakte	Wichtigkeit der persönlichen Kontakt, z.B. über Telefon	Möglicherweise Frustration bei Interessierten, wenn Telefon kaum besetzt ist bzw. auf Sprachnachrichten kein Rückruf/sehr später Rückruf kommt	Persönliche Erreichbarkeit ausweiten

Abbildung 6: Trends und Entwicklungen im Bereich Technologie<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Eigene Abbildung.

Vom Standpunkt der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe aus besteht der Bereich Technologie aus zwei wesentlichen Bereichen: Die „Technologie“ der pädagogischen Inhalte, hier durch Erkenntnisse aus Entwicklungspsychologie und Gehirnforschung dargestellt, im engeren Sinn, und die Technologie der Medien im weiteren Sinn.

- **Wissenschaftliche Erkenntnisse in der Entwicklungspsychologie und Gehirnforschung**

Ein wesentliches Ergebnis aus unzähligen Studien im Bereich Entwicklungspsychologie und Gehirnforschung ist die Erkenntnis, dass der Mensch zum lebenslangen Lernen geboren ist. Das stellt einen Paradigmenwechsel dar – lange Zeit galt die Ansicht, dass nur in frühen Lebensjahren gelernt werden könne, und alles, was mit Abschluss der Kindheit nicht gelernt wurde nicht mehr nachgeholt werden kann. Die Gehirnforschung ergänzt jedoch, dass in der Art des frühkindlichen Lernens die Basis für spätere Lernerfolge liegt. Wird frühzeitig gelernt, so wird der „Arbeitsspeicher“, die Lernfähigkeit des Gehirns, für das spätere Leben erweitert. „Je mehr als Kind gelernt wird, umso mehr passt in späteren Jahren in das Gehirn“, lautet eine doch sehr paradox erscheinende Erkenntnis eines Gehirnforschers. Wesentlich dafür ist die Einhaltung der Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Lernen. Lernen mit Freude wird als wesentlich erfolgreicher erachtet als Lernen unter Angst und Stress, weiters sei das Gehirn nicht für das Merken von unzähligen Einzelheiten gedacht, sondern dafür, die Zusammenhänge zu erkennen, Strukturen zu durchblicken und Aufgaben auf kreative Weise zu lösen. Für die Fähigkeit, sich Lerninhalte langfristig und nachhaltig anzueignen, wird der Beachtung der Lernwege ein großer Stellenwert beigemessen. So ergaben Studien, dass man sich 10 % vom Gelesenen, 20 % vom Gehörten, 30 % vom Gesehenen, 50 % vom Gesehenen und Gehörten, 70 % vom selber Gesagten und 90 % vom selbst Gemachten merkt.

Eine große Chance für die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe ist die Tatsache, dass diese wesentlichen Ergebnisse, die teilweise regelrecht im Widerspruch zum traditionellen Schulsystem stehen,

in der täglichen Arbeit seit Jahren angewendet werden. Es wird dort ein Lernraum für Kinder und Erwachsene im Sinne des lebenslangen Lernens geschaffen. Durch die Autonomie der Tagesablauf- und Unterrichtsgestaltung sowie die Auswahl von Lehr- und Betreuungspersonen, die mit den Erkenntnissen der Entwicklungspsychologen, Gehirnforscher sowie wichtiger Reformpädagogen vertraut sind, wird den Anforderungen der Entwicklungspsychologen und Gehirnforscher Rechnung getragen.

- **Medien/Kontaktwege**

Im Bereich der Medien als wichtiger technologischer Trend sind es vorwiegend die Kontakt- und Kommunikationswege, die eine große Chance für die Mostviertler Montessorischule und Montessori Kindergruppe darstellen. Durch elektronische Formen der Kommunikation ergibt sich eine kostengünstige und ressourcenschonende Möglichkeit der Information und Interaktion. Davon ableiten lässt sich der kritische Erfolgsfaktor, die eingesetzten neuen Medien auf aktuellem Stand zu halten, beispielsweise durch attraktive, informative und zielgruppengerechte Gestaltung der Website oder die raschest mögliche Beantwortung von Anfragen per E-Mail. Diesen Erfolgsfaktoren gegenüber steht das Risiko, Interessenten zu vergraulen, die möglicherweise nicht die gewünschte Information finden oder in einem erhofften Zeitraum keine Antwort auf ihre Anfrage erhalten. Ein weiteres mögliches Risiko ist die Einschränkung oder teilweise der Verlust von persönlichen Kontakten durch alternative, elektronische Kommunikation.

Dem Trend der zunehmenden elektronischen Kommunikation über neue Medien gegenüber steht die Bestrebung vieler Menschen, umso mehr auf persönliche Kontakte zu setzen. In einer Zeit, in der viele Unternehmen ihre Websites auf dem neuesten Stand halten, man viele Informationen ablesen kann und Anfragen per E-Mail beantwortet werden, greifen manche Menschen lieber zum Telefonhörer oder vereinbaren einen persönlichen Termin, um Erkundigungen einzuholen. Der persönliche Kontakt bietet eine große Chance, die in vielen Fällen die Basis für langfristige Kundenbeziehungen legt. Um diese Chance zu einem Erfolgsfaktor zu machen, ist eine ausreichende persönliche Erreichbarkeit sicher zu stellen,

etwa durch telefonische Erreichbarkeit oder persönliche Sprechstunden. Gelingt dies nicht, kann sich die mögliche Chance zum Risiko wandeln, indem Menschen frustriert aufgeben, weil sie niemanden persönlich erreichen konnten.

<b>Veränderung und Trends im Bereich Politik/Recht</b>				
Bereich	Trends	Chancen	Risiken	Kritische Erfolgsfaktoren
<b>Politik/Recht</b>	<b>Bildungsdiskussion, Veränderungen im Regelschulwesen</b>			
	Suche nach neuen Wegen im Regelschulsystem, Umbruchphase, verstärkte Aufmerksamkeit in Richtung alternativer Wege; Modell der neuen Mittelschule; zugleich Veränderungsresistenz des öffentlichen Schulsystems, Schwerfälligkeit der Reformumsetzung	Vorteile des aktiven und freien Lernens in Alternativschulen werden allmählich von entscheidenden Vertretern des Regelschulsystems erkannt - viele Erkenntnisse und Rahmenbedingungen werden zeitversetzt ins Regelschulsystem übertragen	Es wird seitens der Alternativschulen gratis Vorarbeit geleistet, der von öffentlichen Stellen kaum finanziell honoriert und zunächst mit großer Kritik bedacht wird	Kommunikationspolitik: Vorreiterrolle kommunizieren! Finanzielle Unterstützung für die Entwicklungsarbeit erhalten
	<b>Förderungen für Alternativschulen</b>			
	Qualitätsstandards Netzwerk, Förderung Bundesministerium	Erhöhte Förderungen für Alternativschulen, gekoppelt an Forderung nach gemeinsamen Qualitätsstandards	Qualitätsstandards müssen eingehalten werden, möglicherweise in Konflikt mit pädagogischen Grundsätzen des aktiven und selbstbestimmten Lernens in Alternativschulen	
	Förderung konfessioneller Privatschulen - Verhandlung um Gleichstellung der Alternativschulen mit eigenem Statut	Gleichstellung mit konfessionellen Privatschulen als wesentliche finanzielle Entlastung	Möglicherweise Anforderungen, verlangtes inhaltliches Mitspracherecht in inhaltlichen Angelegenheiten	Klare und selbstbewusste Kommunikationspolitik (Gesamtgesellschaftlicher Nutzen) auf Basis einer eindeutigen Positionierung
	<b>Kindergartenbereich</b>			
	Seit 2009 verpflichtender Kindergartenbesuch für 5-jährige Kinder; Steuerliche Absetzbarkeit der Kinderbetreuungskosten bis zum Alter von 10 Jahren	Möglicherweise Erhöhung der Interessenten für die Kindergruppe; Absetzbarkeit eröffnet neue finanzielle Horizonte	Gratis-Kindergartenjahr stellt zusätzliche Herausforderung für die Finanzierbarkeit dar, da die Förderung des Landes geringer ist als die Kosten für den entsprechenden Kindergruppenplatz	
<b>Förderung von Nachhaltigkeit</b>				
Politik greift Forderung nach nachhaltigen Handlungsweisen in vielen Bereichen auf (z.B. Umweltschutz) - Bildung für nachhaltige Entwicklung ist eine zentrale Ausrichtung	In Alternativschulen ist nachhaltiges Handeln in vielen Bereichen bereits implementiert und wird gelebt. Das öffnet möglicherweise die Türen zu Förderern/Unterstützern/ Spendern, die nur aufgrund der Tätigkeit im Erziehungsbereich zu keiner Unterstützung bereit wären	Möglicherweise Nicht-Nutzung von Möglichkeiten der Unterstützung, wenn dieses Potenzial nicht erkannt und ausgeschöpft wird	Kommunikationspolitik: den Beitrag von Alternativschulen zu nachhaltigen Lebensweisen und (darauf aufbauend) zur Friedenserziehung kommunizieren	

**Abbildung 7: Trends und Entwicklungen im Bereich Politik/Recht<sup>68</sup>**

<sup>68</sup> Eigene Abbildung.

Der Bereich Politik/Recht umfasst vier wesentliche Bereiche, die von gewichtiger Bedeutung für die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe sind: die Bildungsdiskussion und Veränderungen im Regelschulwesen, Förderungen für Alternativschulen, Entwicklungen im Kindergartensystem und Förderung von Nachhaltigkeit.

- **Bildungsdiskussion, Veränderungen im Regelschulwesen**

Das traditionelle, öffentliche Schulsystem befindet sich im Umbruch. Es werden neue Wege gesucht, das Regelschulsystem attraktiver und erfolgreicher zu machen. Man will dem teilweise sehr schlechten Ruf entgegenwirken, den die öffentliche Schule genießt. Einer der neuen Trends in dieser Umbruchphase ist das Modell der neuen Mittelschule mit folgenden Schwerpunkten: Kinder sollen gerne in die Schule gehen und sich durch individuelle Förderung und eigenständige Wissenserarbeitung Selbstständigkeit für ihr Leben aneignen. Jedes Kind soll als Zentrum des Unterrichtsgeschehens Lerninhalte begreifen und anwenden. In einer gemeinsamen Schulform für 10- bis 14-jährige Kinder soll es eine leistungsorientierte Lernkultur geben, jedoch zu frühzeitiger Erfolgsdruck vermieden werden. Auf dem Weg der Reformen in einem veränderungsresistenten Schulsystem wird alternativen Modellen besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Die große Chance für die Mostviertler Montessorischule liegt bei diesem Trend in der Vorreiterrolle, die sie gemeinsam mit vielen anderen Alternativschulen einnimmt: Alle Prinzipien, die im Modell der neuen Mittelschule erst nach und nach implementiert werden, sind bereits Bestandteil des Schulalltags in der Montessorischule, wurden seit vielen Jahren erprobt und weiter verbessert. Differenzierte Betrachtung erhält lediglich der Bereich der Leistungsorientiertheit: Das Ziel, den Zugang zu höherer Bildung für alle Kinder und Jugendlichen gleichermaßen zu ebnet, steht im Widerspruch zur individuellen Förderung des einzelnen Schülers auf dem jeweiligen Entwicklungsstand und würde äußere Ziele anstatt das Kind selbst ins Zentrum des Unterrichtsgeschehen stellen. Besondere

Aufmerksamkeit wird der Vermeidung frühzeitigen Erfolgsdrucks zu Gunsten späterer Leistungsfähigkeit in Alternativschulen gegeben.

Ein großes Risiko, das mit dieser Vorreiterrolle der Mostviertler Montessorischule und anderer Alternativschulen verbunden ist, stellt die unentgeltliche Pionierarbeit dar. Große Ressourcen werden von kleinen Organisationen mit einem enorm hohen Anteil an Freiwilligkeit in die Entwicklung und Verbesserung einer Pädagogik investiert, dabei gibt es nur marginale Unterstützung von öffentlichen Stellen, teilweise sogar große Kritik oder behördliche Hürden. Die Pioniere leisten möglicherweise jahrzehntelang scheinbar kostenlose Vorarbeit für die Gesellschaft, die dann schließlich ohne entsprechende Abgeltung verspätet ins Regelschulsystem übertragen wird. Der gesamte Nutzen für die beteiligten Familien und die Gesellschaft überwiegt möglicherweise die Tatsache, dass dem Alternativschulsystem erst dann ausreichende Beachtung geschenkt wird, wenn dessen Vorteile auch in den starren Systemen des öffentlichen Schulsystems ausreichend überprüft und als zulässig erachtet wurden.

Der kritische Erfolgsfaktor für die Mostviertler Montessorischule liegt darin, ihre Vorreiterrolle in den Bereichen Schule und Pädagogik klar und selbstbewusst zu kommunizieren.

- **Förderungen für Alternativschulen**

Die jahrelangen Verhandlungen des Dachverbands für selbstbestimmtes Lernen tragen allmählich beachtliche Früchte – eine Erhöhung der Förderungen für Alternativschulen konnte mit dem Ministerium ausgehandelt werden, in Verbindung mit einer Verpflichtung zur Evaluierung und Einhaltung gemeinsamer, verbindlicher Qualitätsstandards. Zugleich laufen die Verhandlungen weiter, um die Alternativschulen mit eigenem Statut den konfessionellen Privatschulen gleichzustellen. Von kirchlichen Trägern geführte Privatschulen, die nach öffentlichen Lehrplänen unterrichten, erhalten als Förderung die Bezahlung der Personalkosten. Diese Stufe auch für Alternativschulen mit eigenem Statut (und alternativen, anerkannten Lehrplänen) zu erreichen ist das Ziel der Verhandlungen.

Für die Mostviertler Montessorischule besteht in der Erhöhung der Förderung eine große Chance auf zunehmende finanzielle Autonomie und Sicherheit. Ein Risiko stellt möglicherweise die Verpflichtung zu Qualitätsstandards dar, falls diese in Konflikt mit den pädagogischen Grundsätzen des aktiven und selbstbestimmten Lernens stehen.

Als kritischer Erfolgsfaktor kann in Zusammenhang mit dieser Entwicklung eine klare und selbstbewusste Kommunikationspolitik auf Basis einer eindeutigen Positionierung genannt werden, die den gesamtgesellschaftlichen Nutzen der Arbeit aufzeigt.

- **Kindergartenbereich**

Im Kindergartenbereich sorgt die jüngste Gesetzesänderung für Veränderungen: Seit 2009 besteht die Verpflichtung für 5-jährige Kinder in Niederösterreich zum Kindergartenbesuch, wobei der Kindergartenplatz gratis angeboten werden muss. Zusätzlich ergeben sich durch die neue steuerliche Absetzbarkeit für Kinderbetreuungskosten neue Handlungsperspektiven.

Eine Chance im Zusammenhang mit dem verpflichtenden letzten Kindergartenjahr kann die Erhöhung der interessierten Eltern für die Montessori Kindergruppe sein. Auch die finanzielle Absetzbarkeit eröffnet neue Perspektiven für Eltern. Als großes Risiko wird die Verpflichtung gesehen, den Kindergartenplatz für 5-jährige gratis anzubieten, wobei die Landesförderungen nur einen Anteil der tatsächlichen Kosten für den Betreuungsplatz abdecken.

- **Förderung von Nachhaltigkeit**

Nachhaltiges Handeln wird in vielen gesellschaftlichen Bereichen gefordert, zunehmend greift auch die Politik diese Forderung auf. Das Programm „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ erhält einen zentralen Stellenwert im beginnenden 21. Jahrhundert.

Seit Jahren ist Nachhaltigkeit ein zentrales Anliegen der Verantwortlichen in der Mostviertler Montessorischule und Montessori Kindergruppe. In vielen

Bereichen wird Nachhaltigkeit täglich gelebt, neue Bereiche erschließen sich laufend. Eine große Chance besteht darin, möglicherweise Türen zu neuen Förderern/ Spendern zu finden, die allein auf Grund der Tätigkeit im Erziehungsbereich zu keiner Unterstützung bereit wären.

Ein Risiko besteht darin, dieses Potenzial nicht zu nutzen – Nachhaltigkeit wohl zu leben, jedoch nicht oder nicht in adäquater und zielführender Form zu kommunizieren.

Als kritischer Erfolgsfaktor wird auch in diesem Bereich die Kommunikationspolitik erachtet, die den Beitrag von Alternativschulen und -kindergruppen zu nachhaltigen Lebensweisen und darauf aufbauend zu umfassender gesellschaftlicher Friedenserziehung kommunizieren.

## 4.2. Markt-, Branchen- und Konkurrenzanalyse

- **Marktanalyse**

Der Markt für Schulen und Kindergruppen ist ein umfangreicher. Jedes Kind in Niederösterreich braucht einen Schul- und Kindergruppenplatz, trotz allgemein sinkender Geburtenrate. Durch die allgemeine Schulpflicht muss jedes Kind, das sich dauerhaft in Österreich aufhält, eine Schule besuchen. Der verpflichtende Kindergartenbesuch für 5-jährige Kinder führt dazu, dass jedes Kind auch einen Platz in einem Kindergarten oder einer zugelassenen Kinderbetreuungseinrichtung braucht.

- **Branchenanalyse**

Der Bereich der Kinderbetreuung und des Schulwesens verzeichnet insgesamt einen Boom. Während es vor einigen Jahrzehnten kaum Alternativen zu den öffentlichen Schulen und Kindergärten gab, stehen Eltern, die einen Betreuungs- oder Schulplatz für ihre Kinder suchen, vor einer Vielzahl an Auswahlmöglichkeiten: Tagesmütter/Tagesväter, Flying Nannies, Omadienste, Eltern-Kind-Zentren, Krabbelstuben/Krabbelgruppen, Kinderkrippen, Nachmittagsbetreuung, private Kindergruppen, Spielgruppen, Ganztageschulen, Horte, Öffentliche Schulen mit fachlichen Schwerpunkten, Sonderpädagogische Zentren, Mehrstufenklassen, Privatschulen und viele mehr.

Die Auswahl für Eltern ist eine sehr große, dadurch ergibt sich die Möglichkeit, für die jeweiligen Bedürfnisse und Interessen den passenden Platz für das Kind zu finden.

- **Konkurrenzanalyse/Analyse der Mitanbieter**

Wie schon die Branchenanalyse ergeben hat, gibt es im Bereich Kinderbetreuung und Schule eine Vielzahl von Anbietern, aus denen Eltern auf der Suche nach einem Platz für ihre Kinder wählen können. Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Mitanbieter mit deren größten Stärken und Schwächen für die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe vorgestellt.

#### 4.2.1. Mostviertler Montessorischule

Name Ort Ausrichtung	Stärken	Schwächen
<b>Öffentliche Volksschule</b> im Ort traditionelles Schulsystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für Eltern kostenlos</li> <li>• im Ort</li> <li>• ermöglicht „Schwimmen mit dem Strom“</li> <li>• Breite Gesellschaftliche Akzeptanz</li> <li>• Freundeskreis der Kinder im selben Ort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lerninhalte gehen von Lehrplänen aus</li> <li>• Das Kind steht häufig nicht im Mittelpunkt</li> <li>• Starker Leistungsdruck</li> <li>• Wenig Zeit für individuelle Begleitung der Kinder</li> </ul>
<b>Privatvolksschule (PVS) Wolfpassing</b> 3261 Steinakirchen  Katholische Privatschule mit reformpädagogischer und integrativer Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulerhalter ist die katholische Kirche-Verantwortliche der PVS können sich auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren</li> <li>• Schulgeld 100€/Monat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr neu (erstes Jahr)</li> <li>• katholische Ausrichtung, Abhängigkeit vom Schulerhalter</li> <li>• Schulgeld 100 €/Monat</li> <li>• (noch) kein Öffentlichkeitsrecht</li> <li>• Öffentlicher Lehrplan verhindert Leben von Reformpädagogik in vollem Ausmaß</li> <li>• Nach 4 Schuljahren zu Ende, keine Abdeckung der gesamten Pflichtschulzeit möglich</li> </ul>
<b>Schulversuche in öffentlichen Schulen</b> z.B. Einfluss von Montessoripädagogik, Mehrstufenklassen Ybbs Oed (Schulversuch): 1. und 2. Schulstufe kombiniert, verbale Beurteilung in den ersten beiden Schuljahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenlos</li> <li>• im Ort (in Ybbs, Oed)</li> <li>• Reformpädagogische Ansätze in der gesellschaftlich akzeptierten Umgebung der Regelschule</li> <li>• Kompromisslösung für reformpädagogisch interessierte Eltern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlicher Lehrplan, enger Handlungsspielraum verhindert das Leben von reformpädagogischen Ansätzen in vollem Ausmaß</li> <li>• Wenig individuelle Begleitung der Kinder möglich durch viele Kinder pro Erwachsenen</li> <li>• Nach 4 Schuljahren zu Ende, keine Abdeckung der gesamten Pflichtschulzeit möglich</li> </ul>

Abbildung 8: Mitanbieter der Mostviertler Montessorischule<sup>69</sup>

Die wichtigsten Mitanbieter der Mostviertler Montessorischule sind die öffentlichen Volksschulen in den Heimatorten der Kinder, die Privatvolksschule Wolfpassing und diverse Schulversuche in öffentlichen Schulen.

<sup>69</sup> Eigene Abbildung.

Die größte Stärke dieser Anbieter von Schulausbildung im Vergleich zur Mostviertler Montessorischule liegt im Kostenfaktor (die Regelschule ist kostenlos, die Privatvolksschule Wolfpassing hebt zwar Elternbeiträge ein, diese machen jedoch nur 38 % der Beiträge in der Mostviertler Montessorischule aus). Eine zweite Stärke dieser Anbieter liegt in der Tatsache, dass es ein bequemerer, weil klar vorgegebener und gesellschaftlich akzeptierter Weg für die Eltern ist. Die örtlichen Schulen können entweder zu Fuß erreicht werden, oder es wird ein Bus zur Verfügung gestellt, die Freunde der Kinder und somit auch viele sozialen Kontakte der Familien liegen innerhalb desselben Wohnortes.

Die größte Schwäche der Mitanbieter liegt im sehr eingeschränkten Handlungsspielraum in pädagogischen Belangen. Vorgaben aus dem öffentlichen Lehrplan und dessen Erfüllungspflicht lassen wenig Freiraum für LehrerInnen für individuelle Begleitung von Kindern und für die Möglichkeit der Kinder, im eigenen Tempo zu lernen und sich zu entfalten. Erkenntnisse aus der Gehirnforschung, der Entwicklungspsychologie und der Reformpädagogik können – wenn überhaupt – nur in sehr eingeschränktem Ausmaß im täglichen Schulalltag gelebt werden.

