

Die Bildungsarbeit der Krippe¹ unterstützen – den Alltag kindgerecht organisieren

von Dr. Roger Prott

Institutionen und Organisationen bündeln Interessen, absichtsvoll und absichtlich, zwangsweise oder zwangsläufig, bei freiwilliger aktiver Teilhabe wie bei auferlegter passiver Teilnahme. Die Tatsache, dass Interessen gebündelt werden, heißt nicht, dass alle Interessen aller Beteiligten gleich sind oder auf das Gleiche gerichtet; in einer Institution mögen die Interessen von Beteiligten punktuell oder dauerhaft sogar gegeneinander gerichtet sein. Doch solche Anlässe bestätigen eher die Aussage, dass Institutionen Interessen bündeln, als dass sie sie widerlegen, wenn drei Differenzierungen bedacht werden.

Erstens: Natürlich bündeln nicht die Institutionen, sondern die Menschen, die diese Institutionen schaffen, unterhalten, darin aktiv sind.

Zweitens: Es erscheint nötig zu ergänzen, dass die Bündelung sogar unterschiedlicher Interessen sowohl in den Institutionen und Organisationen als auch durch sie erfolgt. Die Art und Weise, wie Institutionen und Organisationen strukturiert, geregelt und organisiert sind, bestimmt, wie die Interessen gebündelt werden; sie bestimmt sogar, wie die Interessen artikuliert und umgesetzt werden können.

Drittens: Die Aussage »Institutionen und Organisationen bündeln Interessen durch Struktur und Organisation« schließt den Fall ein, dass Menschen – ihre Interessen – an die gegebenen Abläufe angepasst oder daran gewöhnt werden. Weil dies so ist, gilt auch der Umkehrschluss: Die Organisation einer Organisation lässt erkennen, ob zielgemäß gearbeitet wird.

In Kurkliniken, Krankenhäusern oder Seniorenheimen steht das Wohlbefinden der Patienten in Leitbildern vorn. Diese drei Institutionen sozialer Arbeit werden deshalb kritisiert, wenn ihre Praxis nicht zu diesem Anspruch passt, wenn etwa das Frühstück um 8.00 Uhr erst knapp drei Stunden nach dem Wecken gebracht wird, wenn das Mittagessen um 11.15 Uhr folgt und das Abendessen um 17.00 Uhr bereitsteht. Dieser Ablauf deutet weniger auf das

Wohlbefinden der Patienten, geschweige denn des einzelnen Patienten, als vielmehr auf den Vorrang reibungslosen Funktionierens, mitunter auch den Vorrang der Interessen des Personals vor denen der Patienten. Es kann ergänzt werden, dass es bei Anpassungsprozessen in der Regel Anpassungsgewinner und Anpassungsverlierer gibt.

Kurt Tucholsky erkannte schon 1918, dass Kinderbewahranstalten dem gleichen Muster folgen. Moderne Kindertageseinrichtungen, namentlich Krippen, sind nicht vor dem Widerspruch zwischen dem Organisieren eines reibungslosen Ablaufs und dem Organisieren für das Wohlbefinden der Kinder gefeit. Besonders auch bei der Aufgabe des Verpflegens (siehe unten) stoßen die Interessen der Beteiligten zu häufig gegeneinander. Um weder vorschnell Schelte zu verteilen noch widersprüchliches Handeln widerspruchslos hinzunehmen, muss man klären, worauf es ankommt. Noch einmal Tucholsky: »Dass überhaupt organisiert wird, flößt uns viel mehr Hochachtung ein als was und wie eigentlich organisiert werde.« (Tucholsky, K.: Der Apparat. 1918) Hier wird umgekehrt gewichtet. Und zu ergänzen sind Sinn und Zweck des Organisierens: Das sind der Auftrag und das Ziel institutioneller Erziehung für Kinder unter drei Jahren, die mit den entwicklungsbedingten Voraussetzungen die Basis des Organisierens bilden sollen.

Kindgerecht organisieren

Den Alltag in der Krippe kindgerecht organisieren, dieser Anspruch an die Qualität institutioneller Erziehung, Bildung und Betreuung wird kurz umrissen. Zunächst erscheinen Kindgerechtigkeit und Gemeinschaftserziehung vielleicht als nicht gegensätzlich. Kindertageseinrichtungen wurden doch auf die Belange von Kindern hin konzipiert. Aber einerseits wird hier nicht über Kindgerechtigkeit geschrieben,

¹ Der Begriff Krippe bezeichnet hier alle Einrichtungen mit Plätzen für Kinder unter drei Jahren.

wird also nicht das allen Kindern Gemeinsame betont, sondern die Absicht verfolgt, die individuellen Voraussetzungen jedes Kindes so weit wie möglich zu berücksichtigen, obwohl Kindertageseinrichtungen auf Gemeinschafts- und Gruppenerziehung angelegt sind. Im Grunde sogar, weil es in dieser Konstruktion schwierig ist, die Individualität zu wahren und zugleich die Vorteile der Gemeinschaft zur Geltung zu bringen.

Die Balance muss aus zwei Gründen gelingen. Krippen standen zu lange im Ruf der Massenbetreuung, in der Kinder nicht genügend Förderung und persönliche Zuwendung bekämen. Zugleich aber wurde verlangt, dass schon im frühen Alter Sozialverhalten geübt oder Gemeinschaftsfähigkeit gefördert wird (vgl. Lill, G.: Große Chancen für die Kleinen oder Förderung beginnt bei den Erwachsenen). Wenn Krippen jetzt neu den klaren Auftrag haben, individuell zu arbeiten, profitieren die Erzieherinnen (genauer: die Anerkennung ihres Berufsbildes). Auch die Kinder profitieren, denn der Ansatz an den individuellen Voraussetzungen des Kindes entspricht den pädagogisch-psychologischen Möglichkeiten aufs Beste. Das theoretische Konzept der Ko-Konstruktion oder das stärker praxisorientierte Konzept nach Emmi Pikler belegen die Wirksamkeit einer so verstandenen individuellen Förderung in einer Gemeinschaft und letztlich doch für sie – allerdings unter weitestgehendem Verzicht auf nicht kindgerechte, nicht altersgemäße Anpassungsforderungen.

