

Kaiser, Anna-Katharina; Lipowski, Hilke; Fuchs-Rechlin, Kirsten Aufgabenprofile und Handlungsmodi von Fachberaterinnen und Fachberatern. Berufliches Handeln zwischen Personen- und Organisationsbezug

München : Deutsches Jugendinstitut 2022, 58 S. - (WiFF Studie. Weiterbildung; 37)



Quellenangabe/ Reference:

Kaiser, Anna-Katharina; Lipowski, Hilke; Fuchs-Rechlin, Kirsten: Aufgabenprofile und Handlungsmodi von Fachberaterinnen und Fachberatern. Berufliches Handeln zwischen Personen- und Organisationsbezug. München : Deutsches Jugendinstitut 2022, 58 S. - (WiFF Studie. Weiterbildung; 37) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-278152 - DOI: 10.25656/01:27815; 10.36189/wiff2022

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-278152>

<https://doi.org/10.25656/01:27815>

in Kooperation mit / in cooperation with:



Deutsches
Jugendinstitut

<https://www.dji.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Aufgabenprofile und Handlungsmodi von Fachberaterinnen und Fachberatern

Berufliches Handeln zwischen Personen- und Organisationsbezug

Anna-Katharina Kaiser/Hilke Lipowski/Kirsten Fuchs-Rechlin

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 01NV1901A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Zitiervorschlag: Kaiser, Anna-Katharina/Lipowski, Hilke/Fuchs-Rechlin, Kirsten (2022): Aufgabenprofile und Handlungsmodi von Fachberaterinnen und Fachberatern. Berufliches Handeln zwischen Personen- und Organisationsbezug. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 37. München

© 2022 Deutsches Jugendinstitut e.V.

Lizenz: CC-BY-NC-ND 3.0 DE

Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)

Nockherstraße 2, 81541 München

E-Mail: info@weiterbildungsinitiative.de

Diese Publikation ist kostenfrei erhältlich unter:

www.weiterbildungsinitiative.de/publikationen

Herausgeber: Deutsches Jugendinstitut e.V. (DJI)

Lektorat: Susanne John, München

Gestaltung, Satz: O.media GmbH, Leipzig

Druck: Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main

www.weiterbildungsinitiative.de

ISBN: 978-3-86379-402-6

Die Online-Version dieser Publikation ist abrufbar unter: <https://doi.org/10.36189/wiff22022>

Anna-Katharina Kaiser/Hilke Lipowski/Kirsten Fuchs-Rechlin

Aufgabenprofile und Handlungsmodi von Fachberaterinnen und Fachberatern

Berufliches Handeln zwischen Personen- und Organisationsbezug

Eine Studie der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)

Vorwort

Auch wenn bislang der empirische Nachweis aussteht, spricht vieles dafür, dass Fachberatung ein wichtiges Angebot ist, um Leitungs- und Fachkräfte bei der Qualitätsentwicklung zu unterstützen; hierzu besteht mittlerweile ein gewisser Konsens im Arbeitsfeld. Dennoch ist Fachberatung, was den Grad ihrer Verrechtlichung und Institutionalisierung angeht, im Kita-System bislang kaum verankert. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass ihr Mandat – zumindest auf der Ebene der Gesetze, Verordnungen oder Rahmenvereinbarungen – nur in wenigen Ländern geregelt wurde. Sofern Regelungen vorliegen, ist die Spannbreite des Auftrags von Fachberatung groß: Sie reicht von der (direkten) Begleitung und Unterstützung der Fachkräfte über die Beratung der Träger bis hin zur Qualitätssicherung und -entwicklung oder dem Qualitätsmanagement.

Fachberatung ist allerdings längst kein Nischenangebot mehr. Fast alle Träger stellen ihren Leitungs- und Fachkräften ein entsprechendes Angebot zur Verfügung. Die „Unbestimmtheit“ des Mandats, trotz breiter Nutzung, führt zu der Frage, wie sich Fachberatung in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt hat, für welche Aufgaben Fachberater:innen zuständig sind und wie sie diese Aufgaben ausüben, kurz: inwiefern sich ein Profil von Fachberatung herausgebildet hat.

Mit der vorliegenden Publikation präsentieren wir erste Ergebnisse der WiFF-Fachberatungsstudie und möchten einen Beitrag zur Professionalisierung der Fachberatung und damit letztendlich zur Professionalisierung der Frühen Bildung leisten. Die Durchführung und Erstellung der Studie wurde von Nicole Spiekermann und Anna Beutin, die den WiFF Wegweiser Weiterbildung „Fachberatung für Kindertageseinrichtungen“ begleitet haben, sowie den studentischen Hilfskräften Jessica Schmid und Paul Hufendiek unterstützt. Hierfür danken wir!