#### 4.2.2. Montessori Kindergruppe

Name Ort Ausrichtung	Stärken	Schwächen
<b>Öffentliche Kindergärten</b> im Ort traditionelles Kindergarten- system	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für Eltern nahezu kostenlos (in NÖ)</li> <li>• im Ort</li> <li>• ermöglicht „Schwimmen mit dem Strom“</li> <li>• Breite Gesellschaftliche Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Kind steht häufig nicht im Mittelpunkt</li> <li>• Viel Anleitung und Vorgabe durch Erwachsene, wenig Entfaltungsmöglichkeit für die Kinder</li> <li>• Wenig Zeit für individuelle Begleitung der Kinder durch große Gruppen</li> <li>• wenig Platz für Entwicklung der persönlichen- und der Sozialkompetenz</li> </ul>
<b>Kinderhaus Sonnenschein</b> 3300 Amstetten  respektvolle Begleitung von Kinder in familiärer Umgebung zu flexiblen Öffnungszeiten auf Basis der Montessoripädagogik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langjährige Erfahrung in respektvoller Begleitung</li> <li>• Unterstützung durch die Behörden</li> <li>• Flexible Öffnungszeiten</li> <li>• Individuelle Betreuung der Kinder (8 Wochen bis 10 J.)</li> <li>• Kleine Gruppe</li> <li>• Umfangreiche Elternarbeit (Elternschule)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elternbeiträge (Höhe unbekannt)</li> <li>• Keine angeschlossene Schule mit ähnlicher pädagogischer Ausrichtung</li> </ul>
<b>Tagesmütter</b> in verschiedenen Orten  flexible Kinderbetreuung im häuslichen Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Betreuungszeiten</li> <li>• Kleine Gruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pädagogische Ausrichtung sehr unterschiedlich</li> </ul>

Abbildung 9: Mitbewerber der Montessori Kindergruppe<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Eigene Abbildung.

Für die Montessori Kindergruppe gibt es 3 wichtige Mitanbieter, wobei den größten Stellenwert der öffentliche Kindergarten einnimmt. Dessen größte Stärke im Vergleich zur Montessori Kindergruppe ist die Tatsache, dass die Betreuung der Kinder in Niederösterreich nahezu kostenlos ist. Eine weitere entscheidende Stärke sind die räumliche Nähe und die Einbindung in die Gemeinde: der örtliche Kindergarten kann häufig zu Fuß erreicht werden, für weitere Strecken wird ein Kindergartenbus angeboten.

Die größte Schwäche des öffentlichen Kindergartensystems ist die Tatsache, dass die Betreuung der Kinder vielfach sehr einheitlich nach vorgegebenem Schema passiert, das wenig Spielraum für Entfaltung, eigenständiges Arbeiten und die Entwicklung von persönlicher und Sozialkompetenz ermöglicht. Durch die großen Gruppen mit einer geringen Anzahl an Betreuungspersonen besteht vielfach wenig Möglichkeit zur individuellen Betreuung der Kinder.

Das Kinderhaus Sonnenschein, das räumlich sehr nahe an der Mostviertler Montessorischule liegt, ist ein Mitanbieter, der mit sehr vielen Stärken und ähnlicher Ausrichtung punktet. Durch die Tatsache, dass sich die Zielgruppen und Kernleistungen jedoch nur in einem kleinen Bereich überschneiden (es werden im Kinderhaus Sonnenschein bereits Babies betreut; die Betreuungszeiten sind ausgedehnter als die in der Montessori Kindergruppe; es gibt keine angeschlossene Schule die in der selben Pädagogik geführt wird), stellt diese Kinderbetreuungseinrichtung eher einen möglichen Kooperationspartner mit der Mostviertler Montessorischule sowie der Montessori Kindergruppe dar als einen Konkurrenten.

Die Betreuung der Kinder durch Tagesmütter hat die Besonderheit, dass sie flexibel zu den erforderlichen Zeiten erfolgt. Das ist die größte Stärke, die in dieser Form weniger eine Konkurrenz als eine Ergänzung für die von der Montessori Kindergruppe angebotenen Dienstleistungen darstellt.

## Unternehmens-Analysen

Die Unternehmens-Analysen betrachten das Innere einer Organisation mit ihrem Potenzial. Im Verein Leben entfalten werden für den Verein (als Träger), die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe jeweils drei Analysen durchgeführt: die Stärken-Schwächen-Analyse (vgl. Abschnitt 4.3), die Zielgruppenanalyse (vgl. Abschnitt 4.4) und die Produkt-Leistungs-Analyse (vgl. Abschnitt 4.5).

### 4.3. Stärken-Schwächen-Analyse

Die Kernfrage der Stärken-Schwächen-Analyse ist es herauszufinden, was die Dienstleistungen des Vereins Leben entfalten, der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe derart überragend machen, dass man die angesprochenen Zielgruppen für sich gewinnt. Zusätzlich müssen in allen drei Organisationseinheiten (Verein, Schule, Kindergruppe) die größten Schwächen herausgefunden werden, die eine potenzielle Gefährdung der Stärken darstellen.

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus umfangreichen internen Erhebungen vorgestellt. Zunächst wurden 33 telefonische Interviews zur persönlichen Einschätzung und Beurteilung der drei wichtigsten Stärken und Schwächen im Verein, in der Schule und der Kindergruppe durchgeführt. Befragt wurden junge Erwachsene, die ihre Schulzeit in der Mostviertler Montessorischule verbracht hatten („AbgängerInnen“ der letzten 2 bis 8 Jahre), die derzeitigen Betreuer und Betreuerinnen der Mostviertler Montessorischule bzw. Montessori Kindergruppe sowie aktuelle Eltern (Anmerkung: die AbgängerInnen wurden lediglich zu ihrer Einschätzung bezüglich der Schule befragt, nicht zu den Bereichen Verein und Kindergruppe). Die Antworten wurden anschließend thematisch geordnet und gewichtet: die erste Stärke/Schwäche erhielt 3 Punkte, die zweite 2 Punkte, die dritte einen Punkt. Dadurch ergab sich eine Reihung der Stärken und Schwächen für die drei befragten Bereiche Verein, Schule und Kindergruppe.

In einem Workshop, zu dem alle aktuellen Eltern, Vereinsmitglieder, BetreuerInnen sowie ehemalige SchülerInnen eingeladen waren, wurde dann in drei Gruppen eine Reihung der Stärken und Schwächen vorgenommen. Als Grundlagen dienten die gewichteten und gereihten Ergebnisse der telefonischen Befragung sowie die persönliche Einschätzung der Menschen in den jeweiligen Arbeitsgruppen. Die 10 teilnehmenden Menschen (Eltern, Betreuer, ehemalige Schüler) arbeiteten in drei Gruppen (Verein, Schule, Kindergruppe) an der Reihung.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Stärken-/Schwächensammlung in den drei Organisationseinheiten sowie im Anschluss die Reihung der 3 wichtigsten Stärken/Schwächen vorgestellt.

#### 4.3.1. Verein Leben entfalten: Stärkensammlung

- **Elternrunde (Einigkeit, Engagement, Zusammenhalt)**

Die Elternrunde ist besonders in den vergangenen Jahren erstarkt – alle arbeiten mit großem Idealismus und viel Engagement auf ein gemeinsames Ziel hin, nämlich ihren Kindern eine Schul- und Kindergartenzeit in der Mostviertler Montessorischule (MOMO) und der Montessori Kindergruppe (MOKI) zu ermöglichen. Die mittlerweile sehr große Gruppe an Eltern, die diesen Weg zielstrebig und aus Überzeugung geht, ermöglicht es neuen Eltern, im eigenen Tempo Fuß zu fassen, notwendige Begleitung zu bekommen und Unsicherheiten nach und nach durch Sicherheit zu ersetzen. Unterstützung wird in vielfältiger Weise gelebt: Eltern unterstützen sich gegenseitig, Eltern unterstützen den Verein, Eltern bringen sich im Schul- und Kindergruppenalltag unterstützend ein, der Verein unterstützt Eltern. Das Gemeinschaftsgefühl ist sehr stark ausgeprägt, die gemeinsamen Arbeitszeiten werden sehr häufig als „freudvolles Miteinander“ erlebt.

- **Öffentlichkeitsarbeitskreis und Veranstaltungen des ÖFFAK**

In den vergangenen Jahren hat sich aus der Notwendigkeit, Veranstaltungen zur Finanzierung der laufenden Tätigkeit durchzuführen, ein sehr engagierter

und starker Öffentlichkeitsarbeitskreis (ÖFFAK) entwickelt. Mehrmals jährlich werden Veranstaltungen in sehr professioneller Form mit einem vergleichbar kleinen Budget organisiert und durchgeführt. Es werden öffentliche sowie interne Vorträge und Seminare mit national und international bekannten und angesehenen Pädagogen, Forschern und Ärzten ermöglicht (z.B. Rebeca und Mauricio Wild, Hubertus von Schoenebeck, Jesper Juul, Claus Dieter Kaul, Max Friedrich, Fred Donaldson...). Veranstaltungen für Kinder werden organisiert (Mitmachzirkus-Workshop, Theatervorführungen,...). Der Rahmen für Festlichkeiten und kleinere Feiern für interne und externe Menschen wird geschaffen (jährliches „Freunde-Fest“, 10-/15-Jahrfeier der Schule,...). Das Team des ÖFFAK arbeitet höchst eigenständig und vorausplanend, die Veranstaltungen werden gerne von externen Menschen besucht.

- **Starker, engagierter Vorstand**

Der Vorstand, in der Generalversammlung aktiv und passiv aus der Elternrunde gewählt, ist nach außen hin das leitende und vertretende Organ des Vereins. Die Zusammensetzung der Positionen ist sehr gut gemischt, es gibt Menschen mit wirtschaftlichem Hintergrund sowie Menschen mit pädagogischem Kontext – eine gute Kombination, um die vielen Herausforderungen gut bewältigen zu können. Die Positionen sind stimmig besetzt, die „richtigen Menschen sind an den richtigen Plätzen“. Zugleich gibt es immer wieder Neubesetzungen von Funktionen, was „frischen Wind“ in die bewährten Abläufe bringt. Das Engagement und das Commitment im Vorstand sind enorm hoch, die Ausführung der übernommenen Aufgaben erfolgt in kompetenter Weise.

- **Langjährige Erfahrung des Vereins als Schul- und Kindergruppenerhalter**

Der Verein übt die Rolle des Schulerhalters seit 15 Jahren, die des Kindergruppenerhalters seit 6 Jahren aus. In diesen Jahren gab es viele „Hochs“ und „Tiefs“, für die letztlich immer eine Lösung gefunden wurde, immerhin ist der Verein jetzt so groß wie nie zuvor. 6 Familien gründeten den Verein 1995, im Schuljahr 2009/10 sind es 18 Familien, deren Kinder die Schule und Kindergruppe besuchen. Insgesamt waren im Lauf der Jahre

über 40 Familien im Verein. Das implizite und explizite Wissen der Eltern, BetreuerInnen und Vereinsverantwortlichen ist ein sehr hohes. Die Langjährigkeit des Bestehens erleichtert den Verantwortlichen auch die Kontakte mit Behörden, von deren Genehmigung die Durchführung des Schul- und Kindergruppenbetriebes abhängig ist. Durch die langjährigen Kontakte genießen sowohl Schule als auch Kindergruppe ein gewisses Maß an Wohlwollen seitens der Behörden.

- **Umgang miteinander, Kommunikationsformen**

Sehr viel der gemeinsam erlebten Vereinszeit der Erwachsenen wird in die Art des Umgangs miteinander sowie die Kommunikationsformen investiert. Der respektvolle Umgang, der mit den Kindern gepflegt wird, ist auch auf der Erwachsenenenebene ein wichtiger Bestandteil des Miteinanders. Jeder Mensch hat hier seinen Platz. Auch die Kinder haben ihren Platz: wenn Erwachsene etwa auf Klausurwochenenden fahren, um miteinander am gemeinsamen Ziel zu arbeiten, wird dafür Sorge getragen, dass Erwachsene für die Kinder da sind, während andere Erwachsene sich den organisatorisch-inhaltlichen Themen widmen.

In Gesprächsformen wie dem Dialog, Organisationsformen wie dem Open Space oder Befindlichkeitsrunden erhält jeder Mensch den Raum, sich mit eigenen Ideen, Arbeiten, Emotionen und Mitteilungsbedürfnis einzubringen. In der Gesprächsform des Dialogs werden beispielsweise das Zuhören und das authentische Mitteilen geübt. Dabei wird ein Rahmen geschaffen, der durch das Wesen der Verlangsamung auch in sehr gespannten und konfliktreichen Situationen einen respektvollen Austausch ermöglicht. So gelingt es, Konflikte bestmöglich zum Wohl aller Beteiligten zu lösen. Bei Bedarf wird auch hinter die Muster häufig wiederkehrender Konflikte geschaut, etwa durch Supervisionen. Der respektvolle Umgang als Vision, der ständig verfeinert und verbessert wird, hat auf Vereinsebene lange Tradition und wird zunehmend zur gelungenen Vereinskultur. Somit ist der Verein Leben entfalten auch ein Platz zum Lernen für Eltern und Erwachsene.

#### 4.3.2. Verein Leben entfalten: Schwächensammlung

- **Strukturelle Defizite auf organisatorischer Ebene**

Im Verein Leben entfalten arbeiten viele Menschen an einem gemeinsamen Ziel. Viele Entscheidungen werden unter Einbeziehung der gesamten Runde, basisdemokratisch, getroffen. Das ist in wesentlichen strategischen Entscheidungen durchaus von Vorteil, um die Einigkeit und die Unterstützung möglichst aller Menschen die im Verein aktiv sind zu erhalten. In Bereichen der pädagogischen, persönlichen und inhaltlichen Arbeit ist eine prozessorientierte Vorgehensweise zum Teil ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Für gewisse organisatorische Aufgabenbereiche wurden Gremien gegründet, die für Entscheidungen in abgegrenzten Themenbereichen zuständig sind und grundsätzlich auch Entscheidungskompetenz besitzen: Der Vorstand trägt die Verantwortung für die Finanzplanung, die Verwaltung des Vereinsvermögens und den Personaleinsatz. Entscheidungen werden – unter größtmöglicher Beachtung unterschiedlicher Interessen (besonders derjenigen Menschen, die von diesen Entscheidungen direkt betroffen sind) – getroffen. Der Öffentlichkeitsarbeitskreis (ÖFFAK) entscheidet über die Planung und Durchführung von Veranstaltungen auf strategischer und operativer Ebene. Bei Veranstaltungen, deren Budget über dem regulären liegt, wird teilweise Rücksprache mit dem Vorstand gehalten. Im Betreuungsteam werden pädagogisch-inhaltliche Entscheidungen getroffen.

Neben den Bereichen, in denen Verantwortlichkeiten sehr klar aufgeteilt und sich logische Entscheidungskompetenzen ergeben haben, gibt es viele Angelegenheiten, in denen es für die Beteiligten nicht klar ist, wer welche Entscheidungen treffen darf oder muss. Bei Angelegenheiten, über die weitgehender Konsens herrscht, gelingt die Lösungsfindung sehr gut in der großen Runde in basisdemokratischer Weise. Oft passiert es jedoch, dass sich Entscheidungsfindungsprozesse auf Grund der Unklarheiten in der Kompetenzverteilung auf strapaziöse Weise ausdehnen, da nicht geklärt ist, wer in letzter Instanz entscheidet. Operative Entscheidungen, beispielsweise das Finden von Terminen, werden dann zum „basisdemokratischen

Marathon“, binden viele Ressourcen und führen zum Unmut vieler Beteiligten.

Eine weitere Schwäche auf organisatorischer Ebene im Verein ist der teilweise mangelhafte Austausch zwischen einzelnen Gremien: fehlende oder lückenhafte Kommunikation oder Informationsweitergabe erschweren das reibungslose Zusammenspiel zwischen einzelnen Organisationseinheiten. Prozesse werden dadurch teilweise verzögert oder unterbrochen. Hinsichtlich Arbeiten und Besprechungen auf der organisatorischen Ebene werden häufig auch die fehlende Zielorientierung, beziehungsweise ineffiziente Handlungsweisen und somit Vergeudung von wertvollen Ressourcen, als Kritikpunkte genannt.

- **Geld- und Ressourcenmangel**

Der Verein als Träger und somit Finanzierungsorgan der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe befindet sich in einem ständigem Besorgungsnotstand. Die Kernleistung wird zu nicht kostendeckenden Preisen abgegeben – eine Notwendigkeit, da die bestehenden Elternbeiträge für viele Familien bereits das Maximum der finanziellen Möglichkeiten darstellt. Somit sind viele Vereinsmitglieder, insbesondere der Vorstand, dauerhaft um Formen der kurz- und langfristigen Finanzierung des laufenden Betriebs bemüht. Das bindet enorm viele Ressourcen und Energien. Aus der finanziellen Knappheit ergibt sich zusätzlich ein enorm hoher Bedarf an freiwilliger Elternarbeit zur qualitativ hochwertigen Aufrechterhaltung des Schul- und Kindergruppenbetriebs. Viele Eltern bringen neben ihren regulären Beschäftigungsverhältnissen in anderen Unternehmen in den Verein Leben entfalten unentgeltliche Arbeitsleistungen von vielen Stunden pro Monat ein. Diese Situation ist häufig eine Gratwanderung zwischen Freude an der Arbeit zum Wohl der Kinder und der Familien und einer Überlastung der eigenen Kapazitäten. Zusätzlich lenkt sie in vielen Zeiten die Aufmerksamkeit der Eltern, von den Angelegenheiten der Kinder ab. Durch die Überfülle an zu erledigenden Aufgaben organisatorischer Natur fehlt teilweise die Zeit, um einerseits Prozesse und deren Optimierung zu besprechen, andererseits, um sich auf

persönlich-emotionaler Ebene auszutauschen und gemeinsame Zeit unter Erwachsenen oder als Familien mit den Kindern zu genießen.

Als Kritikpunkt wird auch immer wieder genannt, dass für Eltern, die sich für eine Schul- oder Kindergruppenzeit ihrer Kinder in der Mostviertler Montessorischule oder der Montessori Kindergruppe entscheiden, der Umfang und Aufwand des geforderten Elterneinsatzes und der Arbeitszeiten im Vorfeld nicht deutlich und transparent genug kommuniziert wurde – das tatsächliche Mitarbeiten und Engagieren im geforderten Ausmaß gleicht dann vielfach einem „Sprung ins eiskalte Wasser“.

- **Pressearbeit/Öffentlichkeitsarbeit**

Die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe sind selbst im direkten Umfeld sehr wenig bekannt. Zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades als Teil der Öffentlichkeitsarbeit ist Pressearbeit eine Möglichkeit. Diese geschieht in sehr geringem Ausmaß. Während die Öffentlichkeitsarbeit in Form der Bewerbung von Veranstaltungen in Printmedien des ÖFFAK sehr gut angelaufen ist, gibt es kaum Presseeinschaltungen über die grundlegende Arbeit und das Wesen der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe. Die Präsentation der Schule und Kindergruppe nach außen besitzt großes Entwicklungspotenzial – viele Dinge, die intern gut laufen, sind es wert, auch nach außen getragen und kommuniziert zu werden.

- **Regionale Zerstreung**

Durch das sehr weit gestreute Einzugsgebiet in einem Umkreis von 25 Kilometern Luftlinie ergeben sich einerseits weite Anfahrtswege zum Schul- und Kindergruppenstandort Gunnersdorf, andererseits sehr große Distanzen zwischen den Wohnorten der Vereinsmitglieder. Die Distanz zwischen dem nördlichsten Punkt Grein und dem südlichsten Punkt Ybbsitz beträgt über 50 Kilometer, was einer Wegzeit von fast einer Stunde entspricht. Das stellt eine zusätzliche Hürde für die Organisation der freiwilligen, in Gremien und Arbeitsgruppen organisierten Elternarbeit dar.

- **Standort ohne örtlich eingebundene Familie**

Der Standort Gunnersdorf/Aschbach ist ein zentraler Ort, der von allen Herkunftsorten der Familien gut erreichbar ist. Die Familien aus den unterschiedlichen Himmelsrichtungen haben sich im Wissen um diesen zentralen Standort für die Schule und Kindergruppe entschieden. 15 von 18 Familien wohnen im Umkreis von 10 bis 25 Kilometern, 3 Familien im Umkreis von 10 Kilometern. Es gibt im Schuljahr 2009/10 jedoch keine Familie, die in einem Umkreis von 5 Kilometern oder sogar im selben Ortsgebiet des Schulstandortes lebt. Die direkte Eingebundenheit in das gesellschaftliche Leben vor Ort außerhalb des Schul- und Kindergruppenbetriebes fehlt dadurch. Das ist zum Teil eine Hürde bei der Argumentation gegenüber örtlichen Behörden, wie zum Beispiel der Gemeinde Aschbach Markt in Bezug auf Ansuchen um Unterstützung und finanzielle Förderung. Die Heimatgemeinden und regionalen Betriebe im Umkreis der Familien dagegen, die vorwiegend in größerer Distanz zu Gunnersdorf liegen, verweigern teilweise Unterstützung aufgrund der allzu großen Distanz.

Innerhalb der Elternrunde gab es in den vergangenen Jahren immer wieder Bestrebungen, den Standort zu wechseln – Gunnersdorf ist mangelhaft an öffentliche Verkehrsmittel angebunden. Seit einigen Jahren gibt es morgens einen eigenen Schulbus, der die SchülerInnen der Mostviertler Montessorischule von Amstetten nach Gunnersdorf bringt. Zu verdanken ist dieser Umstand der Verleihung des Status als Privatschule mit Öffentlichkeitsrecht sowie dem Verhandlungsgeschick einiger Vereinsmitglieder. Zusätzlich gibt es wenige Male pro Tag die Möglichkeit, Gunnersdorf mit dem Postbus zu erreichen oder zu verlassen, zum Beispiel mittags nach Schulende. Darüber hinaus ist man jedoch – bedingt durch die ländliche Lage – an individuelle Fortbewegungsmittel angewiesen. Der Wunsch nach einem Standort, der auch außerhalb der Schul- und Kindergruppenzeiten mit öffentlichen Verkehrsmitteln ausreichend erreichbar ist, möglicherweise auch in urbaner Umgebung liegt, taucht immer wieder auf. Durch die Erweiterung der angemieteten Räumlichkeiten am Standort Gunnersdorf wurde auf mittelfristige Sicht die Entscheidung getroffen, für die

nächsten Jahre an diesem Ort zu bleiben, langfristig gesehen gibt es innerhalb der Elternrunde jedoch noch keinen eindeutigen Konsens.

- **Überfülle an Mails über den Verteiler**

Seit einiger Zeit gibt es auf Vereinsebene einen Mailverteiler, mit dem man alle Eltern und Betreuungspersonen „auf einen Klick“ erreichen kann. Das hat die Kommunikation sowie die Weitergabe von Informationen enorm erleichtert. Durch die vielfältige Nutzung dieses Verteilers ergibt sich phasenweise eine Überfülle an Mails in den Posteingängen, dass diese kaum mehr bewältigbar und lesbar ist.

