

Prof. Dr. Ursula Carle Universität Bremen

# Aufbau und Ausbau entwicklungsfähiger Ziele in der Kooperation von Kindertagesstätte und Grundschule





# Gliederung

## Aufbau und Ausbau entwicklungsfähiger Ziele in der Kooperation von Kita und Grundschule

- Wozu sollen Kindertagesstätten und Grundschulen kooperieren?
- Was ist Kooperation?
- Wie gelingt Kooperation?
- Was sind Ziele? – Wozu dienen sie?
- Ziele entwickeln und umsetzen (Verfahren und Techniken)
- Zum Schluss: Ziele sind dazu da, neue zu finden



# Wozu sollen Kita & Grundschule kooperieren? (1)

## Kooperation ist die Bedingung für Effizienz

- laut der jüngsten OECD-Studie „Doing better for children“ (September 2009) gibt Deutschland vergleichsweise sehr viel Geld aus für seine Kinder
- bei vergleichsweise geringem Nutzen für die Kinder
- die Kinderarmut ist überdurchschnittlich hoch
- die frühkindliche und Grundschulbildung ist unterfinanziert
- die Betreuungssituation für Kinder ist unzureichend
- andere Länder (Finnland...) geben insgesamt weniger für ihre Kinder aus, stiften aber damit einen sehr viel höheren Nutzen



## Wozu sollen Kita & Grundschule kooperieren? (2)

- **Kooperation der Kinder:** zentraler pädagogischer Inhalt
  - Man kann nicht kooperatives Lernen organisieren ohne selbst im Kollektiv, in der Organisation und mit dem Umfeld zu kooperieren
- **Kooperation der Professionellen** in Kindergarten, Grundschule, sozialen und medizinischen Einrichtungen erweitert das Kompetenzpotential aller Beteiligten:
  - geteilte Kompetenz ist doppelte Kompetenz
- **Kooperation der Einrichtungen** und Institutionen in Kindergarten, Grundschule, Sozialfürsorge, Medizin und Gemeinde erweitert das Handlungspotential (die Möglichkeitsräume) aller Akteure:
  - geteilte Ressourcen sind doppelte Ressourcen

# Wozu sollen Kita & Grundschule kooperieren? (3)

## **Vorteile für die Kinder:**

- KiTa und Schule sind für die gleichen Kinder da
- Anschlussfähige Bildung, Betreuung, Erziehung unterstützt Kinder besser
- Mehr Transparenz gibt am Schulanfang Eltern und Kindern Sicherheit

## **Vorteile für die Gesellschaft:**

- Ressourcen können besser genutzt werden
- Leistung des Bildungssystems kann steigen

## **Vorteile für die Erzieherinnen und Lehrpersonen**

- Bessere Arbeitsergebnisse möglich
- Gemeinsam mehr Einfluss
- Gegenseitige Anregungen
- Kreativer Ressourceneinsatz



## Wozu sollen Kita & Grundschule kooperieren? (4)

„Um ein Kind großzuziehen, braucht es ein ganzes Dorf.“  
afrikanisches Sprichwort

Diese erziehungsförderliche Umwelt, dieses „Dorf“ braucht die Kooperation der pädagogisch und pflegerisch Aktiven.

Die Kooperation von Kindergarten und Schule bildet die Bauhütte für den Aufbau dieses kinderförderlichen Dorfes.



## weiter in der Gliederung

- Wozu sollen Kindertagesstätten und Grundschulen kooperieren?
- **Was ist Kooperation?**
- Wie gelingt Kooperation?
- Was sind Ziele? – Wozu dienen sie?
- Ziele entwickeln und umsetzen (Verfahren und Techniken)
- Zielekonzertierung auf der institutionellen Strukturleiter
- Stationen auf dem Weg zur Umsetzung gemeinsamer Ziele
- Zum Schluss: Ziele sind dazu da, neue zu finden

