

## Organisationssoziologische Perspektiven auf die Kindertagesstätte - ein Versuch, die Grundlagen der Implementation von Bildungsplänen zu verstehen

Prof. Dr. Claus Reis, FH Frankfurt am Main

### 0. Einleitung

Michael-Sebastian Honig, einer der wenigen Erziehungswissenschaftler, die den Alltag in Kindertagesstätten empirisch untersucht haben, fasst die unterschiedlichen gesellschaftlichen Ansprüche, mit denen diese konfrontiert sind, folgendermaßen zusammen: „Was ist ein guter Kindergarten? Ist es einer, der den Kindern zur Entfaltung ihrer individuellen Möglichkeiten verhilft und sie auf eine erfolgreiche Schullaufbahn vorbereitet? Ist es einer, der ihren Sinn für Fairness und Respekt stärkt? Ist es einer, der zu gerechten Lebensverhältnissen beiträgt, indem er Minderheiten integriert? Ist es einer, der Familien unterstützt, indem er Müttern und Vätern ermöglicht, Erwerbsarbeit und Familienleben miteinander zu verbinden? Ist es einer, der das Humanvermögen unserer Gesellschaft mehrt oder einer, der zu einer Kultur des Aufwachsens in dieser Gesellschaft beiträgt?“ (Honig 2004: 13).

Es ist nicht meine Absicht, die in den verschiedenen Fragen aufscheinenden Ansprüche gegeneinander abzuwägen oder gar zu priorisieren, auch will ich mich im Folgenden nicht mit den möglichen Inhalten zentraler Begriffe wie - um die unverdächtige alphabetische Reihenfolge zu wählen - „Betreuung“, „Bildung“ und „Erziehung“ auseinander setzen - dies tun andere mit weit mehr Kompetenz als ich.

Ich wähle demgegenüber eine organisationssoziologische Perspektive, indem ich der Frage nachgehe: Was sind die organisatorischen Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementation pädagogischer Programme in Kindertagesstätten?

Die Beantwortung dieser Frage setzt die Klärung eines ihr vorgelagerten Problems voraus: wie schaffen es Organisationen wie Kitas und die darin Beschäftigten, also Leiterinnen und Erzieherinnen - da diese Beschäftigten überwiegend Frauen sind, verwende ich im Folgenden die weibliche Form, die Leiter und Erzieher mögen es mir nachsehen - , in ihrem Betreuungs-, Bildungs- und Erziehungsalltag die o.g. unterschiedlichen Ansprüche in Einklang zu bringen, soziologisch gesprochen: miteinander zu vermitteln. Erst die Kenntnis dieses

Vermittlungsprozesses gibt Auskunft darüber, wie neue Programme und neue Anforderungen in der „Praxis“ umgesetzt, implementiert werden können.

Hier gilt, was Honig zur „Multifunktionalität“, bezogen auf den Betreuungs-, Bildungs- und Erziehungsauftrag gesagt hat: „Jede einzelne Funktion kann nur unter Berücksichtigung der übrigen Funktionen erfüllt werden. Es ist nicht möglich, eine Aufgabe von Kindergärten herauszugreifen, von den anderen zu trennen und für die wichtigste zu erklären, ohne dass damit Auswirkungen für die übrigen Funktionen gesetzt würden.“ (Honig 2003: 113).

### 1. Der alltägliche Leistungsprozess

Der Alltag in Kindertagesstätten ist als Arbeitsalltag in pädagogischen Organisationen bislang wenig erforscht. Natürlich fehlt es nicht an Untersuchungen über die Interaktion zwischen Kind und Erzieherin, über Kindergruppen in verschiedenen Situationen u. ä., aus denen dann rasch Folgerungen über den „richtigen“ Umgang mit Kindern und Gruppen von Kindern abgeleitet werden können. Die den Alltag dieser Interaktionen prägenden Strukturen der Organisation Kita bleiben demgegenüber wenig untersucht. Wie Honig, der hier wieder zitiert werden soll, feststellt, verfügt „die Pädagogik der frühen Kindheit (...) über keine Theorie (früh)pädagogischer Institutionen“ (Honig 2003: 87).