Unser Dank gilt in besonderer Weise den Fachberaterinnen und Fachberatern, die sich zu einem Interview bereit erklärt haben und uns dadurch Einblick in ihren Berufsalltag, in ihr Denken und Handeln gewährt haben. Wir hoffen, dass sie sich in unseren Überlegungen und Ausführungen wiederfinden können.

München, im März 2022



Prof. Dr. Kirsten Fuchs-Rechlin
Projektleitung WiFF

Inhalt

1	Fachberatung: ein etablierter Begriff mit vielen Zuschreibungen	8
2	Theoretische Vorannahmen, Studiendesign und methodisches Vorgehen	9
3	Aufgaben- und Handlungsfelder von Fachberaterinnen und Fachberatern	13
3.1	Prozesse der Qualitätsentwicklung und -sicherung in Kitas begleiten	14
3.2	Personalplanung, -gewinnung und -führung (mit)gestalten	15
3.3	Kompetenzentwicklung der Fach- und Führungskräfte unterstützen	17
3.4	Den Träger zu organisationsbezogenen, pädagogischen, bildungspolitischen und rechtlichen Themen sowie deren Umsetzung beraten	20
3.5	Organisatorische und Verwaltungsaufgaben erledigen	22
3.6	Qualität des beruflichen Handelns sichern und weiterentwickeln	24
3.7	Netzwerke und Kooperationen gestalten	26
3.8	Zwischenbilanz	29
4	Handlungsmodi von Fachberaterinnen und Fachberatern	31
4.1	Die involviert-unterstützende Fachberatung	32
4.2	Die auftragsorientiert-spezialisierte Fachberatung	37
4.3	Die pädagogisch-befähigende Fachberatung	41
4.4	Die steuernd-koordinierende Fachberatung	46
4.5	Zwischenbilanz	51
5	Zusammenfassung	54
6	Literatur	56
7	Anhang	58
7.1	Abbildungsverzeichnis	58
7.2	Tabellenverzeichnis	58

1 Fachberatung: ein etablierter Begriff mit vielen Zuschreibungen

Das Ziel von Fachberatung zu benennen, scheint auf den ersten Blick nicht schwierig zu sein. Fachberatung wird eine Schlüsselrolle im Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung zugeschrieben, und die Nutzung von Fachberatung durch Leitungs- und Fachkräfte wird als wesentliche Voraussetzung für die Qualitätsentwicklung in der Frühen Bildung gesehen (BMFSFJ/JFMK 2018, S. 31). Geht man jedoch von diesem übergeordneten Ziel der Qualitätsentwicklung auf die Ebene des Handelns, also in die konkrete Beschreibung und Umsetzung der Aufgaben, wird ein umfassendes, vielfältiges und nicht klar definiertes Portfolio von Aufgaben, Zuständigkeiten und Konzepten sichtbar (Preissing/Herrmann 2018, S. 16–18; Leygraf 2013, S. 22; Münch 2010, S. 46). Dies ist u.a. bedingt durch uneinheitliche rechtliche Vorgaben der Länder, durch die Pluralität der Trägerstrukturen und -bedarfe und die jeweilige Situation in den Kindertageseinrichtungen. Daraus ergibt sich eine Spannweite der Aufgaben, die Christa Preissing und Karsten Herrmann folgendermaßen beschreiben:

„Zugespitzt formuliert, bewegt sich das Berufs- und Aufgabenprofil der Fachberatung derzeit zwischen den Polen von klassischer sozialpädagogischer Beratung und Prozessbegleitung einerseits und einem gezielten Qualitäts- und Organisationsmanagement andererseits“ (Preissing/Herrmann 2018, S. 16).

Diese rechtliche und programmatische Unbestimmtheit des fachberaterischen Auftrags erschwert es den Fachberaterinnen und Fachberatern sowie ihren Anstellungsträgern oder Auftraggebern, ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, was Fachberatung eigentlich ist und führt zudem „zu einem uneinheitlichen Berufsbild der Fachberatung“ (Frank 2021, S. 5). Dies zeigt sich beispielsweise in der unterschiedlichen Handhabung der Koppelung von Fachberatung und Aufsichtsfunktion. Aber gerade dieses klar definierte Berufsbild wird im fachlichen Diskurs gefordert, um das Potenzial der Fachberatung auszuschöpfen, einen Rahmen für die Berufsidentität der Fachberater:innen zu

schaffen und so der Diffusität der Aufgaben, Zuschreibungen und Funktionen entgegenzuwirken (Schwentesi u.a. 2021, S.90–92; BMFSFJ/JFMK 2018, S. 28; DV 2012, S. 3 und 23). Bereits im Jahr 2010 konkretisierte Maria Theresia Münch diese Forderungen nach einem Berufsbild folgendermaßen:

„Es braucht eine transparente Beschreibung der Kompetenzen, beruflichen Vorqualifikationen, Profile, Qualitätsstandards, strukturellen, finanziellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen von Fachberatung sowie Abgrenzungskriterien hinsichtlich der Aufgabenschwerpunkte von trägergebundener und freiberuflicher Fachberatung“ (Münch 2010, S. 48).