Kindgerechtes Organisieren trachtet danach, Strukturen und Handlungen verlässlich am Bedarf jedes Kindes nach aktuellem Wohlbefinden und an seinen Entwicklungsinteressen auszurichten. Ein Ideal wird wahrscheinlich selten erreicht, zu viele Einflüsse wirken als Widerstände im Alltag, allen voran in den meisten Bundesländern ein Personalschlüssel, mit dem die geforderten Qualitätsstandards unmöglich zu erreichen sind. Um die zu knapp bemessene Erzieherinnen-Kind-Relation aufzufangen, werden Prinzipien der Rationalisierung angewandt. In der industriellen Produktion spart das Zeit und andere Ressourcen, in der Pädagogik erreicht man genau das Gegenteil. Ein Kind, das sein Wohlbefinden nicht zum entscheidenden Zeitpunkt in der ihm entsprechenden Weise herstellen kann, braucht deshalb vielfache Zuwendung, die sich in Personalanteile umrechnen lässt. Wenn die Erzieherinnen nicht genügend auf die »Altersgruppe U 3« vorbereitet werden, weil dem Land und den Trägern Quantität wichtiger ist als Qualität, wissen sie nicht, worauf es wirklich ankommt. Sie wissen nicht, was durch direktes pädagogisches Handeln und was besser durch Organisieren umzusetzen ist. Verstärkend wirkt in einer solchen Situation, dass Erzieherinnen, die auf den Kin-

dergarten vorbereitet wurden, dessen Traditionen und Prinzipien auf die Krippe übertragen; die dabei gefundenen Verfahren lösen die Probleme selten. (In der Tat könnte die Institution Kindergarten, wenn sie dem individualisierten Bildungsauftrag gerecht werden will, sehr viel von guten Krippen lernen; mehr jedenfalls als umgekehrt.)

Nicht nur in Krankenhäusern, auch in Kindertageseinrichtungen, werden mitunter die gegensätzlichen Interessen von Beschäftigten und »Besuchern« gebündelt, indem sich die Schwächeren anpassen – müssen. Zum Beispiel kommt es auch in Kindertageseinrichtungen vor, dass das Mittagessen um 11.15 Uhr gereicht wird, weil es zu früh geliefert wird oder die Köchin nach dem Abwasch um 12.30 Uhr Feierabend hat.

Ein letzter Grund für das nicht kindgerechte Organisieren des Alltags liegt darin, dass, wie in allen sozialen Berufen, das Geistige Vorrang vor dem Materiellen hat, die guten Absichten durch Sachzwänge begrenzt werden und hehre Ziele von der herben Realität eingeschränkt werden.

Wenn nicht das Ideal, dann das Optimum. Die jeweils beste Möglichkeit des Organisierens ist unter allen gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar, aber nicht selbstverständlich. Kindgerechtes Organisieren ist dazu ein guter Ansatz. Doch so viel ist sicher: Niemand darf sich mit einem einmal erreichten Stand zufrieden geben. Die Kinder ändern sich, daher muss von Zeit zu Zeit erneut organisiert werden. Dies ist eine anspruchsvolle Managementaufgabe: »Der Vorgang des Organisierens stellt also ein permanentes Problem dar, das Diagnosefähigkeiten, gestalterische Fantasie und das Vermögen, organisatorische Veränderungen durchzuführen, erfordert. Das ist, so gesehen, ein gewichtiges Element im Aufgabenbereich jeder Führungskraft.« (Steinmann/Schreyögg: Management. Wiesbaden 1997, S. 392) Die Bereitstellung entsprechender Ressourcen fordert die organisatorischen Kompetenzen der Träger heraus.

Beim Organisieren geht es im Wesentlichen um die Koordination von Raum, Zeit, Arbeitskraft, Material und Abläufen nach bestimmten Regeln für eine bestimmte Zeitdauer. Wie diese Elemente und ihr Zusammenwirken den Erfolg der pädagogischen Arbeit unterstützen, wird in den Beiträgen von Margret von Allwörden, Gerlinde Lill mit vergleichbarem Anspruch wie hier bearbeitet. Wir weisen auf das »Drumherum« hin, weil die Förderung von »Individualität und Selbstständigkeit« keine rein pädagogische Aufgabe ist, die im direkten Kontakt zwischen Erzieherin und Kind bearbeitet wird. Das Organisieren soll zum Beispiel sichern, dass Kinder nicht im Fließbandtakt, sondern individuell gewickelt werden. Dazu gehört die Zeitdauer, die das Kind für seinen Rhythmus und



Foto: Michael Klopp

zu aktiver Teilhabe braucht. So ist es bei der Pflege, doch auch beim Essen und bei den Ruhephasen. Für alle Tätigkeiten muss ein ruhiger, geschützter, vorbereiteter Raum zur Verfügung stehen. Für die Erzieherin bedeutet das kindgerechte Organisieren weniger Stress, trägt also zu ihrem Wohlbefinden und darüber hinaus zur Qualität des Kontaktes bei.

Zwei der im Folgenden zu erörternden Organisationselemente haben überragende Bedeutung für jede Krippe, weil sie den Rahmen bestimmen, in dem Alltag organisiert wird: die Öffnungszeiten und die Gruppenorganisation. Im Anschluss daran werden der Übergang aus der Familie in die Krippe, das Essen und die Pflegesituation näher betrachtet.

Öffnungszeiten der Einrichtung

Gemeint sind sowohl die Öffnungszeiten im Jahreslauf als auch die täglichen. Wie werden sie festgelegt und nach welchen Gesichtspunkten? Wenn Schließzeiten im Sommer und zum Jahreswechsel fest vorgegeben sind, wenn zusätzlich noch ein paar Tage zur Fortbildung des Teams eingeplant werden müssen, kommen Eltern leicht in Zeitnot. Bringen sie ihr Kind während des Urlaubs seiner Erzieherin oder

fahren sie zur gleichen Zeit? Wenn Eltern Öffnungszeiten nur hinnehmen müssen und an der Entscheidung darüber nicht teilhaben können, hat dies Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen ihnen und den Erzieherinnen. Für die Kinder bedeuten längere Unterbrechungen der Kontakte zu anderen Kindern und den Erzieherinnen Diskontinuitäten in den Beziehungen.