Dies könnte daran liegen, dass frühpädagogische Erziehungs- und Bildungsarbeit in der Vergangenheit mehr als „Selbstverständlichkeit“, denn als professionelle Arbeit begriffen wurde - als Anwendung dessen, was „Mütter“ schon immer tun, auf die Interaktionssituation in der Kindertagesstätte. Diese Selbstverständlichkeit steht jetzt immer mehr in Frage, ausgefeilte Bildungsprogramme sprengen den Rahmen dessen, was Müttern gemeinhin zugemutet würde und erfordern eine spezifische Form professionellen Handelns. Aber gilt dies nicht auch für die anderen Anteile des pädagogischen Alltags?

Und wie gelingt es den Erzieherinnen, diese Anteile miteinander zu vermitteln? Untere welchen organisatorischen Bedingungen tun sie das, und wie stark prägen die Bedingungen ihr professionelles Handeln? Das sind Forschungsfragen, die viel stärker bearbeitet werden müssten, als dies bisher m. W. geschieht.

Bevor ich mich mit den organisatorischen Bedingungen beschäftige, möchte ich den „alltäglichen Leistungsprozess“ näher betrachten, der von den Erzieherinnen realisiert wird und den der amerikanische Organisationssoziologe Hasenfeld mit dem Begriff der „service technology“, also etwa „Dienstleistungstechnologie“ zu fassen versucht.

Diese Technologie kann definiert werden als ein „Set von institutionalisierten Interaktionen, die darauf abzielen, die physischen, psychologischen, sozialen und kulturellen Eigenschaften von Personen zu verändern“ (Hasenfeld 1983: 111) Damit wird hervorgehoben, dass es in jeder Dienstleistungsorganisation, und als solche sind auch Kitas zu sehen, weitgehend standardisierte und häufig „unhinterfragte“ Abläufe gibt, die das individuelle Handeln der Beteiligten „anleiten“, z.B. Programme, aber auch Rituale, Spiele etc.. Diese Abläufe werden realisiert von Erzieherinnen, die nur begrenzt auf organisationsinterne Vorgaben zurückgreifen (können), sondern zur Realisierung ein im Laufe der beruflichen Arbeit erworbenes „pädagogisches Professionswissen“ (Fried 2003) einsetzen. Dieses muss man sich als eine Wissensbasis vorstellen, die in unterschiedlichen Situationen und Fallkonstellationen eingesetzt wird, und „die sich ebenso aus bewusst gelernten Fakten, Theorien, Regeln usw. konstituiert wie aus erfahrungsvermittelten Einsichten, Weisheiten, Konzepten usw., wobei all das durch persönlichkeitspezifische Einstellungen, Haltungen usw. oder (...) durch ein ‚professionelles Selbst‘ in berufsrelevantes Wissen transformiert wird.“ (Fried 2003: 80).

Personenbezogene Dienstleistungen basieren auf somit auf wissenschaftlichem Wissen, vor allem aber auf subjektiv gewonnenen Erfahrungen und einer geübten „Praxis“ - diese ist nicht weniger „wert“ als „wissenschaftliches Wissen“, vielmehr kommt die Wissenschaft erst durch diese subjektiv eingefärbte Praxis zum Kind. Denn die

Besonderheit personenbezogener Dienstleistungen besteht darin, dass standardisierte „Technologien“, seien es Regeln oder Programme, meist nicht zureichend sind, um das individuelle Handeln anzuleiten. Das durch den Alltag in der Organisation geprägte „professionelle Selbst“ erbringt eine Transformationsleistung und stützt sich dabei auf z. T. in langjähriger Arbeit gewonnene „praktische Orientierungen“, die die erwähnten „Dienstleistungstechnologien“ ergänzen und deren Bedeutung Hasenfeld folgendermaßen beschreibt: „Sie reduzieren die Ungewissheit, bieten konsistente, „bewährte“ Handlungsabläufe an und verschaffen Handlungsrationale und -begründung im Hinblick auf den Umgang mit Klienten“ (a. a. O., S. 119). Bedeutsam werden diese „praktischen Orientierungen“ angesichts eines für personenbezogene Dienstleistungen typischen situativen Handlungsdruckes: es muss „praktische Lösungen“ für alle auftretenden Probleme geben, auch wenn diese nicht vorhersehbar waren. Die Qualität der Dienstleistung zeigt sich an ihrer Flexibilität in diesen „Ausnahmeständen“.