- **Trittbrettfahrerverhalten als Konfliktpotenzial**

Durch das sehr hohe Engagement vieler Eltern im Verein wird es zugleich für einige wenige möglich, sich hinsichtlich des eigenen Engagements sehr zurückzuhalten. Für gewisse Phasen beziehungsweise bei neu eingestiegenen Familien wird dies über einen gewissen Zeitraum vom sehr engagierten Anteil der Vereinsmitglieder mitgetragen. Langfristig gesehen sorgt dieses „Trittbrettfahrerverhalten“ jedoch für großen Unmut auf beiden Seiten: bei denjenigen, die einen sehr hohen Anteil an Freiwilligenarbeit leisten als andere durch Überforderung, sowie bei denjenigen, deren Anteil kleiner ist, wenn sie sich zu einem größeren Einsatz gedrängt fühlen, den sie zu diesem Zeitpunkt nicht leisten können oder möchten.

- **Ständige Bürokratie mit den Behörden**

Für den Verein Leben entfalten, der sich laut Leitbild als ein Angebot in der Gesellschaft im Rahmen der behördlichen Auflagen sieht und als Träger einer Schule und Kindergruppe fungiert, ergibt sich eine Vielzahl von behördlichen Auflagen, die erfüllt und eingehalten werden muss. Das gibt einerseits Sicherheit, sich im Rahmen der Gesetze zu bewegen sowie gewisse Förderungen zu erhalten. Die Kehrseite davon ist ein hoher Aufwand an bürokratischen Angelegenheiten.

- **Erwachsenenarbeit für Externe zu schwach ausgeprägt**

Seit Jahren gibt es im Verein die Idee, die grundlegende pädagogisch-persönliche Bildungsarbeit, die innerhalb des Vereins für Erwachsene – BetreuerInnen wie Eltern – besteht, auch einem größeren Kreis von Menschen zu ermöglichen. Dadurch erhofft man sich unter anderem die Verbreitung der gelebten Pädagogik zum nachhaltigen gesellschaftlichen Nutzen sowie eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades von Verein, Schule und Kindergruppe. Die Idee der Elternschule existiert seit Jahren als solche, ein durchgängiges Konzept wurde bisher nicht erstellt oder umgesetzt.

#### 4.3.3. Mostviertler Montessorischule: Stärkensammlung

- **Sozial- und Beziehungskompetenz, persönliche Entwicklung**

In der Mostviertler Montessorischule werden die Kinder als Ganzheit betrachtet. Der ganze Mensch zählt, das Kind in seinem Wesen und seinem Entwicklungsstand steht im Mittelpunkt.

Hohe Sozialkompetenz ist eine Anforderung, die in vielen Lebensbereichen auch außerhalb der Pflichtschulzeit erwartet wird. Dieser Anforderung wird in der Mostviertler Montessorischule in vielfacher Weise Rechnung getragen.

Von Beginn der Schulzeit an lernen die Kinder Möglichkeiten des Umgangs miteinander kennen, in der sich alle Beteiligten wohl fühlen können. In Konfliktsituationen werden die Kinder von Erwachsenen auf eine Weise begleitet, die es ermöglicht, Lösungen zu finden, in denen alle Beteiligten zufrieden gestellt werden. Dabei schaffen die begleitenden Erwachsenen den Rahmen, agieren als „Mediatoren“, ohne dabei die Lösung vorzugeben. Die Kinder lernen dabei wesentliche Grundlagen der Sozialkompetenz: einander zuhören, den anderen ausreden lassen, sich in die Lage des anderen einfühlen, die eigenen Gefühle erkennen und in Worte fassen sowie gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die es allen ermöglicht, als „Gewinner“ aus dem Konflikt zu gehen. Als wesentliche Basis und unverzichtbare Grundlage zur Erlangung von Sozialkompetenz wird in der Mostviertler Montessorischule die Entwicklung der persönlichen Kompetenz

gesehen. Kinder werden begleitet, zunächst die Verantwortung für sich selbst zu erkennen und zu übernehmen: eigene Gefühle erkennen und diese in Worte fassen, innere Bedürfnisse wahrnehmen, in Worte fassen und Wege finden, diesen nachzugehen. Erst wenn Menschen Verantwortung für sich selbst übernommen haben und diese im Sinne der persönlichen Kompetenz leben, können sie entspannt, nachhaltig und auf stabilem Fundament Verantwortung für die Gemeinschaft im Sinne der Sozialkompetenz übernehmen. Die Sicherheit, dass für die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse gesorgt ist, ermöglicht es Kindern vielfach, auf sehr kooperative Weise Kompromisse zum Wohl der Gemeinschaft einzugehen.

Ein weiterer Beitrag zur Erlangung und dem Ausbau von sozialen Kompetenzen sind gemeinsame Besprechungen. Im Plenum, der wöchentlichen Versammlung, lernen Kinder erforderliche Gesprächsregeln kennen. Durch die Übernahme von Funktionen, wie etwa der Gesprächsleitung oder dem Verfassen eines Protokolls lernen die Kinder in einem geschützten Rahmen unter der Begleitung der Erwachsenen, Verantwortung für das Gelingen von gemeinsamen Besprechungen und die Gemeinschaft zu übernehmen. Gleichzeitig wird im Lauf der Schuljahre die Scheu, in Gruppen zu sprechen und die eigene Meinung zu vertreten, abgelegt. In der Gesprächsform des Dialogs werden das Zuhören und das authentische Mitteilen geübt. Dabei wird ein Rahmen geschaffen, der durch das Wesen der Verlangsamung auch in sehr gespannten und konfliktreichen Situationen einen respektvollen Austausch ermöglicht.

Die Entwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenz hat in der Mostviertler Montessorischule einen sehr hohen Stellenwert. Die Begleitung der Kinder auf dem Weg zur sicheren persönlichen und sozialen Entwicklung erhält daher einen großen zeitlichen Anteil am Schulvormittag. Im Lauf ihrer Schulzeit verinnerlichen die Kinder die Formen des respektvollen Umgangs, der kooperative Lösung von Konflikten sowie die basisdemokratische Weise, in gemeinsamen Besprechungen zu Ergebnissen zu kommen. Bis die Kinder dann als Jugendliche die Schule verlassen, haben sie ein breites Spektrum an respektvollen Handlungsmöglichkeiten und sozialen Kompetenzen

verinnerlicht. Sie haben eine Vielfalt an Kommunikationsmöglichkeiten erlernt und gehen mit einer großen Offenheit für andere Menschen, Haltungen und Lebensweisen durch die Welt. Das Interesse für die vielfältigsten Dinge und Menschen ist groß und echt. Kinder, Jugendliche und Erwachsene lernen auf diese Weise Möglichkeiten kennen und verinnerlichen, die die Grenzen des herkömmlichen Streitens und Konfliktlösens übersteigen, bei denen es meistens einen Verlierer gibt – AbgängerInnen der MOMO haben Konfliktlösestrategien verinnerlicht, die zum Wohl aller Beteiligten erfolgen.

Durch das Verbreiten dieses Handlungsspektrums im täglichen Umgang mit Menschen außerhalb von Verein Leben entfalten, Schule und Kindergruppe, wird von den Kindern, Jugendlichen, AbgängerInnen und Erwachsenen ein wesentlicher gesellschaftlicher Beitrag zur Friedenserziehung geleistet. Denn dort, wo Konflikte auf eine Weise gelöst werden, in der die echten Bedürfnisse und Befindlichkeiten aller Beteiligten gehört und ernst genommen werden und auf dieser Basis Lösungen gefunden werden, die zum Wohl aller Beteiligten sind, wo Menschen im Einklang mit sich selbst und der Umwelt sind, bedarf es keiner Rache- und Vergeltungsschläge mehr.

- **Selbstständiges Lernen der Kinder, Lernen aus echtem Interesse**

In der Mostviertler Montessorischule lernt jedes Kind auf seinem eigenen, echten Entwicklungsstand, im eigenen Tempo. Kinder wollen lernen und machen das auch, wenn sie in einer Umgebung sind, die dafür geeignet und entspannt ist, und sie ihre Tätigkeiten selbst wählen können. Die äußerlich gewählten Arbeiten müssen mit dem inneren Bedürfnis übereinstimmen, dann kippen Kinder in einen Zustand völliger Konzentration. „Polarisation der Aufmerksamkeit“ nennt Maria Montessori diesen Zustand. Dieses Phänomen ist auch die Erklärung dafür, dass sich Kinder oftmals Zusammenhänge und „Lernstoff“ in einer unglaublich kurzen Zeit aneignen, förmlich aufsaugen, für die laut Lehrplänen um ein Vielfaches längere Zeiträume geplant wären. In jedem Menschen liegt ein grundlegender Wunsch nach Autonomie, Unabhängigkeit, der sich durch großen Lernwillen äußert. Kinder wollen von Geburt an die natürlichen Grenzen, auf die sie in ihrer Entwicklung unweigerlich stoßen, verschieben, um nicht immer abhängig von

Erwachsenen oder anderen Menschen zu sein. Dieser Wunsch nach Unabhängigkeit ist ein enorm starker Motivator, Anstrengungen beim Lernen auf sich zu nehmen. Aus eben diesem Antrieb heraus investieren zum Beispiel Kleinkinder enorme Kräfte, um Gehen zu lernen – diese Errungenschaft verleiht ihnen eine enorme Erhöhung der Eigenständigkeit. Genau so verhält es sich bei Kulturtechniken wie zum Beispiel dem Lesen. Kinder erkennen schon sehr früh, dass in der Gesellschaft, in der sie leben, das Lesen einen wichtigen Schlüssel für enorm viel Selbstständigkeit darstellt. Das ist der wichtigste Motivator für echtes, nachhaltiges Lernen mit großem Engagement: Lernen, das tatsächlich einen Nutzen für den Lernenden bringt.

In der Mostviertler Montessorischule wird sehr großes Vertrauen in diese natürliche Begierde der Kinder nach Lernen gelegt und die Voraussetzungen geschaffen, damit diesem Urbedürfnis tatsächlich nachgekommen werden kann.

Das Ergebnis sind SchülerInnen, die mit echter Freude und Interesse ans Lernen in unterschiedlichen Bereichen herangehen und SchulabgängerInnen, die gelernt haben, langfristig und für's Leben zu lernen anstatt lediglich für Prüfungen. Besonders in Zeiten, in denen lebenslanges Lernen eine Voraussetzung für das gute Bestehen am Arbeitsmarkt ist, ist diese Fähigkeit eine sehr große Stärke.

- **Lernen ohne Druck**

Nachhaltiges Lernen erfolgt in der Mostviertler Montessorischule durch die freie Wahl der Tätigkeit in der entspannten Umgebung, mit möglichst wenig äußerem Druck, in Kombination mit individueller Begleitung jedes Kindes bei seinen Arbeiten durch qualifizierte PädagogInnen. Viele Erkenntnisse aus Gehirnforschung und Entwicklungspsychologie werden in der Mostviertler Montessorischule umgesetzt und sind seit Jahren fixer Bestandteil des Schulalltages.

Lernen unter Druck und Stress, wie dies durch äußere Vorgabe von erforderlichen Lerninhalten häufig geschieht, ermöglicht lediglich ein lineares auswendig Lernen von Faktenwissen. Im Gehirn wird in solchen Stresssituationen ein uraltes Muster abgespult, das auf die Evolutionsgeschichte zurückzuführen ist. Unter Stress war es für Menschen viele Tausende Jahre lang nicht hilfreich, lange Zeit für kreative Problemlöseprozesse aufzuwenden. Kam nämlich ein hungriger Säbelzahn tiger auf der Suche nach Nahrung um die Ecke, hätte langes Überlegen und Abwägen der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten für die Urmenschen den Tod und für den Tiger eine leckere Mahlzeit bedeutet – rasches Handeln aus dem Affekt war erforderlich, um zu überleben. Auch wenn die Bedrohung durch den Säbelzahn tiger in der modernen Gesellschaft nicht mehr existent ist, reagiert der menschliche Körper in Zuständen von Angst und Stress noch auf dieselbe Weise wie vor Jahrtausenden. Der Zwang, Dinge zu lernen und möglicherweise unter Druck zu reproduzieren, die den inneren Bedürfnissen und Interessen komplett widersprechen, führt in vielen Fällen unweigerlich zu einem hohen Maß an Stress.

Die Nutzung der vielfältigen Möglichkeiten und Fähigkeiten des Gehirns, nämlich hinter die Strukturen zu blicken, Zusammenhänge zu erkennen, die erlernten Fakten sinnvoll zu vernetzen und Probleme auf kreative Weise zu lösen, ist nur möglich, wenn der Lernende entspannt ist. Aus diesem Grund werden in der Mostviertler Montessorischule keine Prüfungen und Tests abgehalten, die von Erwachsenen angeleitet werden. Die Kinder werden bei ihren Arbeiten von den pädagogischen BetreuerInnen individuell begleitet. Hat ein Kind eine Aufgabe geschafft, wird dies von den Erwachsenen registriert. Somit ergibt sich ein doppelter Vorteil: das Kind überprüft ständig selbst, auf welchem Stand es bei gewissen Aufgabengebieten steht und holt sich Feedback von den Erwachsenen. Damit legt es quasi eine selbst auferlegte Prüfung ab, es entscheidet selbst, ob es die selbst gestellte Aufgabe zur Zufriedenheit erledigt hat, oder ob es noch länger an diesem Gebiet arbeiten möchte. Die Betreuungsperson steht dem Kind bei diesem eigenständigen Prozess zur Seite, nimmt sehr aufmerksam wahr, wo das Kind steht und gibt in entscheidenden Momenten Hilfestellungen, wenn diese

angefordert werden. Somit geschehen enorm viele Lernprozesse in einem entspannten Zustand, die Kinder meistern laufend Prüfungen, ohne dabei dem Druck von Erwachsenen oder Stress durch künstliche Prüfungssituationen oder äußerem Leistungsdruck ausgesetzt zu sein.

In der Mostviertler Montessorischule werden den SchülerInnen auch keine verpflichtenden Hausübungen aufgetragen. Im Vertrauen auf das eigenständige Lernen der Kinder aus Interesse auch außerhalb der Schulzeit wird auf Hausübungen, die vielfach zur Zerreißprobe für die gesamte Familie ausarten, verzichtet.

- **Selbstverantwortung/Eigenständigkeit**

Die Kinder sind in der Mostviertler Montessorischule über weite Teile des Schulalltags eigenverantwortlich dafür, sich selbst sowie die eigenen Arbeiten und Tätigkeiten zu organisieren. Dieser Prozess wird von den BetreuerInnen aufmerksam beobachtet und wahrgenommen, bei Bedarf wird von den Erwachsenen lenkend eingegriffen. Durch diese Selbstverantwortung lernen die Kinder, sich selbstständig Gedanken zu machen, wie sie gewisse Ziele erreichen können, sowie auch die Konsequenzen aus eigenen Entscheidungen zu tragen. Kinder erwerben „nebenbei“ bedeutsame Qualitäten, die auch später im Arbeitsleben gefragt sind.

- **Zielstrebigkeit, Durchhaltevermögen**

Die Eigenständigkeit, die sich Kinder in der Mostviertler Montessorischule auf Basis der hohen zugestandenen Selbstverantwortung während der gesamten Pflichtschulzeit aneignen, zeigt sich nach dem Abschluss der Schule durch ein enorm hohes Maß an Zielstrebigkeit. Die AbsolventInnen der Mostviertler Montessorischule gehen sehr klar auf selbst gesteckte Ziele zu. Sie sind bereit und haben wesentliche Voraussetzungen und Kompetenzen, um die Hürden, die sich auf dem Weg dorthin ergeben, zu meistern. Während der Schulzeit in der Mostviertler Montessorischule haben sie sich gestärkt für die Herausforderungen, die das Leben nach der Pflichtschulzeit mit sich bringt.

Geduld, Flexibilität und ein hoher Ordnungssinn zählen ebenfalls zu den Stärken der AbgängerInnen.

- **Selbstvertrauen, Zivilcourage**

Die AbgängerInnen der Mostviertler Montessorischule zeichnen sich neben dem hohen Maß an Durchhaltevermögen und Zielstrebigkeit auch durch gestärktes Selbstvertrauen aus. Sie kennen ihre Licht- und Schattenseiten, stehen dazu und vertreten ihre Meinung sehr selbstbewusst. In vielen Situationen auf dem weiteren Weg zeigt sich dies auch durch erhöhte Zivilcourage: Ehemalige SchülerInnen der Mostviertler Montessorischule haben den Mut, Dinge offen und ehrlich anzusprechen und sich für andere Menschen oder Angelegenheiten einzusetzen.

- **Individuelle Begleitung der Kinder in jeder Lebensphase**

Die hohe Anzahl an qualifizierten pädagogischen Betreuungspersonen in der Mostviertler Montessorischule ermöglicht eine individuelle Begleitung jedes einzelnen Kindes. Kinder werden in den vielfältigen Bereichen der vorbereiteten Umgebung bei ihren Arbeiten begleitet, bei sozialen Angelegenheiten sowie in ihren persönlichen Befindlichkeiten. Diese individuelle Begleitung ermöglicht es auch, dass jedes Kind in seinem eigenen Tempo und gemäß seinem momentanen Entwicklungsstand in guter Begleitung lernen und sich entwickeln kann. Im Schuljahr 2009/10 sind an jedem Schulvormittag mindestens 3 Erwachsene in der Vorbereiteten Umgebung zur Begleitung und Betreuung der 23 Schulkinder da.

- **Aufbau echter Verständnisstrukturen, Vernetztes Denken**

In der Mostviertler Montessorischule wird bei der Auswahl der didaktischen Materialien, der Gestaltung der Vorbereiteten Umgebung und am Schulvormittag großer Wert darauf gelegt, dass Lernprozesse im Einklang mit der tatsächlichen Gehirnentwicklung erfolgen können. In der Primarstufe (vom Schuleintritt bis etwa zum Beginn der Pubertät) kann das kindliche Gehirn nur solche Eindrücke tatsächlich verarbeiten, die im Zusammenhang mit einer konkret-operativen Erfahrung stehen. Das bedeutet: Echtes Lernen kann nur erfolgen, wenn das Kind dabei mit wirklich angreifbaren Gegenständen unter Einbeziehung möglichst vieler Sinne agiert und dabei

nicht unter Druck steht. Die Vorbereitete Umgebung der Mostviertler Montessorischule bietet eine Vielzahl solcher didaktischer Materialien, beispielsweise Montessorimaterialien. Die gemeinsame Besonderheit dieser Materialien ist die, dass die Kinder in der jeweiligen Entwicklungsstufe wirklich versteht – „begreift“ – womit es sich gerade beschäftigt. So wird zum Beispiel Mathematik während der gesamten Primarzeit niemals losgelöst von konkreten Materialien vermittelt, um im Gehirn die notwendigen Verständnisstrukturen aufzubauen, die später benötigt werden, um Aufgaben ohne Materialien – abstrakt – zu lösen. Diese Methode, in möglichst allen Lernbereichen die Besonderheiten der Gehirnentwicklung zu berücksichtigen, führt dazu, dass Kinder länger als im Regelschulsystem mit Perlen und angreifbaren Materialien arbeiten. Der Grund dafür sind vielfältige Erkenntnisse, dass der vorzeitige Zwang zu abstrakt-logischem Denken immer auf Kosten der späteren abstrakt-logischen Denkfähigkeit führt. Erst in der Sekundarstufe (etwa ab Eintritt in die Pubertät) erfolgt individuell der schrittweise Übergang vom Arbeiten mit konkretem Material zum abstrakten Arbeiten ohne Materialien.

Der große Gewinn, der diese zeitliche Verzögerung rechtfertigt und mehr als aufwiegt, ist die Tatsache, dass Kinder in der Mostviertler Montessorischule tatsächlich verstehen, woran sie arbeiten. Durch die Vielzahl an konkreten Tätigkeiten im Lauf ihrer Pflichtschulzeit entsteht eine breite Basis an echten Verständnisstrukturen und Synapsen im Gehirn, die dann später, als Jugendliche und Erwachsene, eine erhöhte Fähigkeit zu abstraktem, vernetzten und kreativen Denken, ermöglichen. Das Gelernte wurde tatsächlich verstanden und im wahrsten Sinne des Wortes „be-griffen“.

- **Vielfalt an Angeboten und Möglichkeiten**

Die Rahmenbedingungen in der Mostviertler Montessorischule ermöglichen eine breite Palette an Möglichkeiten. Orientiert an den Interessen der Kinder werden Angebote und Projekte in unterschiedlichsten Bereichen angeboten, für die sich Kinder anmelden können. Den SchülerInnen wird es dadurch ermöglicht, ihren echten Interessen in der Schule nachzugehen und Potenzial zu entfalten, sei es im handwerklich-kreativen Bereich,

künstlerisch, musikalisch, im Bereich der Bewegung und der Zirkuskünste, oder als Interesse an anderen Menschen, Lebensgewohnheiten oder Zusammenhängen und Phänomenen aus Gesellschaft, Wissenschaft und Natur.

- **Schule als Ort zum Wohlfühlen**

Die Mostviertler Montessorischule wird von Eltern, BetreuerInnen und ehemaligen SchülerInnen als Ort zum Wohlfühlen erlebt. In familiärer Atmosphäre in einer Gruppe von Kindern in verschiedenen Altersstufen lernen Kinder miteinander und voneinander, es besteht sehr intensive Zusammengehörigkeit. Die Beziehung zwischen Erwachsenen und Kindern basiert auf Gleichwertigkeit. BetreuerInnen werden mit dem Vornamen und mit „du“ angesprochen. Zugleich sind die pädagogischen BetreuerInnen für die Rahmenbedingungen verantwortlich und treffen Entscheidungen, um die Umgebung für alle Beteiligten entspannt zu halten. Die vielfältige Angebots- und Umgebungsstruktur der Schule ermöglicht neben den intensiven Phasen des Lernens und Arbeitens auch Zeiten des Miteinander-Seins, Bewegung, Genießen der Natur im großen Garten, Zeiten für Aktivität und für Ruhe. Für Kinder in den unterschiedlichen Altersstufen werden entsprechend ihren Entwicklungsbedürfnissen Angebote und Möglichkeiten dargeboten.

- **Teamstruktur und -engagement**

Im Schuljahr 2009/10 besteht das Team aus Menschen, die eine große Vielfalt in verschiedenen Bereichen repräsentieren. Es gibt eine bunte Mischung hinsichtlich Alter, Geschlecht, Herkunft, Interessen und Fähigkeiten – diese unterschiedlichen Stärken werden täglich in die Betreuung und den Kontakt mit den Kindern gelebt und eingebracht. Das hohe Engagement der einzelnen Teammitglieder wird als sehr große Stärke eingeschätzt. Im pädagogischen Betreuungsteam der Mostviertler Montessorischule sind ein hoher Reflexionsgrad und ständige Evaluierung Standard. Das ist eine wesentliche Basis zur Sicherung der Qualität der pädagogisch-persönlichen Bildungsarbeit.