Dies ist kein Plädoyer für tagtägliche Besuche. Es ist klar, dass auch andere Ereignisse wie Krankheit des Kindes, der Urlaub der Eltern oder schlicht ein Wochenende dazu führen können. Beachtet werden sollten diese Zusammenhänge gleichwohl, damit Zielsetzungen und Rahmen miteinander im Einklang sind. Nehmen wir das Beispiel einer durchgehenden Öffnung im Sommer, jedoch mit reduziertem Personal und unter dem Titel der »Notbetreuung«. Wer gibt sein Kind – außer im äußersten Notfall – dort ab? Und welche Auswirkungen hat diese Organisationsentscheidung auf Kind, Eltern und Erzieherinnen?

Noch sind sie zwar Exoten, aber es werden mehr: Kindertageseinrichtungen mit langen täglichen Öffnungszeiten, sagen wir: von 6.00 bis 21.00 Uhr. Sie kommen den Arbeitsbedingungen der Eltern entgegen, zweifellos. Aber bereits im frühen Alter sind manche Kinder Nachtschwärmer oder Spätaufsteher,

Gruppenorganisation und Landespolitik

Wie das Organisationselement Gruppe nicht nur auf die pädagogische Arbeit in den Einrichtungen, sondern sogar als Instrument der Familienpolitik wirkt, zeigen frühere Regelungen aus Nordrhein-Westfalen*. Drei Bedingungen wurden gesetzt.

1. Kinder unter drei Jahren sollten nicht in isolierten Einrichtungen oder Gruppen betreut werden, sondern in altersgemischten Gruppen. Einrichtungen waren entsprechend umzuwandeln.
2. Altersgemischte Gruppen galten als Ganztageseinrichtungen, die nur für 10 Prozent aller Plätze geplant wurden.
3. Die Mischung in den Gruppen ging von rund zwei Kindern je Jahrgang aus; 15 Kinder in 6,5 Jahrgängen.

So wurde der Bedarf von vornherein auf 10 Prozent

und manchen scheint die Zeit völlig egal zu sein.

Wie wird so ein Tag in der Einrichtung strukturiert, damit ein Gemeinschaftsgefühl entstehen kann? Welche Struktur wird gewählt, damit Erziehung, Bildung und Betreuung zu jeder Zeit geboten werden, eingedenk dessen, dass die drei eine untrennbare Einheit bilden?

Trägervertreter und Einrichtungspersonal beispielsweise, die eine tägliche Kernzeit wie im »guten alten Kindergarten« festlegen, liegen schief. Zwischen 9.00 Uhr und 10.00 Uhr eine Beschäftigung als Bildungsangebot, danach Freispiel, das klappt nicht nur wegen des Alters der Kinder in der Krippe nicht, sondern auch wegen des neuen Bildungsverständnisses. Falls der Tag trotzdem mit einem Bildungsangebot als Höhepunkt organisiert wird, stellt sich die Frage, welche Bedeutung die übrigen Stunden haben. Kann Bildung um 19.00 Uhr organisiert werden? Oder umgekehrt: Muss nicht die gesamte tägliche Öffnungszeit als Bildungsangebot gestaltet werden, weil, erstens, die Kinder sich unablässig bilden und wenn, zweitens, Erziehung, Bildung und Betreuung als untrennbar angesehen werden? (Eine beispielhafte Lösung hat das Team der Kita Flurweg in Berlin erarbeitet. Siehe: Betrifft KINDER, Heft 8-9/2006, S. 6-11; Kontakt: Flurweg@inakindergarten.de.) Wie ist in diesem Zusammenhang die Entscheidung eines Trägers zu bewerten, der für die »Randzeiten« vor 8.00 Uhr und nach 18.00 Uhr keine Fach-, sondern nur Hilfskräfte einsetzt, weil dies für die Betreuung der Kinder angeblich ausreicht?

Um weder die pädagogische Qualität noch die Reputation leichtfertig aufs Spiel zu setzen, bedarf es der Klärung, wie solchen Widersprüchen konzeptionell und strukturell begegnet wird. Es bedarf eben-

limitiert, was aber angesichts der Bezugsgröße »Kindergartenplätze« und mit einer Versorgung von damals rund 60 Prozent nur bedeutete, dass in Nordrhein-Westfalen das Platzkontingent in altersgemischten Gruppen 6 Prozent (von drei Jahrgängen) umfasste. Diese verteilt auf sechs Jahrgänge – das ergab jeweils 1 Prozent. Oder anders: 6 Prozent jeweils zur Hälfte für Krippen- und Kindergartenkinder – das ergibt eine auf 3 Prozent limitierte Versorgung.

Der aktuell erkannte enorme Nachholbedarf tritt aus einem langen Schatten.

Sein Konzept der Altersmischung freilich hat das Land Nordrhein-Westfalen fachpolitisch vorbildlich mit pädagogischen Handreichungen und Personalentwicklungsangeboten bis hin zu passenden Raumvorgaben umgesetzt.

* Richtlinien für Tageseinrichtungen für Kinder vom 30.6.1982 (SMBL. NW 2163)

falls der Klärung, nach welchen Prinzipien Erziehung, Bildung und Betreuung organisiert werden sollen.

Gruppenorganisation

Die Art und Weise, wie Kinder zueinander gruppiert werden, spricht Bände über die Konsequenz, mit der pädagogische Ziele umgesetzt werden. Im Alltag einer Einrichtung bestimmen für gewöhnlich Leiterin und Erzieherinnen, wie Gruppen organisiert werden. Nicht immer ist der Träger daran interessiert und/oder macht selbst Vorgaben. Auch landesrechtliche Vorgaben stecken enge oder weite Grenzen mit weitreichender Wirkung (siehe Kasten). In umgekehrter Reihenfolge, zuerst Landes-, dann Träger- und Einrichtungsebene, werden organisatorische Handlungsoptionen erörtert.

Zu den wichtigen Einflussgrößen der Gruppenorganisation zählen, ob beabsichtigt oder nicht, Finanzierungsmodalitäten und Personalberechnung. Wird punktgenau pro Kind oder pro Gruppe abgerechnet, mit ausnahmsweisen Über- und Unterbelegungen? Kindzentrierte Abrechnung begünstigt flexible Gruppenzusammenstellungen über Altersstufen und andere institutionelle Grenzen hinweg, zum Beispiel für Integration. Gruppenzentrierte Verfahren begünstigen Selektion und Aufnahme der Kinder nach den Vorgaben für das, was jeweils unter einer Gruppe verstanden wird.

