

V&R unipress

Karin Esch / Andreas Born (Hg.)

Grundlagen für eine systemisch- wertschätzende Organisations- und Personalentwicklung

Das Beispiel Kindertageseinrichtungen

Mit zahlreichen Abbildungen

V&R unipress

© V&R unipress GmbH, Göttingen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8471-0047-8

ISBN 978-3-8470-0047-1 (E-Book)

Das Projekt wurde im Rahmen des Forschungsprogramms »Innovationen mit Dienstleistungen« mit dem Förderschwerpunkt »Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit« des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

© 2012, V&R unipress in Göttingen / www.vr-unipress.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Druck und Bindung: CPI Buch Bücher.de GmbH, Birkach

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

© V&R unipress GmbH, Göttingen

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	9
Verzeichnis der Tabellen	11
1 Einführung (Karin Esch / Tim Krüger)	13
1.1 Das Projekt LEA: »Lernen-Erfahren-Austauschen. Benchmarking in Kindertageseinrichtungen«: Vorgehensweise, Ablauf und Methode	15
1.2 Arbeitsziele des Vorhabens	17
1.2.1 Die Graves Value Systematik	18
1.2.2 Das EFQM-Modell für Excellence	20
2 Die Konzeption der systemisch-wertschätzenden Organisations- und Personalentwicklung (Karin Esch / Tim Krüger)	23
2.1 Personalentwicklung bedeutet Persönlichkeitsentwicklung . . .	23
2.2 Persönlichkeitsentwicklung ermöglicht Organisationsentwicklung	26
2.3 Die Architektur der systemisch-wertschätzenden Organisations- und Personalentwicklung	27
2.4 Die systemische Perspektive	28
2.4.1 Grundlinien der systemischen Organisationsentwicklung .	28
2.4.2 Konsequenzen für Interventionen	31
2.5 Die wertschätzende Perspektive	32
2.5.1 Haltung und Wertschätzung	32
2.5.2 Grundgefühle: Ein wichtiger Indikator von Werten	36
2.6 Die strukturelle Perspektive	38
3 Repräsentative Befragung: Welche Werte bestimmen die Kita-Landschaft? (Andreas Born)	41
3.1 Methodische Vorbemerkungen	41

3.2	Zentrale Ergebnisse der schriftlichen Befragung	44
3.2.1	Strukturdaten	44
3.2.2	Werteorientierung	45
3.2.3	Ergebniskriterien / Angebotsvielfalt	48
3.3	Zusammenhänge zwischen Angebotsvielfalt und Werteorientierung	51
3.4	Fazit	53
4	Der Qualitative Forschungsstrang (Robert Coordes / Sabine S. Englert)	55
4.1	Ausgangslage und Entwicklung der Forschungsfrage	55
4.2	Methodisches Vorgehen	56
4.2.1	Methoden des qualitativen Forschungsstrangs	56
4.2.1.1	Problemzentrierte Interviews	56
4.2.1.2	Interviewleitfaden	57
4.2.1.3	Systemaufstellung des wahrgenommenen Führungskontextes	58
4.2.2	Fallauswahl/ Sampling	59
4.2.3	Datenauswertung/ Modellbildung	59
4.2.4	Gütekriterien	60
4.3	Ergebnisse der qualitativen Erhebung	61
4.3.1	Ergebnisse der qualitativen Befragung	61
4.3.1.1	Werte als innere Erlebensräume	61
4.3.1.2	Biographische Einflüsse auf Werteszenarien	67
4.3.1.3	Qualitäten des Werteszenariums	68
4.3.1.4	Positives vs. negatives Erleben	68
4.3.1.5	Starke vs. schwache Ladung	71
4.3.1.6	Differenzierte vs. undifferenzierte Wahrnehmung	74
4.3.1.7	Innere vs. äußere Verantwortungszuschreibung	75
4.3.2	Die Beziehung zwischen den Werteszenarien	78
4.3.2.1	Spannung als Qualität der Beziehung zwischen den Polen	80
4.3.2.2	Die Richtung der Aufmerksamkeitsfokussierung	83
4.3.2.3	Bewusstheit und Wertedynamik	84
4.3.2.4	Veranschaulichung der Dynamik von Werten am Beispiel von Herrn A	85
4.4	Lösungsversuche und Beziehungsgestaltung der Leitungskräfte	88
4.5	Ergebnisse der Systemaufstellungen	93
4.5.1	Die Systemaufstellung von Frau G aus Würzburg/ Bayern	94
4.5.2	Systemaufstellung von Frau H/ Brandenburg	96

