

Was wollen die alle von mir?

Willkommen im Dschungel: Das Arbeitsfeld Fachberatung steckt immer noch voller Geheimnisse und Widersprüche. Welche Funktion haben Fachberaterinnen und Fachberater genau? Was erwarten Träger und Leitung von ihnen? Unsere Autorin klärt auf.

JOHANNA NOLTE



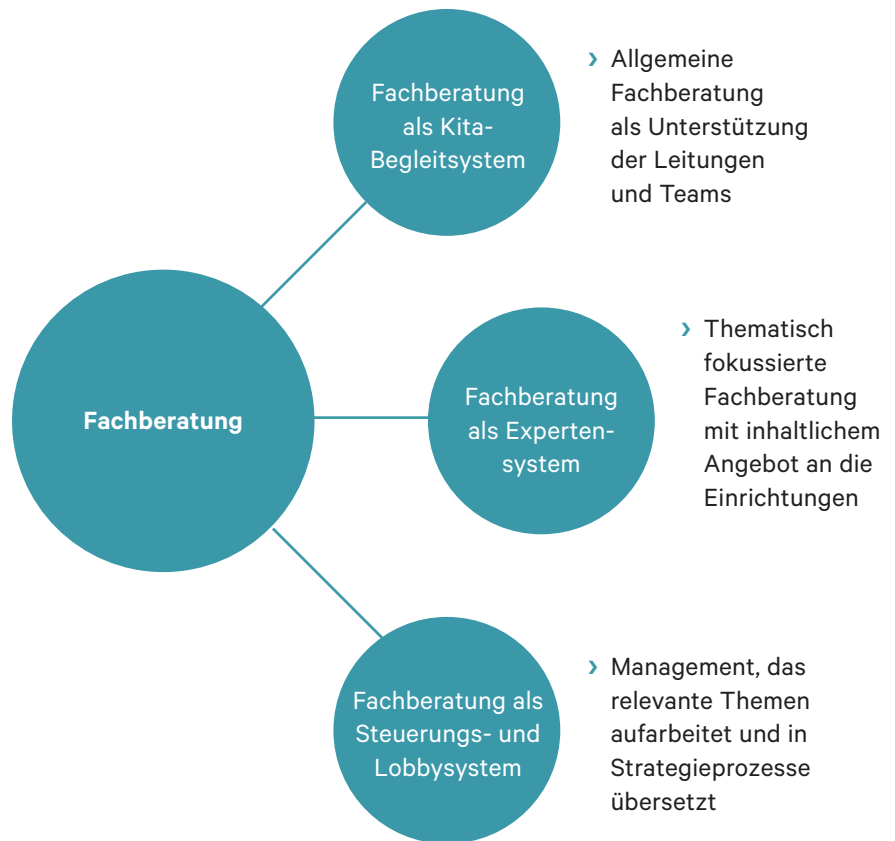
Fachberatung als eigenständiges Arbeitsfeld vorantreiben, professionalisieren und die Aufgabengebiete genau beschreiben – das war das Ziel in Sachen Fachberatung in den vergangenen Jahren und dafür wurde einiges investiert. Mit Erfolg! Fachberatung findet als Begriff expliziten Eingang in die Landesgesetzgebung, wie im Moment im Gesetzgebungsprozess in Schleswig-Holstein. Es wurden Ausbildungs- und Studiengänge installiert und über das Ethikpapier der Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit wurde ein partizipativ entwickelter Orientierungsrahmen zum Aufgabenspektrum geschaffen. Eine Folge dessen sind viele neu geschaffene Fachberatungsstellen und neue Möglichkeiten für freiberufliche Fachberaterinnen und Fachberater: Träger installierten Fachberatung für ihre Einrichtungen, und Einrichtungen holen sich Expertise und Begleitung in die Häuser. Kommunen stellen Fachberatung zur Verfügung, und es gibt auf Bundesebene Geldmittel, um spezifische Themen durch Fachberaterinnen und Fachberater – wie zum Beispiel für den Bereich Sprache oder Inklusion – voranzutreiben und zu begleiten.