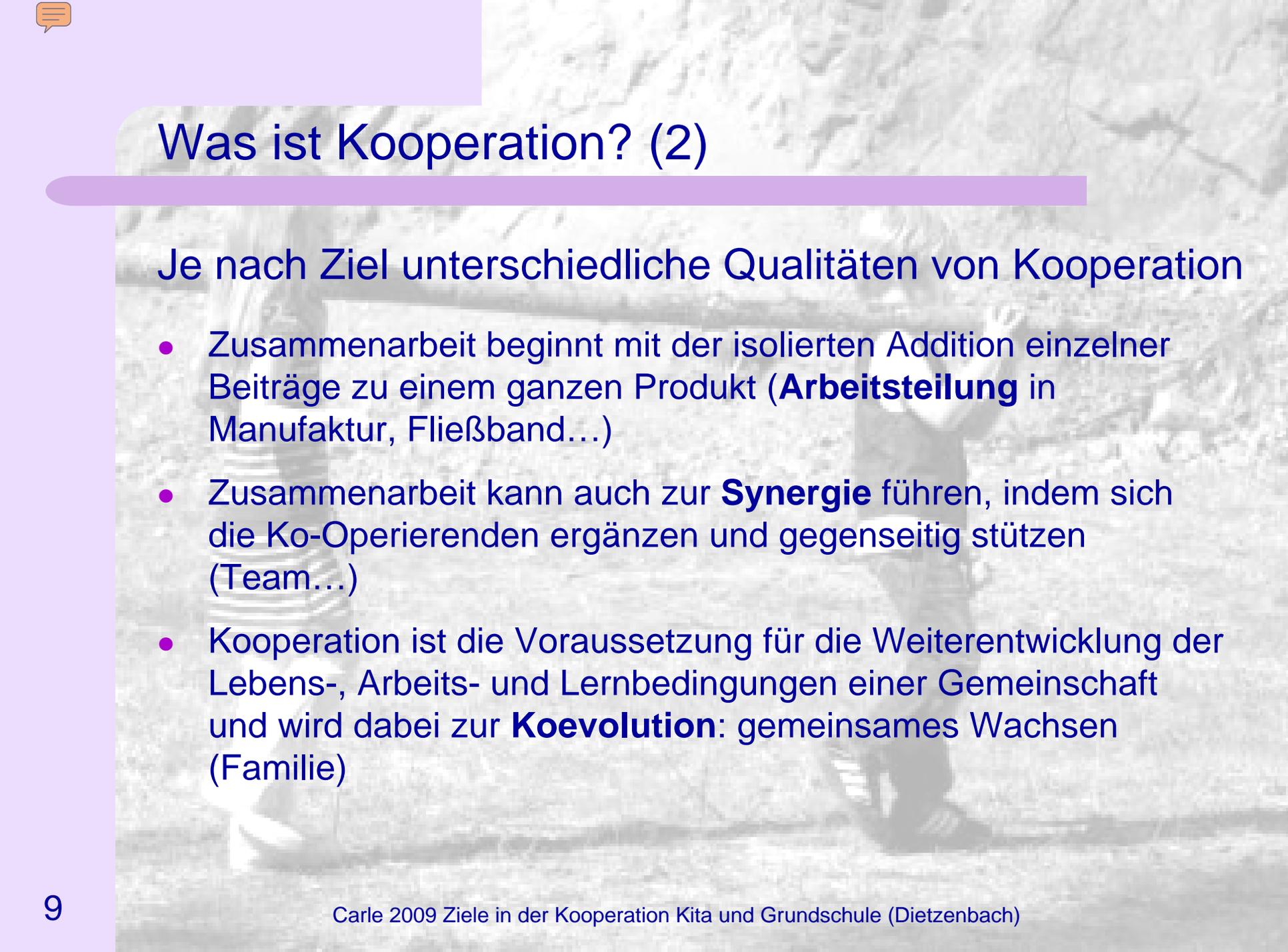


# Was ist Kooperation? (1)

## Definition „Kooperation“:

findet in einem **bestimmten Rahmen** statt

- in einer **bestimmten Situation**
- mit einem **bestimmten Ziel** und
- mit einer **bestimmten Rollenverteilung**
- **bringt allen Kooperationspartnern Gewinn**



## Was ist Kooperation? (2)

### Je nach Ziel unterschiedliche Qualitäten von Kooperation

- Zusammenarbeit beginnt mit der isolierten Addition einzelner Beiträge zu einem ganzen Produkt (**Arbeitsteilung** in Manufaktur, Fließband...)
- Zusammenarbeit kann auch zur **Synergie** führen, indem sich die Ko-Operierenden ergänzen und gegenseitig stützen (Team...)
- Kooperation ist die Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Lebens-, Arbeits- und Lernbedingungen einer Gemeinschaft und wird dabei zur **Koevolution**: gemeinsames Wachsen (Familie)



# Was ist Kooperation (3)

## Professionelle Kooperation:

- die Alltagsroutinen übersteigendes, methodisch-systematisches Vorgehen bei der Kooperationsgestaltung, der Zielführung und der Organisation der Kooperationsprozesse
- die Alltagsroutinen übersteigendes, methodisch-systematisches Vorgehen bei der Kooperationsgestaltung, der Zielführung und der Organisation der Kooperationsprozesse



# weiter in der Gliederung

- Wozu sollen Kindertagesstätten und Grundschulen kooperieren?
- Was ist Kooperation?
- **Wie gelingt Kooperation?**
- Was sind Ziele? – Wozu dienen sie?
- Ziele entwickeln und umsetzen (Verfahren und Techniken)
- Zielekonzertierung auf der institutionellen Strukturleiter
- Stationen auf dem Weg zur Umsetzung gemeinsamer Ziele
- Zum Schluss: Ziele sind dazu da, neue zu finden