4.5.3 Die Systemaufstellung von Frau I aus Bayern	98
4.5.4 Die Systemaufstellung von Frau J aus Brandenburg	101
4.5.5 Systemaufstellung einer Leitungskraft aus Berlin/ Frau K	103
4.5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Systemaufstellungen	105
4.6 Zusammenfassung der qualitativen Ergebnisse	106
4.6.1 Zusammenfassung zentraler Werte-Themen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen	108
4.7 Schlussfolgerungen für die Praxis	110
5 Konzeption der Benchmarking-Kreise (Karin Esch / Tim Krüger / Thomas Risse)	113
5.1 Einleitung	113
5.2 Das LEA-Basiskonzept: Lernen – Erfahren – Austauschen	114
5.2.1 Zum Hintergrund: Der Bedarf nach einer strukturierenden Systematik	114
5.2.2 Die Eckpunkte des Basiskonzepts des LEA-Benchmarkings	115
5.2.3 Das 4-Mat System als methodisch-didaktischer Rahmen	116
5.3 Formate des LEA-Benchmarkings	118
5.3.1 Handlungsebenen	118
5.4 Inhalte der Benchmarking-Kreise	122
5.4.1 Überblick	122
5.4.2 Themenschwerpunkte der Benchmarking-Kreise	123
6 Der Träger Benchmarking-Zyklus (Karin Esch / Tim Krüger / Jochen Schneider)	141
6.1 Ausgangssituation und Zielbestimmung	142
6.2 Das Basismodell »wertschätzende Arbeitswelt«	147
6.2.1 Zum Hintergrund des Modells	148
6.2.2 Einsatz im Benchmarking-Zyklus Brandenburg	149
6.3 Umsetzung des Benchmarking-Zyklus Brandenburg	151
6.4 Fazit	159

7	Abschlussbefragung der Projektteilnehmer/innen (Andreas Born) . .	161
8	Professionalisierung von Dienstleistungen für eine »wertschätzende Arbeitswelt«. Ein Ausblick (Karin Esch / Tim Krüger)	165
9	Literatur	169
10	Die Autorinnen und Autoren	173
11	Anhang	177
	11.1 Fragebogen zur Befragung von Leitungen in Kindertageseinrichtungen	177

Verzeichnis der Abbildungen

- Abbildung 1 Das EFQM-Modell für Excellence
Abbildung 2 Das Modell der Logischen Ebenen (Quelle: Dilts 2010)
Abbildung 3 Die Architektur des SWOP-Konzepts
Abbildung 4 Das systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung (SSPW)
Abbildung 5 Beispiel Fragebogenkonstruktion
Abbildung 6 Realibilitätskoeffizienten der Skalen (Cronbachs Alpha)
Abbildung 7 Rücklaufquoten
Abbildung 8 Träger der Einrichtungen (Angaben in %)
Abbildung 9 Indices der Graves Value Systematik
Abbildung 10 GVS und EFQM
Abbildung 11 Veränderungen der Werte-Indices bei steigender Arbeitslosigkeit und Migrantenanteil (Differenz über 50 % zu 0 %)
Abbildung 12 Arbeits- und Öffnungszeiten
Abbildung 13 Zusammenarbeit mit Partnern
Abbildung 14 Kulturelle Vielfalt und Anteil von Kindern mit nicht-deutscher Muttersprache
Abbildung 15 Zusammenhang zwischen Werteeinstellungen und Ergebniskriterien (Korrelationskoeffizienten)
Abbildung 16 Typologie der Kitas nach Ergebniskriterien
Abbildung 17 Bedeutung von Erfolg Herr A
Abbildung 18 Bedeutung von Erfolg Frau D
Abbildung 19 Bedeutung von Erfolg Frau C
Abbildung 20 Bedeutung von Erfolg Frau E
Abbildung 21 Überblick über mögliche Erlebensqualitäten eines Szenariums
Abbildung 22 Erlebensqualitäten positiver vs. negativer Szenarien
Abbildung 23 Innere vs. äußere Verantwortungszuschreibung und Kompetenzerleben
Abbildung 24 Werte als dynamische Beziehung zweier Pole/ am Bsp. Frau D
Abbildung 25 Selbstverwirklichung bei Herrn A
Abbildung 26 »Werte«-Spannung und ihre Auswirkung
Abbildung 27 »Werte«-Spannung und ihre Auswirkung
Abbildung 28 Herr A: Bindung vs. Isolation
Abbildung 29 Herr A: Autonomie vs. Fremdbestimmtheit
Abbildung 30 Wertequadrat Herr A
Abbildung 31 Klassifizierung unterschiedlicher Lösungsversuche
Abbildung 32 Problemstabilisierender Lösungsversuch Frau B
Abbildung 33 Problemstabilisierender Lösungsversuch Frau C
Abbildung 34 Musterunterbrechung Frau C