Ist man sich also einig in Sachen Fachberatung? Es ist verflixt: Jede Definition und Beschreibung des Arbeitsfelds bringt neue Fragen und neue Aspekte mit sich. Jede Annäherung an das, was Fachberatung ist und macht, schließt anderes aus – und Fachberaterinnen und Fachberater laufen Gefahr, sich im Dschungel der Rollen und der Inkongruenz von Theorie und Praxis zu verirren.

Die Funktionen von Fachberatung

In der Praxis lassen sich drei Funktionen von Fachberaterinnen und Fachberatern unterscheiden.

Allgemeine Fachberatung: Fachberaterinnen und Fachberater arbeiten als Allrounder in den Einrichtungen. Sie stehen für Fragen zur



Die Abbildung zeigt die drei grundsätzlichen Funktionen von Fachberaterinnen und Fachberatern.

Verfügung, beraten Leitungen und bilden Teams fort. Sie sind nah dran, kennen Leitungen und Teams und bieten sich als Kümmernde an.

Thematisch spezialisierte Fachberatung: Bei vielen Trägern arbeiten mittlerweile Fachberatende mit thematischen Schwerpunkten wie Qualitätsmanagement, Kinderschutz, Sprache, Inklusion oder Bau. Sie treiben ihr Thema voran, entwickeln Konzepte und Formate und sind Expertinnen für Fragen in ihrem Bereich. Oft bilden sie Team und Leitung zu diesem Thema fort.

Fachberatung in der strategischen Steuerung und Lobby: Die dritte Variante von Fachberatung in der Praxis bewegt sich auf strategischer Ebene. Die Fachberaterinnen und -berater arbeiten oft eng mit den jeweiligen Trägern zusammen und vertreten zum Beispiel die Interessen der Kitas nach außen. Sie nehmen an Arbeitsgruppen nach Pa-

ragraf 78 des Sozialgesetzbuches VIII teil, schreiben Stellungnahmen und entwickeln Konzepte für übergeordnete Themen wie Fachkräftemangel oder Öffentlichkeitsarbeit.

Die Nähe zu den Trägern ist oft sehr unterschiedlich

Im Dialog mit Fachberaterinnen und Fachberatern wird deutlich, dass sie im jeweiligen Trägersystem und der spezifischen Einordnung in Organigramme und Abläufe zwar bestimmte Aufgabenprofile und Rollen zugeschrieben bekommen, diese aber in den Kontexten nur schwer bearbeiten können. Die hierarchische Eingliederung ist entscheidend dafür, welche Rolle und Aufgabe Fachberatung übernehmen kann. Fachberatung ist zum Teil Stabsstelle, zum Teil auf gleicher Ebene wie Personal- und Fachverantwortliche. Die Fachberaterinnen und -berater arbeiten in Teams oder als Einzelkämpfer,



Was tun, damit das Vertrauen zwischen Fachberatung und Kita stetig wächst wie dieses Bäumchen hier? Ein wichtiger Punkt: Je weniger Einrichtungen eine Fachberaterin betreut, je mehr Zeit sie also hat, desto intensiver kann die Beziehung zu den Kitas sein.

beraten trügereigene Kitas oder Kitas in verschiedener Trügerschaft und sind zuständig für ein bis mehr als zweihundert Einrichtungen. Dementsprechend unterscheiden sich in der Praxis die Möglichkeiten und Grenzen der Arbeit der Fachberaterinnen und Fachberater – auch wenn im Prinzip alle Ähnliches oder Gleiches in Konzepten und Stellenbeschreibungen formuliert haben. Vor allem die Nähe zu den Trägern der Einrichtungen ist teilweise elementar verschieden und in den Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit Kindertagesstätten unterschiedlich bewertet.

Als grobe Faustregeln können hier gelten:

› Je vertrauensvoller die Beziehung zwischen Fachberatung und Kita sein soll, desto hilfreicher sind eine organisatorische Distanz und eine Unabhängigkeit von Personalverantwortung und strategischer Steuerung.

