



Lernen · Erfahren · Austauschen
Benchmarking in Kindertageseinrichtungen (BiK)

Wertschätzende Organisationsentwicklung

Expertenhearings:

Gelsenkirchen,	15. Januar 2009
Potsdam,	20. Januar 2009
München,	26. Januar 2009
Erfurt,	04. März 2009

Übersicht zum Hearing

- Willkommen / Vorstellungsrunde
- Zum Projekt „LEA“:
 - Ziele
 - Theoretische Fundierung
 - Inhalte und Umsetzung
- Rückfragen zu „LEA“
- Fachgespräch

Projektrahmen von LEA

Auftraggeber: Bundesministerium für Bildung und Forschung

**Förder-
schwerpunkt:** Dienstleistungsqualität durch professionelle
Arbeit. Wertschöpfung durch Wertschätzung.

Verbund: Institut Arbeit und Qualifikation an der
Universität Duisburg-Essen und der
Konkret Consult Ruhr GmbH

Laufzeit: 01.10.2008 – 31.12.2011



Wie es zu „LEA“ kam...

Zwei „Megatrends“

- **Quantitativ:** Erhöhte Flexibilität bzw. bedarfsgerechte Angebote (bspw. Öffnungszeiten; neue Dienstleistungen; U 3; Tagespflege)
- **Qualitativ:** Verstärkte Akzentuierung auf das Thema „Bildung im Elementarbereich“

Was zeichnet Kindertageseinrichtungen aus, die sich durch sehr gute Qualität auszeichnen und die Herausforderungen dieser Megatrends gut lösen?

Hypothesen zur Dienstleistungsarbeit

- **Wertschöpfungsprozesse werden durch Wertschätzung verbessert**

Bildung, Erziehung und Betreuung verbessern sich in einer KiTa, wenn die Arbeit der pädagogischen Fachkräfte „wertgeschätzt“ wird.

- **Produzentenstolz wird durch Wertschätzung erhöht**

Durch Wertschätzung der geleisteten Arbeit wird der Stolz auf die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern erhöht; steigender Selbstwert/steigende gesellschaftliche Anerkennung des Berufsbildes.

- **Realisierung einer „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ ist durch Führungskräfte vorzuleben**

In Kindertageseinrichtungen leben Träger und pädagogische Leitungen einen „wertschätzenden Führungsstil“.

Doch...

**Was sind Werte und was zeichnet
Wertschätzung aus?**

Werte

- Triebkraft für individuelle Verhaltensweisen und Strategien
- Ziele zu erreichen, indem sich die Fähigkeiten / das Verhalten anpasst
- Glaubenssätze bringen die Werte des Individuums / der Organisation im alltäglichen beruflichem Handeln zum Ausdruck

Konsequenz:

Es gibt im weiteren Sinne keine richtig/falschen Werte sondern lediglich einem bestimmten Ziel gegenüber eher einschränkende bzw. förderliche Werte.

Wertschätzung (Werte schätzen)

„Wertschätzung ist eine Grundhaltung. Diese Haltung bezieht ein und grenzt nicht aus. Sie richtet sich auf mich selbst und auf mein Gegenüber, auf meine Bedürfnisse und die der anderen. Wertschätzung schafft eine Kultur der Begegnung ...“

(Barbara Mettler- v. Meibom)

Projektziele

- Wissen über Zusammenhänge zwischen Wertehaltungen von pädagogischen Leitungen und Leistungsangeboten der KiTa
- Entwicklung von Strategien zur wertschätzenden Organisationsentwicklung von KiTas für Träger und pädagogische Leitungen
- Sensibilisierung für die Wertehaltungen der unterschiedlichen Akteure und die daraus resultierenden Leistungsangebote
- Stärkung der wertschätzenden Kommunikation und Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren (bspw. Träger, Leitung und Team) zur Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern

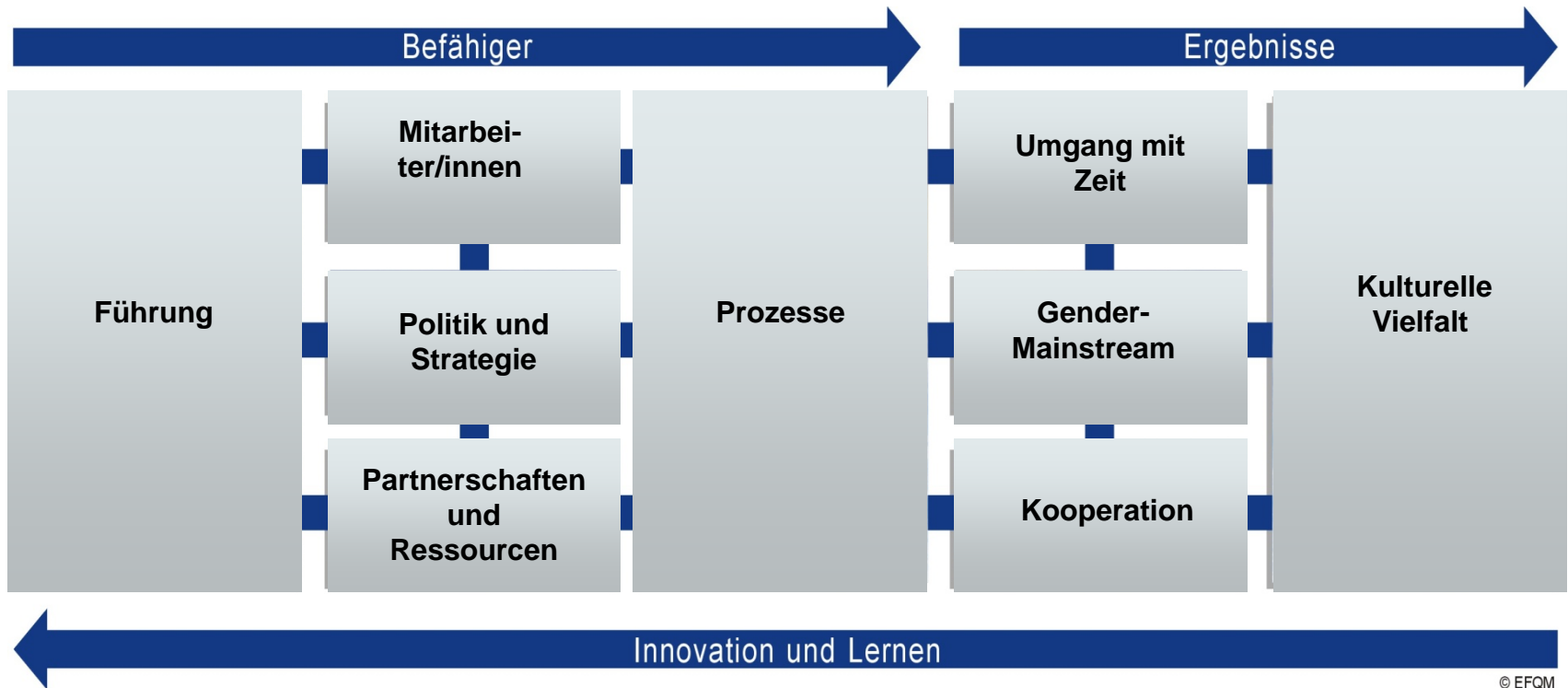


Vorgehensweise

Methodik

- Schriftliche Befragung von päd. Leitungen (n=10.000) in Bayern, Brandenburg und NRW auf Basis eines Profiling-Instruments aus der Kombination von EFQM und der Graves-Value Systematik
- Arbeitspsychologische Tiefenstudie mit vier bis sechs ausgewählten pädagogischen Leitungen
- Durchführung von zwei Benchmarking-Zyklen jeweils für Träger und pädagogische Leitungen in Bayern, Brandenburg, NRW und Thüringen
- Ideenwerkstätten zum Austausch des gewonnenen Wissens

Das adaptierte EFQM-Modell



Prämisse:

Die Ergebnisse werden durch Wertehaltungen beeinflusst, mit welchen die Befähiger-Kriterien verknüpft sind.