Auch diese Tagung zeigt, dass das öffentliche Interesse am Geschehen in Kindertagesstätten geradezu sprunghaft angestiegen ist. Damit werden gesellschaftliche Ansprüche, die immer schon mehr oder minder latent vorhanden waren, offenkundig und die Organisation „Kita“ hat sich ebenso wie die einzelne Erzieherin mit diesen Ansprüchen und den mit ihnen verknüpften, z. T. widersprüchlichen Zielen auseinanderzusetzen. Ich erinnere nur an die eingangs zitierte Frage danach, was denn ein „guter Kindergarten“ ist.

Diese Ansprüche kommen in der Praxis von Dienstleistungen zur Geltung. Deren nähere Betrachtung zeigt, dass sie meist aus einer Reihe miteinander verknüpfter Handlungen bestehen, die jeweils eine eigene „Handlungslogik“ aufweisen und die teilweise unterschiedliche gesellschaftliche Ansprüche „bedienen“. Diese Handlungslogik sieht im Falle des Ausfüllens eines Antrags anders aus als im Falle persönlicher Beratung, auch wenn beide Handlungen Bestandteil des Leistungsprozesses eines Sozialamtes sind. Im Zuge verschiedener Forschungsarbeiten konnten wir im ISR eine Reihe dieser eigensinnigen Handlungssequenzen im Verwaltungsalltag identifizieren und

daraufhin untersuchen, unter welchen Umständen und mit welchen Konsequenzen sie kombiniert werden können. Wir haben diese Handlungssequenzen „Standardsequenzen“ genannt, da sie - bei aller Varianz in der individuellen Umsetzung durch Sachbearbeiter(innen) - einen gewissen standardisierten, erwartbaren Ablauf haben.

Wir sind gerade dabei, im Zuge einer laufenden empirischen Untersuchung in Offenbach, solche „Standardsequenzen“ auch im Alltag der Kindertagesstätte zu identifizieren. Wir tun dies, um festzustellen, welche unterschiedlichen Funktionen diese Handlungssequenzen für die Erfüllung der unterschiedlichen Aufträge haben, mit denen Kindertagesstätten konfrontiert sind und wie diese Funktionen im Arbeitsalltag so verknüpft werden, dass möglichst wenig „Brüche“ auftreten.

Wir greifen hierbei auf die Ausdifferenzierung unterschiedlicher Funktionen der „Dienstleistungstechnologie“ zurück, die Hasenfeld angeregt hat. Er unterscheidet drei verschiedene Funktionen:

### 1) *People processing technologies*

Dies meint die Funktion, den sozialen Status von Personen zu verändern, indem durch bestimmte Aktivitäten die Teilhabebedingungen an gesellschaftlichen Prozessen verbessert werden. Hierzu gehört z. B. die Vermittlung sozialer, kultureller und auch sprachlicher Kompetenzen, die erst den erfolgreichen Zugang zu vielen den weiteren Lebenslauf prägenden Institutionen ermöglichen.

Auf die Kindertagesstätte bezogen sind dies alle Aktivitäten, die sich direkt auf „Bildung“ beziehen, soweit darunter Vermittlung von kulturellem Wissen verstanden wird, denn damit wird auf die Anschlussfähigkeit der Kinder an weiterführende soziale Prozesse wie z.B. die erfolgreiche Teilnahme am Schulsystem abgezielt.

Diese Funktion manifestiert sich in den teilweise hoch standardisierten Abläufen, die Lernprogrammen wie „KonLab“ oder „Zahlenland“ unterlegt sind.

### 2) *People sustaining technologies*

Damit ist das bezeichnet, was in der deutschen Diskussion mit „Betreuung“ gemeint ist: Aktivitäten, die z. T. direkt physischen Versorgungscharakter tragen, wie

z.B. die Bereitstellung von Mittagessen, aber auch die Ermöglichung eines strukturierten und „bewachten“ Erfahrungsraumes. Diese Funktion hat einen hohen sozial- und arbeitsmarktpolitischen Stellenwert.