- Abbildung 35 Auswirkungen unterschiedsbildender Lösungsversuch Frau C
Abbildung 36 Systemaufstellung von Frau G/ Bayern
Abbildung 37 Aufstellung von Frau G aus der Vogelperspektive
Abbildung 38 Systemaufstellung von Frau H/ Brandenburg
Abbildung 39 Aufstellung von Frau H von oben
Abbildung 40 Aufstellung von Frau I/ Bayern
Abbildung 41 Perspektive von oben Frau I/ Bayern
Abbildung 42 Aufstellung von Frau J
Abbildung 43 Perspektive von Frau J von oben
Abbildung 44 Aufstellung einer Leitungskraft aus Berlin
Abbildung 45 Perspektive Seitenansicht Leitungskraft Berlin
Abbildung 46 Das LEA-Haus
Abbildung 47 Beispiel Homogene Selbst- und Fremdwahrnehmung:
Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?
Abbildung 48 Beispiel Inhomogene Selbst- und Fremdwahrnehmung:
Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?
Abbildung 49 Auswertung der Gesamtergebnisse
Abbildung 50 Ergebnisse: Zusammenarbeit mit Träger
Abbildung 51 Ergebnisse: Planung von Veränderungen und Neuerungen
Abbildung 52 Gesamtergebnis einer Einrichtung
Abbildung 53 Modell der »wertschätzenden Arbeitswelt«
Abbildung 54 Bedeutung des Projektes für die praktische Arbeit/ Nachhaltigkeit
Abbildung 55 Generelle Zufriedenheit der Teilnehmer/innen mit dem LEA-Konzept

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1	Negative Grundgefühle positiv nutzen
Tabelle 2	Auswertung und Klassifikation der Lösungsversuche einiger Führungskräfte
Tabelle 3	Übersicht der Themenschwerpunkte eines Benchmarking-Zyklus
Tabelle 4	Kriterien zur Typisierung von Kooperationen
Tabelle 5	Übersicht zum Benchmarking-Zyklus Brandenburg

1 Einführung (Karin Esch / Tim Krüger)

Wertschätzende Personal- und Organisationsentwicklung in einer globalisierten Welt¹

Wir befinden uns in einer Welt der Krisen. Finanzkrise, Bildungskrise, Klimakrise, Fachkräftekrise, Rentenkrise, Umweltkrise, Energiekrise und noch viele Krisen mehr: Wo wir hinschauen scheint unser ganzes Gesellschafts- und Weltsystem von Krisen durchzogen. Häufig bauen wir uns im Alltag Illusionen auf »dass es irgendwie schon werden wird«. Dabei werden wir fast täglich von platzenden Illusionsblasen wie vermeintlich sicherer Atomkraftwerke oder Aktienfonds vom faktischen Gegenteil überzeugt.

Es ist mehr als an der Zeit umzudenken und das bisher brach liegende Kreativitätspotenzial von Menschen durch entsprechende Strategien in Organisationen zu heben. Der MIT-Organisationsforscher Peter Senge stellt in seinem Buch »Die notwendige Revolution« ungeschminkt fest, dass wir anerkennen müssen, dass das industrielle Zeitalter mit unseren etablierten Annahmen, dass ein wachsendes Brutto sozialprodukt, materieller und technischer Fortschritt und wirtschaftliche Expansion durch Gewinnmaximierung das einzig Wichtige seien, sich dem Ende neigt (vgl. Senge 2011). Krisen sind an sich nichts Negatives – sie fordern uns lediglich dazu auf, genau hinzuschauen und zu überdenken, was verändert werden muss, um die Krise zu überwinden. Mutige Schritte nach vorne zu gehen, dabei keine Schuldigen zu suchen, sondern Lösungen, die nicht nur uns, sondern insbesondere den nachfolgenden Generationen eine gute Basis liefern, um weiterhin auf diesem Planeten leben zu können. Dennoch empfinden wir als Menschen Krisen häufig, wozu beispielsweise auf Mikroebene auch persönliche Konflikte zählen, als etwas Bedrohendes, die eher der Verbannung als der Wertschätzung bedürfen. Genau hier scheint jedoch ungenutztes Potenzial zu liegen – nämlich Krisen als Chance zur Ver-