In den vergangenen Jahren ist das Feld der Fachberatung diesbezüglich „deutlich in Bewegung geraten“ (Herrmann/Korte 2018, S. 10). Dies zeigt sich in einer voranschreitenden Vernetzung und Selbstorganisation der Fachberater:innen, die beispielsweise 2016 in der Gründung einer AG Fachberatung innerhalb der „Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit e.V.“ (BAG-BEK) zum Ausdruck kommt. Diese Arbeitsgruppe hat u.a. ein gemeinsames Selbstverständnis von Fachberatung formuliert (BAG-BEK 2021), um die Identifikation der Berufsgruppe zu fördern. Zudem wurden bzw. werden gerade in den letzten zehn Jahren unterschiedliche Studien zum Themenbereich Fachberatung durchgeführt¹ und richtungsweisende Publikationen sowie Stellungnahmen verfasst². Trotzdem ist der Forschungsstand zum Thema Fachberatung vergleichsweise überschaubar (Frank 2021, S. 23). Erfahrungen aus der Berufsbildungsforschung zeigen jedoch, wie bedeutsam die empirische Grundlage für die Entwicklung eines Berufsbildes ist, damit über Berufsbilder nicht „nach Gefühl“ und ohne geeignete Datenlage entschieden wird“ (Becker/Spöttl 2014, S. 115). Deshalb werden auch für die Entwicklung eines klar definierten Berufsbildes „Fachberatung“ weitere gesicherte Erkenntnisse über das Aufgabenportfolio, den Arbeitsalltag und die damit verbundenen Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Fachberatung gefordert (Preissing u.a. 2015, S. 256). Aus Sicht von Elke Alsago und Maria-Eleonora Karsten (2018, S. 80) ist es „Aufgabe der Wissenschaft, die heterogene

1 Vgl. Frank 2021; Schwentesius u.a. 2021; Alsago 2019; BMFSFJ 2017; Weidmann 2017; Erhardt u.a. 2014, Leygraf 2013.

2 Vgl. Alsago u.a. 2018; Preissing u.a. 2015; Beitzel 2014; DV 2012.

Landschaft und ihre AkteurInnen zu verstehen, ihre Strukturen und Muster zu erkennen und sich ein Bild von der individuellen und kollektiven Ausgestaltung zu machen“.

An dieser Situationsbeschreibung setzt die vorliegende Interviewstudie an. Im Fokus der Gespräche standen die Zuständigkeiten und Aufgaben der Fachberater:innen und deren Umsetzung im beruflichen Handeln. Aspekte waren hier beispielsweise, welche Schwerpunkte die Fachberater:innen setzen, wie sie ihre Rolle zwischen den Trägern sowie Fach- und Leitungskräften ausgestalten und mit welchen Anforderungen sie dabei konfrontiert sind. Aus den Aussagen wurde ein Aufgabenportfolio der interviewten Fachberater:innen entwickelt (Kapitel 3). Mittels der Analyse des Interviewmaterials ließen sich vier Typen des Handelns identifizieren, die detailliert beschrieben werden (Kapitel 4). Die Studie schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und Gedanken zu deren Bedeutung für die Weiterentwicklung der Fachberatung.

2 Theoretische Vorannahmen, Studiendesign und methodisches Vorgehen

Die Studie knüpft an die Forderungen nach einem klar definierten Berufsbild „Fachberatung“ an. Berufsbilder umfassen die relevanten Handlungsfelder, Zuständigkeiten und Aufgabenstellungen eines Berufes. Das Erschließen von beruflichen Aufgabenstellungen ist jedoch nur eine Säule für die Entwicklung von Berufsbildern (Spöttl 2008, S. 156f.). Entscheidend ist zudem die Auseinandersetzung mit den (gesellschaftlichen) Anforderungen, die an die Tätigkeit gestellt werden, sowie mit den Herausforderungen und Ambivalenzen des beruflichen Handelns. Darauf aufbauend können die für die Ausübung des Berufs notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen beschrieben werden (Frank 2014, S. 37f.).