Verdeutlichen lässt sich dies recht gut an den Verfahren, die angewandt werden, um in vielen Regionen der alten BRD zweier Probleme Herr zu werden: erstens der Rückgang der Kinderzahlen und daher

Anmerkungen zum Berliner Eingewöhnungsmodell

Das Konzept wurde in den 80er Jahren entwickelt, fast gleichzeitig mit Bestrebungen in der DDR, den Kindern den Übergang von der Familie in die Krippe zu erleichtern, weil man festgestellt hatte, dass Kinder auf den Wechsel zu häufig mit Rückzug in Krankheit reagieren. Als besonders gefährdet gelten Kinder zwischen dem siebten und dem vierundzwanzigsten Monat.

Das Berliner Eingewöhnungsmodell geht auf die Bindungstheorie (nach Bowlby u.a.) zurück. Danach braucht ein Kind für seine gesunde Entwicklung mindestens eine erwachsene Person, zu der es eine sichere Bindung aufbauen kann. War für Bowlby die Mutter die einzige akzeptable Person, erweiterten andere Wissenschaftler den Ansatz auf die Möglichkeit eines Bindungsaufbaus zwischen Kind und anderen oder weiteren Personen. Den Grundgedanken verfolgten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von infans und übertrugen das Bindungsmodell auf die Erzieherin-Kind-Beziehung. Wenn die Mutter – vorübergehend – nicht zur Verfügung steht, muss die Ersatzbindung zur Erzieherin dem Kind Halt geben. Eins zu eins, wie bei Mutter und Kind. Daher billigt diese Grundannahme letztlich der Erzieherin nur die Funktion einer Ersatzmutter zu. Aus dem Blick gerät dabei leicht die für die Entwicklung des Kindes förderliche Funktion der Krippe, die gerade darin besteht, dass die Erzieherin nicht die Mutter ist und trotzdem für das Kind sorgt. Nicht unterschätzt werden darf die Beziehungsdynamik zwischen Mutter und Erzieherin, wenn die eine (scheinbar) ihre Bindung lockern soll, während die andere an ihre Stelle tritt.

Viele Jahre lang war das Konzept des Berliner Eingewöhnungsmodells uneingeschränkt fortschrittlich und kinderfreundlich. Es ist noch immer das am besten ausgearbeitete Konzept, wenn nicht sogar das einzige, das so bezeichnet werden darf. Doch mindestens vom Begriff her ist es überholt und

freier Kapazitäten in den Kindergärten; zweitens der Mangel an Plätzen für Kinder im Alter unter drei Jahren. Eine Kombination beider Problemlagen ergibt bundesweit praktizierte Reaktionen, aber noch keine Lösung. Möglichkeit eins erlaubt die ersatzweise Aufnahme von Kindern zwischen zwei und drei Jahren ohne weitere Änderung oder Unterstützung; Möglichkeit zwei begünstigt die Aufnahme dieser Kinder, indem jeweils eines wie zwei Kindergartenkinder gezählt wird. Mit anderen Worten: Pro Kopf stehen mehr Ressourcen zur Verfügung, Weiteres in Sachen Pädagogik und Organisation wird nicht berücksich-

bedarf schon wegen des neuen Bildungsverständnisses der Aktualisierung.

Der Begriff Gewöhnung hat in der Alltagssprache den Geschmack des Hinnehmens widriger Umstände und des sich Hineinfügens. Zwar kann man sich gewisse Annehmlichkeiten zur Gewohnheit gemacht haben, so dass deren Verlust nicht angenehm ist, doch wird niemand ernsthaft behaupten, sich zum Beispiel an einen schönen Urlaub erst gewöhnen zu müssen.

Der Begriff Eingewöhnung wird üblicherweise als Verstärkung und Zuspitzung verwandt: Man gewöhnt sich an eine bestimmte Situation, in die man mehr oder weniger hineingerutscht ist, die aber nicht mehr rückgängig gemacht werden kann, zum Beispiel ein neuer Arbeitsplatz, ein Heimplatz, ein Krippenplatz. Was bleibt einem anderes übrig?

Im Grimmschen Wörterbuch gibt es bei Gewöhnung den Hinweis auf die engere Verbindung zum Erziehen und Abrichten von Kindern und Tieren. Luther sagt: »Kinder soll man gewöhnen, das sie mit willen und nicht mit forcht gehorsam seien.« Die Verbindung und die Unterscheidung zwischen Gewöhnung und Gewohnheit ist ebenso alt wie dies: »Das Tier muss sich erst eingewöhnen.«

Das alles hat mit einem modernen Bild vom Kind nichts mehr zu tun. Das neue Bildungsverständnis basiert auf der Auffassung, dass Kinder sich ihre/die Welt aktiv aneignen, in Ko-Konstruktion erschließen, nicht passiv sind. Sie bilden sich ein Bild von der Welt und versuchen, darin zurechtzukommen. Hinzu kommt die erkannte große Bedeutung der Beziehung zu anderen Kindern. Auch sie kann für den Übergang von der Familie in die Krippe genutzt werden. Schließlich setzen sich die Kinder mit den sie umgebenden Gegenständen und Abläufen auseinander, das kann ebenfalls berücksichtigt werden.

Vielleicht hilft eine Anleihe aus anderen Wissenschaftsdisziplinen. Mit dem Gegenbegriff zu Gewöhnung (Habitation) wird auf den Vorgang der eigenaktiven Anpassung hingewiesen, Adaptation.

Beide Möglichkeiten werden meines Erachtens sehr zutreffend als »Auffüllen der Gruppen« bezeichnet. Mit pädagogischer Qualität hat das nichts zu tun, sie wird durch diese Verfahren beeinträchtigt. Erzieherinnen und Kinder müssen mangelhafte Organisationsvorgaben ausbaden. (Welche Überlegungen zu berücksichtigen sind, beschreiben Riemann/Wüstenberg: Die Kindergartengruppe für Kinder ab einem Jahr öffnen? Frankfurt/M. 2004.)