- **Elternrunde**

Die Einigkeit der Elternrunde ist eine Stärke, die sich auch auf die Mostviertler Montessorischule auswirkt. Es herrscht große Einigkeit über den gemeinsam für die Kinder und Familien gewählten Weg, mit großem Vertrauen werden die Prozesse der Kinder wahrgenommen und begleitet. Gleichgesinnte Menschen haben sich zusammengeschlossen und gehen nun gemeinsam einen neuen Weg im Bildungsbereich. Viele Eltern bringen sich mit ihren Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen unterstützend in den Schulvormittag ein. Nicht nur bei den Kindern, auch bei den Eltern steigt der Grad an Selbstverantwortung und Eigeninitiative im Lauf der Jahre in der Mostviertler Montessorischule.

- **Langjährige Erfahrung, Erfolge der AbgängerInnen**

Die Mostviertler Montessorischule besteht inzwischen seit 15 Jahren. In dieser Zeit wurde ein großer Schatz an Erfahrung, Kompetenzen und Wissen angesammelt, auf den zurückgegriffen werden kann. In diesen Jahren haben 14 mittlerweile junge Erwachsene ihre Pflichtschulzeit in der Mostviertler Montessorischule abgeschlossen, die nun ihren weiteren Lebensweg gehen. Deren Erfahrungen und Erlebnisse als Absolventen einer Alternativschule als Feedback sind ebenfalls wertvolle Schätze, die in die Weiterentwicklung der Schule einfließen. Die langjährige Erfahrung bildet eine feste Basis, die auch in „stürmischen Phasen“ Sicherheit gibt.

- **Mostviertler Montessorischule als Vorreiterin im Schulsystem**

Seit Jahren werden in der Mostviertler Montessorischule jene Grundsätze gelebt und gefestigt, die als Reaktion auf das schlechte Abschneiden bei den Pisa-Studien im öffentlichen Schulsystem erst allmählich entwickelt werden: In der Mostviertler Montessorischule gehen Kinder gerne in die Schule. Dort eignen sie sich durch individuelle Förderung und eigenständige Wissenserarbeitung Selbstständigkeit für ihr Leben an. Jedes Kind steht im Zentrum des „Unterrichtsgeschehens“, es begreift Lerninhalte und wendet diese an. Die Mostviertler Montessorischule ist eine gemeinsame Schulform nicht nur für 10–14-jährige, sondern für 6–16-jährige. Frühzeitiger Erfolgsdruck wird in der Mostviertler Montessorischule vermieden. Allein das

Prinzip der leistungsorientierten Lernkultur wird nicht in der Form gelebt, wie es das Modell der neuen Mittelschule erfordert, da das Ziel, den Zugang zu höherer Bildung für alle Kinder und Jugendlichen zu ebnet im Widerspruch zur individuellen Förderung jedes einzelnen Schülers auf dem jeweiligen Entwicklungsstand steht. Dabei würden äußere Ziele anstatt das Kind selbst in den Mittelpunkt des Unterrichtsgeschehens gestellt.

Somit nimmt die Mostviertler Montessorischule gemeinsam mit vielen anderen Alternativschulen, die über den Dachverband für selbstbestimmtes Lernen vernetzt sind, eine Vorreiterrolle im gesamten Schulsystem ein. Grundsätze, die im öffentlichen Schulwesen nach langen Prozessen der Vorerhebung und Planung in kleinen Schritten ins doch sehr veränderungsresistente Regelschulsystem eingearbeitet werden, sind in Alternativschulen, die sich an reformpädagogischen Grundsätzen orientieren und dabei neueste Erkenntnisse aus Gehirnforschung und Entwicklungspsychologie beachten, seit Jahren verinnerlicht. So gesehen verdient die Mostviertler Montessorischule den Expertenstatus im Bildungsbereich für das Pflichtschulalter.

- **Rechtlicher Status**

Die Mostviertler Montessorischule besitzt seit 2006 das Permanente Öffentlichkeitsrecht. Als Privatschule mit Öffentlichkeitsrecht und eigenem Statut wurde der Schule vom Ministerium die Berechtigung übertragen, Zeugnisse über den Erfolg des Schulbesuches auszustellen, die denen in öffentlichen Schulen gleichgestellt sind. Somit ist die Mostviertler Montessorischule in der Art der Leistungsbeurteilung autonom. Gemäß dem Organisationsstatut, das die Basis für die Verleihung des Öffentlichkeitsrechts war, werden Ziffernzeugnisse am Ende der Pflichtschulzeit ausgestellt, in den anderen Jahren erfolgt die Leistungsbeurteilung verbal, um den Anforderungen des Lernens ohne Druck und Stress nachzukommen.

- **Intensive Zusammenarbeit Schule und Elternhaus**

In der Mostviertler Montessorischule ist die Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus sehr intensiv und für die gute Entwicklung der Kinder

auch notwendig. Je harmonischer das Zusammenspiel von Schule und Elternhaus ist, je einiger und ähnlicher die pädagogischen Grundsätze, umso leichter fällt es den Kindern, ihre Eigenständigkeit zu entwickeln, sich zu organisieren, um ihren Lerninteressen nachzugehen, sich zu entfalten und wesentliche Lebenskompetenzen zu entwickeln.

Es gibt regelmäßigen Kontakt der Betreuungspersonen mit den Eltern, sei es an den monatlichen Elternabenden oder den mehrmals jährlich stattfindenden Elterngesprächen. Bei Bedarf können beidseitig zusätzliche Gespräche angefordert werden. Eltern haben zusätzlich die Möglichkeit, an Schulvormittagen zuzusehen (zu hospitieren) oder mitzuarbeiten.

Familien, deren Kinder von der Regelschule in die Mostviertler Montessorischule gewechselt sind, berichten von einer unbeschreiblichen Entspannung des gesamten Familienlebens durch den Schulwechsel.

- **Einzige Alternativschule in weitem Umkreis**

Im gesamten Einzugsgebiet der bestehenden Familien ist die Mostviertler Montessorischule die einzige Alternativschule, die die gesamte Pflichtschulzeit abdeckt. Der Name Mostviertler Montessorischule bezeichnet tatsächlich die Alleinstellung der Schule im gesamten westlichen Mostviertel, bis über die Bundesländergrenzen nach Oberösterreich. Selbst von den entferntest wohnenden Familien sind die nächstgelegenen Alternativschulen, die von der inhaltlichen Ausrichtung vergleichbar sind und möglicherweise echte Mitanbieter darstellen könnten (Lernwerkstatt Pottenbrunn bei St. Pölten, Freie Schule St. Georgen/Gusen in OÖ), weiter entfernt als die Mostviertler Montessorischule.

#### 4.3.4. Mostviertler Montessorischule: Schwächensammlung

- **Personalsituation**

In den vergangenen Jahren verzeichnete die Mostviertler Montessorischule einen sehr hohen Grad an Fluktuation. Die durchschnittliche Verweildauer von Betreuungspersonen betrug in den vergangenen 10 Jahren etwa 2 Jahre, insgesamt waren es in diesem Zeitraum 15 Personen, die als DienstnehmerInnen oder in Form regelmäßiger unentgeltlicher Elterndienste als pädagogische BetreuerInnen tätig waren. Verglichen mit der Tatsache, dass die Einarbeitungszeit für die Tätigkeit als pädagogische Betreuungsperson in Alternativschulen erfahrungsgemäß 2 Jahre dauert, ist die kurze Verweildauer eine gravierende Schwäche. Die Begleitung neuer MitarbeiterInnen ins Alternativschulsystem in der MOMO bindet viele Ressourcen. Um ein umfassendes Verständnis für die Grundlagen und Handlungsweisen des aktiven und selbstbestimmten Lernens auf Basis der reformpädagogischen Ansätze und der Erkenntnisse aus Gehirnforschung und Entwicklungspsychologie zu entwickeln, bedarf es vieler zusätzlicher Besprechungs- und Austauschzeiten für die neuen Mitarbeiter und das gesamte Betreuungsteam.

Im Schuljahr 2009/10 hat sich die Teamstruktur völlig verändert. Zwei langjährig erfahrene Pädagoginnen sind aus dem Team ausgeschieden, ein (in alternativpädagogischer Betreuungszeit gemessen) sehr junges Team und in neuer Zusammensetzung trägt die Hauptverantwortung für den Schulalltag. Die Möglichkeit, im täglichen Handeln langjährig erfahrene BetreuerInnen zu fragen, gibt es in diesem Schuljahr kaum. Wenngleich alle BetreuerInnen aus bestem Wissen und Gewissen handeln, ist die Überforderung mit dieser Mehrfachbelastung deutlich spürbar. Pädagogische Unsicherheiten kombiniert mit einem Prozess der neuen Teamfindung, erschwert durch Unklarheiten in Kompetenzverteilung und Verantwortlichkeiten und eingeschränkten Zeitressourcen auf Grund von Teilzeitarbeit führten zu Spannung, Instabilität und „Machtkämpfen“ im Team der Mostviertler Montessorischule. Eine Vielzahl von Missverständnissen verstärkte das nach und nach aufkeimende Konfliktpotenzial. Viel Energie

und Ressourcen wurden und werden in die Klärung dieses für alle Beteiligten unzufriedenstellenden Zustandes investiert. Diese Zeit fehlt zugleich für den inhaltlich-pädagogischen Austausch. Die Umgebung für die Kinder am Schulvormittag ist in diesem Schuljahr zu vielen Zeiten nicht entspannt.

Der Wunsch nach einer Betreuungsperson, die eine Vollenstellung hat, und jeden Vormittag in der Schule ist, ist ein großer, jedoch bislang unerfüllter. Seit mehreren Jahren gibt es in der Mostviertler Montessorischule nur Betreuungspersonen mit Teilzeitanstellung.

Eine weitere Schwachstelle ist das Fehlen der pädagogischen Leitung. Durch den Ausfall einer Betreuungsperson in diesem Schuljahr aus persönlichen Gründen fehlte die Rolle der pädagogischen Leiterin, die besonders in brisanten Situationen als Begleiterin und Beraterin zur Seite steht und bei Bedarf Entscheidungen in Letztverantwortung trifft, in vielen Situationen.

Um den Schulbetrieb optimal durchzuführen und die Betreuung aller Bereiche und Kinder zu verbessern, braucht es eine Erhöhung der täglich anwesenden Betreuungspersonen von 3 auf 4.

Die Einbeziehung vieler Elternzusatz- und Ersatzdiensten auf Grund der knappen Personalsituation stellt für die möglichen Ressourcen eine Überforderung dar und führt teilweise zu Unmut.

- **Projekte und Schulausstattung in gewissen Bereichen**

Die geringe Anzahl von durchgeführten Projekten, Angeboten und Materialien vor allem im naturwissenschaftlichen Bereich ist eine Schwäche der Mostviertler Montessorischule.

Auch die Ausstattung der Werkstatt für den technischen Bereich kann als mangelhaft bezeichnet werden.

- **Lernstoffdefizite**

AbgängerInnen nennen als größte Schwäche der Mostviertler Montessorischule Lernstoffdefizite in gewissen Bereichen – meistens in den Bereichen, die zu den ohnehin bekannten persönlichen Schwachstellen zählen. Aufgewogen werden diese Defizite zumeist durch die Fähigkeit, sich selbstständig Wissen anzueignen, das auf echtem Verständnis basiert sowie durch den besonderen Ehrgeiz und das Durchhaltevermögen beim Nachlernen von Lernstoff, das ehemalige SchülerInnen der Mostviertler Montessorischule auszeichnet.

- **Fehlende Sozialkontakte außerhalb der Schule**

Durch die regionale Zerstreung der Heimatorte der Familien sind es teilweise sehr große Wegstecken, die Kinder von ihren Schulfreunden trennen. SchülerInnen der Mostviertler Montessorischule haben in vielen Fällen wenige oder kaum Freunde im Heimatort, Ausnahmen sind oft Kinder, die in örtliche Vereine eingebunden sind. Alternativschulkindern haben keine Hausübungen zu erledigen und dadurch meist mehr Zeit zur Verfügung als Kinder die öffentliche Schulen besuchen.

Dieser Mangel an Sozialkontakten außerhalb der Mostviertler Montessorischule wird besonders von AbgängerInnen nach dem Austreten aus der Schule als große Schwäche empfunden.

- **Medienkonsum bei Kindern**

Die enge inhaltlich-pädagogische Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Entwicklung der eigenständigen Lernfähigkeit in Selbstorganisation dar. Medienkonsum stellt ein großes Hindernis bei der Erlangung von selbstverantwortlichen Arbeitsweisen dar. Deshalb ist in der Elternvereinbarung geregelt, dass der Medienkonsum der Kinder (Fernseher, PC, Spielkonsolen,...) auf ein gemeinsam festgelegtes Minimum zu reduzieren ist. Im laufenden Schuljahr wird vermehrt wahrgenommen, dass bei manchen Kindern der Medienkonsum entgegen den gemeinsamen Vereinbarungen stark angestiegen ist.

- **Schulgeld**

Der Umstand, dass in der Mostviertler Montessorischule Schulgeld in Höhe von 265 € pro Kind (12 mal jährlich) zu entrichten ist, stellt eine Schwäche und zugleich finanzielle Belastung für manche Familien dar.

- **Allgemeines zur Schulsituation**

Hinsichtlich der Gestaltung des Schulvormittages werden der fehlende Zusammenhalt zwischen Kindergruppe und Schule und die nur mäßig gelungene Integration der Schulanfänger in diesem Schuljahr als Schwäche genannt. Die räumliche Enge, insbesondere das Fehlen eines Bewegungsraumes stellt ebenfalls eine Schwäche dar.

- **Weitere Schwächen aus Sicht der Abgegangenen**

Die ehemaligen SchülerInnen haben zusätzlich zu den bereits genannten folgende Aspekte als Feedback gegeben: Als sehr unangenehm während der Schulzeit in der Mostviertler Montessorischule und auch danach wurden die Vorurteile und die Ablehnung gegenüber der Alternativschule empfunden. Die Montessoripädagogik ist sehr wenig bekannt, der ständige Erklärungsbedarf war und ist unangenehm.

Unruhe am Schulvormittag in der eigenen Schulzeit, verursacht von SchülerInnen, die sich schwer oder nicht mit dem freien Lernen und dem selbstständigen Arbeiten in der Mostviertler Montessorischule zurecht finden konnten, wurde als störend erlebt.

Für manche AbgängerInnen machten sich die Konsequenzen der Selbstverantwortung im freien Arbeiten unangenehm bemerkbar. Nachdem die selbst organisierte Zeit in der Mostviertler Montessorischule in den letzten Jahren in viele andere Tätigkeiten als die Vorbereitung auf den Weg nach der Pflichtschulzeit investiert wurde, verfielen sie in großen Stress, um sich in kürzerer Zeit auf Anforderungen von Lehre oder höheren Schulen einzustimmen und gewisse Stoffgebiete zu lernen oder nachzuholen. Die Umstellung auf das höhere Schulsystem mit Noten ist für die meisten zunächst eine große Herausforderung: Arbeiten unter Stress und in Zeitdruck

muss nach der Mostviertler Montessorischule gelernt werden. Die Umgangsformen mit den Lehrpersonen, die auf großer Distanz mit wenig persönlicher Beziehung basieren, sind zunächst irritierend. Als Enttäuschung werden das „Miteinander“ und die sozialen Umgangsformen innerhalb der SchülerInnen erlebt.

Anders sein wird von den ehemaligen SchülerInnen der Mostviertler Montessorischule, deren Austritt mittlerweile zwischen 2 und 8 Jahre zurückliegt, als Herausforderung und zugleich als großes Geschenk und Besonderheit erlebt.

#### 4.3.5. Montessori Kindergruppe: Stärkensammlung

- **Teamsituation**

Das pädagogische Betreuungsteam in der Montessori Kindergruppe besteht aus 3 Betreuerinnen mit Teilzeitanstellungen, die in dieser Zusammensetzung bereits das zweite Jahr gemeinsam arbeiten. Die Abläufe sind eingespielt, die Kommunikation funktioniert gut. Auf Basis von gegenseitigem Verständnis und Kooperation gelingt es, die Prozesse und Teamgespräche effizient zu gestalten – in der zur Verfügung stehenden Zeit werden die zu erledigenden Aufgaben bearbeitet. Diese Stabilität und die Klarheit, gemeinsam auf dasselbe Ziel zuzugehen, wirken sich sehr positiv auf den Kindergruppenvormittag aus.

- **Individuelle Begleitung der Kinder**

In der Montessori Kindergruppe betreuen in diesem Schuljahr an jedem Vormittag 2 Betreuerinnen 10 Kinder von 3 bis 6 Jahren. Das ermöglicht eine sehr individuelle Begleitung der Kinder in allen Bereichen und Lebenssituationen.

- **Wohlfühlatmosphäre in der Kindergruppe**

Das pädagogische Betreuungsteam ermöglicht den Kindern durch die liebevolle Begleitung und die einfühlsamen sowie klaren Grenzziehungen ein hohes Maß an Freiheit. Die Kindergruppe wird von den Eltern und

Betreuerinnen als entspannte, freudvolle Umgebung für Kinder und Erwachsene erlebt. Von den Kindern wird das durch große Freude an der Kindergruppe bestätigt.

- **Angebotsvielfalt**

Die Kindergruppenkinder haben in der Montessori Kindergruppe die Möglichkeit, selbst für die Wahl ihrer Arbeiten und Tätigkeiten Verantwortung zu übernehmen. Dabei können sie aus einer Vielzahl an Möglichkeiten in der vorbereiteten Umgebung wählen. Es stehen vorbereitete Bereiche im Kindergruppenraum (Kreativität und Gestalten, Sinnesmaterialien, Sprache, Mathematik, Bilderbücher, Rollenspiele, Musik, Bauen, Klettern) sowie der Garten zur Verfügung. Die Kinder können jederzeit in den Garten gehen.

Häufig gibt es für die Kinder freiwillige Angebote aus verschiedenen Bereichen. Einmal wöchentlich gibt es einen Wald- und Wiesentag, wo der Großteil des Vormittags in der Natur verbracht wird.

Diese Vielzahl an Angebotsmöglichkeiten, die auch kurzfristig organisiert werden können, ist eine große Stärke der Montessori Kindergruppe.

- **Intensive Zusammenarbeit Kindergruppe und Elternhaus**

Die Begleitung der Kinder in der Montessori Kindergruppe erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen pädagogischem Betreuungsteam und den Eltern. An Elternabenden und bei Elterngesprächen sowie in Bring- und Abholsituationen gibt es Möglichkeiten zum Austausch, dabei wird die Situation der Kinder respektvoll und ohne Bewertung der Kinder besprochen.

- **Selbstständigkeit der Kinder**

Durch die freie Wahl der Tätigkeiten im überwiegenden Teil der Kindergruppenzeit eignen sich die Kinder in jungen Jahren ein sehr hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit an. Sie müssen Entscheidungen treffen, welche Arbeit/Tätigkeit sie mit wem an welchem Platz durchführen wollen und organisieren sich – aufmerksam beobachtet von den Erwachsenen, die bei Bedarf unterstützend eingreifen können – den Großteil ihrer Arbeiten selbst.

Das Wegräumen nach vollendeter Tätigkeit ist für die Kinder in der Montessori Kindergruppe ein fixer Bestandteil jeder Arbeit. Die Kinder wissen, dass sie keine neue Arbeit beginnen können, so lange die Reste von vorherigen Arbeiten nicht ordnungsgemäß weggeräumt sind. Sehr selbstständig erledigen die Kindergruppenkinder unterschiedlichen Alters diesen wichtigen Abschluss von Tätigkeiten.

- **Soziale Kompetenz der Kinder**

In der Montessori Kindergruppe erlernen die Kinder ein hohes Maß an Sozialkompetenz, die auf der Bildung von persönlicher Kompetenz basiert (vgl. die Ausführungen zur Sozial- und Beziehungskompetenz als Stärke der Mostviertler Montessorischule). Die Kinder erleben in der Montessori Kindergruppe, dass es möglich ist, Konflikte auf eine Weise zu lösen, die alle Beteiligten zu Gewinnern macht. Dabei werden sie einfühlsam von den pädagogischen Betreuerinnen begleitet, die jedoch die Lösung von Konflikten nicht vorgeben. Die Kinder entwickeln von sich aus Strategien, gemeinsame Spiele oder Arbeiten in einer Form zu organisieren, die für alle Beteiligten in Ordnung sind. In gemeinsamen Besprechungen lernen die Kinder zuzuhören und eigene Gefühle und Gedanken in einer vertrauten Runde auszusprechen.

Im kleinen Kreis der Kindergruppe wird hier ein wesentlicher Beitrag zur Friedenserziehung in der Gesellschaft geleistet.

- **Fließender Übergang in die Schule**

Die Montessori Kindergruppe befindet sich im selben Haus wie die Mostviertler Montessorischule. Das ermöglicht einen fließenden Übergang von der Kindergruppenzeit in die Schulzeit. Die Kinder sind bereits in der Kindergruppe mit dem Gebäude, den Menschen und Abläufen vertraut. Wenn sie schließlich das Schulalter erreicht haben, haben sie sich bereits ein hohes Maß an Eigenständigkeit, Selbstverantwortung und sozialer Kompetenz, die in der Schule weiter entwickelt werden, angeeignet.

#### 4.3.6. Montessori Kindergruppe: Schwächensammlung

- **Platz- und Raumnot**

Der Kindergruppenraum mit seinen 44 m<sup>2</sup> beinhaltet eine Vielzahl an Tätigkeitsmöglichkeiten für die Kinder aus unterschiedlichen Bereichen. Um jedoch eine ausreichende Bewegungsmöglichkeit für die Kinder auch im Innenbereich zu ermöglichen und einen Rückzugsraum für Kinder zu schaffen, die das Bedürfnis nach Ruhe haben, braucht es einen zusätzlichen Raum.

- **Pädagogische Unsicherheiten im aktiven, selbstbestimmten Lernen**

In manchen Bereichen der täglichen Betreuung gibt es im pädagogischen Team der Montessori Kindergruppe Unsicherheiten in der Begleitung des aktiven und selbstbestimmten Lernens und der Nicht-Direktivität.

In Zusammenhang damit wirkt sich die Auszeit der pädagogischen Leitung des Hauses, die auch den Betreuerinnen der Kindergruppe beratend zur Seite stand, in diesem Jahr nachteilig aus.

- **Einbindung neuer Kindergruppen-Eltern in die Vereinsarbeit**

Die Einbindung neuer Familien in der Kindergruppe in die Elternrunde und die Vereinsarbeit brauchte in den vergangenen Jahren lange. Dadurch ergibt sich ein teilweise verzögerter Informationsfluss in beide Richtungen.

- **Ungleichgewicht in der Geschlechterverteilung**

Seit der Gründung der Kindergruppe überwiegt der Anteil der Buben in der Montessori Kindergruppe. Im Schuljahr 2009/10 sind 8 Buben und 2 Mädchen in der Kindergruppe.