# Wie gelingt Kooperation? (1)

## Kooperation erfordert Investitionen

- Anerkennung des Anderen
- Offenheit für fremde Ideen
- Zielabstimmung
- Wegvereinbarungen
- Persönlicher Kontakt
- Gemeinsame Aktion
- Regeln und Struktur
- Zeit
- Raum
- Wille zur Zusammenarbeit



## Wie gelingt Kooperation? (2)

### Persönliche Hemmnisse (gemeinsam) überwinden (z.B.)

- Oben/Unten-Denken
- Verslossenheit gegenüber fremden Lebens- und Arbeitsweisen
- Unkenntnis der Situation des Anderen
- Geringe Verbindlichkeit in den Zielen
- Eigensinnigkeit
- Kontaktarmut
- Gewohnt alleine zu arbeiten
- Vorprofessionelle Arbeitsweise
- Außerhalb des Unterrichts zu wenig Zeit eingeplant
- Wille zur Zusammenarbeit unterentwickelt
- .....



## Wie gelingt Kooperation? (3)

Anerkennen:  
Kooperation ist menschlich und individuell

- Arbeitskraft lässt sich nicht von der Person trennen
- Personen sind Subjekte, die ihren eigenen Sinn benötigen
- Verhalten von Personen ist vielschichtig
- Personen können mehr oder weniger zusammenpassen.
- .....



# Wie gelingt Kooperation? (4)

## Strukturelle Hemmnisse der Kooperation überwinden (z.B.)

- Erzieherinnen erwarten kaum Anerkennung von Schule
- Sehr unterschiedliche Bildungs- und Erziehungsvorstellungen
- Zielabsprache durch Hemmnisse zwischen den Einrichtungen erschwert
- Kaum Konsens bei den pädagogischen Wegen
- Persönlicher Kontakt muss erst noch hergestellt werden
- Es herrscht Ideenarmut für gemeinsame Aktionen
- Regeln und Strukturen befinden sich auf unterschiedlichen Moralstufen
- Die Zeitvorstellungen unterscheiden sich
- Schule und Kita sind soziokulturell zu weit
- Zusammenarbeit von den vorgesetzten Stellen nicht für wichtig erachtet
- Probleme durch widrige Vorschriften, Erlasse, Regelungen



# Wie gelingt Kooperation? (5)

## Zu Beginn der Kooperation

Darüber sprechen: Wie kann einem Scheitern der gemeinsamen Arbeit vorgebeugt, wie können Misserfolge aufgefangen, Enttäuschungen aufgearbeitet werden, ohne grundsätzliche Zweifel an Teamarbeit zu hinterlassen?

- Gemeinsame Zielrichtung diskutieren beschreiben, Meilensteine (schriftlich: inhaltlich, zeitlich), laufende Zieltransparenz
- Teamstruktur gemeinsam entwickeln
- Auszuhandelnde Kooperationsstrukturen im Team sind Sachfragen!
- Transparenz der Arbeit, damit sich keiner übervorteilt fühlt



# Wie gelingt Kooperation? - Zusammenfassung

- Kooperation ist im Alltag so selbstverständlich
- die Entwicklung der Kooperation zwischen Kindergarten und Schule ist immer Teil der pädagogischen Kooperation im Quartier und damit ist ihr Erfolg nicht nur von der Kooperationsbereitschaft der PädagogInnen in Kita und Schule abhängig
- Auf- und Ausbau der Kooperation als Bedingung für die Weiterentwicklung der Lern- und Lebenschancen der Kinder im Quartier braucht der professionellen Organisation und Kommunikation
- Zielarbeit: Zielentwicklung und Zielführung bilden eine der erfolgskritischsten Organisationsbedingungen für den Auf- und Ausbau der inner- und interinstitutionellen Kooperation



# Kooperation

Wie misslingt Kooperation?  
Warum?





## weiter in der Gliederung

- Wozu sollen Kindertagesstätten und Grundschulen kooperieren?
- Was ist Kooperation?
- Wie gelingt Kooperation?
- **Was sind Ziele? – Wozu dienen sie?**
- Ziele entwickeln und umsetzen  
(Verfahren und Techniken)
- Stationen auf dem Weg zur Umsetzung gemeinsamer Ziele
- Zum Schluss: Ziele sind dazu da, neue zu finden

# 175 und mehr „Verwandte“ des Zielbegriffs



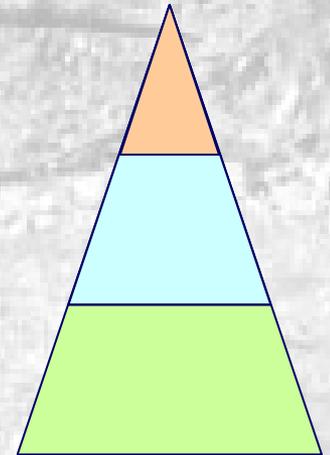
Was sind Ziele? –  
Wozu dienen sie? (1)



## Was sind Ziele? – Wozu dienen sie? (2)

Ziele sind erwünschte / vorweggenommene Zustände in der absehbaren Zukunft

- Sinnstiftung:  
WOFÜR tun wir das?
- Strategische Gestaltung:  
WIE und WOMIT erreichen wir das Gewünschte?
- Operative Koordination  
WAS ist WANN in WELCHER FORM zu tun?