Manche Träger (und ihre Fachkräfte) bevorzugen in ihren Einrichtungen altersgemischte Kindergruppen,

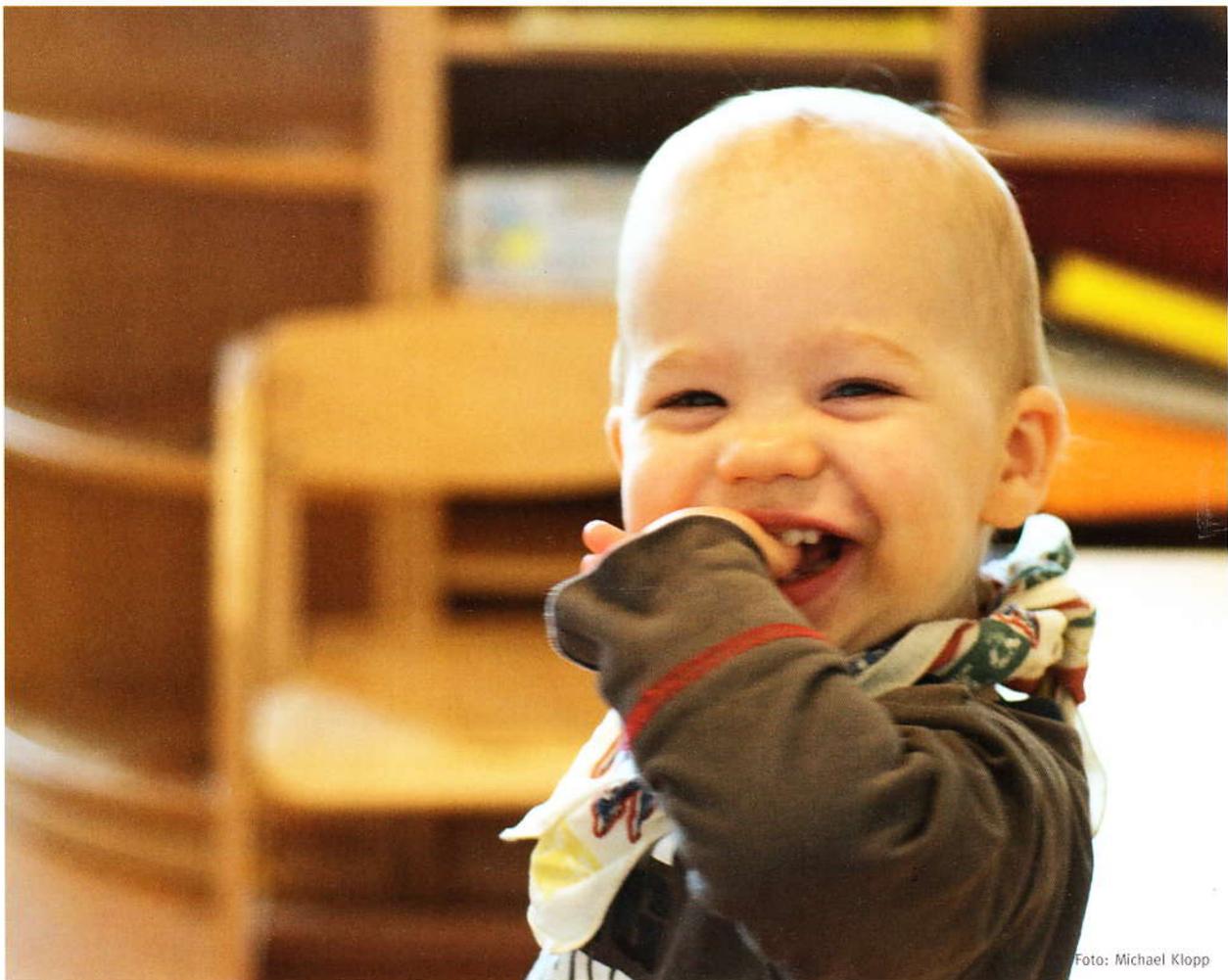


Foto: Michael Klopp

wobei unterschiedlich viele der sechs Jahrgangsstufen dazugehören können. Sie nennen die Organisationseinheiten auch Familiengruppen. Diese Vorgabe sendet zwei Botschaften. Einerseits wird öffentliche Erziehung, Bildung und Betreuung angeboten, andererseits wird ein Familienbild tradiert und nachgestellt: die Erzieherin als Ersatzmutter mit einer Schar von Kindern »wie die Orgelpfeifen«.

Die Begründungen für Altersmischung laufen seit Jahrzehnten hauptsächlich auf Familienanalogie hinaus, berücksichtigen aber auch Interessen von Kindern nach diesem Muster: 1. Sie können Freundschaften in verschiedenen Altersstufen schließen. 2. Die Kleinen lernen von den Großen. 3. Die Großen üben Rücksicht und Sozialverhalten.

Dass die Kinder in der Altersspanne zwischen Geburt und Übergang zur Schule so verschiedene Interessen und Bedürfnisse haben, dass ihnen im Rahmen einer Kindertageseinrichtung mit den durchschnittlich zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht entsprochen werden kann, ist in diesen Überlegungen zur Gruppenorganisation nicht vorgesehen. Darüber hinaus bilden die spezifischen Bildungsvoraussetzungen und -interessen der Kinder sowie die über den Familienkontext hinausreichenden Möglichkei-

ten der Krippen nicht die Grundlage, auf der die Gruppenorganisation aufbaut.

In Einrichtungen, in denen sowohl Krippen- als auch Kindergartenkinder aufgenommen werden, zeichnet sich seit ein paar Jahren ein Trend von der allumfassenden Altersmischung hin zu einer Zweiteilung ab. Kinder bis zum Alter von ungefähr zwei Jahren werden im Nest, die älteren zusammen im Kindergarten betreut. Meist geht dies mit Ausflügen aus dem Nest oder Besuchen im Nest einher; die älteren Kinder gruppieren sich um ihre Bezugserzieherin, können aber bei (wenigstens zeitweise) offenen Türen ihren Interessen nachgehen.

Auf diese Weise scheint es möglich, sowohl den Belangen der Kinder nachzukommen als auch die Erzieherinnen vor permanenter, durch die Gruppenorganisation bedingter Arbeitsbelastung zu schützen. Erreicht wird dies durch kindgerechtes Organisieren, das sogar die ursprünglichen Gründe für Altersmischung (siehe oben) einbezieht. Das wiederum wird möglich durch konsequente Anwendung eines Prinzips: gegenüber traditionellen festen (Jahrgangs-)Gruppen stellen altersgemischte Gruppen eine Organisationsform nach dem Prinzip der Öffnung dar. Allerdings waren die Jahrgangsrelationen in der Altersmischung

meist festgeschrieben. Wird nun auch in der Weise geöffnet, dass beliebig viele Kinder im Nest oder im Kindergarten aufgenommen werden, solange genug geschützter, vorbereiteter Raum für jedes Kind zur Verfügung steht und solange die Erzieherin-Kind-Relation eingehalten wird, können sich Gruppierungen jeder Art herstellen. Altersmischung wird als Organisationsprinzip überflüssig.