- **Fehlende männliche Betreuungsperson**

Besonders unter dem Aspekt der Unausgewogenheit in der Geschlechterstruktur der Kinder fehlt eine männliche Betreuungsperson in der Montessori Kindergruppe.

- **Elternbeitrag, finanzielle Basis**

Die Notwendigkeit, einen Elternbeitrag für die Kindergruppenbetreuung einzuheben auf Grund der finanziellen Schwäche im Verein wird als großer Nachteil der Montessori Kindergruppe gesehen.

- **Kommunikation mit dem Schulteam**

Der notwendige Austausch mit dem Schulteam ist lückenhaft und findet im Verhältnis zur engen räumlichen und inhaltlichen Zusammenarbeit sehr selten statt.

- **Verunsicherung in der Elternrunde bei Austritten**

Nicht alle Kinder aus der Montessori Kindergruppe wechseln nach ihrer Kindergruppenzeit in die Mostviertler Montessorischule. Der Weggang von Familien nach der Kindergruppenzeit ihrer Kinder ruft bei manchen Eltern Verunsicherung hervor.

- **Team arbeitet nach der Uhr**

Das Team der Montessori Kindergruppe hält ihre Arbeitszeiten sehr genau ein und verlässt den Arbeitsplatz sehr pünktlich.

- **Schwerpunkt auf römisch-katholische Angebote in der Kindergruppe**

In der Montessori Kindergruppe werden im Jahreskreislauf regelmäßig Schwerpunkte auf Angebote mit römisch-katholischem Hintergrund gelegt. In den Statuten des Vereins Leben entfalten sowie dem Organisationsstatut der Mostviertler Montessorischule ist die Förderung der Gleichheit aller Menschen unabhängig von Merkmalen wie der Religion verankert. Im Leitbild ist die Konfessionslosigkeit ausdrücklich geregelt. Im Pädagogischen Konzept der Kindergruppe ist der Umgang mit Religionen nicht geregelt. Ein Schwerpunkt auf Aspekte lediglich der römisch-katholischen Konfession widerspricht der Konfessionslosigkeit im Verein, stellt eine Unausgewogenheit hinsichtlich der Gleichheit aller Religionen und Konfessionen dar und wird folglich besonders von Familien ohne römisch-katholischer Orientierung als Ungleichgewicht erlebt.

#### 4.3.7. Verein Leben entfalten: Reihung der Stärken

Der Workshop (vgl. Einleitung zum Abschnitt 4.3) ergab folgende Reihung der Stärken im Verein Leben entfalten:

##### **1. Gemeinschaft der Vereinsmitglieder verfolgt ein gemeinsames Ziel**

Mit großem Engagement der Eltern, BetreuerInnen und Vereinsmitglieder wird am gemeinsamen Ziel, der Erhaltung und Gestaltung der Montessori Kindergruppe und der Mostviertler Montessorischule zur bestmöglichen Entfaltung und Entwicklung der Kinder, gearbeitet. Durch die unterschiedlichen Berufe, Herkünfte, Verbindungen und Kontakte ergibt sich eine bunte Vielfalt an Möglichkeiten, Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen, auf die zurückgegriffen werden kann.

##### **2. Öffentlichkeitsarbeit durch Veranstaltungen**

Die professionelle Planung, Organisation und Durchführung der Veranstaltungen inklusive der damit verbundenen Werbung (Plakate, Folder, Presseinschaltungen, Mailverteiler) ist ein wichtiger Baustein der Kommunikationsmaßnahmen. Die Bewerbung der Veranstaltungen des ÖFFAK nach außen gelingt sehr gut.

##### **3. Soziales Netzwerk Gleichgesinnter**

Durch die intensive Zusammenarbeit der Erwachsenen im gemeinsamen Engagement zur Schaffung einer lebenswerteren Kindergruppen- und Schulumgebung für die Kinder entstehen freundschaftliche Verbindungen und Beziehungen zwischen Erwachsenen, Familien und Kindern, die auch außerhalb der Vereins-, Schul- und Kindergruppenarbeit gepflegt werden. Es entsteht ein dichtes Netzwerk, das auch in schwierigen Situationen gegenseitige Unterstützung gewährleistet.

#### 4.3.8. Verein Leben entfalten: Reihung der Schwächen

##### 1. **Geldnot**

Die bisherige schwache finanzielle Basis bindet bislang sehr viele Ressourcen und Energien der engagierten Erwachsenen, um die Finanzierung des gemeinsamen Ziels, der bestmöglichen Erhaltung von Kindergruppe und Schule zu gewährleisten. Seit Langem besteht der Wunsch vieler Erwachsenen, den Hauptfokus von der Geldbeschaffung zur pädagogisch-inhaltlichen Arbeit verlegen zu können.

##### 2. **Strukturelle Defizite in der Organisation**

In vielen Bereichen auf Vereinsebene fehlt bislang eine klare Struktur bezüglich des Ablaufs von Prozessen, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und zeitlicher Regelungen. Durch lückenhafte Prozessabläufe oder fehlende Verantwortlichkeiten verpuffen häufig Energien oder werden Arbeitszeiten ineffizient genutzt.

##### 3. **Fokus auf viele Dinge zugleich**

Auf Grund der vielen zu erledigenden Aufgaben in diversen Bereichen verteilt sich die Aufmerksamkeit der engagierten Erwachsenen häufig auf viele Dinge, die zugleich erledigt werden sollen. Mangelnde Priorisierung der wirklich wesentlichen Angelegenheiten geht vielfach auf Kosten der Ergebnisse und erzeugt zusätzlich Stress.

#### **4.3.9. Mostviertler Montessorischule: Reihung der Stärken**

##### **1. Soziale und persönliche Kompetenz der SchülerInnen**

Die persönliche Entwicklung der SchülerInnen hat in der Mostviertler Montessorischule einen hohen Stellenwert. Offenheit, Selbstwert und Charakterbildung sind die spürbaren Früchte des respektvollen Umgangs in der Schule. Aus der Notwendigkeit, Regeln zum Wohl der Gemeinschaft einzuhalten, erwächst ein sehr hohes Maß an sozialen Kompetenzen, die zunächst im kleinen vertrauten Kreis der Schule und Familie gelebt werden, später zu einer verinnerlichteten Verhaltensweise im Umgang mit der gesamten Umwelt werden.

##### **2. Freies Lernen und eigenständiges Arbeiten**

SchülerInnen der Mostviertler Montessorischule lernen schon in jungen Jahren, Verantwortung für sich selbst, die Organisation der eigenen Arbeiten und das Erreichen von selbst definierten Zielen zu übernehmen. In der Vorbereiteten Umgebung und unter individueller Begleitung durch sensibel wahrnehmende Erwachsene arbeiten und lernen Kinder frei und von sich aus, ohne frühzeitigen Leistungsdruck. Dadurch kann Lernen aus eigenem Interesse erfolgen, das zu echtem Verstehen führt.

##### **3. Vorbereitete Umgebung**

Lernen aus eigenem Interesse geschieht in der Mostviertler Montessorischule in einer Umgebung, die reich ist an Lern-, Arbeits- und Tätigkeitsmöglichkeiten. Erwachsene mit unterschiedlichen Stärken und Spezialisierungen begleiten die Kinder in den verschiedenen Bereichen bei ihren Tätigkeiten und Arbeiten. Die Umgebung ist an die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der Kinder in den unterschiedlichen Altersstufen angepasst und ermöglicht Lernen durch konkrete Tätigkeiten unter Einbeziehung aller Sinne und unter größtmöglicher Bewegungsfreiheit.

#### 4.3.10. Mostviertler Montessorischule: Reihung der Schwächen

##### 1. Knappe Betreuungssituation

Die knappe Betreuungssituation in Kombination mit der hohen Fluktuation in der Mostviertler Montessorischule wirkt sich nachteilig auf die individuelle Betreuung und Begleitung der Kinder im Sinne des aktiven und selbstbestimmten Lernens aus.

##### 2. Fehlende Sozialkontakte nach außen

Viele SchülerInnen der Mostviertler Montessorischule haben ihren Freundeskreis innerhalb der Schule und kaum oder keine Freunde in den Heimatorten. Für manche ist es während der Pflichtschulzeit eine unangenehme Situation, kaum zusätzliche Sozialkontakte nach außen – zu anderen Alternativschülern oder Regelschülern – zu haben.

##### 3. Räumliche Situation

Der Platzmangel in Kombination mit einer teilweise unvorteilhaften Raumaufteilung in der Mostviertler Montessorischule bringt Nachteile in der Gestaltung der Vorbereiteten Umgebung, der aufmerksamen Wahrnehmung aller Kinder durch die Erwachsenen und in der Wahlmöglichkeit der Tätigkeiten für die Kinder mit sich.

#### 4.3.11. Montessori Kindergruppe: Reihung der Stärken

##### **1. Team und Stabilität im Team**

Das aufeinander eingespielte, kooperative und starke Team ist eine wesentliche Säule für einen sehr stark ausgeprägten Wohlfühlfaktor in der Montessori Kindergruppe.

##### **2. Freiheit und Grenzen, Liebe und Respekt**

In der Montessori Kindergruppe wird auf sehr wertschätzende Weise den Kindern Freiheit gegeben, indem ihnen notwendige Grenzen auf einfühlsame Weise gesetzt werden. Der respektvolle Umgang der Erwachsenen ermöglicht eine selbstständige, freie Entwicklung der Kinder, die zu einem hohen Maß an Eigenständigkeit und Selbst- und Sozialkompetenz führt. Kinder wachsen zu unabhängigen und selbstbewussten Individuen heran.

##### **3. Fließender Übergang von der Kindergruppe in die Schule**

Die räumliche und inhaltliche Nähe der Kindergruppe und Schule ermöglicht es Kindern, auf sanfte Weise in die Schulzeit einzusteigen. Die Umgebung, Erwachsenen und Umgangsformen sind den Kindern vertraut, wenn sie das Schulalter erreicht haben. Der tägliche Kontakt mit den vertrauten Kindergruppenbetreuerinnen im gemeinsamen Schul- und Kindergruppenbereichen sowie die Möglichkeit, als Besucher in die Kindergruppe zurückzukehren, gibt den Kindern zusätzliche Sicherheit im neuen Lebensabschnitt als Schulkinder.

#### 4.3.12. **Montessori Kindergruppe: Reihung der Schwächen**

##### **1. Elternbeitrag**

Die Notwendigkeit, Elternbeiträge für die Kindergruppe einzuheben, ist eine gravierende Schwäche der Montessori Kindergruppe.

##### **2. Fehlende Nutzung gemeinsamer Räumlichkeiten mit der Schule**

Sowohl die Kindergruppe als auch die Schule leiden unter Platzmangel. Zusätzliche Räumlichkeiten sind zwar angemietet, müssen jedoch erst adaptiert werden. Mangelnde Kommunikation zwischen dem Schul- und dem Kindergruppenteam verhindern die gemeinsame Nutzung von vorhandenen Räumlichkeiten.

##### **3. Pädagogische Unsicherheiten**

Pädagogische Unsicherheiten in der Begleitung des aktiven und selbstbestimmten Lernens in Kombination mit dem Grundsatz der Nicht-Direktivität werden im pädagogischen Betreuungsteam in Kombination mit dem Fehlen der pädagogischen Leitung als unterstützende Instanz als Schwäche der Montessori Kindergruppe gesehen.

#### 4.4. Zielgruppenanalyse

Der Kreis der Menschen und Institutionen, die in irgendeiner Form an der Tätigkeit des Vereins Leben entfalten, der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe beteiligt sind, ist ein großer. Die folgende Stakeholderanalyse stellt die in unterschiedlichen Formen interessierten und am Ablauf beteiligten Personen und Institutionen dar.

Außenbereich	Innenbereich	Außenbereich
Inputbeziehung		Outputbeziehung
<b>Unterstützer</b>	<b>Freiwillige MitarbeiterInnen</b>	<b>Kunden</b>
externes Netzwerk der Familien	Eltern (Ehrenamtliche Arbeit, Sachspenden)	Eltern von Schulkindern
Ehemalige Vereinsmitglieder		Eltern von Kindergruppenkindern
Helfer aus dem Bekannten- und Freundeskreis		Zukünftige Eltern
<b>Behörden</b>	UnterstützerInnen aus dem Familien- und Bekanntenkreis	<b>Behörden</b>
Bundesbehörden (Subventionen)	<b>MitarbeiterInnen</b>	Bezirks- /Landesschulinspektorat (Öffentlichkeitsrecht)
Bezirks- /Landesschulinspektorat (Öffentlichkeitsrecht)	Pädagogen-Team Kindergruppe	
Gemeinden (Schulumlage, Förderungen, Subventionen...)	Pädagogen-Team Schule	<b>Dachverband</b>
	<b>Mitglieder</b>	Netzwerk- Bundesdachverband
<b>SpenderInnen</b>	Eltern	<b>Regionale und lokale Medien</b>
Unterstützende Mitglieder (Fund Raising), Kooperationspartner für CSR-Beziehungen	Ehemalige Eltern	Zeitungen
<b>Sponsoren</b>	Freiwillige	Internetauftritt
Firmen, Gewerbetreibende	MitarbeiterInnen	<b>Gesellschaft</b>
<b>Dachverband</b>	<b>Funktionäre</b>	
Netzwerk- Bundesdachverband für selbstbestimmtes Lernen (Interessensvertretung)	Vorstand	
	Arbeitskreis- MitarbeiterInnen	
<b>Kunden</b>		
Eltern von Schulkindern		
Eltern von Kindergruppenkindern		
Ressourcenlieferant		Leistungsempfänger

Abbildung 10: Stakeholderanalyse<sup>71</sup>

Diese Arbeit fasst insbesondere zwei Zielgruppen ins Auge: Eltern und SpenderInnen/Sponsoren/Kooperationspartner für CSR-Aktivitäten.

<sup>71</sup> Eigene Abbildung.

In den folgenden Abschnitten werden die Charakteristika der beiden Zielgruppen und deren wesentliche Anforderungen und Erwartungen für den Fall einer Zusammenarbeit dargestellt.

#### 4.4.1. Eltern

Die Eltern von Kindergruppen- und Schulkindern sind Menschen, die den Mut hatten, aus den gesellschaftlich vorgegebenen, traditionell vorgegebenen Strukturen im Kindergarten- und Schulbereich auszusteigen. Der Großteil tat diesen Schritt aus grundlegender Überzeugung, sehr häufig ist der Weg einer alternativen Kindergruppe und Schule für die Kinder mit alternativen, nachhaltigen Formen der Lebensführung, Ernährung, Gesundheit und Energienutzung verbunden. Ein kleiner Anteil der Eltern wechselte auf Grund von Unzufriedenheit im öffentlichen Schul- und Kindergartensystem in die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe.

Es handelt sich um Menschen, die sich sehr bewusst mit Lebensentscheidungen auseinandersetzen, individuelle Wege gehen und bereit sind, für ihren Idealismus ein großes Maß an Engagement und freiwilliger Arbeitsleistung zu investieren. Es sind auch Eltern, denen Beziehungsqualität enorm wichtig ist.

Die Familien kommen aus einem sehr großen Einzugsgebiet und nehmen Wegstrecken bis zu 30 Minuten auf sich, um die Kinder in die Montessori Kindergruppe und die Mostviertler Montessorischule zu bringen (vgl. die Ausführungen zum Einzugsgebiet im Abschnitt 1.1). Die Bandbreite reicht von Ein-Kind-Familien bis zu Vier-Kind-Familien, wobei die Höchstzahl an Kindern, die zur selben Zeit die Schule oder Kindergruppe besuchen bei drei Kindern aus einer Familie liegt. Bezüglich Ausbildung der Eltern gibt es ebenfalls eine sehr große Bandbreite.

## **Anforderungen der Eltern an die Montessori Kindergruppe und die Mostviertler Montessorischule**

- **Dem Kind soll es gut gehen**

Die wichtigste Anforderung vieler Eltern an eine Einrichtung, die Erziehungs- und Bildungsaufgaben für die eigenen Kinder übernehmen, ist die, dass es den Kindern gut geht. Die Kinder sollen ernst genommen werden in all ihren Lebenslagen, ihre Gefühle und Bedürfnisse sollen respektiert werden. Eltern wollen ihre Kinder in guten Händen wissen. Fühlt sich ein Kind in der Kindergruppe oder der Schule wohl, wirkt sich das meist auch positiv auf die gesamte Familie aus.

- **Kinder sollen ohne Druck und Abwertungen lernen**

Eltern wollen, dass sich Kinder in der Kindergruppe, besonders aber in der Schule das Rüstzeug für das spätere Leben aneignen. Die Kinder sollen wichtige Dinge fachlicher und persönlicher Natur lernen, dabei soll es ihnen aber gut gehen. Eltern wollen nicht ständig ihre Kinder aufbauen und motivieren müssen, wenn durch Leistungsdruck, Misserfolg und Abwertungen in der Schule der Selbstwert der Kinder angegriffen wird.

- **Kinder sollen lernen, wie sie später im Leben eigenständig zurecht kommen**

Eltern wollen für ihre Kinder, dass diese im späteren Leben gut zurecht kommen, wenn sie eigenverantwortlich für sich selbst sorgen müssen. Auch für das entspannte Zusammenleben ist es vielen Eltern wichtig, dass Kinder Anteile im Haushalt und gemeinsamen Aufgaben übernehmen. Selbstständigkeit der Kinder im Lauf der Entwicklung ist vielen Eltern ein großes Anliegen.

- **Altersmischung**

Eltern möchten ihre Kinder in einer altersgemischten Gruppe betreut wissen, in der Kinder in unterschiedlichen Altersstufen gemeinsam sind und voneinander lernen können.

- **Alternative zur Regelschule**

Viele Eltern haben selbst schlimme Erfahrungen in der eigenen Schulzeit im öffentlichen Schulsystem gemacht oder sind auf Grund von Erfahrungen mit den eigenen Kindern gegenüber den Strukturen, Handlungsweisen und Regelungen im Regelschulsystem sehr ablehnend eingestellt. Sie machen sich auf die Suche nach Alternativen zum herkömmlichen Schulsystem, um Kinder Erfahrungen zu ersparen, die sie selbst erleben mussten.

#### 4.4.2. Spender/Sponsoren/CSR-Kooperationspartner

Die zweite Zielgruppe dieser Arbeit nach den Eltern sind Spender/Sponsoren und CSR-Kooperationspartner. Menschen und Unternehmen, die dem Verein Leben entfalten finanzielle Zuwendungen unterschiedlicher Form zukommen lassen, sind derzeit vor allem solche, die in einem persönlichen Nahverhältnis zur Schule und der Kindergruppe stehen: Ehemalige Eltern, Unternehmer aus der Elternrunde und regionale Unternehmen. Die durch Spenden und Sponsoring erzielten Einnahmen sind für die Finanzierung der laufenden Tätigkeit enorm wichtig. Im Vergleich zum offenen Finanzierungsbedarf des Schul- und Kindergruppenbetriebes und dem wichtigen Beitrag, der vom Verein Leben entfalten gesellschaftlich leistet, ist die Summe der Einnahmen aus diesem Bereich noch sehr gering.

#### Anforderungen privater Spender an unterstützte gemeinnützige Organisationen

Private Spender haben unterschiedliche Motive dafür, gemeinnützige Organisationen finanziell zu unterstützen. Die Bandbreite geht von Spenden aus rein altruistischen Motiven (ein Mensch bringt eine Leistung zu Gunsten eines anderen, ohne Gegenleistung dafür zu erhalten) oder Nächstenliebe bis hin zu sehr eigennützigen Motiven, wie etwa die Kompensation von schlechtem Gewissen oder die Hoffnung und Erwartung, dass man auch selbst Hilfe erhält, wenn man in Not ist. Der Spendenmarkt in Österreich verzeichnet seit Anfang der 1990er Jahre einen leichten Rückgang. 2007 lag der Anteil der regelmäßig spendenden ÖsterreicherInnen bei 18 %. Tendenziell ist der Spender immer interessierter, was mit seinem

Spendengeld passiert. In Österreich kommen 85 % der Spendeneinnahmen gemeinnütziger Organisationen von privaten Spendern.

Folgende bewusste und unbewusste Anforderungen haben private Spender an unterstützte Organisationen:

- **Emotionen werden angesprochen**

Diese Anforderung spielt sich auf ganz unterbewusster Ebene ab, ist jedoch eine wichtige Basis. Menschen engagieren sich in Bereichen und Themen, von denen sie in irgendeiner Form emotional angesprochen werden.

- **Menschen identifizieren sich mit der Vision der unterstützten Organisation – Spenden für eine „gute Sache“**

Spender lassen dann Gelder fließen, wenn sie die Sache, die sie unterstützen, gut finden. Die eigene Werthaltung muss zu einem gewissen Teil zur Vision, zur allgemeinen Zielsetzung der gemeinnützigen Organisation, passen. Die unterstützte Organisation muss für die Spender vertrauenswürdig erscheinen.

- **Vertrauenswürdiger Umgang mit Spendengeldern**

Menschen erwarten von unterstützten Organisationen, dass die gespendeten Gelder tatsächlich für die versprochenen Zwecke eingesetzt werden. Spender möchten, dass ihre Spende den Menschen oder Tätigkeiten etwas bringt, von denen sie emotional angesprochen wurden. Der Aufwand für Verwaltung der Spendengelder muss ein sehr geringer sein.

- **Spender erhalten Rückmeldungen was mit dem Spendengeld geschehen ist**

Spender vertrauen prinzipiell darauf, dass mit den Geldern Gutes in ihrem Sinn getan wird. Viele möchten gerne in persönlicher Ansprache Rückmeldungen erhalten, was mit den Geldern geschehen ist, zum Beispiel durch Berichte und Fotos.

- **Spender werden persönlich korrekt angesprochen**

Für Spender ist die persönliche Ansprache sehr wichtig, beispielsweise dass der Name und die Adresse bei Postsendungen korrekt sind.

### **Anforderungen von Sponsoren an unterstützte gemeinnützige Organisationen**

Sponsorenbeziehungen sind Geschäftsbeziehungen in einem symmetrischen Austauschverhältnis. Der Sponsor erbringt eine Leistung, der Gesponsorte, die gemeinnützige Organisation, erbringt eine Gegenleistung. Der zentrale Grundsatz des Sponsoring ist „Tue Gutes und rede darüber“ oder in erweiterter Form „Tue Gutes und lass andere darüber reden“.

Folgende wesentliche Anforderungen haben Sponsoren an unterstützte gemeinnützige Organisationen:

- **Öffentlichkeitswirksame Werbung**

Unternehmen, die Sponsorenbeziehungen mit gemeinnützigen Organisationen eingehen, erwarten sich eine zusätzliche Plattform und Bühne zur Selbstpräsentation sowie zur Bewerbung der Produkte. Zusätzlich erhoffen sich Unternehmen durch den gemeinsamen öffentlichen Auftritt mit gemeinnützigen Organisationen einen Imagetransfer: Hat die gesponsorte Organisation einen guten Ruf in der Gesellschaft (wie zum Beispiel das Rote Kreuz), profitiert davon automatisch auch der Sponsor, der gemeinsam mit dem Roten Kreuz auftritt.