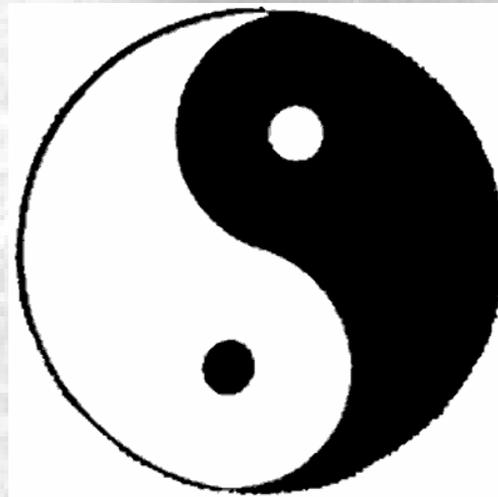
daraus folgt logisch:

- Wofür wollen wir kooperieren?
- Wie und womit erreichen wir eine gelingende Kooperation?
- Was müssen wir wann und in welcher Form getan haben?

## Was sind Ziele? – Wozu dienen sie? (3)

Schließen sich Zielbindung und Kreativität aus?

**Zielklarheit**



**Veränderungs-  
bereitschaft**

**Sicherheit**

**Wagemut**

Zielklarheit und Veränderungsbereitschaft, Sicherheit und Wagemut verhalten sich wie das Ying und Yang der bewusst gestalteten Entwicklung, folgen aber auch moderneren Theorien, wie der "Systemischen Widerspruchstheorie der Entwicklung"

## Was sind Ziele? – Wozu dienen sie? (4)

- Ein gut gewähltes Ziel ist an sich schon Anreiz zur Leistung. So wie eine Zielscheibe, die zum Pfeile werfen auffordert.
- Um ein Ziel zu erreichen, muss ich mich, muss ich andere und muss ich etwas bewegen.