Übergang von der Familie in die Krippe

Als Qualitätsmerkmal guter Praxis gilt die Anwendung eines erprobten, wissenschaftlich fundierten Konzeptes für den Übergang des Kindes von der Familie in die Krippe. Dabei soll der Übergang allmählich unter Einbeziehung der Eigenaktivität des Kindes und der aktiven Beteiligung der Eltern gestaltet werden. Ziel ist, das Wohlbefinden des Kindes in der neuen Lebenssituation ohne die vertrauten Bezugspersonen (Eltern) zu gewährleisten und dadurch Stress zu vermeiden, der zu Krankheit führen kann. In der Bundesrepublik Deutschland ist das so genannte Berliner Eingewöhnungsmodell (Laewen/Andres/Hédervári: Die ersten Tage – ein Modell zur Eingewöhnung in Krippe und Tagespflege. Weinheim/Basel/Berlin, 2003) am weitesten verbreitet. Darin ist ein schrittweiser, etwa zehn Tage dauernder, klar strukturierter Übergangsprozess vorgesehen, in dem Erzieherin und Eltern bestimmte Aufgaben zu erfüllen haben, um den Ablösungsprozess des Kindes von den Eltern zu erleichtern. Was für die Eltern-Kind-Beziehung Ablösung bedeutet, heißt in der Beziehung zwischen Erzieherin und Kind für beide Personen Aufbau. Dieser Prozess gilt als abgeschlossen, wenn die Beziehung so stabil ist, dass die Erzieherin das Kind trösten kann. Man bezeichnet diese Beziehung mit Bindung, wodurch die Herkunft aus dem ursprünglichen Konzept der Bindungstheorie zu erkennen ist.

Ein Übergangsprozess, bei dem eine Erzieherin unbedingt anwesend sein und zusätzlich noch für eine wachsende Zeitspanne fast ausschließlich einem einzelnen Kind zur Verfügung stehen muss, erfordert komplexeres Organisieren als die Aufnahme aller neuen Kinder zu einem fixen Termin. Im Gegenteil erfordert ein individuell gestalteter Übergang oft monatelange Phasen, in denen die Erzieherin immer wieder auf einzelne Kinder und ihre Eltern konzentriert ist, in Abhängigkeit von Gruppengröße, freien Plätzen, Erzieherin-Kind-Relation und, nicht zu vergessen, dem von den Eltern gewünschten oder benötigten Aufnahmedatum.

Das heißt zunächst, dass die Zeitabläufe von verschiedenen Familien koordiniert werden müssen.

Ferner muss die betreffende Erzieherin akzeptieren und einplanen, dass diese Zeit keine Urlaubszeit ist. Sodann muss mindestens zeitweise eine zweite Erzieherin anwesend sein, damit sich die Bezugserzieherin um das neue Kind kümmern kann und das Wohlbefinden der anderen Kinder trotzdem gewährleistet wird. Die Räume müssen so eingerichtet sein, dass Kinder und eingewöhnende Eltern ihren Ort haben, Besprechungszeiten zwischen den Erwachsenen müssen organisiert werden. Nicht zuletzt bedarf es eines Notfallplanes für den Fall, dass ein Kind mehr Zeit benötigt oder einer der Beteiligten in dieser Zeit krank wird. Dann nämlich kann im Grunde von Neuem begonnen werden.

Zuletzt spreche ich nochmals die Öffnungszeiten der Einrichtung an und verbinde sie mit dem Übergang von der Familie in die Krippe. Die Kombination beider Elemente verdeutlicht exemplarisch, dass kindgerechtes Organisieren die pädagogische Arbeit beeinflusst. Zwar bleibt im folgenden Beispiel einer Einrichtung innerhalb bestehender Vorschriften kaum Handlungsspielraum für eigenes Organisieren, doch wird ihr Alltag dadurch geprägt. Letztlich geht es ums Geld und die Frage, wer es aufbringen muss: Eltern, Träger oder das Land? Alle drei? Zu welchen Anteilen?

Ein qualifizierter Übergang von der Familie in die Krippe ist pädagogisch erwünscht. Außerdem profitieren die Eltern davon, denn ihr Kind wird eher gesund bleiben.

Scheinbar spricht nichts dagegen, dass die Einrichtung von dem Tag an für den Besuch eines Kindes geöffnet ist, ab dem der Betreuungsvertrag gilt. Der Vertrag bildet auch die Grundlage für die Berechnung der Elternbeiträge und den finanziellen Ausgleich zwischen Land und Träger. Doch die Eltern profitieren nicht uneingeschränkt. Während des Übergangs wird ihr Kind nur in geringem Zeitumfang betreut, und sie können nicht arbeiten gehen. Sollen sie trotzdem den vollen Elternbeitrag für die ganztägige Betreuung bezahlen? Bei einer durchschnittlichen Übergangsphase von zehn Tagen würde dies die Eltern einen halben Monatsbeitrag kosten. Das ist mancherorts nicht wenig Geld.

Auch Erzieherinnen profitieren von der qualifizierten Organisation des Übergangs, der Träger ebenfalls – und nicht zuletzt der öffentliche Träger, der die Interessen des Landes vertreten muss. Bildungsprogramme und empfohlene Qualitätshandbücher müssen umgesetzt werden. Darin wird meist »Eingewöhnung« gefordert. Kommen also Träger und Land den Eltern entgegen? Fördern sie das Kind, indem sie die Elternbeiträge für die Dauer des Übergangs reduzieren oder vollständig übernehmen?