EFQM-Modell: European Foundation for Quality Management

- EFQM dient der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen
- Neun Kriterien bewerten den Fortschritt einer Organisation:
 - **Fünf Befähiger-Kriterien:** Führung, Politik & Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften & Ressourcen, Prozesse
 - Vier **Ergebnis-Kriterien:** Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft, Organisation wurden durch Themenfelder (Kooperation, Zeit, Gender-Mainstream, Kulturelle Vielfalt) ersetzt

Die Graves-Value-Systematik

- Kategorisiert Werte für individuelle Verhaltensweisen und Strategien in Organisationen
- Bildet die Basis für Items zur Bestimmung von Werten in der schriftlichen Basis in Abhängigkeit zu den Befähiger-Kriterien des EFQM-Modells
- Differenziert zwischen sechs Werte-Entwicklungsstufen, die für unsere heutige Gesellschaft relevant sind

Beispiel: Befähiger-Kriterium Führung

Operationalisierung: Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Kategorien der Graves-Value Systematik

Möglichkeiten	Team	Strategie	Ordnung	Durchsetzung	Stamm
Ich Sorge dafür, dass wir die Kompetenzen und Ressourcen aller Mitarbeiter/innen flexibel und nachhaltig einsetzen.	Ich fördere die Kooperation in Teams, damit wir unsere Ziele gemeinsam erreichen.	Ich Sorge dafür, dass wir uns klare Ziele setzen und alle Mitarbeiter/innen sich eigenverantwortlich für den Erfolg der Einrichtung einsetzen.	Ich stelle sicher, dass alle Mitarbeiter/innen sich an den vorgegebenen Regeln orientieren und ihre Aufgaben gewissenhaft erfüllen.	Ich halte die Fäden in der Hand und Sorge dafür, dass die Mitarbeiter/innen ihre Arbeit gut machen, damit wir im Konkurrenzkampf mit anderen Einrichtungen bestehen können.	Ich Sorge für Harmonie und Einklang in der Einrichtung und pflege die Tradition der Einrichtung.

Der Benchmarking-Ansatz

- Lernen von guten Ideen und Lösungen
- Systematisches, gemeinsames Lernen durch Vergleiche und Austausch
- Kollegiale Beratung/Reflexion auf Basis von Inputs und Expertisen
- Benchmarking-Kreise (1-2tägige Treffen)

Benchmarking-Zyklus

- Standorte der Benchmarking-Zyklen: Gelsenkirchen, Raum Potsdam, Raum Nürnberg
- Kick-off und sechs Benchmarking-Kreise (1-2 tägig) für pädagogische Leitungen Land an allen Standorten
- Kick-off und sechs Benchmarking-Kreise (1-2 tägig) mit Trägervertreter/inne/n an allen Standorten
- Kostenfreie Teilnahme in der Erprobungsphase

Bewerbungsfrist:

Bayern / NRW - 17. April 2009

Brandenburg / Thüringen - Frühjahr 2010

Bewerbungsunterlagen erhältlich unter:

www.lernen-erfahren-austauschen.de

Inhalte der Benchmarking-Kreise

Block I Grundlagen

- Werte und Wertschätzung in Kindertageseinrichtungen
- Motivation durch Wertschätzung
- Talk-Werte
- Individuelles Werte-Profil