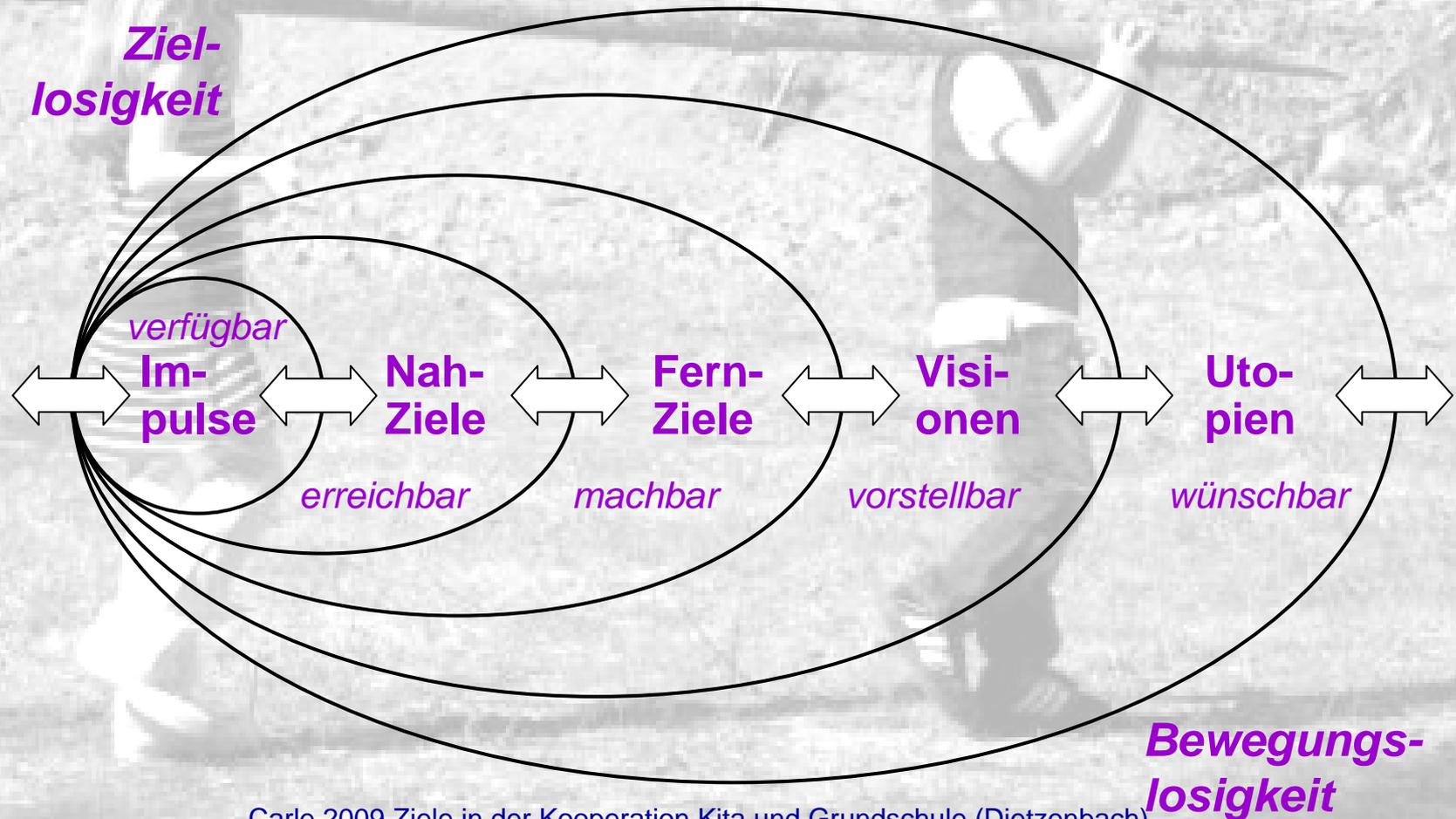


## weiter in der Gliederung

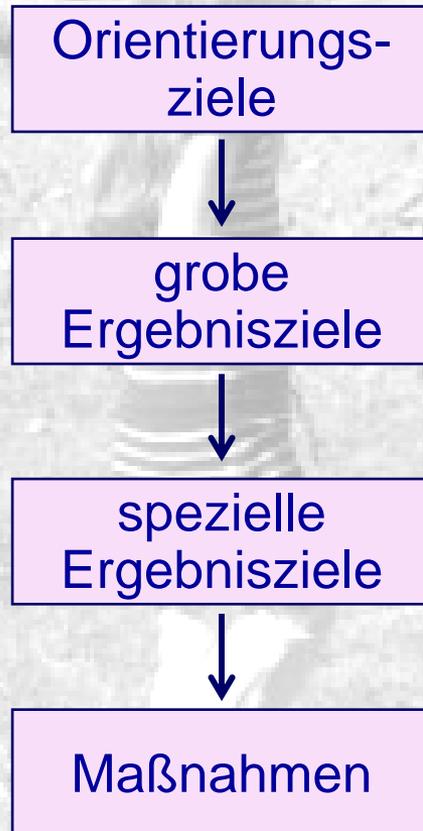
- Wozu sollen Kindertagesstätten und Grundschulen kooperieren?
- Was ist Kooperation?
- Wie gelingt Kooperation?
- Was sind Ziele? – Wozu dienen sie?
- **Ziele entwickeln und umsetzen  
(Verfahren und Techniken)**
- Zum Schluss: Ziele sind dazu da, neue zu finden

# Ziele entwickeln und umsetzen (1)

Zeitliche Grenzen des Zielhorizonts: von Null bis Unendlich



# Ziele entwickeln und umsetzen (2)



- allgemeine Formulierung, grobe strategische Richtung
- keine Bindungswirkung
- Grobe Indikatoren für gelungene Ergebnisse
- passen nicht immer auf jede Einrichtung
- Teilergebnisse mit kausaler Beziehung zu den Grobzielen (wenn Grobziel erreicht, auch Spezialziel erreicht)
- direkte Steuerbarkeit
- konkrete Umsetzungsschritte
- konkrete Verfahrensweisen
- intern leicht zu steuern

# Ziele entwickeln und umsetzen (3)

## Ziele sollten „smart“ sein!

- **s**pecific ... genau beschrieben
  - **m**esurable ... messbar
  - **a**ttainable ... erreichbar
  - **r**elevant ... projektrelevant
  - **t**imed ... zeitlich bestimmt
- 
- Lässt sich der Grad der Zielerreichung beschreiben? Wie?
  - Lässt sich der Grad der Zielerreichung messen? Woran?
  - Lassen sich Wirkungen mit Blick auf die Zielerreichung benennen: Was verbessert sich wodurch?
  - Helfen die Ziele bei der Projektrealisation? Wo entsteht ein Engpass, der die Zielerreichung gefährdet? Was führt weiter?
  - Lässt sich ein realistischer Zeitpunkt benennen an dem die Ziele erreicht sind? Wann?