Bei der vorliegenden Analyse der Aufgabenprofile und Handlungsmodi von Fachberater:innen dienen die Ausführungen von Maja Heiner (2004, S. 38–43) zur Klärung der eigenen beruflichen Rolle als theoretische Hintergrundfolie. Laut Maja Heiner sind für die Rollenklärung zwei Dimensionen maßgeblich: „(1) eine deutliche Vorstellung von der eigenen Aufgabe, also dem beruflichen Auftrag und den damit verbundenen Verpflichtungen, (2) eine Verortung dieses Aufgaben- und Rollenverständnisses im Berufsfeld“ (Heiner 2004, S. 38). Für die Tätigkeit der Fachberater:innen beinhalten diese zwei Dimensionen unterschiedliche Aspekte: Eine wesentliche Rolle spielt die Auseinandersetzung mit dem übergeordneten Auftrag der Qualitätsentwicklung und -sicherung im System der Kindertagesbetreuung und den damit verbundenen gesellschaftlichen Erwartungen beispielsweise hinsichtlich der Umsetzung der Kinderrechte oder der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zugleich ist die jeweilige Gestaltung dieser Aufgabe im Rahmen des Trägerauftrags von Bedeutung. Hierbei geht es darum, die Schnittmenge zwischen den Erwartungen und Möglichkeiten der Träger, der Fachberater:innen und auch der Kita-Leitungen hinsichtlich einer qualitätsvollen Beratung und Begleitung herauszuarbeiten. Die große Spannweite der Aufgaben eröffnet für diesen Aushandlungsprozess

einerseits einen großen Handlungsspielraum, den die Träger und Fachberater:innen durch die Formulierung des Auftrags und der damit verbundenen Verpflichtungen und Aufgaben füllen können. Andererseits kann diese Unklarheit zu unrealistischen Erwartungen, nicht geklärten Zuständigkeiten und zu Rollendiffusionen im Beratungsprozess führen. Bezüglich der Verortung des Aufgabenverständnisses im Berufsfeld stehen die Fachberater:innen vor der Herausforderung, ihre intermediäre Rolle im System der Kindertagesbetreuung zu gestalten, d.h. mit den anderen Akteuren, wie beispielsweise Kita-Leitungen, Trägervertreter:innen oder auch kommunalen Akteuren, zu interagieren und die jeweiligen Aufgaben und Zuständigkeiten zu klären. Hier schließt sich der Kreis, denn in der Auseinandersetzung mit diesen Fragen können wiederum Impulse für die Weiterentwicklung eines Berufsprofils entstehen, insbesondere auch hinsichtlich der Formulierung der notwendigen Handlungskompetenzen und Qualifizierungen für die Gestaltung der beruflichen Handlungsfelder.

Auf Grundlage der Überlegungen werden die Interviews unter folgender Fragestellung ausgewertet:

Welche Aufgabenbereiche kennzeichnen die Funktion Fachberatung, und wie gestalten die Fachberater:innen ihre berufliche Rolle innerhalb des Systems der Kindertagesbetreuung?

Die Ergebnisse können einen Beitrag zur beruflichen Aufgaben- und Rollenklärung leisten, und zwar sowohl auf der individuellen Ebene der Fachberater:innen als auch auf Ebene der Träger und der Fachpolitik.

Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Telefoninterviews mit 26 Fachberaterinnen und Fachberatern geführt, die Einblicke in das Berufsfeld und in ihre Tätigkeit ermöglichten. Durch die Auswertung und Analyse der Interviews wird das individuelle „Prozess- und Deutungswissen (der Fachberater:innen, Anm. d. A.), das sich auf sein (ihr, Anm. d. A.) spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht“ (Bogner/Menz 2002, S. 46) sichtbar und für die Weiterentwicklung eines Berufsbildes Fachberatung nutzbar gemacht. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das Handeln und die damit verbundene Wahrnehmung und Wirkung in der pädagogischen Praxis aus der Perspektive der Fachberater:innen beschrieben werden.

Die Methode des leitfadengestützten Interviews wurde gewählt, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews zu gewährleisten (Meuser/Nagel 2005, S. 81f.). Die Interviews wurden transkribiert und anonymisiert. An einigen wenigen Stellen wurden Interviewpassagen zur Anonymisierung maskiert, d.h. auf mehrere Sprecher:innen verteilt. Für die vorliegende Publikation wurden die Interviewaussagen zur besseren Lesbarkeit sprachlich geglättet.

Im Anschluss an die Interviews erhielten die Fachberater:innen postalisch einen Kurzfragebogen, der Fragen zu den soziodemografischen Merkmalen, zum Träger und zur Struktur der Fachberatungsstelle enthielt.

Leitfadenentwicklung

Grundlagen des Interviewleitfadens waren insbesondere eine systematische Literaturrecherche zum Themenbereich Fachberatung, eine Dokumentenanalyse der rechtlichen Rahmung zur Fachberatung in den Bundesländern (Kaiser/Fuchs-Rechlin 2020) und der fachliche Austausch mit Akteuren aus dem Tätigkeitsfeld wie beispielsweise Trägervertreterinnen bzw. -vertretern. Ergänzend dazu wurden in einem Workshop mit zehn Fachberaterinnen und Fachberatern Herausforderungen und Strukturen der Fachberatungstätigkeit sowie die Inhalte und das Vorgehen des Forschungsvorhabens diskutiert.