- **Sponsoring als steuerlich abzugsfähige Betriebsausgabe**

Unternehmen profitieren durch Sponsoring neben der Werbewirkung und dem Imagetransfer auch in einer anderen Weise: Sponsoringgelder stellen eine Betriebsausgabe dar, die sich in einer Verringerung der zu versteuernden Gewinne auswirken.

- **Anspruch auf Rückmeldungen und Informationen**

Manche Sponsoren erwarten Rückmeldungen und Informationen über die durch Sponsorgelder verwirklichten Projekte und Tätigkeiten.

## Anforderungen von CSR-Kooperationspartnern an unterstützte gemeinnützige Organisationen

CSR – Corporate Social Responsibility – meint die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Immer mehr Unternehmen übernehmen abseits von der geschäftlichen Tätigkeit freiwillig Verantwortung für Belange der Gesellschaft und der Umwelt. Es geht um die Integration ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit.

CSR teilt sich aus Sicht eines Unternehmens in zwei Bereiche auf. Es ist einerseits **unternehmerische Notwendigkeit**, Wege der ökologischen Nachhaltigkeit zu gehen – Einsparen von LKW-Kilometern bei Transportwegen im Sinne der Prozessoptimierung hat einen großen wirtschaftlichen Nutzen, sozusagen als „Nebeneffekt“ wirtschaftlicher Strategien ergeben sich verringerte Emissionen. Ebenso verhält es sich mit der Einhaltung von Emissionsobergrenzen, deren Überschreitung mit Strafzahlungen verbunden wäre. In großen Unternehmen wird CSR auch gerne als Mittel gegen Vertrauensverlust und Innovationstreiber eingesetzt – das lässt sich nicht direkt in Zahlen fassen, trägt aber mittelfristig zum Unternehmenserfolg bei. Klein- und Mittelunternehmen sehen fairen Umgang mit Geschäftspartnern und Mitarbeitern, das Engagement in der lokalen Gemeinschaft und Maßnahmen des Umweltschutzes als notwendige Voraussetzung für unternehmerische Erfolge an, die ebenfalls mit dem Ziel der Vertrauenssteigerung und Kundenbindung eingesetzt werden.

CSR als **humanistische Aufgabe** ist der zweite Bereich: Maßnahmen zum Wohl der Gesellschaft und zum Umweltschutz, die sich aus Sicht der Zahlen nicht direkt rechnen, werden von Unternehmen ebenfalls als CSR-Aktionen unterstützt.

Viele CSR-Aktivitäten bilden eine Mischform aus unternehmerischer Notwendigkeit und humanistischer Aufgabe. Das Unternehmen als CSR-Kooperationspartner unterstützt die Organisation, beispielsweise durch finanzielle Zuwendungen. Im Gegenzug wird diese Maßnahme öffentlich kommuniziert, der CSR-Kooperationspartner scheint dann – wie beim

klassischen Sponsoring – im Zusammenhang mit der gemeinnützigen Organisation auf. Handelt es sich bei der CSR-Kooperation um eine ausschließliche humanistische Aufgabe, scheint das Unternehmen häufig nicht als Unterstützer der gemeinnützigen Organisation auf.

Folgende sind wesentliche Anforderungen an gemeinnützige Organisationen, die als Basis für eine CSR-Kooperation notwendig sind:

- **Nutzen für die Gesellschaft**

Die Tätigkeit der gemeinnützigen Organisation muss einen eindeutigen Nutzen für die Gesellschaft erbringen.

- **Nachhaltigkeit**

Der Nutzen für die Gesellschaft muss nachhaltig gegeben und über eine mittelfristige Zeitspanne gesichert sein.

- **Engagement der Beteiligten**

Die in der Organisation beteiligten Menschen müssen ein hohes Maß an Engagement zeigen. Es braucht ein hohes Maß an Bereitschaft, sich in idealistischer Weise einer Vision mit gesamtgesellschaftlichem Nutzen zu widmen.

- **Realismus**

Die von der gemeinnützigen Organisation angestrebte Vision muss realistisch sein. Umsetzbarkeit ist ein wichtiges Auswahlkriterium. Der CSR-Kooperationspartner braucht ein klares Konzept, das den Weg zur Umsetzung der Vision strategisch und operativ darlegt. Darin muss die Höhe und der Umfang der benötigten Mittel klar dargestellt werden.

- **Unterstützte Projekte müssen zum Unternehmen passen**

Projekte gemeinnütziger Organisationen, die mit CSR-Zuwendungen unterstützt werden sollen, müssen zur inhaltlichen Ausrichtung des fördernden Unternehmens passen.

## 4.5. Produkt-Leistungs-Analyse

Die Produkt-Leistungs-Analyse betrachtet die finanziellen Aspekte der Tätigkeiten im Verein Leben entfalten, der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe auf Basis des Finanzplans für das kommende Schuljahr 2010/11.

Einnahmen aus der Tätigkeit der Mostviertler Montessorischule und der Montessorikindergruppe werden über die Elternbeiträge sowie öffentliche Förderungen im Bereich der Schule und der Kindergruppe erzielt. Die Höhe dieser Einnahmen bemisst sich vorwiegend an der Kinderanzahl. Sie ergeben sich vorwiegend aus Elternbeiträgen und Förderungen. Darüber hinaus gibt es auf Vereinsebene Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen, Sponsoring und sonstige Einnahmen.

Ausgaben ergeben sich durch Personalkosten, Miet- und Betriebskosten, Sachkosten, und sonstige Kosten. Der Anteil der Personalkosten nimmt dabei mit etwa 80 % den überwiegenden Teil der Ausgaben ein. Die hohe Qualität der Betreuung sowie die niedrige Anzahl von betreuten Kindern pro pädagogischer Betreuungsperson erfordern die vorhandene Struktur der Personalsituation.

Im Finanzplan für das kommende Schul- und Arbeitsjahr stehen Einnahmen von 185.793 Euro Ausgaben von 203.470 Euro gegenüber. Die Basis für diese Berechnung ist die im Mai 2010 bekannte Kinderzahl von 8 in der Montessori Kindergruppe und 26 in der Mostviertler Montessorischule für das Schuljahr 2010/11. Dadurch ergibt sich ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf in der Höhe von 17.677 Euro.

Die folgende Abbildung stellt die Finanzstruktur für das Schuljahr 2010/11 dar: Die linke Säule stellt die gesamten zu erwartenden Einnahmen dar, die rechte Säule die geplanten Ausgaben. In blau sind die Zahlen für die Mostviertler Montessorischule dargestellt, in orange die Zahlen für die

Montessori Kindergruppe und in gelb die Einnahmen auf Vereinsebene. Der zusätzliche Finanzierungsbedarf auf der Einnahmenseite ist lila dargestellt.

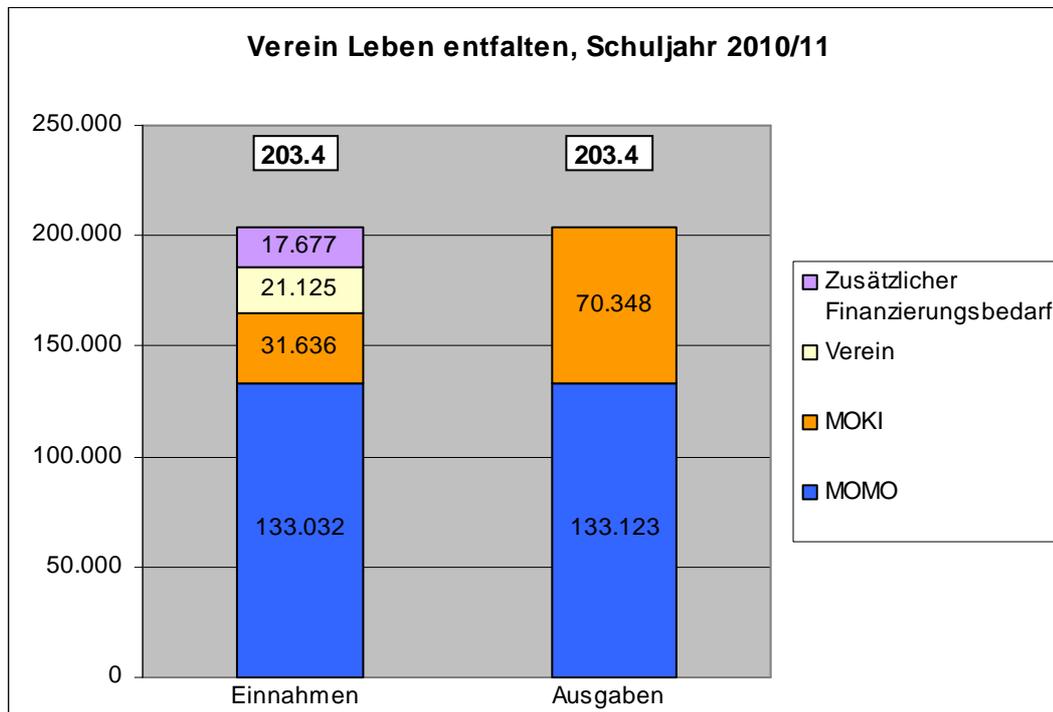


Abbildung 11: Finanzstruktur Verein Leben entfalten, Schuljahr 2010/11<sup>72</sup>

Auf Basis dieses Finanzplans ergibt sich im Schuljahr 2010/11 folgende Kostenstruktur pro Betreuungsplatz: In der Mostviertler Montessorischule entstehen bei einer Kinderanzahl von 26 Kosten von 427 Euro pro Schulplatz. Über die nach Anzahl der Kinder pro Familie gestaffelten Elternbeiträge in durchschnittlicher Höhe von 246 Euro werden ca. 60 % der entstehenden Kosten gedeckt. In der Montessori Kindergruppe entstehen bei einer Anzahl von 8 Kindergruppenkindern Kosten von 733 Euro pro Betreuungsplatz. Bei einer durchschnittlichen Höhe der Elternbeiträge von 169 Euro entsteht eine Kostendeckung von knapp 25 %.

Die Abgabe der Leistung zu nicht kostendeckenden Preisen wie im Fall der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe sind typische Charakteristika von Nonprofit-Organisationen. Zur nachhaltigen Bestehenssicherung sind zusätzliche langfristige Finanzierungsformen sowie ein effizientes Haushalten mit den vorhandenen Ressourcen erforderlich.

<sup>72</sup> Eigene Abbildung.

## 4.6. Prognose

Auf Grund der vorliegenden Analyseergebnisse zeichnet sich ein klarer Trend in Richtung neuer Wege der Kinderbetreuung und -erziehung sowie im gesamten Schulsystem ab. Die Gründe dafür sind vielfältige, wesentliche Einflussfaktoren sind die wachsenden Anforderungen im Gesellschafts- und Wirtschaftsleben sowie der zunehmende Trend zur individuellen Lebensgestaltung die dem Wohlbefinden des Menschen und dem nachhaltigen Umgang mit der gesamten Lebensumwelt höchste Bedeutung zumisst.

Für die Tätigkeit des Vereins Leben entfalten mit der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe ergeben sich dadurch große Chancen, Menschen als Eltern oder Unterstützer zu finden, die vom Beitrag dieser besonderen Schule und Kindergruppe als ganzheitliche Bildungseinrichtung zum höheren Wohlbefinden der beteiligten Erwachsenen und Kinder sowie zur Weiterentwicklung einer nachhaltig agierenden Gesellschaft überzeugt sind.

Zur langfristigen und nachhaltig gesicherten Finanzierung dieser umfangreichen Vereinstätigkeiten können diese Chancen in geeigneter Weise genutzt und ausgebaut werden.

## 5. Strategie- und Positionierungsphase

In der Phase der strategischen Marketingplanung werden die Ziele der Organisation für die nächsten Planungsperioden festgelegt. Es geht um die grundsätzliche Frage, was man als Organisation erreichen will. Dabei enorm wichtig ist die Abstimmung der Marketingziele mit den grundlegenden Zielen der Organisation (vgl. Abschnitt 5.1). Auf Basis der festgelegten Ziele für die kommende Planungsphase werden im Strategie-Papier die Maßnahmen beschrieben, die zum geplanten Ziel führen (vgl. Abschnitt 5.2). Folglich wird in der Positionierung der Hauptnutzen für die in der Strategiephase ausgewählten Zielgruppen festgelegt (vgl. Abschnitt 5.3).

### 5.1. Zielfestlegung

Im Fall des Vereins Leben entfalten ist eine gute Verbindung aus Sachzielen (Vision, verankert in den Vereinsstatuten, und grundlegende Ausführungen über die Vereinstätigkeit, verankert im Leitbild) und Formalzielen (Wirtschaftlichkeit, Finanzierung, Liquidität) für die Ableitung von Marketingzielen von grundlegender Bedeutung.

#### 5.1.1. Sach- und Formalziele

Die **Vision** im Verein Leben entfalten als Leitstern, an dem sich alle Aktivitäten orientieren ist „**aktives und selbstbestimmtes Lernen**“ und „**Verbreitung von Kunst und Kultur**“. Diese Ausrichtung ist in den Vereinsstatuten, im Vereinsnamen verankert. Im **Leitbild** des Vereins Leben entfalten sind grundlegende Handlungsgrundsätze näher formuliert<sup>73</sup>:

- Wir sind eine überparteiliche, nichtkonfessionelle Bildungseinrichtung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene.
- Der Trägerverein „Leben entfalten“ ist eine Elterninitiative und schafft einen Ort der Begegnung und der Gemeinschaft.
- Die Eltern übernehmen gemeinschaftlich die Verantwortung für den Bildungsauftrag und die dafür notwendigen Strukturen.
- Wir sehen uns als ein Angebot in der Gesellschaft im Rahmen der behördlichen Auflagen.

---

<sup>73</sup> Verein Leben entfalten, Leitbild Verein Leben entfalten (2005).

- Die Grundlage der Arbeit bildet die MoMopädagogik, die sich im beiliegenden Pädagogikbaum darstellt.
- Wir schaffen damit den Respekt vor und das Vertrauen in natürliche Lebensprozesse.

Diese Bereiche bilden den inhaltlichen Teil der Vereinsaktivitäten, die durch die Analyseergebnisse bestärkt wurden – durch diese Handlungsweisen wird das Erreichen der **Sachziele** ermöglicht.

Um die dafür notwendigen materiellen Mittel zu lukrieren, erweitern die Marketing-Aktivitäten ihre Ziele um **Formalziele**: Zur Ermöglichung des aktiven und selbstbestimmten Lernens und der Verbreitung von Kunst und Kultur werden finanzielle Mittel benötigt.

Als Ziel der Marketing-Aktivitäten gilt es, langfristig Formen der Finanzierung zu konzipieren und umzusetzen sowie die Liquidität zu sichern. Besondere Beachtung ist bei geplanten Maßnahmen dabei dem ersten Leitsatz der Überparteilichkeit und der Nichtkonfessionalität zu schenken. Weiters sind die in den Statuten angeführten Arten zur Erreichung finanzieller Mittel zu beachten<sup>74</sup>:

- Mitgliedsbeiträge
- Beitrittsgebühren
- Subventionen von öffentlichen Stellen
- Zuwendungen privater und öffentlicher Wirtschaftsunternehmen (Sponsoring)
- Erträge aus Forschungsveranstaltungen und Symposien
- Forschungsbeiträge
- Erträge aus Publikationen, Veranstaltungen, Seminaren und vereinseigenen Unternehmungen
- Spenden, Sammlungen, Vermächtnisse und sonstige Zuwendungen
- Allfällige Erträge aus Vermögen und Unternehmungen
- Kostenersätze für sonstige Vereinsleistungen
- Erträge aus der Vermietung von Infrastruktur, sowie aus Dienstleistungen an Dritte

---

<sup>74</sup> Verein Leben entfalten, Statuten des Vereins Leben entfalten (2006), §3, Abs. 2.

### 5.1.2. Marketingziele

Eine Erhöhung der Einnahmen im Verein ist erforderlich, um die Qualität der inhaltlichen Arbeit über einen mittel- und langfristigen Zeitraum zu gewährleisten.

Dadurch ergeben sich für das kommende Arbeitsjahr (Schuljahr 2010/11) folgende operationalisierte Ziele:

#### 1. Erhöhung der monatlichen Einnahmen

Die monatlichen Einnahmen im Verein Leben entfalten sind ab dem Schuljahr 2010/11 um mindestens 1.500 Euro zu erhöhen.

#### 2. Erhöhung der Auslastung der Kindergruppe

In der Montessori Kindergruppe soll innerhalb der nächsten beiden Schuljahre die Vollauslastung mit 15 Kindern erreicht werden.

#### 3. Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Imagesteigerung

Eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe ist im Schuljahr 2010/11 und nachfolgend anzustreben, damit verbunden auch eine Steigerung des Images. Diese Zahl lässt sich direkt nicht in Zahlen fassen, sondern kann mittelfristig an der Erreichung der oben genannten Ziele abgelesen werden.

#### 4. Verminderung der internen Schwächen

Um die Stärken des Vereins Leben entfalten, der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe durch die Positionierung erfolgreich zu kommunizieren und dadurch die Marketingziele zu erreichen, ist eine Verminderung jener Schwächen erforderlich, die für diese Stärken eine Bedrohung darstellen würden. Die größten Schwächen brauchen Behebung innerhalb des kommenden Schuljahres, weniger bedeutsame Schwächen können innerhalb der darauffolgenden Jahre behoben werden.

## 5.2. Strategie-Papier

Das Strategie-Papier definiert einen Maßnahmen- und Verhaltensplan, der den Weg zur Erreichung der Marketingziele vorgibt. Die Basis dafür sind die im Abschnitt 5.1.2 definierten Marketingziele. Zusätzlich definiert das Strategie-Papier die angestrebten Zielgruppen, die zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind.

### 5.2.1. Erhöhung der monatlichen Einnahmen

Eine Erhöhung der monatlichen Einnahmen von mindestens 1.500 Euro ist ab dem Schuljahr 2010/11 erforderlich. Vor allem über 2 Wege soll dieses Ziel erreicht werden. Es sind an dieser Stelle Möglichkeiten und Zahlen angeführt, die in unterschiedlicher Ausprägung zur Gesamtsumme von mindestens 1.500 Euro kombiniert werden können (vgl. Abbildung 12 bis Abbildung 15). Zusätzliche Einnahmequellen, wie beispielsweise eine erhoffte Erhöhung der öffentlichen Förderungen, werden an dieser Stelle nicht berücksichtigt, da diese kaum beeinflussbar sind.

Zwei Zielgruppen sollen durch erfolgreiche Kommunikationsmaßnahmen angesprochen werden:

#### 1. Spender/Sponsoren/CSR-Kooperationspartner

Die Finanzierung der laufenden Vereinstätigkeiten soll zu einem gewissen Prozentsatz über Einnahmen aus Spenden- und Sponsorenbeziehungen erfolgen. Anzustreben ist mittelfristig ein Wert von über 10 %.

- **Private Spender**

Auf der Ebene der privaten Spender ist eine Unterstützungsform im Sinne des Fund Raisings angestrebt: Monatlich wird eine selbst gewählte Summe von Unterstützern an den Verein überwiesen.

Folgende Einnahmen von privaten Spendern sind anzustreben:

Anzahl der Spender	Höhe der monatlich überwiesenen Summe	Monatssumme
1	50	50
2	30	60
50	20	1000
5	5	25
		<b>1135</b>

Abbildung 12: Angestrebte Einnahmen von privaten Spendern<sup>75</sup>

- **Sponsoren**

Im Bereich des Sponsorings sind zusätzlich zu den bestehenden Beziehungen neue Sponsorenverträge anzustreben, insbesondere für die großen Veranstaltungen auf Vereinsebene. Da der Platz auf Plakaten und Flyern für die Veranstaltungsbewerbung schon mit bestehenden Sponsorenlogos ausgefüllt ist, sind möglicherweise neue Formen der Präsentation für Unternehmen zu entwickeln. Eine Möglichkeit dafür ist eine Sponsoren-Tafel, die bei der jeweiligen Veranstaltung alle Sponsoren präsentiert und somit die gewünschte Werbewirkung schafft.

Folgende zusätzliche Einnahmen aus neuen Sponsorenverträgen sind anzustreben:

<b>Sponsoring (zusätzlich)</b>		
Anzahl der Spender	Höhe der jährlichen Unterstützung	Monatssumme
2	500	83
1	200	17
1	50	4
		<b>104</b>

Abbildung 13: Angestrebte zusätzliche Einnahmen aus Sponsorenbeziehungen<sup>76</sup>

- **CSR-Kooperationspartner**

Kooperationen mit Unternehmen, die aus einem Verantwortungsgefühl der Gesellschaft und der Umwelt heraus bereit sind, gemeinnützige Organisationen zu unterstützen, sind anzustreben.

<sup>75</sup> Eigene Abbildung.

<sup>76</sup> Eigene Abbildung.

Als CSR-Kooperationspartner stehen vorwiegend regionale Unternehmen zur Auswahl, mit denen über persönliche Kontakte eine Übereinkunft zu monatlicher Unterstützung in vereinbarter Höhe getroffen wird.

Folgende Einnahmen aus neuen CSR-Kooperationen sind anzustreben:

Anzahl der Spender	Höhe der monatlich überwiesenen Summe	Monatssumme
2	200	400
1	50	50
		<b>450</b>

**Abbildung 14: Angestrebte Einnahmen aus CSR-Kooperationen<sup>77</sup>**

Eine weitere Chance für CSR-Kooperationen liegt in der Unterstützung von großen Unternehmen und Konzernen.

Voraussetzung dafür sind ein detailliert ausgearbeitetes Konzept, möglicherweise in Form eines Businessplans, und der Konsens der Menschen im Verein, sich vom jeweiligen gewinnorientierten Unternehmen unterstützen zu lassen.

Große Unternehmen können auf folgende Weise angesprochen werden: „Frech sein, dabei höflich bleiben, sehr klar und zielgerichtet kommunizieren und konsequent dranbleiben“.

Die Höhe möglicher Einnahmen aus CSR-Kooperationen mit großen Unternehmen ist nicht abschätzbar.

## **2. Eltern von Schul- und Kindergruppenkindern**

Zusätzliche monatliche Einnahmen sind auch über eine Erhöhung der Elternbeiträge geplant. Im Schuljahr 2010/11 sollen noch vorhandene Kapazitäten in der Kindergruppe genutzt werden, nachfolgend braucht es auch die Ansprache neuer Eltern in der Schule: „Wenn es gelingt, Eltern glaubhaft zu vermitteln, dass die Mostviertler Montessorischule und die

---

<sup>77</sup> Eigene Abbildung.