Block II Umsetzungsfelder

- Werte und Kooperationen
- Zeit-Werte
- Gender-Werte
- Kulturelle Vielfalt



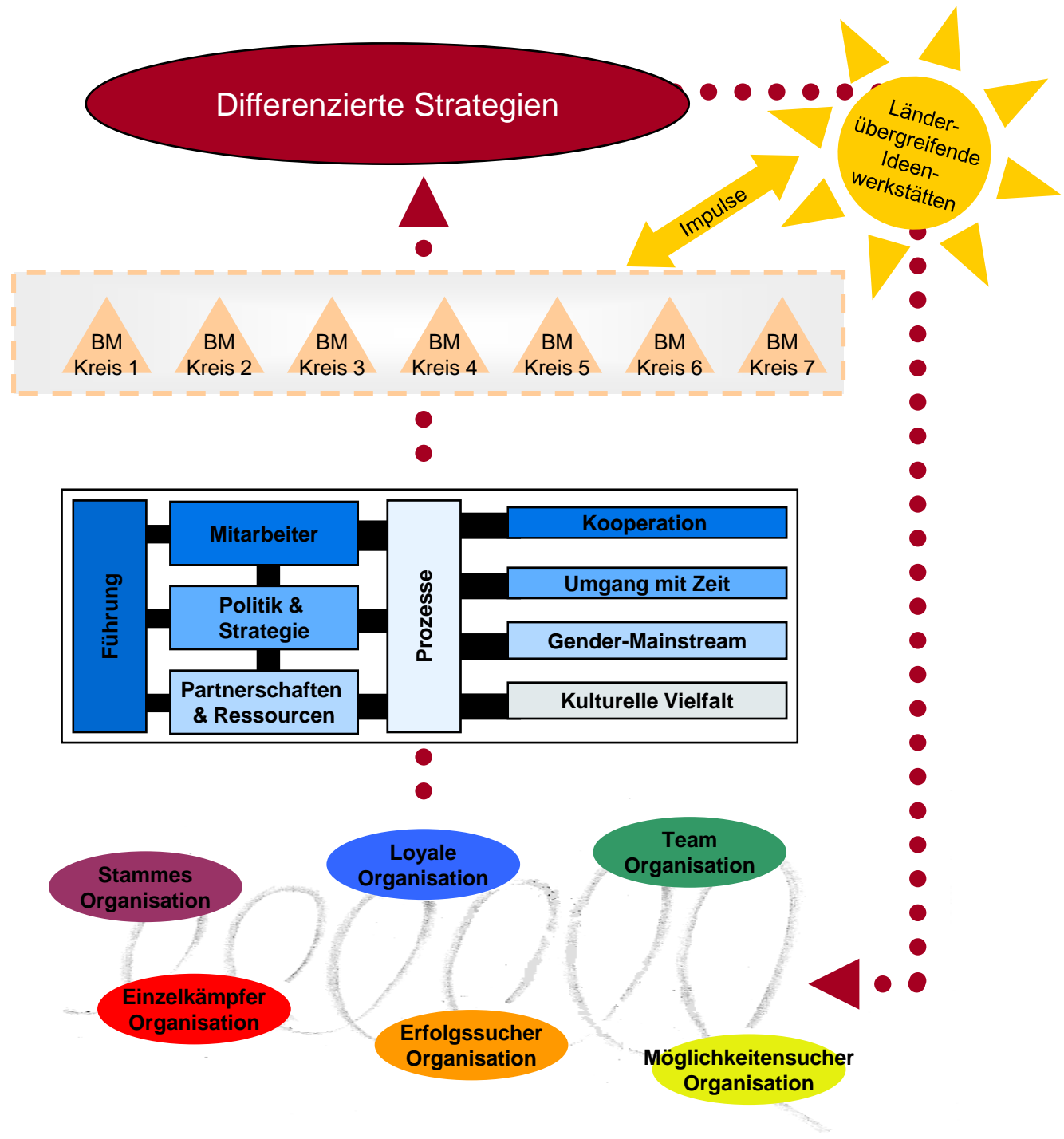
Auf einen Blick

Mitarbeiterorientierte
Orga-Entwicklung

Benchmarking-
Kreise für Träger und
päd. Leitungen

EFQM -
Systematik

Graves-Value-
Systematik





Schauen Sie doch bei



mal rein:

www.lernen-erfahren-austauschen.de

Kontakt:

Karin Altgeld
Forschungsabteilung Bildung und Erziehung im Strukturwandel
Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen
45117 Essen

E-Mail: karin.altgeld@uni-due.de
Telefon: 0203-379-1836 Fax: 0203-379-1809
www: iaq.uni-due.de