# Ziele entwickeln und umsetzen (4)

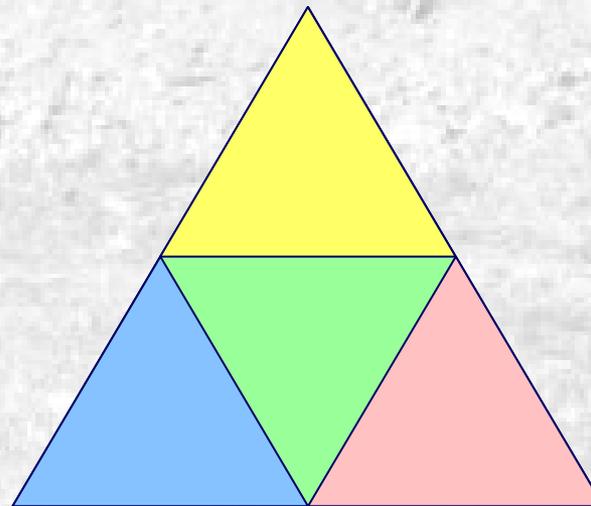
## Ziele schriftlich fixieren

- Vorteile einer schriftlichen Fixierung
  - zwingt zur Klarheit
  - dient der Erinnerung
  - schafft ein Stück Verbindlichkeit
  - erleichtert die Evaluation