Montessori Kindergruppe Schule machen, und sie das so auch stimmig erleben, dann schicken sie ihre Kinder dorthin.“

### 5.2.2. Erhöhung der Auslastung der Kindergruppe

In der Montessori Kindergruppe ist eine Erhöhung der Kinderanzahl bis hin zur Vollauslastung anzustreben. Für das Schuljahr 2010/11 ist eine Erhöhung der Kinderzahl von 8 (Planungsstand Mai 2010) auf 11 anzustreben.

Eine Maßnahme dazu kann die Aufnahme neuer Kinder zu festgelegten Zeitpunkten während des Schuljahres sein. Die Termine und Anmeldefristen für die jeweiligen Zeitpunkte eines möglichen Einstieges neuer Kinder sollen dazu schon zu Schulbeginn festgelegt und veröffentlicht sein. Die Basis dafür ist ein Konzept für das erweiterte Aufnahmeverfahren, das die einzelnen Schritte vom Erstkontakt bis zum ersten Kindergruppentag neuer Kinder sowie die Termine regelt.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Erhöhung der Kinderanzahl in der Montessori Kindergruppe ist die gelungene Kooperation zwischen Vorstand und dem Betreuungsteam der Kindergruppe. Das Konzept soll auf partizipative Weise zwischen diesen beiden Gremien entstehen und laufend evaluiert werden, besondere Berücksichtigung finden sollen einerseits Möglichkeiten und Grenzen in der Betreuungssituation durch die Erhöhung der Kinderzahl mit dem Blickpunkt der Qualitätssicherung, andererseits Notwendigkeiten aus Sicht der Finanzierung.

Folgende zusätzliche Einnahmen in der Montessori Kindergruppe sind durch die Gewinnung dreier zusätzlicher Kinder anzustreben:

Anzahl der Kinder	Höhe Elternbeiträge	Monatssumme
3	196	588
		<b>588</b>

**Abbildung 15: Angestrebte zusätzliche Einnahmen durch 3 neue Kindergruppenkinder<sup>78</sup>**

### 5.2.3. Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Imagesteigerung

Zur Erreichung der oben beschriebenen Sach- und Formalziele sind eine bessere Bekanntheit und eine Steigerung des Images anzustreben.

Die Basis dafür sind Kommunikationsmaßnahmen auf Basis eines in sich stimmigen und gut durchdachten Kommunikationskonzepts. Anregungen für diesen Bereich werden im Abschnitt 6 vorgestellt.

### 5.2.4. Verminderung der internen Schwächen

Folgende Schwächen des Vereins Leben entfalten, der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe werden aus derzeitiger Sicht als so gravierend eingestuft, dass sie im kommenden Arbeitsjahr abgeschwächt werden sollen, um keine gravierende Bedrohung für die Stärken darzustellen:

- 1. Geldnot im Verein Leben entfalten**
- 2. Strukturelle Defizite im Bereich der Organisation auf gesamter Vereinsebene**
- 3. Knappe Betreuungssituation/Instabilität im Team der Mostviertler Montessorischule**
- 4. Fehlende pädagogische Hauptverantwortung als Beitrag zur Qualitätssicherung**

---

<sup>78</sup> Eigene Abbildung.

Die Abschwächung oder Behebung dieser internen Schwächen soll im Rahmen der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und im Sinne der gelebten Vereinskultur erfolgen.

Andere Schwachstellen, die sich im Zuge der Stärken-Schwächen-Analyse ergeben haben (vgl. Abschnitt 4.3), beinhalten auch Nachteile. Diese werden jedoch kurzfristig nicht als massive Bedrohung eingeschätzt. Sie sollten über einen mittelfristigen Zeitraum bearbeitet werden.

### 5.2.5. Zusätzliche Maßnahmen

- **Nonprofit but Management**

Zur Erreichung der Marketingziele im engeren Sinn und zur Umsetzung der Vision des Vereins Leben entfalten im weiteren Sinn ist eine gute Organisationsstruktur mit funktionierenden Abläufen unbedingt notwendig. Auch für Nonprofit-Organisationen wie den Verein Leben entfalten ist es sehr wichtig, gute Managementstrukturen zu implementieren. Der Umstand, dass Nonprofit-Organisationen nicht in erster Linie auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, bedeutet nicht, dass auch auf Formen des Managements verzichtet werden soll. Natürlich unterscheiden sich jedoch die Inhalte und Ausprägungsformen in einigen Aspekten grundlegend von denen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen, erwähnt seien hier unter anderem Basisdemokratie statt strenger Hierarchie, und Missionsorientierung statt Profitorientierung.

Im Verein Leben entfalten sind prozessorientierte Methoden ein entscheidender Erfolgsfaktor in vielen Bereichen des pädagogischen, persönlichen, inhaltlichen und sozialen Arbeitens und Austauschens. Zugleich ist dem Umstand der begrenzten Ressourcen im Verein Leben entfalten, die vielfach in freiwilliger, unentgeltlicher Form von Eltern geleistet werden, durch möglichst effiziente und ressourcenschonende Organisationsformen Rechnung zu tragen. Evaluierungen der eingesetzten prozessorientierten und zielorientierten Arbeitsweisen in verschiedenen Bereichen erscheinen in gewissen Abständen sinnvoll. Hinsichtlich der in diesem Konzept entwickelten Marketingstrategien und

Kommunikationsformen empfiehlt sich die Installierung von verantwortlichen Menschen. Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung für den Erfolg, dass alle Menschen im Verein Bescheid über die Strategie wissen und die jeweils betroffenen Menschen in die Aktivitäten mit einbezogen werden.

Ein in Organisation und Struktur gut aufgestellter Verein verzeichnet dadurch einen doppelten Gewinn: er ist intern handlungsfähiger und vermittelt Außenstehenden den Eindruck, dass jede Art der Unterstützung, die in den Verein investiert wird im Sinne der Verwendung der Mittel für den eigentlichen Zweck und des vertrauenswürdigen Umgangs mit Spendenmitteln dort gut aufgehoben ist.

- **Neue Tätigkeitsfelder**

Eine Möglichkeit auf mittelfristige Sicht ist die Erweiterung des Tätigkeitsfeldes in zwei Richtungen: die Einbindung des Lebensbereichs von vor der Geburt bis zum Kindergruppenalter, mit dem Kinder zum jetzigen Stand in die Montessori Kindergruppe und Eltern in den Verein Leben entfalten einsteigen. Abzuwägen sind in diesem Bereich auch Kooperationsmöglichkeiten mit bestehenden Vereinen und Organisationen, deren Tätigkeit auf ähnlichen Grundhaltungen basiert.

Ein zweiter Bereich einer möglichen Ausweitung ist die Einführung einer Elternschule für externe Eltern zur Verbreitung des Gedankenguts sowie als Hilfestellung für Eltern.

- **Kooperationen**

Kooperationen mit Organisationen, deren Tätigkeit auf ähnlichen Werten, Grundhaltungen und Zielen beruht, und deren Angebotsfeld eine Ergänzung zu den Möglichkeiten im Verein Leben entfalten, der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe darstellt, sind anzustreben. Ein Abgleich in Statuten, Leitbildern und anderen formulierten Grundsätzen kann diesbezüglich Klärung bringen.

Ein breites Spektrum an Möglichkeiten ergibt sich besonders in Angeboten für die Lebensphase von 0 bis 3 Jahren, der Zeit, bevor Kinder in die

Montessori Kindergruppe kommen: Geburtsvorbereitungen, Stillrunden, Babyschwimmen, Spiel- und Krabbelgruppen, Piklergruppen und andere.

Ein weiteres Feld, das sich für Kooperationen anbietet, ist die Lebensphase ab 15/16 Jahren, nachdem die SchülerInnen als AbsolventInnen von der Mostviertler Montessorischule abgegangen sind.

Für beide erwähnten Bereiche, das Lebensalter von 0 bis 3 Jahren sowie die Elternschule bietet sich beispielsweise eine Kooperation mit dem Kinderhaus Sonnenschein an.

In sorgfältig ausgewählten Kooperationen liegen Chancen positiver externer Effekte durch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades sowie einer Imagesteigerung.

### 5.3. Positionierung

Die Positionierung fasst jeweils die wesentlichen Stärken zusammen und präsentiert sie zielgruppengerecht (vgl. Abschnitt 2.2). Im Verein Leben entfalten gibt es Positionierungsaspekte für den Verein, die Schule und die Kindergruppe, die den Zielgruppen Eltern und Spender/Sponsoren/CSR-Kooperationspartner präsentiert werden.

Im folgenden Abschnitt wird die bisherige Positionierung, die sich aus den vorhandenen Schriftstücken im Verein (Organisationsstatut der Schule, Pädagogisches Konzept der Kindergruppe, Folder und Präsentation auf der Website) ergibt, vorgestellt. Auf Basis der Positionierungskriterien und der vorgestellten Ergebnisse aus den Analysephasen wird ein Positionierungsvorschlag für den Verein Leben entfalten, die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe erstellt.

#### 5.3.1. Bisherige Positionierung auf Basis vorhandener Schriftstücke

Aus der Verdichtung der vorhandenen Schriftstücke und Werbemittel lässt sich folgende Botschaft im Sinne einer Positionierung ableiten:

Kinder gehen mit **Freude** zur **Schule**, lernen **mit allen Sinnen** und aus **eigenem Interesse**. Kinder übernehmen selbst **Verantwortung** für ihre Tätigkeiten und ihr Handeln und **lernen** dabei **für ihr gesamtes Leben**. In einer Schule und Kindergruppe, die wie ein zweites Zuhause ist, fühlen sich Kinder und Erwachsene wohl.

Das Erfolgsrezept ist eine **vorbereitete Umgebung**, die entspannt und **reich an Lernmöglichkeiten** ist, in der die Kinder **praxisorientiert** und **ganzheitlich**, unter Einbeziehung aller Sinne gemäß eigenen Fähigkeiten und Tempo lernen, dabei die Tätigkeiten selbstverantwortlich wählen und somit ihren **echten Entwicklungsbedürfnissen** nachgehen, wo hoch qualifizierte Pädagogen und Pädagoginnen mit **wertschätzender Grundhaltung** die Kinder annehmen wie sie sind und jedes Kind **individuell** in seinem/ihrer Tun begleiten.

Abbildung 16: Bisherige Positionierung<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Eigene Abbildung.

### 5.3.2. Positionierungskriterien

Wesentliche Positionskriterien sollten auf dem Weg zur Positionierung beachtet werden. Die folgende Aufzählung setzt allgemeine Kriterien<sup>80</sup> in den Kontext des Vereins Leben entfalten, der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe:

<p><b>1. Prinzip der Marktführerschaft</b></p> <p>Auf Grund der großen Distanz zu vergleichbaren Einrichtungen sind die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe bereits jetzt „Marktführer“ im Bereich alternativer Schul- und Betreuungsformen.</p>
<p><b>2. Prinzip des Gedächtnis und der Wahrnehmung</b></p> <p>Die Positionierung soll Bekanntheitsgrad schaffen und auffallen. Emotionen sollen angesprochen werden, die Überzeugung der Zielgruppen soll auf Grund von Qualität erfolgen.</p>
<p><b>3. Prinzip der Dualität und der Alternative</b></p> <p>Im Bereich der Schulbildung im Pflichtschulbereich gibt es im westlichen Mostviertel zwei große Anbieter: die örtlichen, öffentlichen Regelschulen und die Mostviertler Montessorischule. Als Alternative heben sich sowohl Montessorischule als auch Montessori Kindergruppe von traditionellen Strukturen ab.</p>
<p><b>4. Prinzip der Fokussierung und der Exklusivität</b></p> <p>Die angesprochenen Zielgruppen müssen sich die Idee, die über die Positionierung transportiert wird, leicht merken können. Ideal ist eine Reduktion auf ein Wort.</p>
<p><b>5. Prinzip der Opferbereitschaft</b></p> <p>Auch mit der optimalen Positionierung kann man es als Anbieter nicht jedem Recht machen. Wichtig ist es, die eigene Linie zu finden, bei der unter Umständen nicht alle Anforderungen erfüllt werden können. Im Fall des Vereins Leben entfalten sind das beispielsweise der Verzicht auf Ansprechen der gesamten Zielgruppe „Eltern“ und das Anbieten der Leistungen in jeder Preisklasse.</p>

**Abbildung 17: Positionskriterien<sup>81</sup>**

<sup>80</sup> Köslich (2008), 28ff.

<sup>81</sup> Eigene Abbildung.

### 5.3.3. Verdichtetes Ergebnis aus den Analysen als Basis der Positionierung

Die folgende Auflistung stellt alle für die erfolgreiche Positionierung als relevant erachteten Ergebnisse der Analysephase in verdichteter Form dar. Die Darstellung erfolgt getrennt für den Verein Leben entfalten, die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe.

#### Verein Leben entfalten

<p><b>Chancen durch externe Trends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisierung- Menschen steigen aus traditionellen Systemen aus und gehen eigene Wege</li> <li>• Rückkehr zu lebensbejahenden Lebensweisen</li> <li>• Gleichgesinnte Menschen schließen sich zusammen</li> <li>• Gesellschaftspolitische Programme zur Förderung von Nachhaltigkeit</li> </ul>	<p><b>Anforderungen relevanter Zielgruppen</b></p> <p><b>Zielgruppe Eltern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Familie soll es gut gehen</li> </ul> <p><b>Zielgruppe Spender/Sponsoren/CSR-Kooperationspartner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geld soll einer „guten Sache“ zukommen</li> <li>• Persönlicher/Gesellschaftlicher Nutzen</li> <li>• Nachhaltigkeit der Tätigkeit</li> <li>• Vertrauenswürdiger Umgang mit den Geldern</li> <li>• Hoher Idealismus und Eigenengagement der Beteiligten in unterstützten Organisationen</li> <li>• Werbewirkung (für Unternehmen)</li> </ul>
<p><b>Stärken der Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinschaft und Zusammenhalt im Verein</li> <li>• Starke Orientierung auf ein gemeinsames Ziel</li> <li>• Hohes Engagement und Idealismus</li> <li>• Soziales Netzwerk Gleichgesinnter</li> <li>• Langjährige Erfahrung auf diesem Weg</li> <li>• Hohe soziale Kompetenz</li> <li>• Vielfalt an Kommunikationsformen für respektvolles und wertschätzendes Miteinander</li> </ul>	<p><b>Schwächen der Mitanbieter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit</li> </ul>

Abbildung 18: Positionierungsgrundlagen Verein Leben entfalten<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Eigene Abbildung.

## Mostviertler Montessorischule

<p><b>Chancen durch externe Trends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkte Forderung nach einem lebensfreundlicheren und erfolgreicherem Schulsystem</li> <li>• Umbruch im öffentlichen Schulsystem (PISA-Misere, Misserfolge, Burnout bei Schülern)</li> <li>• Alternativschulen als Pioniere im Schulwesen</li> <li>• Erkenntnisse aus Gehirnforschung und Entwicklungspsychologie bestätigen reformpädagogische Ansätze</li> <li>• Trend, Kinder als Ganzes zu sehen und natürlich aufwachsen zu lassen</li> <li>• Vermehrte Anforderung der Wirtschaft nach umfangreichen Lebenskompetenzen der Mitarbeiter</li> <li>• Gesellschaftspolitische Förderprogramme für nachhaltige Bildung</li> </ul>	<p><b>Anforderungen relevanter Zielgruppen</b></p> <p><b>Zielgruppe Eltern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dem Kind soll es gut gehen, es soll sich wohl fühlen</li> <li>• Kinder sollen ernst genommen und als ganze Menschen respektiert werden</li> <li>• Kinder sollen lernen, sich im Leben selbstständig zurecht zu finden</li> <li>• Respektvollere Umgangsformen als in der Regelschule, die Entfaltung fördern und Lernen aus eigenem Interesse ermöglichen</li> </ul> <p><b>Zielgruppe Spender/Sponsoren/CSR-Kooperationspartner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geld soll einer „guten Sache“ zukommen</li> <li>• Persönlicher/Gesellschaftlicher Nutzen</li> <li>• Nachhaltigkeit der Tätigkeit</li> <li>• Vertrauenswürdiger Umgang mit den Geldern</li> <li>• Hoher Idealismus und Eigenengagement der Beteiligten in unterstützten Organisationen</li> <li>• Werbewirkung (für Unternehmen)</li> </ul>
<p><b>Stärken der Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kind steht im Mittelpunkt</li> <li>• Soziale und persönliche Kompetenz der SchülerInnen</li> <li>• Hohe Selbstverantwortung im Lernen und Arbeiten der SchülerInnen</li> <li>• Aufbau echter Verständnisstrukturen und vernetzten Denkens</li> <li>• Entwicklung wichtiger Lebenskompetenzen</li> <li>• Vorbereitete Umgebung – Schule als Wohlfühlort</li> <li>• Intensive Kooperation Schule und Elternhaus</li> <li>• Individuelle Begleitung jedes Kindes</li> <li>• Langjährige Erfahrung</li> <li>• Zielstrebigkeit, Durchhaltevermögen der AbsolventInnen</li> <li>• Selbstvertrauen, Zivilcourage der AbsolventInnen</li> <li>• Vorreiterrolle im Schulwesen</li> <li>• Gesicherter rechtlicher Status: Privatschule mit permanentem Öffentlichkeitsrecht und eigenem Statut</li> <li>• Einzige Schule dieser Art in weitem Umkreis</li> </ul>	<p><b>Schwächen der Mitanbieter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrplaninhalte statt dem Kind stehen im Mittelpunkt</li> <li>• Von Erwachsenen angeleitetes Lernen bremst die Entwicklung eigenständigen Denkens, Arbeitens und Lernens</li> <li>• Große Gruppen mit wenigen Erwachsenen lassen wenig individuelle Betreuung zu</li> <li>• Starker Leistungsdruck</li> <li>• Misserfolge, Versagen, Schwächung des Selbstwerts</li> <li>• Wenig Zeit und Raum für persönliche Entwicklung und soziales Lernen</li> <li>• Wenig Erfahrung mit alternativen Lernformen</li> <li>• Schulversuche dauern längstens die Volksschulzeit</li> <li>• Dauer der Schulversuche berücksichtigt natürliche Entwicklungsschritte der Kinder nicht</li> </ul>

Abbildung 19: Positionierungsgrundlagen Mostviertler Montessorischule<sup>83</sup>

<sup>83</sup> Eigene Abbildung.

## Montessori Kindergruppe

<p><b>Chancen durch externe Trends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend, Kinder natürlich aufwachsen zu lassen</li> <li>• Forderung nach flexibler und kindgerechter Betreuung</li> <li>• Erkenntnisse aus Gehirnforschung und Entwicklungspsychologie verbreiten sich</li> <li>• Förderprogramme für nachhaltige Bildung</li> </ul>	<p><b>Anforderungen relevanter Zielgruppen</b></p> <p><b>Zielgruppe Eltern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dem Kind soll es gut gehen, es soll sich wohl fühlen</li> <li>• Kinder sollen ernst genommen und als ganze Menschen respektiert werden</li> <li>• Kinder sollen lernen, sich im Leben selbstständig zurecht zu finden</li> <li>• Respektvollere Umgangsformen als in öffentlichen Kindergärten, die die Entfaltung fördern</li> </ul> <p><b>Zielgruppe Spender/Sponsoren/CSR-Kooperationspartner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geld soll einer „guten Sache“ zukommen</li> <li>• Persönlicher/Gesellschaftlicher Nutzen</li> <li>• Nachhaltigkeit der Tätigkeit</li> <li>• Vertrauenswürdiger Umgang mit den Geldern</li> <li>• Hoher Idealismus und Eigenengagement der Beteiligten in unterstützten Organisationen</li> <li>• Werbewirkung (für Unternehmen)</li> </ul>
<p><b>Stärken der Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kind steht im Mittelpunkt</li> <li>• Kleine Gruppe</li> <li>• Individuelle Betreuung</li> <li>• Geschützter Rahmen</li> <li>• Respektvoller Umgang</li> <li>• Kindergruppe als Wohlfühlort</li> <li>• Selbstständigkeit der Kinder in ihren Arbeiten und Tätigkeiten</li> <li>• Soziale und persönliche Kompetenz der Kindergruppenkinder</li> <li>• Intensive Zusammenarbeit Kindergruppe und Elternhaus</li> <li>• Entwicklung wichtiger Lebenskompetenzen</li> <li>• Fließender Übergang in die Montessorischule</li> </ul>	<p><b>Schwächen der Mitanbieter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kind steht nicht im Mittelpunkt</li> <li>• Anleitung und Vorgaben der Erwachsenen bei Tätigkeiten der Kinder bremsen die Entfaltung und Entwicklung der Eigenständigkeit</li> <li>• Große Gruppen mit wenig Erwachsenen verhindern individuelle Begleitung des einzelnen Kindes</li> <li>• Wenig Platz und Raum für persönliche Entwicklung und soziales Lernen</li> </ul>

Abbildung 20: Positionierungsgrundlagen Montessori Kindergruppe<sup>84</sup>

<sup>84</sup> Eigene Abbildung.

#### 5.3.4. Positionierung

Aus dargestellten Positionierungsgrundlagen werden jeweils die überschneidenden Bereiche aus den 4 Analysebereichen (Chancen durch Trends, Anforderungen relevanter Zielgruppen, Stärken der Organisation, Schwächen der Mitanbieter) ermittelt. Davon leitet sich die Positionierung ab.

#### **Verein Leben entfalten**

die Gemeinschaft für eine lebenswertere Umgebung

#### **Gemeinschaft aus Menschen zur Schaffung einer lebenswerteren Umgebung in Kinderbetreuung, Schule, Familie und der Gesellschaft und zur nachhaltigen Friedenssicherung**

Eine Gemeinschaft gleichgesinnter Menschen engagiert sich mit hohem Idealismus für die Schaffung einer lebenswerteren Umgebung für Kinder, Familien und die Gesellschaft. Durch die konsequente Orientierung an respektvollen Umgangsformen und durch das wertschätzende Miteinander wird ein nachhaltiger Beitrag zur Friedenssicherung geleistet. Als Erhalter der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe sorgen die Menschen im Verein Leben entfalten für die Rahmenbedingungen, die für das aktive und selbstbestimmte Lernen in der Schule und der Kindergruppe benötigt werden und engagieren sich darüber hinaus für die Verbreitung von Kunst und Kultur.

## **Mostviertler Montessorischule**

die lebensfreundliche Schule

### **Lebensfreundliche Privatschule mit Öffentlichkeitsrecht auf Basis des aktiven und selbstbestimmten Lernens zur Entwicklung von Lebenskompetenz, Selbstwert und zur Friedenssicherung**

In einer lebensfreundlichen Schule, die das Kind als Mensch in den Mittelpunkt stellt, ernst nimmt und respektiert, werden grundlegende Lebenskompetenzen erworben. Kinder und Jugendliche lernen in der Mostviertler Montessorischule eigenständiges Arbeiten und erfolgreiches Lernen, das auf echtem Verstehen basiert. Der rechtliche Status der Privatschule mit permanentem Öffentlichkeitsrecht und eigenem Statut ermöglicht die Einbindung wesentlicher Erkenntnisse aus Gehirnforschung, Entwicklungspsychologie und Reformpädagogik.