Essen

Wie der Übergangsprozess, so stellen auch die täglichen Mahlzeiten hohe Anforderungen an das pädagogische Handeln der Erzieherin und die organisatorische Gestaltung, hier besonders der zeitlichen Abläufe. Dieser Satz gilt allerdings nur für den Fall, dass die Einnahme der Mahlzeiten nicht als lästiges, unvermeidliches Übel angesehen wird, das irgendwie durchzustehen ist, als etwas, das erledigt werden muss, bevor oder nachdem die eigentlich wichtigen pädagogischen Angebote durchgeführt werden. Als täglich wiederkehrende Situationen von vitaler Relevanz und gegebener Abhängigkeit der Kinder von den Erwachsenen sind alle Versorgungssituationen schlechthin die pädagogischen Schlüsselsituationen. Gerade an ihnen erweist sich, ob verstanden wurde, was Einheit von Erziehung, Bildung und Betreuung bedeutet.

Werden die Versorgungssituationen systematisch so gestaltet, dass sie individuelle Bildungsprozesse unterstützen? Kindgerechtes Organisieren trachtet danach, auch Strukturen der Mahlzeiten und dazugehörige Handlungen verlässlich am Bedarf jedes Kindes nach aktuellem Wohlbefinden und an seinen Entwicklungsinteressen auszurichten, wie es zum Beispiel im Konzept der vorbereiteten Umgebung praktiziert wird (siehe Beitrag von Margret von Allwörden).

Die Anzahl der Kinder, die Gruppenorganisation und, falls es eine Küche gibt, die dortigen Abläufe beeinflussen die Gestaltung der Mahlzeiten. Häufig setzen sie den Entwicklungsinteressen der Kinder enge Grenzen. Zugleich handelt es sich bei den drei gerade genannten Merkmalen nicht um irgendwelche Einflüsse, sondern um Faktoren des Organisierens. Daher sind sie veränderbar. Es ist grundsätzlich möglich, sie so zu gestalten, dass sie an Auftrag, Zweck und Ziel der Krippe ausgerichtet werden und diese unterstützen.

Kindgerechtes Organisieren ergreift Partei. Es funktioniert nicht »einfach« nach dem Prinzip des Kompromisses zwischen verschiedenen Interessen. Es erfordert das weitest mögliche Ausrichten aller Elemente an den Kindern. Falls überhaupt nötig, müssen ihre unterschiedlichen Interessen miteinander koordiniert werden.

Neben unzulänglichen Rahmenbedingungen verhindern Zielkonflikte eine klare Entscheidung über die Grundrichtung des Organisierens, zum Beispiel wenn auf der einen Seite das Wohlbefinden jedes Kindes als Orientierung dient, auf der anderen Seite aber Gemeinschaftsfähigkeit angestrebt wird. Die Sorge für das individuelle Wohlbefinden und die Befriedigung der Bildungsinteressen des Kindes

auch bei den Mahlzeiten führt – je jünger die Kinder sind, desto mehr – dazu, individuelle Essenszeiten zu akzeptieren. Die Tatsache, dass es sich um Erziehung, Bildung und Betreuung in einer Gemeinschaft handelt, führt, kombiniert mit dem Ziel der Gemeinschaftsfähigkeit, jedoch schnell zu einer Entscheidung für gemeinsame Mahlzeiten zu jeweils vorgegebenen Zeitpunkten. Zuerst ein Ziel-, in der Folge ein Umsetzungskonflikt, der aber zu lösen ist. Dazu muss der Zielkonflikt genauer angeschaut werden. Das individuelle Interesse scheint gegen die Gemeinschaftsfähigkeit zu stehen, doch so ist es nicht. Jedes Kind möchte beides, sein individuelles Interesse ist auch auf Gemeinschaft angelegt. Die Frage ist daher eher: Wie kommt es dazu?

Von der Annahme ausgehend, dass jedes Kind mit seinem Rhythmus in die Krippe kommt, stellt sich pädagogisch die Frage, was es auch beim Essen für sein Wohlbefinden und seine Bildungsinteressen braucht. Die Antwort lautet: Es soll seinen Rhythmus behalten dürfen. Das Kind muss sich weder anpassen noch an die Krippe gewöhnen. Dieses Vorgehen hat Vorrang, denn darauf baut alles andere auf.

Gemeinsame Mahlzeiten mögen als gemütlich empfunden werden, gemeinschaftsfördernd oder bloß rationell ablaufen, sie mögen sogar ein Ziel darstellen. Gerade dann aber verbietet es sich, das Ziel – etwas in der Zukunft Liegendes – in der Gegenwart mit mehr oder weniger sanftem Druck erreichen zu wollen. Jede Erzieherin wird ein Kind sicherlich bewegen können, mit anderen, die die Krippe schon länger besuchen, zusammensitzen. Sie erfährt über das Kind dabei nur, dass es sich dazu bewegen lässt. Die Erzieherin erfährt nicht, ob der Übergang von der Familie als umfassend abgeschlossen gelten kann, weil das Kind nicht nur sie selbst, sondern auch die Gegebenheiten (Zeiten) der Einrichtung und die Gewohnheiten der anderen Kinder akzeptiert. Ob sich ein Kind als Teil des Ganzen begreift ist an seiner freiwilligen Entscheidung zur Teilnahme an den Gemeinschaftsaktivitäten zu erkennen.

Wie kann dies unterstützend organisiert werden? Es beginnt mit dem Gedanken, dass die Bedürfnisse und Interessen befriedigt und das Wohlbefinden gesichert werden müssen – egal, wie lange die Phase dauert. Erst darauf kann weitere Entwicklung aufbauen. Da diese Annahme für alle Kinder einer Krippengruppe zutrifft, wird das Ziel »Gemeinsame Mahlzeit aller Kinder« erst relativ spät erreicht werden. Für die gesamte Zeit vorher kann daher auf einen großen Gemeinschaftstisch als ideelles Zentrum der Gruppe verzichtet werden. Dieser Tisch ist eine Reminiszenz an die Kindergartenpädagogik und hat in der Krippe nichts zu suchen. Der Verzicht schafft Platz.

Was sonst noch gebraucht wird, muss in Griffweite stehen. Es ist ungünstig, wenn die Erzieherin während der Mahlzeiten den Raum verlassen muss. Die Gerätschaften sollten nach ihrem Gebrauchswert angeschafft werden, nicht nach den Werbeversprechungen für »einfaches Lernen«. Auf jede Form von Schnabeltassen beispielsweise, auf gebogene Löffel oder hochgezogene Tellerränder kann verzichtet werden. Kinder sind im Alter von wenigen Wochen in der Lage, aus einem Glas zu trinken; sie finden mit allen Gegenständen ihren Mund und können ab circa zwei Jahren ihr Frühstücksbrotchen mit richtigen Messern bearbeiten – wenn man sie lässt und die Voraussetzungen dafür organisiert.