Der Interviewleitfaden beinhaltete u.a. Fragen zur Berufsbiografie, zu den Zuständigkeitsbereichen, Aufgaben und Weiterbildungsbedarfen der Fachberater:innen sowie zu den Strukturen, Gelingensbedingungen und Herausforderungen der Tätigkeit. Im Fokus der Interviews standen die Zusammenarbeit mit den Kindertageseinrichtungen und den Trägern sowie die dafür notwendigen Kompetenzen der Fachberater:innen.

Zudem wurden die Auswirkungen der Coronapandemie auf die Tätigkeit der Fachberater:innen erfragt. Die Ergebnisse hierzu sind in einem Studienreport veröffentlicht (Kaiser 2020).

Datenerhebung und Sample

Die Interviewpartner:innen wurden durch einen Aufruf auf der Homepage und im Newsletter der WiFF gewonnen. Aus einer großen Zahl von Interessierten wurden 26 Fachberater:innen anhand folgender Kriterien für die Interviews ausgewählt: Bundesland, Stadt- und Gemeindetyp, Anstellungsträger sowie Koppelung

der Funktionen Fachberatung, Fach- und Dienstaufsicht. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum Mai bis Juli 2020. Bedingt durch die Coronapandemie, wurden die ursprünglich als persönliche Gespräche geplanten Interviews telefonisch durchgeführt. Es konnten 26 Gespräche realisiert werden. Die Interviews hatten eine Länge von 50 bis zu 132 Minuten. Es waren Fachberater:innen aus elf Bundesländern vertreten.

Die Mehrzahl der Fachberater:innen besitzt einen Hochschulabschluss und zwar zumeist auf Master-niveau. Bezogen auf ihre Berufsbiografie, weisen die Interviewpersonen eine große Nähe zum Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung auf. Sie haben mehrheitlich eine Ausbildung zur Erzieherin oder zum Erzieher absolviert und waren vor Übernahme ihrer aktuellen Stelle als Leitungskraft tätig (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Persönliche Merkmale der Befragten

Persönliche Merkmale		Anzahl Interviewte
Geschlecht	weiblich	24
	männlich	2
Abschluss staatlich anerkannte Erzieherin oder anerkannter Erzieher	ja	13
	nein	11
	keine Angabe	2
Höchster Berufsabschluss	Fachschule	3
	Hochschule Bachelorabschluss	5
	Hochschule Diplom bzw. Masterabschluss	15
	Hochschule, keine Angabe zu Bachelor- oder Diplom bzw. Masterabschluss	1
<i>Fachrichtung des Hochschulabschlusses</i>	<i>Sozialpädagogik/Soziale Arbeit</i>	12
	<i>Erziehungswissenschaften/Pädagogik</i>	6
	<i>Frühpädagogik/Kindheitspädagogik</i>	1
	<i>Sonstiges</i>	2
	keine Angabe	2

Insgesamt (N) = 26 Interviewte

Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Die befragten Fachberater:innen arbeiten etwa zu gleichen Teilen bei freien und bei öffentlichen Trägern, und sie hatten zum Erhebungszeitpunkt größtenteils keine Dienst- und Fachaufsicht inne. Auffällig ist die enorme Spannweite bei der Anzahl der zu betreuenden Einrichtungen: Sie reicht von weniger als fünf bis hin zu über 200 Einrichtungen, bezogen auf eine Vollzeitstelle.

Dies spiegelt die unterschiedlichen Rahmenbedingungen wieder, unter denen Fachberater:innen tätig sind (Leygraf 2013, S. 34). Auch die Dauer der Tätigkeit als Fachberater:in variiert, wobei fast die Hälfte der Interviewten zwischen fünf und zehn Jahre in der Fachberatung tätig ist (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Tätigkeitsmerkmale der Befragten

Tätigkeitsmerkmale		Anzahl Interviewte
Träger	öffentliche Träger	12
	freier Träger	14
Fachberatung	ohne Fach- und Dienstaufsicht	18
	mit Fach- und Dienstaufsicht	4
	mit Fachaufsicht	1
	mit Dienstaufsicht	1
	Funktion (noch) nicht geklärt	2
Vorerfahrung in der Kita	keine	7
	bis 5 Jahre	3
	ab 5 bis 10 Jahre	3
	ab 10 bis 15 Jahre	5
	länger als 15 Jahre	6
	keine Angabe	2
Dauer der Tätigkeit als Fachberatung	bis 5 Jahre	6
	ab 5 bis 10 Jahre	11
	ab 10 bis 15 Jahre	3
	mehr als 15 Jahre	4
	keine Angabe	2