# Ziele entwickeln und umsetzen (5)

## Bedingungen für Zielentwicklung und Umsetzbarkeit

*Wertschätzung von außen*

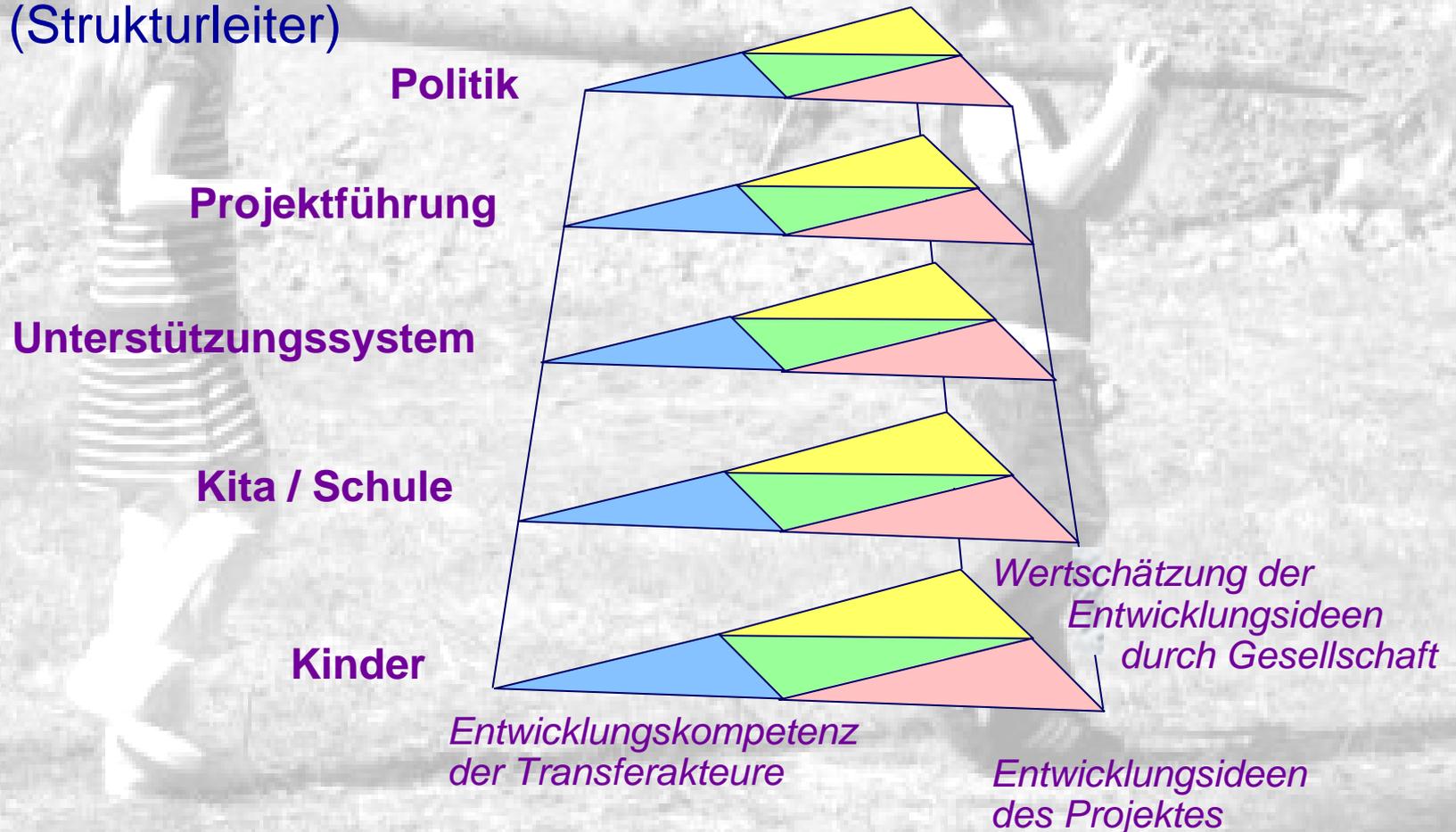


*Entwicklungscompetenz  
der Transferakteure*

*Entwicklungsideen  
des Projektes*

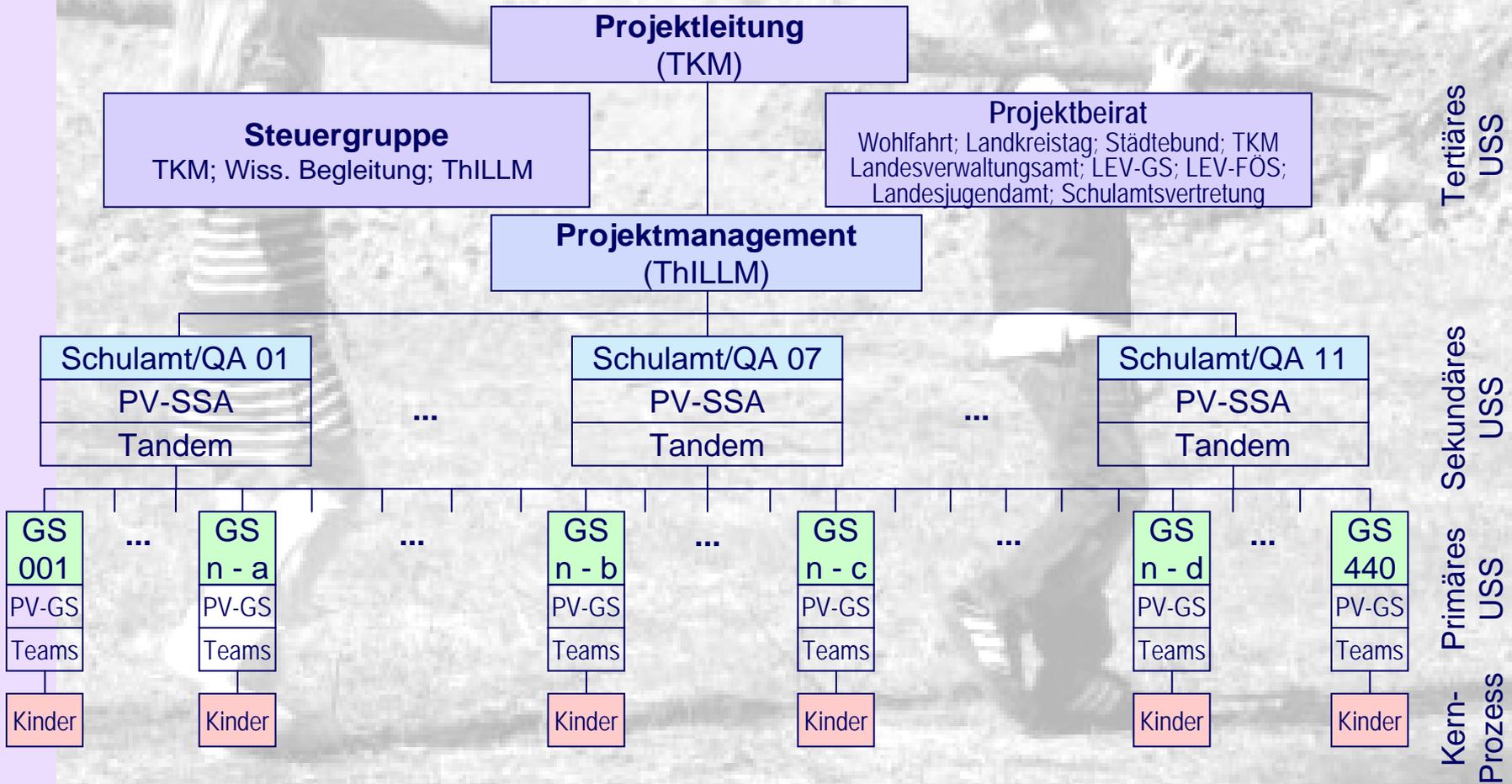
# Ziele entwickeln und umsetzen (6)

Bedingungen auf jeder Ebene vorhanden  
(Strukturleiter)



# Ziele entwickeln und umsetzen (7)

## Beispiel: Die Strukturebenen des BeSTe-Projektes



# Ziele entwickeln und umsetzen (8)

## Bedingungen der ebenenübergreifenden Zielführung

- Ziele müssen zwischen den Ebenen abgestimmt werden:
  - Gleiche Orientierung für alle Ebenen
  - Abgleichen der nächsten Schritte
- Methoden für die Abstimmung zwischen den Ebenen:
  - Zielvereinbarungen und Bilanzen zwischen Leitungen
  - Basisdiskussionen für „Bodenhaftung“