Der Anspruch, Kindern eine gesunde Ernährung zu gewährleisten, kann mit den obigen Ausführungen kollidieren, zum Beispiel wenn individuelle Essenszeiten nur um den Preis langer Warmhaltezeiten zu erreichen sind. Hier gilt es – wie so oft –, abzuwägen und Prioritäten zu setzen.

Je nach familiärem Umfeld relativiert sich die Bedeutung der Ernährung in der Krippe. Für manche Kinder ist es objektiv wichtig, eine gesunde Mahlzeit zu bekommen, für andere ist nur das Ereignis der Mahlzeit wichtig. Kinder laufen in der Bundesrepublik Deutschland im Durchschnitt eher Gefahr, zu viel zu essen als zu wenig, sei es gesund oder nicht. Wenn für diese Kinder Mahlzeiten als soziales Experimentierfeld angesehen werden, trägt dies zur nötigen Entspannung bei.

Pflege

Von ebenso großer Bedeutung, doch noch individueller, noch intimer als die Situationen des Essens sind die der Pflege (siehe Beitrag von Margret von Allwörden). In ihnen realisieren Kind und Erzieherin ihre Beziehung und intensivieren sie. Die Pflegesituation soll daher nicht gestört werden. Sie ist in mehrfacher Hinsicht für das Kind Erfahrung: im Hinblick auf das Selbst, im Hinblick auf die Beziehung, im Hinblick auf Fähigkeiten und Fertigkeiten.

In der Situation der Pflege nimmt das Kind wahr, wie mit ihm umgegangen wird. Ist es wichtig für die Erzieherin? Oder lässt sie sich durch andere Kinder ablenken, sind sie ihr also wichtiger? Reagiert die Erzieherin auf Impulse des Kindes, auf sein Verhalten – und wenn ja, wie? Bekommt das Kind Zeit und Gelegenheit, sich an der Sorge um seine Person zu beteiligen? Wird es in seinem Streben nach Selbstständigkeit unterstützt?

Von den konkreten Bedingungen jeder Krippe hängt ab, ob die Pflegesituation im Gruppenbereich organisiert wird oder gesondert. In jedem Fall müssen Zeit und Raum organisiert werden. Möglichst keine Störungen, dafür konzentrierte Beziehung und intensive Kooperation zwischen einer Erzieherin und einem Kind – das setzt entweder eine zweite Erzieherin für die anderen Kinder voraus oder einen Raum, in dem die Kinder ihren eigenen Interessen nachgehen können, ohne Erzieherin und Kind zu stören, ohne selbst gestört zu werden oder andere Kinder zu stören. Raum, Material und Möglichkeiten müssen interessant und wenig anfällig für Streit oder Kollisionen sein. Ist eine zweite Erzieherin vorhanden und die Umgebung richtig vorbereitet, kann das nicht schaden.

Wie beim Essen bestimmt jedes Kind Zeitpunkt und Zeitdauer seiner Pflege. Vorbei sind die Zeiten des Windelwechselns wie am Fließband, vorbei die Zeiten der Eisenbahn zur Toilette. (Die Kinder traten in Reih und Glied an, legten die Hände auf die Schultern des Vordermannes und zuckelten gemeinsam in den Toilettenraum. Dabei wurde das Lied von der Eisenbahn gesungen.) Die Organisation der Abläufe richtet sich nach den Kindern. Das kindgerechte Organisieren unterstützt die Pädagogik und ist nun zugleich auch pädagogische Arbeit. Tägliche Wiederholung und Intensität bestimmen Pflege und Essen zu den wichtigsten pädagogischen Situationen im Alltag von Kindern, Erzieherinnen, Krippen. Niemand sollte das unterschätzen.

Ein großes Hindernis kindgerechten Organisierens scheinen die durchschnittlich gegebenen Rahmenbedingungen zu sein. Auf sie wird im Buch an anderer Stelle Bezug genommen. Wie viel Personal bei einem pädagogisch begründeten Schlüssel zur Verfügung gestellt werden müsste, wurde bereits vor 20 Jahren auch für die Krippe berechnet. Der damaligen Rechnung lagen Überlegungen wie die hier vorgetragenen zugrunde². Ungeachtet dessen, ob man die jeweils vorzufindenden Rahmenbedingungen für ausreichend oder nicht zumutbar hält, sie stellen jedenfalls kein Gegenargument gegen die pädagogischen Vorstellungen hinter der Idee kindgerechten Organisierens dar. Im Gegenteil: Dieses Vorgehen entlastet Erzieherin und Kind selbst bei ungünstigen Voraussetzungen. Um es deutlich zu sagen: Wo die obigen Ansprüche an den Alltag in Krippen nicht umgesetzt werden können, ist eher Sorge um die Kinder angebracht, als das Konzept wegen Unpraktikabilität zu verwerfen.

Seit Loris Malaguzzis Wort vom Raum als drittem Erzieher ist klar, dass der Umgebung, in der Pädagogik stattfindet, genauso viel Aufmerksamkeit gewid-

2 Preissing/Prott: Platz- und Personalbedarf in Tageseinrichtungen für Kinder. Frankfurt/M. 1988

met werden muss, wie der pädagogischen Intervention selbst. Was für das Organisieren der räumlichen Gegebenheiten gilt, trifft ebenfalls für das Organisieren der Zeit und der weiteren Abläufe zu.

Welches Konzept man auch immer bevorzugt, die jeweiligen Merkmale für gut befundener pädagogischer Qualität müssen strukturell und prozessual sorgfältig abgesichert werden. Wenn Organisation (das Organisieren) mit ordnendem Gestalten übersetzt werden kann, dann ist es keine Frage, ob sie nötig ist. Vielmehr kommt es darauf an, wie die Ziele geordnet unterstützt werden.

Dr. Roger Prott ist Erzieher, Sozialarbeiter, Diplom-Sozialpädagoge, Diplom-Pädagoge und arbeitet als Bildungsreferent, Autor und Organisationsberater.

Internet: www.rogerprott.de

aus: Wehrmann, Ilse (Hrsg.): Kinder brauchen gute Krippen;
Berlin & Weimar 2009