Insgesamt (N) = 26 Interviewte

Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Datenauswertung und -analyse

Die Auswertung des erhobenen Materials wurde mit Hilfe von MAXQDA nach den Prinzipien und dem Ablauf der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse durchgeführt und folgte der deduktiv-induktiven Kategorienbildung nach Udo Kuckartz (2016). Hierbei wurden die Hauptkategorien zum großen Teil deduktiv aus dem Interviewleitfaden abgeleitet und die Subkategorien induktiv aus dem Interviewmaterial heraus entwickelt. Zu den codierten Textpassagen wurden Zusammenfassungen erstellt, um die Aussagen der Fachberater:innen „quasi durch die Brille der Forschungsfrage“ (Kuckartz 2016, S. 112) zu betrachten.

In der Analyse wurden in einem ersten Schritt die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet: Sie zeigen sich vor allem in den genannten Zuständigkeitsbereichen und Aufgaben. Diese wurden zu Handlungsfeldern grup-

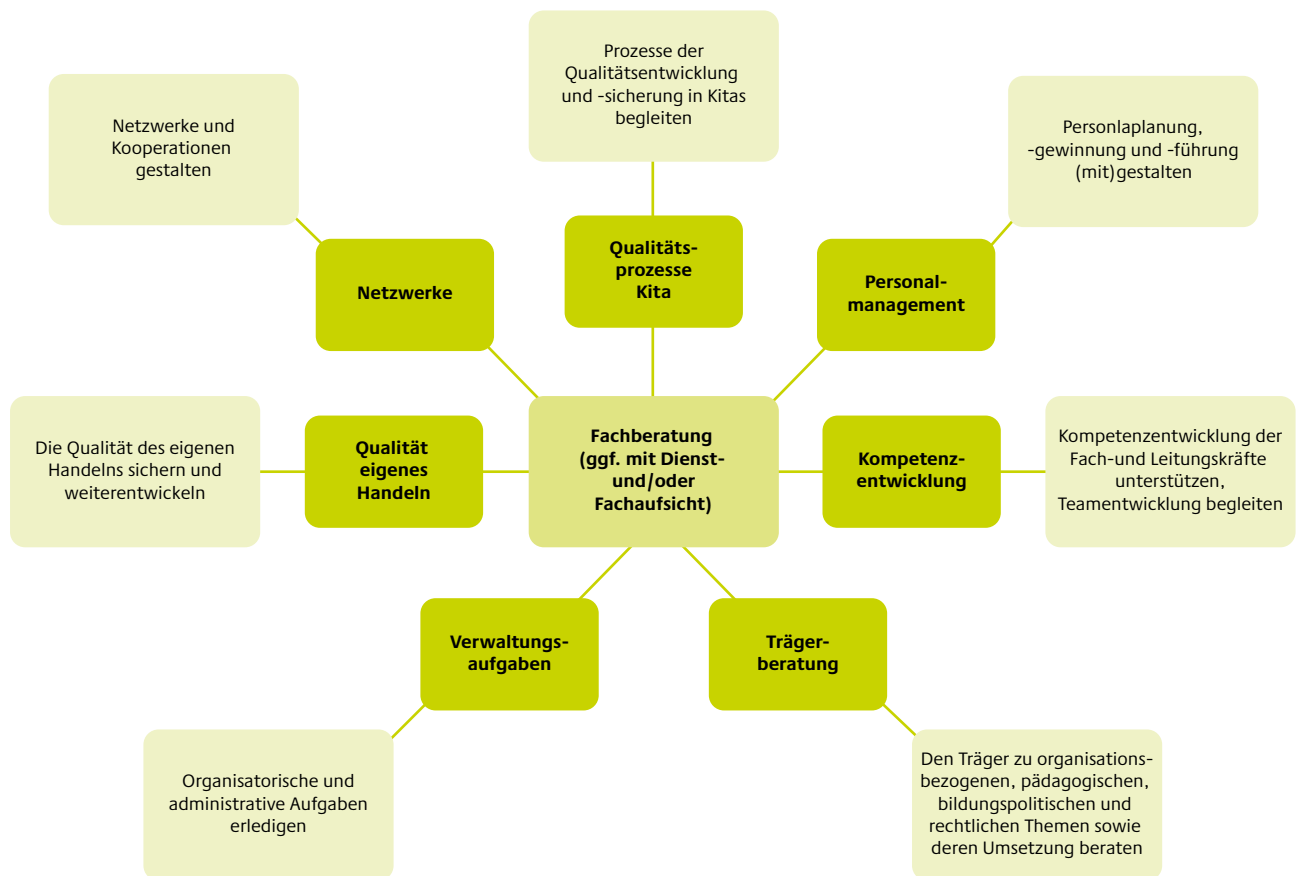
piert und anschließend beschrieben. Darauf aufbauend wurden Typen des Handelns gebildet, die sich durch die Dimensionen „Handlungsfokus“ und „Themenspektrum der Beratung“ beschreiben lassen.