¹ Dieses Kapitel wurde in Auszügen bereits veröffentlicht: Esch/ Krüger in: Reichwald u. a. (2012)

änderung und Verbesserung wahrzunehmen und ihnen damit letztendlich Wertschätzung entgegenzubringen. Für Organisationen bedeutet dies, Prozesse, Verfahren und Wissen einer wertschätzenden Fehlerkultur zu finden, die dem Leitbild eines »gescheiterten Scheiterns« folgt (Vgl. Burmeister/Steinhilper 2011).

Noch nie war die Welt – dank des vornehmlich technischen Fortschritts – so eng miteinander vernetzt und von einer so hohen gegenseitigen Abhängigkeit und Dichte getragen. »Think global – act local« war das Credo des schottischen Stadtplaners Patrick Geddes bereits im Jahr 1915, um eine nachhaltige Stadtentwicklung zu forcieren. Dieses Plädoyer ist heute aktueller denn je. So richtig dies sein mag, so scheinen uns die globalen Probleme doch recht unbedeutend, wenn wir unmittelbar als Individuum von Arbeitslosigkeit oder als Organisation von sinkenden Auftragseingängen bedroht sind. Hier unterscheiden sich der Profit- und Nonprofitbereich keineswegs: Was in der Profit-Organisation die sinkende Rendite, sind in der Kindertages- oder Pflegeeinrichtung sinkende Belegungszahlen. Wie lässt sich mit diesen existentiellen Ängsten umgehen und wie können Lösungen gefunden werden?

Eine wichtige Diskussionslinie wurde hierzu durch die »Service Dominant Logic« aufgemacht (vgl. Vargo/Lusch 2004), die die These aufstellt, dass die güterdominierte Logik der bisherigen Wirtschaftswissenschaften schlicht falsch ist und die gegenseitige Nutzung von Werten (value in use) statt des Austauschs von Werten (value in exchange) im Vordergrund stehen muss. In diesem Ansatz wird »Service« im Sinne des »doing something beneficial« definiert. Im Mittelpunkt der Betrachtung ökonomischer Austauschbeziehungen steht dann die Anwendung spezifischer Kompetenzen (durch den Dienstleister) und die Nutzung dieser Kompetenzen (durch den Kunden) im Rahmen von Tätigkeiten und Prozessen. Dies ist gleichbedeutend damit, dass sowohl der Leistungserbringer als auch der -nutzer durch den »Service« einen Mehrwert erfährt. Das »doing something beneficial« kann somit als gegenseitige Wertschätzung umschrieben werden. Dabei bedarf es jedoch einer genauen Definition bzw. konkreten Werkzeugen, wie eine so verstandene Wertschätzung zwischen Vorgesetzten, Mitarbeiter/inne/n und Kunden entwickelt werden kann.² Mit dieser Perspektive gehen entsprechende Implikationen für die Organisations- und Personalentwicklung einher: In diesem Bereich muss es mehr denn je darum gehen, das Bewusstsein und die innere Haltung, die sich aus unserer inneren Werte-Hierarchie ergibt, für die Tätigkeit der Dienstleistung zu schärfen, um schließlich Wertschätzung entwickeln zu können. Auf die Ebene des/der einzelnen Mitarbeiters/ Mitarbeiterin herunter gebrochen bedeutet dies zunächst, über die Reflexion der eigenen Wahrnehmungs- und Handlungsmuster zu einer Selbst-

2 Vgl. hierzu ausführlich die Definition des Begriffs Wertschätzung in Kapitel 2.5, S. 32.

erkenntnis zu gelangen, um den persönlichen Zweck und Sinn der Beschäftigung im Rahmen der Unternehmung zu erkennen. Durch diesen Prozess entsteht ein entsprechendes Potenzial in den Unternehmungen, das sich dann durch Lebendigkeit und Tiefgang auszeichnet. In diesem Prozess spielen insbesondere Führungs- und Leitungskräfte eine maßgebliche Rolle, da sie hierzu Mitarbeiter/inne/n den notwendigen Entwicklungsrahmen zur Verfügung stellen müssen.