Eine Standardsequenz, in der die Funktion des „People Sustaining“ in der Kindertagesstätte manifestiert, ist - zumindest anteilig - das gemeinsame Essen.

### 3) *People-changing technologies*

Hier geht es um den Versuch, physische, psychische oder soziale Eigenschaften von Personen direkt zu verändern, ohne - wie bei „people processing“ - den „Umweg“ über Statusveränderung zu nehmen. Diesen Leistungsprozessen wäre am ehesten der Begriff der „Erziehung“ zuzuordnen. Sie manifestieren sich in unterschiedlichen Standardsequenzen, insbesondere solchen, die dem „Situationsansatz“ zuzurechnen sind, wie die Vermittlung sozialer Kompetenzen im gemeinsamen Spiel, in gemeinsamen Aktivitäten zur Erkundung der Umwelt u.ä.

Das letztgenannte Beispiel zeigt, dass viele dieser Standardsequenzen „multifunktional“ sind, d.h. gleichzeitig mehreren Funktionen zugerechnet werden können (die „Erkundung“ ist eine Standardsequenz, über die auch „Bildung“ transportiert wird). Außerdem ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, wie die „Übergänge“ zwischen Standardsequenzen gestaltet werden und welches „Gewicht“ einzelne Sequenzen für den gesamten Leistungsprozess haben.

Wichtig für unseren Zusammenhang ist es, dass angesichts der angesprochenen „Multifunktionalität“ der Kindertagesstätten über die verschiedenen „Standardsequenzen“ alle drei Funktionen erfüllt werden müssen, konkret die Erzieher(innen) in ihrem Arbeitsalltag in der Lage sein müssen, die Leistungsprozesse zu realisieren, die mit allen drei Funktionen verbunden sind. *Wie* dies geschieht, hängt von der „Betriebskultur“ der einzelnen Organisation ab - hierzu später mehr.

Die parallele, teilweise situationspezifische Anwendung unterschiedlicher Bereiche „pädagogischen Professionswissens“ erscheint mir typisch für die „Interaktionsarbeit“ in Kindertagesstätten. Mit „Interaktionsarbeit“ ist die Dienstleistung gemeint, die im konkreten Kontakt mit Personen, in unserem Falle Kindern, erbracht wird, in der

wissenschaftliches Wissen mit praktischen Orientierungen verschmilzt, und die erst die Flexibilität hervorbringt, die Problemlösungen im Kita-Alltag erfordern.

Natürlich stellt Interaktionsarbeit nur eine Komponente der Tätigkeit von Erzieherinnen in Kitas dar - es ist aber die Komponente, in der die drei Funktionen der Dienstleistungsprozesse konkret verschmolzen werden: In der Interaktion wird erzogen, werden Bildungsprozesse eingeleitet und wird ein Teil der „Betreuung“ geleistet - und die Interaktion ist eingebettet in die Regeln und Strukturen der Organisation „Kindertagesstätte“, die entscheidend sind für die konkrete Bewältigung der genannten Anforderungen. Dabei bleibt naturgemäß ein breiter Spielraum für die situative Komposition der drei Funktionen, der sich als Anforderung stellt, angesichts knapper Zeitbudgets Prioritäten zu setzen bzw. die Funktionen parallel zu erfüllen.

## 2. Die Organisation „Kindertagesstätte“

Der Alltag in einer Kita ist strukturierter Alltag, durch Organisation strukturierter Alltag.

Und es ist mitnichten so, dass sich die Organisation damit bescheiden könnte, dafür zu sorgen, dass dieser Alltag „reibungslos“ abläuft. Eine solche Perspektive auf die Organisation haben viele der Beschäftigten, die ihrer „Leitung“ die Aufgabe zumessen, möglichst optimale Bedingungen für pädagogische Arbeit zu sichern, insbesondere genug Geld, genug Personal, genug Zeit und genug Raum.