› Je intensiver die Beziehung zwischen Fachberatung und Kitas sein soll, desto weniger Einrichtungen kann sie betreuen.

› Je steuernder und strategischer die Rolle der Fachberatung ist, desto enger muss ihre Anbindung an Entscheidungsträger sein.

Denkt man Fachberatung von den Anforderungen und Herausforderungen des Kita-Systems ausgehend, wird deutlich, dass Einrichtungen und Träger auf keine dieser Ebenen verzichten können. Sowohl Kita-Begleitdienste als auch Expertentum und fachlich und politisch steuernde Funktionen sind wichtig für die Einrichtungen – gleichzeitig können nicht alle Funktionen in einer Person oder einer Fachberatungsstruktur erfüllt werden. Träger sind dafür verantwortlich, den Kitas Unterstützung zur Verfügung zu stellen. Sie müssen diese Funktionen allerdings nicht immer selbst bieten. Freiberufliche Fachberaterinnen und Fachbe-

rater können bestimmte Themen übernehmen, Teamentwicklungsprozesse gestalten oder Leiterinnen und Leiter coachen. Eine gemeinsame politische Interessenvertretung, eine breite Öffentlichkeitsarbeit oder fachliche Stellungnahmen können häufig auf Verbandsebene effektiver entwickelt werden als auf Ebene der Träger. Entscheidend ist also nicht, was Fachberatung tut, sondern das, was Fachberatung im jeweiligen Kontext tun kann und welche Unterstützung für die Kitas organisiert und geleistet werden muss.

Natürlich gilt, dass über den Aufbau von gelingenden Arbeitsbeziehungen und persönlichen Verbindungen zwischen Fachberaterinnen, Einrichtungen und Trägern in (fast) jeder organisatorischen Struktur (fast) jede Funktion geklärt werden kann. Strukturierte Kommunikations- und Informationswege unterstützen eine gemeinsame Verantwortungs-

übernahme und gelingende Absprachen zu Vorgehensweisen. Allerdings entscheidet der formale und hierarchische Rahmen darüber, wie Fachberatung und Träger von Einrichtungen, Verhandlungspartnern und anderen Akteuren wahrgenommen und welche Rollen ihnen zugeschrieben werden. Selbst wenn die Kommunikation untereinander sehr vertrauensvoll und gleichrangig ist, so sind hierarchische Unterschiede in Organigrammen sichtbar und damit gültig. Diese Einordnung bestimmt den Spielraum der Fachberaterinnen in Konflikten und Krisen. Eine unbedingte Transparenz über die Art der Zusammenarbeit und das definierte Aufgabenspektrum von Fachberaterinnen gegenüber den Leiterinnen und Einrichtungen gehört zum ethischen Kodex und sichert Verlässlichkeit und Klarheit.

In letzter Zeit ist neben der Fachberatung ein anderes Arbeitsfeld gewachsen: Entstandene Großträger schufen Stellen im operativen Management. Regionalleitung, Bereichsleitung oder pädagogische Trägervertreter sind Funktionsbeschreibungen für Stellen, die operative Trägerverantwortung übernehmen und ihre Rolle zwischen Geschäftsführung und Leitungen haben. Die Rolle der Fachberatung muss in diesen wieder neuen Kontexten auch wieder neu definiert werden beziehungsweise wird durch veränderte strukturelle Einordnung definiert. Zum Teil werden mit der Einrichtung der Regionalleitungsstellen auch neue Fachberatungsstellen aufgebaut, die Trägerberatung übernehmen und den Auftrag haben, Pädagogik und Qualität der Einrichtungen quasi fachaufsichtlich mitzusteuern. Fachberatung wird verantwortlich für die Implementierung von pädagogischen Standards.

Ist Fachberatung gleich Management?