Soziale Kompetenzen entwickeln sich auf Basis persönlicher Entwicklungsprozesse. Das Selbstvertrauen wird in einer Lernumgebung mit Wohlfühlcharakter gestärkt. Schülerinnen und Schüler, Absolventinnen und Absolventen, Betreuerinnen und Betreuer und Eltern leisten durch gelebte respektvolle Umgangsformen und vielfältige Konfliktlösungsstrategien auf Basis des wertschätzenden Miteinanders einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Friedenssicherung.

## **Montessori Kindergruppe**

die Kindergruppe als Wohlfühlort

### **Kindergruppe in der das Kind im Mittelpunkt steht als Wohlfühlort zur Entwicklung von Lebenskompetenzen, Selbstwert und zur Friedenssicherung**

In einer kleinen Gruppe, die ein natürliches Aufwachsen in einer kindgerechten Umgebung ermöglicht, steht das Kind als Mensch in der Montessori Kindergruppe im Mittelpunkt. Kinder lernen in der Montessori Kindergruppe unter individueller Betreuung, ihre Tätigkeiten und Arbeiten selbstständig zu organisieren und Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Soziale Kompetenzen entwickeln sich auf Basis persönlicher Entwicklungsprozesse. Fließend und sanft erfolgt der Übergang von der Kindergruppe in die Schule. Der respektvolle Umgang und vielfältige Konfliktlösungskompetenzen auf Basis eines wertschätzenden Miteinanders in der Kindergruppe werden von den Kindern in die Familien und die Gesellschaft mitgenommen. In frühen Jahren wird in der Montessori Kindergruppe ein Beitrag zur nachhaltigen gesellschaftlichen Friedenssicherung geleistet.

## 6. Anregungen zur Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik als Teil des Marketing-Mix ist im Bereich des operativen Marketing angesiedelt. Sie umfasst die Planung, Gestaltung, Abstimmung und Evaluierung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen. Es geht im übertragenen Sinn darum, ausgewählte Informationen auszusenden und die Ergebnisse wieder einzusammeln.

Auf Basis der oben vorgestellten Marketingstrategie werden für den Verein Leben entfalten, die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe folgende Maßnahmen der Kommunikationspolitik empfohlen.

### 6.1. Public Relations

Ein systematisch aufgebautes und in den Teilbereichen aufeinander abgestimmtes Konzept der Öffentlichkeitsarbeit ist anzustreben. Die Entwicklung des Öffentlichkeitsarbeits-Konzepts bedingt eine Vernetzung der mit Öffentlichkeitsarbeit betrauten Gremien und Menschen, wobei die Maßnahmen strategisch und operativ geplant und umgesetzt werden. Insbesondere sind das der Öffentlichkeitsarbeitskreis, der Vorstand, die pädagogischen Betreuungsteams, sowie verantwortliche Menschen für die Website, für Aussendungen über den Mailverteiler, und für Sponsoringmaßnahmen.

Folgende Maßnahmen werden an dieser Stelle empfohlen:

#### 6.1.1. Einheitliche Kommunikationsinhalte

Die nach außen kommunizierten Inhalte über den Verein, die Schule und die Kindergruppe müssen einheitlich sein, um die oben dargestellten Ziele zu erreichen. Die Basis dafür bildet die Positionierung. Im Sinne des Marketing-Controllings werden die auf unterschiedlichen Kanälen kommunizierten Inhalte laufend verglichen und bei Bedarf angepasst. Das erfordert die Ernennung von Marketing- oder Öffentlichkeitsarbeits-Verantwortlichen, die Überblick über sämtliche Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit haben. Die Implementierung eines Marketing-Controllings im Verein Leben entfalten soll

im möglichen Tempo für die Beteiligten erfolgen, um im Einklang mit der natürlichen Organisationsentwicklung zu gehen. Da es sich bei der geleisteten Arbeit im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit vorwiegend um freiwillige, unentgeltliche Arbeitsleistungen handelt, ist in diesem Bereich große Sensibilität gefragt.

Die Einbeziehung aller Vereinsmitglieder in die Implementierung neuer Öffentlichkeitsarbeits-Systeme stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Diese Beteiligung aller kann – je nach Bereich und Anforderung – durch Information, Befragung oder völlige Miteinbeziehung erfolgen.

### **6.1.2. Positionierung bei Veranstaltungen kommunizieren**

Veranstaltungen bieten ein breites Publikum für Öffentlichkeitsarbeit und Imagesteigerung der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe. Die Begrüßung und der Beginn von Veranstaltungen durch Vereinsmitglieder kann und soll jedes Mal genutzt werden, um das Publikum mit jeweils ähnlichen Worten, angelehnt an die Positionierung, zu begrüßen.

### **6.1.3. Einheitliche optische Gestaltung**

Neben Einheitlichkeit der kommunizierten Inhalte ist auch eine Einheitlichkeit der Gestaltung von Außenauftritten empfehlenswert. Das bedeutet etwa die Verwendung eines einheitlichen Briefkopfes. Bei der Gestaltung von Plakaten und Flyern kann der Wiedererkennungswert durch einheitliche Gestaltung mit gleich bleibender Positionierung eines einheitlichen Logos hilfreich sein. Noch zu klären ist die Frage, wer bei Veranstaltungen des Vereins als Veranstalter auftritt.

## **6.2. Werbung**

Auf Basis des erarbeiteten Öffentlichkeitsarbeits-Konzepts braucht es auch gezielte Werbemaßnahmen zu bestimmten Anlässen. Folgende Empfehlungen werden an dieser Stelle dazu abgegeben.

### **6.2.1. Zielgruppenorientierte Kommunikationswege**

Die Zielgruppen für die Vereinstätigkeiten sind vorwiegend Menschen, die aus traditionellen, vorgegebenen Strukturen der Lebensführung ausgestiegen sind und den Mut haben, eigene Wege zugehen, die mit persönlichen Grund- und Werthaltungen übereinstimmen. In der Kommunikation ist dieser Aspekt besonders zu berücksichtigen. Das bedeutet für die Öffentlichkeitsarbeit und den Erfolg von Werbemaßnahmen gleichermaßen, diejenigen Orte zu plakatieren und zu bewerben, wo diese Zielgruppe vermutlich erreichbar ist. Plakate werden nicht nur bei örtlichen Ärzten und Apotheken, sondern auch bei den Heilpraktikern in der Umgebung angebracht, Flyer werden nicht nur im Supermarkt, sondern besonders in Bio-Läden und Reformhäusern aufgelegt. Im Bildungs- und Erziehungssystem werden eher private Kindergruppen und Krabbelstuben, Eltern-Kind-Zentren sowie Kindergärten angeschrieben als Schulen.

### **6.2.2. Website**

In einer Medien- und Informationsgesellschaft stellt ein gelungener Internetauftritt einer Organisation, der die Zielgruppen mit gewünschten Informationen versorgt, einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

Zur Erreichung der Marketing- und Organisationsziele ist die klare Positionierung von Verein, Schule und Kindergruppe auf der Website von hoher Bedeutung. Zusätzlich braucht es die Einpflege von zielgruppengerechten Informationen. Zu empfehlen sind hier unter anderem die Bereiche wie „FAQ´s“, häufig gestellte Fragen mit Antworten für interessierte Eltern, oder eine Übersicht des Anmelde- und Aufnahmeprozederes. Umfangreiche Informationen zu pädagogischen Grundsätzen, auf denen die Arbeit in der Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe basiert, sollen in zielgruppengerechter, einfacher Sprache ebenfalls auf der Website zu finden sein.

### **6.2.3. Newsletter**

Es gibt eine Vielzahl von Menschen aus dem Vereinsumfeld, die regelmäßig über Vereinsveranstaltungen informiert werden. Diese große Anzahl an

Kontakten können auch genutzt werden, um grundlegend über die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe zu informieren. Die Implementierung eines Newsletters in regelmäßigen Abständen (realistischerweise 4- bis 6-mal jährlich) erscheint sehr angebracht als Möglichkeit, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung mit wenig Budget zu betreiben. Inhalte können grundlegende Informationen zum Verein, der Schule und der Kindergruppe, Berichte aus dem Schul- und Kindergruppenalltag und dem Vereinsleben, sowie aktuelle Veranstaltungsankündigungen sein. Ein Newsletter bietet auch eine passende Gelegenheit, Aspekte der seit langem gewünschten „Elternschule“ auf digitalem Weg einzubauen, etwa durch Erfahrungsberichte und Tipps erfahrender PädagogInnen oder Büchertipps. Newsletter eignen sich auch zur Kombination mit Direct-Mailing-Aktivitäten des Fund Raising, die im Abschnitt 6.5 vorgestellt werden.

Zur Implementierung eines Newsletters braucht es ein mittelfristig geplantes Konzept (Vorankündigung, Design, Inhalte, Umfang, Gestaltung, Redaktionsschluss, Sendedatum,..) und Hauptverantwortliche, die für die Koordination zuständig sind.

#### **6.2.4. Folder**

Auf einen mittelfristigen Zeitraum gesehen empfiehlt sich die Erstellung eines neuen Folders, der die Kindergruppe und die Schule gemeinsam präsentiert. So wird auf stimmige Weise die Einheit dieser beiden Lebensabschnitte nach außen kommuniziert. Eine Finanzierung der Druckkosten über einen Sponsor ist dabei erstrebenswert.

#### **6.2.5. Pressearbeit**

Sowohl im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, als auch im Bereich Werbung ist verstärkte Pressearbeit anzustreben. Zusätzlich zu den derzeitigen Einschaltungen, vorwiegend Veranstaltungsankündigungen durch den ÖFFAK, sollen Berichte von Veranstaltungen in ansprechender Form sowie

allgemeine Informationen über die Schule, die Kindergruppe und den Verein über Printmedien kommuniziert werden.

### 6.3. Sponsoring

Besonders erstrebenswert sind Sponsorenbeziehungen mit Unternehmen, deren grundsätzliche Ausrichtung mit der des Vereins Leben entfalten harmoniert, wie etwa im Bereich des natürlichen, nachhaltigen Wirtschaftens in Verbindung mit Respekt vor allem Leben. Beispiele hierfür wären die Firma Sonnentor als Unternehmen, die im Einklang mit der Natur unter gegenseitiger Anerkennung Lebensmittel produziert und dadurch für ein langfristiges Miteinander sorgt oder die Hoflieferanten als Verbund von Biobauern, die gemeinsam Lebensmittel produzieren, verarbeiten und in der Region vermarkten. Bei Sponsorenbeziehung mit derartigen Unternehmen könnte eine mögliche Gegenleistung auch die Präsentation ausgewählter Produkte bei Veranstaltungen sein.

Zur erfolgreichen Abwicklung und Durchführung von Sponsoring-Aktivitäten empfiehlt sich die Wiederauflegung und Erstarkung des Sponsoringarbeitskreises und die Nutzung einer Sponsoren-Datenbank.

Eine Neugestaltung der Sponsorenmappe im Sinn der einheitlichen und selbstbewussten Kommunikation ist dazu erforderlich. Diese soll die Rahmenbedingungen für langfristige Sponsorenbeziehungen in einem knappen und aussagekräftigen Konzept darstellen. Weiters soll die Sponsorenmappe die gewünschte Form der Unterstützung, den langfristigen Nutzen für die Gesellschaft, die Umwelt und das unterstützende Unternehmen und eine emotional ansprechende Präsentation der wesentlichen Tätigkeiten im Verein beinhalten sowie das hohe Engagement aller Beteiligten und die bereits erzielten Erfolge in der langjährigen Tätigkeit beschreiben.

## 6.4. CSR-Kooperationen

Aus der Sponsoring-Strategie soll auch ein Konzept für erfolgreiche Kooperationen im Sinne der Corporate Social Responsibility entstehen. Bisherige Überlegungen des „Educational Sponsoring“ sollen um die Strategien, die in dieser Arbeit entwickelt wurden, erweitert werden.

Ziel ist es, langfristige Kooperationen mit Unternehmen einzugehen, die als Teil ihrer gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung regelmäßige Unterstützung geben.

Eine wesentliche Voraussetzung für das Erreichen langfristiger CSR-Kooperationen ist die Präsentation der gewünschten Rahmenbedingungen in einem knappen und dennoch aussagekräftigen Konzept. Dieses soll eine klare Formulierung der gewünschten Form der Unterstützung, den langfristigen Nutzen für die Gesellschaft, die Umwelt und das unterstützende Unternehmen, eine emotional ansprechende Präsentation der wesentlichen Tätigkeiten im Verein beinhalten und das hohe Engagements aller Beteiligten und die bereits erzielten Erfolge in der langjährigen Tätigkeit beschreiben.

Als CSR-Kooperationspartner stehen regionale Unternehmen zur Auswahl, mit denen über persönliche Kontakte eine Übereinkunft zu monatlicher Unterstützung in vereinbarter Höhe getroffen wird.

Eine weitere Chance für CSR-Kooperationen liegt in großen Unternehmen und Konzernen, die CSR als Teil der Unternehmensstrategie in Form von Maßnahmen zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung verankert haben und ein offenes Ohr für Projekte besitzen, die nachhaltigen gesamtgesellschaftlichen Nutzen erbringen. Anfragen sind besonders an Unternehmen zu richten, deren Verantwortliche und Entscheidungsträger entweder in der eigenen Schullaufbahn Probleme hatten oder die aus traditionellen Strukturen und Schemata ausstiegen, um eigene, individuelle Wege zu gehen und damit unter anderem wirtschaftliche Erfolge einfahren konnten.

Didi Mateschitz, Gründer von Red Bull, ist es ein beispielsweise großes Anliegen, im Rahmen mehrerer CSR-Projekten einen Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung zu leisten. Eine dieser Aktivitäten ist das Projekt „Eigenständig werden“, das im öffentlichen Schulsystem seit 2002 zur Schulung der Lebenskompetenz in drei Modulen abgehalten wird: Ich, Ich und die anderen, Ich und die Umwelt. Dadurch sollen persönliche und soziale Kompetenz, Gesundheitsförderung und Suchtprävention vermittelt werden. Über den Träger des Projekts, die seit 1996 bestehende Mentor-Privatstiftung, wurden von Red Bull seit der der Gründung etwa 600.000 Euro in die Schulung der Lebenskompetenz von Pflichtschulkindern im öffentlichen Schulsystem investiert. Ganz bewusst sieht Red Bull bei dieser Maßnahme auf ein Aufscheinen als Finanzierer dieser Aktion ab, da dadurch die Glaubwürdigkeit gefährdet wäre. Ein Andocken an die Tätigkeit der Mentor Privatstiftung im Rahmen einer CSR-Kooperation kann als CSR-Maßnahme für den Verein Leben entfalten empfohlen werden. Große Unternehmen können auf folgende Weise angesprochen werden: „Frech sein, dabei höflich bleiben, sehr klar und zielgerichtet kommunizieren und konsequent dranbleiben“.

Voraussetzung für Kooperationen mit Unternehmen unterschiedlicher Größe ist ein ins Detail ausgefeiltes Konzept, möglicherweise in Form eines Businessplans, das von überzeugten, engagierten Menschen in authentischer Weise kurz und prägnant präsentiert wird sowie die nötige Portion Glück und Schicksal, um den richtigen Menschen am richtigen Ort zu begegnen oder auf Grund einer postalischen oder telefonischen Anfrage zu einem persönlichen Gespräch eingeladen zu werden.

Bevor Bemühungen in Richtung CSR-Kooperation mit großen Unternehmen oder Konzernen, die sehr hohe Gewinne einfahren und aus diesem Grund ein teilweise sehr schlechtes Image besitzen, investiert werden, braucht es die Einigkeit aller Vereinsmitglieder, diesen Weg zur nachhaltigen Finanzierung gehen zu wollen. Die Menschen im Verein Leben entfalten müssen sich einig sein, für die Verwirklichung der gemeinsamen Vision um finanzielle Mittel zu fragen, die im Sinne eines unternehmerischen

Verantwortungsgefühls statt in die Taschen der Aktionäre an gemeinnützige Organisationen wandern, zugleich jedoch aus profitorientierten Tätigkeiten stammen.

## 6.5. Fund Raising

In der Möglichkeit, Fund Raising als integrierte Maßnahme für Kommunikation und Finanzierung einzusetzen, wird sehr hohes Erfolgspotenzial gesehen. Eine besondere Rolle spielen hier die Beziehungen zu Menschen aus dem Vereinsumfeld: Ehemalige Eltern, SchülerInnen, BetreuerInnen, Menschen, die der Vereinstätigkeit seit Jahren wohlgesonnen sind und Familien, die sich sehr für die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe interessierten, sich schließlich jedoch für einen anderen Erziehungs- und Bildungsweg entschieden haben. Aus diesem Kreis sind unzählige „warme Kontaktadressen“ von Menschen, die in Nahebeziehung zum Verein stehen, vorhanden.

Für eine erfolgreiche Fund Raising-Aktion ist die Ernennung von Verantwortlichen unerlässlich. Sinnvollerweise ist auch dieser Bereich beim Sponsoringarbeitskreis angesiedelt, von dem auch die Datenbank für den Bereich Fundraising betreut wird.

Für den Verein Leben entfalten bietet sich Direct Marketing als Kommunikationsmaßnahme an, die Menschen persönlich anspricht, dabei Information vermittelt und zu einer Antworthandlung einlädt. Als Kommunikationswege eignen sich dazu Postsendungen, Mailaussendungen, Website, persönliche Kommunikation und Veranstaltungen.

Wesentlich für den Erfolg von Fund Raising-Aktionen in schriftlicher Form ist die Erstellung eines „Spendenbriefes“, der emotional ansprechend, kurz und prägnant die Besonderheiten der Montessori Kindergruppe und der Mostviertler Montessorischule auf den Punkt bringt und zugleich den

nachhaltigen, langfristigen Nutzen für die Gesellschaft kommuniziert. Die Basis für diese Inhalte liegen in der Positionierung.

Dabei zu beachten sind folgende Elemente, die bei Mailing-Aktionen in angegebener Reihenfolge erfolgsentscheidend sind: Richtigkeit des Namens und der Adresse des Adressaten, die Beschreibung der Inhalte (Positionierung), möglicherweise eine Beilage bei Postalischen Sendungen und das Layout. Ganz wesentlich ist die Tatsache, dass Menschen im Durchschnitt binnen 7 Sekunden entscheiden, ob sie ein per Post zugestelltes Kuvert öffnen, und dann weitere 11 Sekunden zur Überprüfung bleiben, ob man sich weiter mit dem Inhalt befasst.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Fund Raising-Aktionen im Verein Leben entfalten wird demnach ein durchgängiges Konzept benötigt, das von verantwortlichen Menschen entwickelt und umgesetzt wird, sowie ein gewisses Budget, das die Umsetzung dieser Maßnahmen ermöglicht.

## 7. Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde nach dem Schema des Marketing-Management-Prozesses ein Marketing- und Positionierungskonzept für den Verein Leben entfalten als Träger der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe erstellt. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurden Empfehlungen für die Kommunikationspolitik abgeleitet.

Der Umfang und die tatsächlichen Ergebnisse aus den Analysephasen für den Verein Leben entfalten, die Mostviertler Montessorischule und die Montessori Kindergruppe waren lange Zeit nicht abschätzbar. Als Produkt der ertragreichen Analyseergebnisse geht nun eine dreifache Positionierung hervor, die teilweise bekannte und bisher kommunizierte, teilweise neue Aspekte und Stärken des Vereins, der Schule und der Kindergruppe beinhaltet.

Strategische Empfehlungen für das kommende Arbeitsjahr sowie davon abgeleitete Maßnahmen zur Umsetzung in der Kommunikationspolitik werden abgegeben.

Die tatsächliche Auswahl der Aktivitäten und Strategien, die zur Umsetzung gelangen sowie die Erstellung ausführlicher Konzepte auf strategischer und operativer Ebene zu den empfohlenen Kommunikationsmaßnahmen liegen in den Händen der jeweils verantwortlichen Menschen im Verein Leben entfalten.

## 8. Wünsche

Ich wünsche dem Verein Leben entfalten, der Mostviertler Montessorischule und der Montessori Kindergruppe mit allen beteiligten Menschen, Erwachsenen und Kindern bei der Umsetzung der gewählten Maßnahmen auf ihrem gemeinsamen Weg zur Umsetzung der Vision für Kinder, Erwachsene, Familien und die Gesellschaft von Herzen alles Gute!

Sandra Schlager

## Literaturverzeichnis

Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth: Die Wiener Schule der NPO-Forschung, in: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management, Stuttgart 2007, 3-16

Brandl, Paul/Heyduk, Christine/Innreiter- Moser, Cäcilia: Die Basics der Organisationslehre oder Die unsichtbare Notwendigkeit. Lernpaket 1, FH Oberösterreich (Linz), Skriptum, 2007

Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 5. Auflage, Stuttgart 2009

Bundesamt für Eich- und Vermessungswesen  
<http://www.austrianmap.at/amap/index.php?SKN=1&XPX=637&YPX=492>  
(Stand: 15. Februar 2010)

Gromberg, Ehrenfried Conta: Handbuch Sozialmarketing. Strategie, Praxis, Trends – durch zielgerichtete Kommunikation zum Erfolg, Berlin 2006

Haibach, Marita: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoren, Stiftungen in der Praxis, Frankfurt/Main 2006

Herbst, Dieter: Public Relations, 2. Auflage, Berlin 2003

Horak, Christian/Fürnschuß, Michael: Zielorientierung, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung in Sportvereinen, in: Riedl, René/Grünberger, Herbert (Hrsg.): Handbuch Vereinsmanagement. Der Verein in einem geänderten Umfeld, Wien 2007, 314-334

Köslich, Dunja: Marketing (-grundlagen). Vorlesung MOD 2. Semester, FH Oberösterreich (Linz), Skriptum, 2008

Luthe, Detlef: Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe, 2. Auflage, Augsburg 1995

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden 2008

Mostviertler Montessorischule und Montessori Kindergruppe, <http://www.mostviertler-montessorischule.at/> (Stand 15. Februar 2010)

Rumler, Andrea: Marketing für mittelständische Unternehmen, Berlin 2002

Schmid, Beat F./Lyczek, Boris: Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung von Unternehmen, in: Schmid, Beat F./Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikation aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden 2006, 3-146

SOS Kinderdorf, <http://dahoam.rechberg.at/> (Stand 31. Mai 2010)

Verein Leben entfalten: Leitbild des Vereins Leben entfalten, Aschbach 2005

Verein Leben entfalten: Statuten des Vereins Leben entfalten, Aschbach 2006

Weis, Hans Christian: Kompakt-Training Marketing, Ludwigshafen 2005

Zollondz, Hans-Dieter: Marketing-Mix. Die sieben P des Marketings, 3. Auflage, Berlin 2008