Diese Sichtweise ist legitim, doch sie blendet aus, dass sich jede Organisation, und damit auch die Kita, in einem politisch geprägten „organisationalen Feld“ bewegt, in dem Ansprüche unterschiedlicher Interessensgruppen gestellt und berücksichtigt (das heißt aber nicht automatisch: erfüllt!) werden müssen:

- Gesetze und darin zum Ausdruck kommende gesellschaftliche Werte und Normen (z. B. SGB VIII mit dem darin formulierten Auftrag, parallel Betreuung, Bildung und Erziehung zu gewährleisten - § 22 Abs. 2 SGB VIII, Kindergartengesetze).
- Teilweise divergierende Bildungs- und Erziehungstheorien, umgesetzt in

fachliche Ansprüche politischer Akteure (z.B. Bildungs- und Erziehungspläne).

- Ansprüche weiterer gesellschaftlicher Akteure (z.B. der Wirtschaft) z.B. im Hinblick auf Öffnungszeiten und Betreuungsdauer, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicherzustellen, auch allein Erziehenden Berufstätigkeit zu ermöglichen (vgl. z.B. SGB II).
- Ansprüche der Eltern, die in die gleiche Richtung weisen, z. T. aber auch bildungspolitisch motiviert sind.
- Ansprüche des Trägers und Finanziers (z.B. Kommune), all dies innerhalb eines möglichst günstigen Finanzrahmens zu realisieren.

Dabei muss beachtet werden, dass die Ansprüche, die über Öffentlichkeit und Politik formuliert werden, u. U. widersprüchlich sind: Bildung, Erziehung und Betreuung wirken zwar in der konkreten Interaktion praktisch „untrennbar“ - Honig spricht - wie erwähnt - von der „Multifunktionalität des Betreuungssystems“, dennoch sind mit den jeweiligen Begriffen unterschiedliche Ansprüche verknüpft: „Bildung“ bedeutet auch, „Anschlüsse“ an die Schule und das darin zum Ausdruck kommende „kulturelle Kapital“ (Bourdieu) zu finden, mit „Erziehung“ ist auch gemeint, kompensatorisch, d.h. familienergänzend und -unterstützend zu wirken (Aufbau von „sozialem Kapital“), mit „Betreuung“ verknüpft sich der Anspruch, die Eltern (insbesondere allein erziehende Mütter) hinreichend zu entlasten, damit diese dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen können. Wenn genügend Ressourcen vorhanden sind, kann all dies u. U. parallel realisiert werden - sind die Ressourcen knapp, d.h. mangelt es an Geld, Personal, Zeit oder Raum, müssen Prioritäten gesetzt werden - unter der Bedingung, dass keine Funktion vernachlässigt werden darf, Ansprüche austariert werden müssen.

Die Aufgabe für die Organisation Kita besteht deshalb grundsätzlich darin, die teilweise nicht sehr konkreten gesellschaftlichen Ansprüche so zu operationalisieren, dass sie sich im Arbeitsalltag (z. B. in einer Abfolge von „Standardsequenzen“) niederschlagen und - unter der Bedingung der gegebenen Ressourcenknappheit - sie auch zu

priorisieren, d.h. in interne Strukturen und Programme umzusetzen und hierfür Ressourcen in Form von Geld, Personal, Zeit und Raum bereitzustellen.

Über die Benennung der Ansprüche, die sich über das organisationale Feld stellen einerseits, der oben genannten Besonderheiten der Interaktionsarbeit andererseits können jetzt die Bedingungen, unter denen die Leistungsprozesse in Kindertagesstätten organisiert und gesteuert werden (können), näher benannt werden.

Kitas sind - wie fast alle Organisationen, die personenbezogene Dienstleistungen erbringen - „locker verknüpfte Systeme“ („loosely coupled systems“) mit flachen Hierarchien, hohen Autonomiegraden für die Akteure und einem demzufolge nur schwach ausgeprägtem Kontrollsystem - sie sind keine straff rational gestalteten oder gestaltbaren „Organisationsmaschinen“, die sowie mehr in den Phantasien von Unternehmens- oder Verwaltungsleitungen existieren dürften als in der Realität, was die Organisationssoziologie in den letzten 30 Jahren immer wieder gezeigt hat.