Wer tut was mit welcher Kompetenz und Legitimation? Die Verbindung und Abgrenzung von Aufgaben von

Fachberatung und mittlerem – pädagogischen und verwaltungsbezogenen – Management muss geklärt und aufgebaut werden:

- › Was unterscheidet und verbindet die verschiedenen Funktionen?
- › Sind Fachberaterinnen die Anwältinnen der Leitungen, die sie nach oben vertreten?
- › Bildet Fachberatung ein Tandem mit der Regionalleitung und setzt Themen und Standards nach unten?
- › Wird Fachberatung in die Kitas geschickt? Welche Information gibt die Fachberatung dann wem?
- › Wie vertraulich ist Fachberatung für Leitungen?
- › Berät Fachberatung den Träger oder führt der Träger die Fachberatung?
- › Wie viel Management steckt in Fachberatung?

Diese Themen sind hochsensibel. Sie berühren Herzstücke von Beratung wie Vertraulichkeit, Transparenz und Vertrauen. Sie sind Ausdruck von Loyalitäten, Identifikation und Selbstverständnis der Beteiligten. Die Organisationen sind außerdem häufig noch neu, sowohl was die Aufbauten als auch was die handelnden Personen angeht: Es gibt wenig Routinen, Rollensicherheit oder verbindliche Festlegungen. Vieles ist offen und kann gestaltet werden – es muss aber auch gestaltet werden.

Eine große Gefahr in dieser Auseinandersetzung ist es, die eigentliche Kernarbeit und den Kontakt mit den Einrichtungen und Mitarbeitenden zu schnell zu verändern. Es gibt verschiedene Tempi im System: Träger- und Unterstützungssysteme bauen sich in großer Geschwindigkeit auf und um und sortieren sich personell und strukturell immer wieder neu. Kindertageseinrichtungen haben allerdings oft weder die Möglichkeit noch die Bereitschaft, sich schnell auf Neues einzulassen und aufgebaute Strukturen zu verändern.

Fachberatung übernimmt in diesem Kontext häufig die Rolle im Da-

zwischen: Sie steht an der Schnittstelle zwischen Einrichtungen und Management. Einerseits erlebt sie die Herausforderungen vor Ort, die eher eine Verlangsamung der Veränderungen erfordern als eine Beschleunigung. Eine veränderte pädagogische Haltung oder die Implementierung neuer Standards gehen nicht schnell, sondern brauchen Schleifen, Zeit und Sicherheit. Andererseits erleben Fachberaterinnen und Fachberater den Druck auf Trägerebene, trotz der neuen und ungewohnten Strukturen schnell reagieren zu müssen, und den Anspruch, schnell reagieren zu können. Auf dieser Ebene sind Fachberaterinnen und Fachberater außerdem selbst Teil dieser Veränderungen und müssen sich deshalb selbst immer wieder neu justieren. Der sichere Boden ist erst im Entstehen. Wertschätzung, Transparenz, Partizipation und Achtsamkeit sind in diesen Prozessen Werte, die Raum brauchen, Kommunikation erst ermöglichen und neue Organisationsentwicklungswege notwendig machen.

Am Ende bleibt, das eigene System daran auszurichten, was die Kitas-Landschaft braucht und fordert. Alle Beteiligten leisten dazu einen Beitrag, den es zu definieren und vor allem gemeinsam zu bestimmen und zu füllen gilt. Fachberatung übernimmt in diesem Kontext eine wichtige Aufgabe, ist aber nicht Allheilmittel und Garant für Qualität. Vielmehr geht es auch um starke Träger mit strategischem Weitblick, starkes operatives Management und eine gut funktionierende Verwaltung, gute Ablauf- und Aufbaustrukturen, eine starke Alltagspraxis in den Einrichtungen sowie agiles Handeln auf allen Ebenen. Es wird nur im Gespräch und in permanenter Kommunikation über Funktionsbeschreibungen und Rollenbeschreibungen gelingen, tragfähige Lösungen für die Kindertagesstätten vor Ort und letztendlich und zuallererst für die Kinder und Eltern zu entwickeln. ◀