## Ziele entwickeln und umsetzen (9)

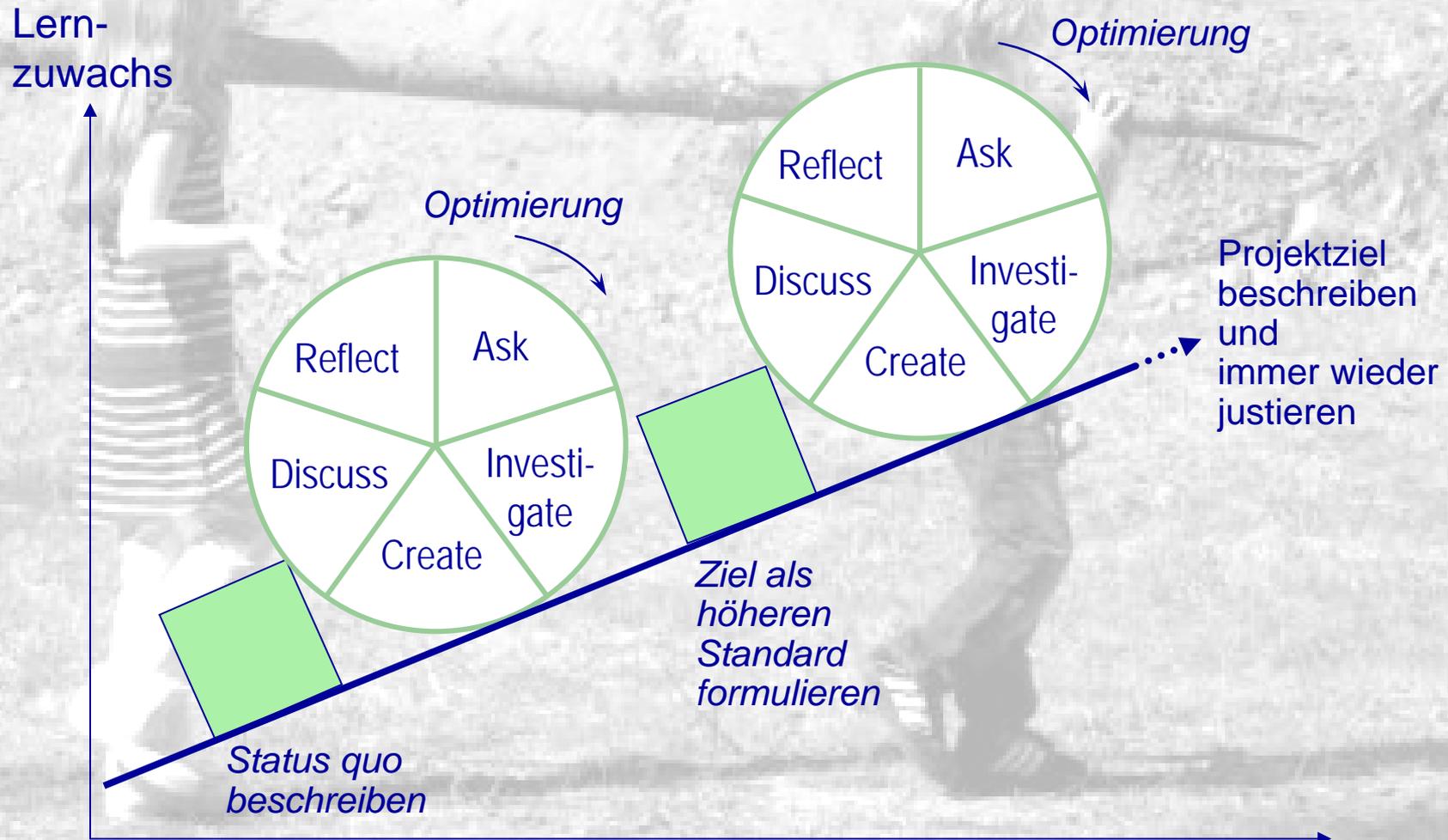
Methoden, die jede Ebene für ihre Maßnahmen braucht

- **Zielplanung:**  
Vom Fernziel zum nächsten Schritt (Zeitschiene mit Meilensteinen, Ressourcen...)
- **Zieltransparenz:**  
Ziele, Meilensteine und ihr Erreichen sichtbar machen,
- **Regelmäßige Anpassung:**  
Abweichungen diskutieren, Plan revidieren

## weiter in der Gliederung

- Wozu sollen Kindertagesstätten und Grundschulen kooperieren?
- Was ist Kooperation?
- Wie gelingt Kooperation?
- Was sind Ziele? – Wozu dienen sie?
- Ziele entwickeln und umsetzen  
(Verfahren und Techniken)
- **Zum Schluss: Ziele sind dazu da, neue zu finden**

# Ziele sind dazu da, um neue zu finden



Prof. Dr. Ursula Carle, Universität Bremen

## **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit (Awareness) und Bitte um Diskussion!**

Aufbau und Ausbau entwicklungsfähiger Ziele  
in der Kooperation von  
Kindertagesstätte und Grundschule