Da die zentralen Leistungen im Kontext von „Interaktionsarbeit“ erbracht werden, die nur sehr begrenzt standardisierbar ist, existieren vielmehr in der Organisation „Kindertagesstätte“ mehrere Autoritäts- und Machtquellen: neben der formalen Leitung, die u. a. die Ressourcenverteilung festlegt, bestimmen die einzelnen Erzieher(innen) praktisch weitgehend über den konkreten Inhalt und die Form der Leistung und sind dabei nur begrenzt kontrollierbar. Da sie für die zentrale Leistung der Kita - der Betreuungs-, Bildungs- und Erziehungsleistung am Kind, verantwortlich sind, verfügen sie über eine zentrale Machtquelle: sie entscheiden mit über die Qualität der Aufgabenerfüllung, an der die Organisation gemessen wird. Da auch die besten „Qualitätshandbücher“ wenig über die tatsächliche Praxis und noch weniger über die Bewältigung des „Ausnahmestands“ aussagen, sind diese Prozesse nur begrenzt standardisierbar.

Kitas haben somit Merkmale einer „street-level bureaucracy“, einer durch Interaktion geprägten öffentlichen Verwaltung. Mit diesem Begriff bezeichnet der amerikanische Organisationssoziologe Michael Lipsky Organisationen, die eine spezifische Art von

Dienstleistungen erbringen, nämlich Dienstleistungen, die gesellschaftlich und politisch bedeutsam sind und deshalb vom Staat - meist auf gesetzlicher Grundlage - bereitgestellt werden (Lipsky 1980). Er charakterisiert sie mit folgenden Merkmalen:

- Die Organisationsaktivitäten sind von den Aktivitäten der Mitarbeiter(innen) abhängig, die die Leistungen unmittelbar erbringen. Deren Tun oder Nicht-Tun hat Folgen für die öffentliche Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit der Organisation.
- Die Beobachtbarkeit dieser Aktivitäten ist stark eingeschränkt, sie sind nicht umfassend zu dokumentieren, Video-Überwachung ist verpönt.
- Die Informationen über Aktivitäten und Adressaten werden über die Mitarbeiter(innen) selbst gewonnen, d.h. diese bestimmen über die Dokumentation ihres Tuns und damit darüber, was festgehalten wird und was nicht.
- Die Beziehungen zwischen den Leistungserbringer(innen) und den Leistungsadressat(inn)en sind kontextabhängig und wenig standardisierbar.
- Formale Autorität existiert zwar, gleichzeitig verfügen die Mitarbeiter(innen) über ein erhebliches Machtpotenzial, da ihr Handeln entscheidend ist für die Erfüllung gesellschaftlicher Ansprüche.

Zwar bezieht Lipsky seine Analyse vor allem auf Schulen, Gerichte und die Polizei - es dürfte aber kaum überraschen, dass wir auch Kindertagesstätten vor der Folie der Konzeption der „street-level bureaucracy“ analysieren.

Denn der Grad der Kontrolle von Aktivitäten der Mitarbeiter(innen) wird durch die Standardisierbarkeit von Dienstleistungstechnologie gesetzt, ist also wie immer bei Interaktionsarbeit eher niedrig.

### 3. Schlussfolgerungen

All dies bedeutet für die hier interessierende Frage nach den Implementierungsbedingungen

von „Plänen“ und „Programmen“, dass über den Erfolg der Implementation in einem komplexen Zusammenspiel zwischen den Erzieherinnen und der Leitung entschieden wird. Dabei ist grundsätzlich jede einzelne Kita als eigenständige Organisation mit eigener Kultur und eigener Organisationspraxis zu betrachten. Für die Implementation ist zu beachten, auf welche Weise in der jeweiligen Kita im pädagogischen Alltag die unterschiedlichen Ansprüche miteinander vermittelt und welche organisationsinternen Arrangements hierzu getroffen werden.