Otto Scharmer (2011) diagnostiziert für die Zukunft zwei Organisationsformen: Eine Gruppe schlanker, durchschnittlicher Effizienzmaschinen ohne Herz und Seele und eine zweite Gruppe, die inspiriert, reflektiert und zweckorientiert handelt. »Wir werden auf den beiden Wegen Erfolge und Misserfolge erleben und es ist die Entscheidung jeder und jedes Einzelnen, welcher Bewegung er angehören möchte« (vgl. Scharmer 2011, S. 39).

Wir stellen uns mit dem vorliegenden Beitrag auf die Seite der zweiten Gruppe von Organisationen und möchten mit unseren Überlegungen zu einer systemisch-wertschätzenden Organisations- und Personalentwicklung (SWOP) Ideen und Inspirationen liefern, um Menschen in Organisationen zu befähigen, ihr einzigartiges Potenzial zu entfalten.

1.1 Das Projekt LEA: »Lernen-Erfahren-Austauschen. Benchmarking in Kindertageseinrichtungen«: Vorgehensweise, Ablauf und Methode

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt »Lernen-Erfahren-Austauschen. Benchmarking in Kindertageseinrichtungen« stellte die Ausgangsbasis zur Entwicklung und Erprobung von innovativen Methoden und Instrumenten zur systemisch-wertschätzenden Organisations- und Personalentwicklung dar, die exemplarisch im Elementarbereich des Bildungssystems erprobt wurden. Benchmarking bedeutet in diesem Zusammenhang »Lernen von guten Ideen und Lösungen«. Es geht dabei um das systematische, gemeinsame Lernen und Entwickeln von passgenauen Lösungen zwischen Experten im Austausch. Benchmarking ist ein Managementkonzept, das Lern- und Innovationsformen aufgreift und das Voneinander-Lernen unterstützt, indem Vergleiche angestellt werden. Durch den Vergleich erhalten die Teilnehmer/innen Impulse, Teilbereiche von Arbeits- und Organisationsprozessen zu verändern, um hierdurch Veränderungen für den gesamten Wertschöpfungsprozess zu initiieren. Benchmarking wird auch dazu verwendet, dass die beteiligten Experten und Expertinnen durch kollegiale Beratung und Inputs auf Basis von Expertisen Anregungen erhalten.

Mit Blick auf die eingangs skizzierten Problemlagen ist es für diese Branche

des Elementarbereich gerade in Zeiten, in denen die Ressourcen extrem knapp bemessen sind und mit der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung gleichzeitig »viel auf dem Spiel für die Zukunft steht«, unabdingbar, geeignete Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung zu implementieren. Die zu beobachtenden Herausforderungen, die in erster Linie aus dem demografischen Wandel hervorgehen, machen hier eine professionelle Gestaltung von Veränderungsprozessen dringlicher denn je: Damit sind bspw. Strategien zum altersgerechten Arbeiten angesprochen, um sowohl Nachwuchskräften als auch älteren Beschäftigten geeignete Entwicklungsperspektiven entlang der Berufsbiografie zu eröffnen. Auch der steigende Bedarf nach Strategien der Personalrekrutierung und -bindung vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels – bei gleichzeitiger Befristung von Arbeitsverträgen – ist unmittelbar daran geknüpft. Nicht zuletzt erfordern veränderte rechtliche Rahmenbedingungen eine optimale Nutzung der verfügbaren Ressourcen. Auch der zunehmende Trend an Zusammenschlüssen von Trägern zur effizienteren Gestaltung des Aufbaus und der Abläufe der Gesamtorganisation macht gezielte Interventionen in der Organisations- und Personalentwicklung notwendig (vgl. Esch u. a. 2006). Zugleich wird die Arbeit mit den »Kunden« dieser Branche (Kindern und Eltern) immer herausfordernder: Immer mehr Kindertageseinrichtungen beklagen einen steigenden Anteil an verhaltensauffälligen Kindern, gleichzeitig sind die Eltern nicht selten hochgradig verunsichert, was die Erziehung und Bildung ihrer Kinder angeht, was wiederum Führungs- und Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen zu verstärkten Kooperationen zwingt. Die zunehmende Einforderung von flexiblen Betreuungslösungen stellt eine weitere Determinante in der Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen dar. Eine Hauptursache sind die flexiblen Arbeitsmärkte, in welche die Eltern und Familien der Kinder eingebunden sind (vgl. Esch/Klaudy/Stöbe-Blossey 2005).