Gleichzeitig sind in Offenbach - wie auch anderswo - die einzelnen Kitas in einer übergreifenden Organisation, hier dem „Eigenbetrieb Kindertagesstätten Offenbach“ zusammengefasst. Diese übergreifende Organisation hat, organisationssoziologisch betrachtet, die Struktur einer Holding. Denn sie besteht aus einer Reihe weitgehend autonomer Organisationen, die nach einheitlichen Prinzipien im Rahmen einer Gesamtstrategie gesteuert werden müssen.

Für die Leitung des EKO stellt sich damit die Aufgabe der Leitung von Leitung, da eine direkte Steuerung des Geschehens in den einzelnen Kitas der Komplexität des Geschehens nicht gerecht würde und letztlich scheitern müsste. Für diese Aufgabe gibt es eine Reihe von Akteuren wie Betriebsleitung, pädagogische Leitung, Fachberatung, deren Zusammenspiel darüber entscheidet, ob es gelingt, die Leitungen der einzelnen Kitas in die Lage zu versetzen, die Alltagspraxis in der Einrichtung effektiv zu steuern..

Ohne dass im einzelnen thematisiert werden kann, wie die Bedingungen gelungener Implementation aussehen können, möchte ich abschließend die Ebenen nennen, die dabei zu beachten sind:

Die Ebene der *Interaktionsarbeit*, auf der die verschiedenen Standardsequenzen kombiniert werden, aus denen sich die komplexen Leistungsprozesse zusammensetzen. Da die Implementation eines Programmes oder einzelner Programmbestandteile neue Standardsequenzen schafft und andere beeinflusst, müssen „bewährte“ Abläufe praktisch neu gestaltet werden. Dies geschieht in der Alltagspraxis im Zusammenspiel zwischen Erzieherinnen und Kindern, aber auch im Zusammenspiel der Erzieherinnen untereinander.

Die Ebene der einzelnen *Kita als Organisation*, in der diese Alltagspraxis stattfindet. Dabei schafft die Organisation den „Rahmen“ für die Interaktion, umgekehrt werden Organisationsstruktur und -kultur durch diese Interaktion verändert. Die Einführung neuer Programme greift in diese Dynamik ein, umgekehrt ist die Organisationsdynamik für die Implementation einmal förderlich, einmal hinderlich.

Die Ebene der *Gesamtorganisation*, die letztlich gegenüber der Öffentlichkeit und gegenüber den meisten „Anspruchsträgern“ verantwortlich ist. Ihre Aufgabe besteht darin, die auf den beiden anderen Ebenen herrschenden Bedingungen nicht nur zu reflektieren, sondern möglichst so zu beeinflussen, dass ein für die Implementation „günstiges“ Klima geschaffen wird. Die Ausführungen dürften gezeigt haben, dass dies nicht einfach ist, nicht zuletzt, da die komplexen „Brechungsverhältnisse“ zwischen den Ebenen die Erfolgsaussichten „direkter“ Zugriffe nicht gerade verbessern. Insofern ist mit der Konzipierung und Begründung neuer Programme, selbst wenn sie sehr „alltagstauglich“ aussehen mögen, nur der erste Schritt getan.

Dass dieser Schritt aber notwendig und richtig ist, steht auch für mich außer Zweifel.

#### Literatur:

Fried, L. 2003: *Pädagogische Programme und subjektive Orientierungen*, in: Fried, L./ Dippelhofer-Stiem, B./ Honig, M.-S./ Liegle, L.: *Einführung in die Pädagogik der frühen Kindheit*, Weinheim/Basel/Berlin, S. 54-85  
Hasenfeld, Y. 1983: *Human Service Organizations*, Englewood Cliffs  
Honig, M.-S./ Joos, M./ Schreiber, N.: *Was ist ein guter Kindergarten? Theoretische und empirische Analysen zum Qualitätsbegriff in der Pädagogik*, München und Weinheim  
Honig, M.-S. 2003: *Institutionen und Institutionalisierung*, in: Fried, L./ Dippelhofer-Stiem, B./ Honig, M.-S./ Liegle, L.: *Einführung in die Pädagogik der frühen Kindheit*, Weinheim/Basel/Berlin, S.86-121  
Lipsky, M. 1980: *Street Level Bureaucracy*, New York

[www.bildung-von-anfang-an.de](http://www.bildung-von-anfang-an.de)