Diese Herausforderungen an Kindertageseinrichtungen waren der Ausgangspunkt für das LEA-Projekt. Im Fokus stand dabei, das Potenzial von individuellen Werten – sprich der inneren Haltung – für die Gestaltung von Arbeitsprozessen zu heben und in ein kongruentes Konzept einer systemisch-wertschätzenden Organisations- und Personalentwicklung (SWOP) einzubetten.

Die zentrale methodische Komponente zur Exploration dieses Konzepts lieferte das Format der »Benchmarking-Kreise«: Im Rahmen der dreijährigen Projektlaufzeit trafen sich hierzu in den Ländern Bayern, Nordrhein-Westfalen und Thüringen Führungskräfte von Kindertageseinrichtungen (Leiter/innen und Trägervertreter/innen) in regelmäßigen Abständen in festen Gruppen, um ihre Führungskompetenzen zu stärken und weiter zu entwickeln (Kapitel 6). In Brandenburg wurde mit einem Träger und den ihm verbundenen Einrichtungen das Konzept erprobt (Kapitel 7). Beiden Benchmarking-Konzepten lag das Ziel

zugrunde, das Potenzial der eigenen persönlichen Werte zu erkennen sowie die unterschiedlichen Werte der Mitarbeiter/innen zu analysieren, um sie gezielt in die Entwicklung der Einrichtung zu integrieren. Dieser Prozess wurde an zentrale praktische Themen aus dem Führungsalltag gekoppelt, die mit konkreten Werkzeugen erarbeitet wurden (Kapitel 9).

Die Basis für die Konzeption der Benchmarking-Kreise wurde durch eine schriftliche Befragung von ca. 1.800 Führungskräften von Kindertageseinrichtungen in den am Projekt beteiligten Bundesländern gelegt (Kapitel 4). Hierbei wurde die Frage verfolgt, inwieweit die individuellen Werte und Haltungen von pädagogischen Führungskräften Einfluss auf die Qualität der Angebote von Kindertageseinrichtungen haben. Damit wurden Verarbeitungsmechanismen von Werten als »weiche« Faktoren, die hinter den Prozessen und Strukturen der Einrichtungen stehen, beschrieben und in den Zusammenhang mit »harten« Faktoren, also den konkreten Leistungsangeboten von Kindertageseinrichtungen gesetzt. Das Befragungsdesign wird im weiteren Verlauf im Zusammenhang mit der Beschreibung des SWOP-Konzepts vorgestellt (Kapitel 3). Zudem wurde eine qualitative Analyse mittels tiefenpsychologischer Methoden angestellt, um den Zusammenhang zwischen Werte-Haltungen und beruflicher Beziehungsgestaltung von Führungskräften in Kindertageseinrichtungen abzubilden (Kapitel 5).

1.2 Arbeitsziele des Vorhabens

Wir gehen davon aus, dass Wertschöpfung durch die Einbindung der individuellen und organisationalen Werte (= Wertschätzung) verbessert werden kann. Mittels der Verknüpfung der Graves Value Systematik und des Ansatzes der European Foundation for Quality Management (EFQM) sollte ein Benchmarking-Instrument entwickelt werden, das praktische Antworten auf eine dienstleistungsorientierte Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen gibt.

Zur theoretischen Fundierung und Konzeptionierung des Projektes wurde das EFQM-Modell mit der Graves Value Systematik verknüpft. Mit der Graves Value Systematik können Verarbeitungsmechanismen von Werten als Triebkräfte für individuelle Verhaltensweisen und Strategien in Organisationen sichtbar gemacht und kategorisiert werden. Eng verbunden mit Werten sind Glaubenssätze, die Werte zum Ausdruck bringen. Beispiele für Werte können sein: Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft, Liebe, Ehrlichkeit etc., die sich in Glaubenssätzen äußern, wie »Erzieher/innen sind zuverlässige Menschen. Erzieher/innen sind hilfsbereit. Erzieher/innen sind liebevoll«. Glaubenssätze sind