3 Aufgaben- und Handlungsfelder von Fachberaterinnen und Fachberatern

Das übergeordnete Ziel des fachberaterlichen Handelns ist die Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität im System der Kindertagesbetreuung vor Ort. Im Hinblick auf die damit verbundenen Zuständigkei-

ten und Aufgabenstellungen wird Fachberatung häufig als heterogenes Feld beschrieben (Herrmann/Korte 2018, S. 10). Ein Ziel der Studie ist es deshalb, die in den Interviews genannten Aufgaben zu systematisieren und das berufliche Handeln zu beschreiben. Dahinter steht vor allem die Frage, ob es einen gemeinsamen Kern fachberaterischen Handelns gibt, und zwar trotz unterschiedlicher "struktureller Verankerung" (Preisning u.a. 2016, S. 268). Zur Systematisierung wurden die in den Interviews genannten Aufgaben in sieben Handlungsfelder gruppiert (vgl. Abb. 1). Zu diesen Handlungsfeldern wurden zentrale Handlungsanforderungen formuliert.

Abb. 1: Handlungsfelder von Fachberaterinnen und Fachberatern



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Die Handlungsfelder wurden von den Interviewten unabhängig davon thematisiert, in welchem Bundesland sie zum Zeitpunkt des Interviews tätig waren, und auch unabhängig davon, ob sie bei einem örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe, einem Einrichtungsträger, einem Trägerverband oder einem

externen Anbieter, wie etwa einem gemeinnützigen Verein, tätig waren. Die genannten Handlungsfelder bilden den gemeinsamen Kern ihrer Fachberatungstätigkeit. Die jeweilige Gewichtung und Ausgestaltung der Handlungsfelder sowie die Ausführung der damit verbundenen Aufgaben stellt sich jedoch sehr unter-

schiedlich dar. Sie basiert u.a. auf einem Aushandlungsprozess zwischen Auftraggeber und Fachberater:in, der wiederum von den Erwartungen der Akteure (Träger, Fachberatung, Kita), den strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen oder auch den Qualifikationen, Kompetenzen und Orientierungen der Fachberater:innen abhängig ist (vgl. Kap. 4).

Neben diesen grundlegenden Handlungsfeldern und -anforderungen der Tätigkeit (vgl. Abb. 1) beschreiben einzelne Interviewpartner:innen weitere Aufgaben wie beispielsweise die Beratung der Eltern u.a. zum Betreuungsangebot vor Ort oder auch die unmittelbare Arbeit mit den Kindern. Um das gesamte Spektrum an Aufgaben in der Studie zu berücksichtigen, wurden Fachberater:innen mit und ohne Aufsichtsfunktion befragt. Sofern sich bei der Ausgestaltung der Aufgaben diesbezüglich Unterschiede ergeben, wird an den entsprechenden Stellen darauf hingewiesen. In den nachfolgenden Ausführungen wird das berufliche Handeln der interviewten Fachberater:innen innerhalb der oben genannten Handlungsfelder beschrieben und in den fachlichen Diskurs eingeordnet.

3.1 Prozesse der Qualitätsentwicklung und -sicherung in Kitas begleiten

In diesem Handlungsfeld steht die Begleitung des Qualitätsmanagements in den Kindertageseinrichtungen im Fokus. Qualitätsmanagement wird hierbei als systematischer und fortlaufender Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung verstanden, der auf der Analyse der Situation der Kindertageseinrichtung aufbaut und anhand bestimmter Qualitätskriterien gestaltet und evaluiert wird (DV 2013, S. 6).

Die Fachberater:innen begleiten und unterstützen die Prozesse der Qualitätsentwicklung auf unterschiedliche Weise. Die Ausgestaltung der Beratung ist beispielsweise abhängig von den zeitlichen Ressourcen, die der Fachberatung zur Verfügung stehen, oder auch davon, ob bereits Qualitätsmanagementsysteme in den Einrichtungen umgesetzt werden. So berichtet ein Teil der Fachberater:innen von bereits etablierten Qualitätshandbüchern in den Kindertageseinrichtungen bzw. von Qualitätsmanagementsystemen der Träger oder auch von bestehenden Qualitätsentwicklungsvereinbarungen der Länder, die Grundlage ihrer Beratungstätigkeit sind. Die interview-

ten Fachberater:innen informieren über die jeweiligen Instrumente des Qualitätsmanagements, initiieren, begleiten und überprüfen die Umsetzung der Prozesse, Inhalte und Verfahren. Ein:e Fachberater:in beschreibt das Vorgehen folgendermaßen:

„Wir haben ein Qualitätssystem, da wird die ganze Kita-Arbeit in Qualitätsbereiche auseinandergenommen – nach vielen Kriterien. Und diese Umsetzung: Wie geht das mit dem pädagogischen Ansatz? Wie wird in den Gruppen die Wahrnehmungsförderung durchgemacht? Wie sieht es aus mit der Vorschulpädagogik? Was ist die Ausbildung des Personals? Was ist Trägerqualität in Sachen Hygienemanagement. Und, Elternarbeit, was braucht es dafür? (...) Also zum Beispiel Kinderschutz ist auch ein Qualitätsbereich. Da wird sozusagen die ganze Arbeit von: Das Kind kommt in die Kita, bis: Irgendwann geht es in die Schule und verlässt uns. Dieser Prozess ist in Qualitätsbereiche eingeteilt, und diese Qualitätsbereiche erarbeite ich mit allen Teams an Studientagen oder explizit in Teamfortbildungen.“ (Int2026:39)³

Entscheidend für die Ausgestaltung der Aufgaben in diesem Handlungsfeld ist zudem der Auftrag des Trägers hinsichtlich der Qualitätsentwicklung und -sicherung. So beschreibt ein:e Fachberater:in, dass es seine:ihre „oberste Aufgabe ist (...), ein für alle Einrichtungen einheitliches Qualitätsmanagement zu etablieren“ (Int2017:31).

Neben dem expliziten Auftrag werden in den Interviews weitere Anlässe für die Initiierung eines Qualitätsprozesses beschrieben wie beispielsweise die Anfrage einer Kita-Leitung, ein Kinderschutzfall oder auch ein Klausurtag, in deren Rahmen Handlungsbedarfe sichtbar werden. Auch eine Elternbeschwerde oder die Vorbereitung auf externe Evaluationsverfahren werden von den Interviewten als Anlass für die Initiierung und Begleitung von Qualitätsprozessen genannt.

Formate und Methoden

Die Fachberater:innen berichten von verschiedenen Formaten und Maßnahmen, die sie im Rahmen der Prozessbegleitung einsetzen. Dies sind u.a. Teamtage, Qualitätszirkel, Inhouse-Fortbildungen, Beratungs- und Reflexionsgespräche, schriftliche Rückmeldungen oder auch die Durchführung und Unterstützung von

3 Zeichenerklärung: (...) Auslassungen; ((...)) nonverbale Einschübe; [...] Ergänzungen der Autorinnen

internen und externen Evaluationsverfahren. Eine weitere Methode im Prozess der Qualitätsentwicklung sind Hospitationen. Diese werden von den Befragten „als der Blick von außen“ (Int2012:86) beschrieben, durch den sie sich ein Bild von der Situation in der Praxis machen und entsprechende Beratungs- und Weiterentwicklungsbedarfe identifizieren können (vgl. Kap. 3.3).

Einen wichtigen Stellenwert im Qualitätsmanagement hat für die Fachberater:innen die Konzeptionsentwicklung. Hierbei ist es relevant, das Leitbild des Trägers zu berücksichtigen, die Konzeption anhand des Bildungsauftrags zu gestalten, zu reflektieren und weiterzuentwickeln sowie „das Besondere“ bzw. Schwerpunkte der Einrichtungen aufzuzeigen.

„Zu meinen Aufgaben gehört, gemeinsam mit den Fach- und Leitungskräften die Konzeption auf einem aktuellen Stand zu halten, zu schauen: Ist eigentlich alles drin, was der Bildungsplan uns auch vorschreibt? Was ist aktuell? Was ist eigentlich schon längst überholt? Also wirklich zu schauen, dass die Qualität stimmt in den Einrichtungen.“ (Int2017:31)

Im Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung finden zudem Verfahren der internen und externen Evaluation Anwendung. Im Rahmen der internen Evaluation werden z.B. Befragungen der Mitarbeiter:innen, der Kinder und der Eltern durchgeführt. Vereinzelt berichten die Fachberater:innen in den Interviews von externen Kita-Prüfverfahren bzw. externen Evaluationen wie beispielsweise dem Verfahren der pädquis Stiftung. Einige Fachberater:innen haben eine Zusatzausbildung zum oder zur „Qualitätsbeauftragten“ oder arbeiten mit Qualitätsbeauftragten des Trägers zusammen.

Herausforderungen

Langfristige Beratungsprozesse zu realisieren, ist aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen nicht immer möglich. Obwohl die Teams die Prozessbegleitung brauchen, ist die „halt eher bedingt möglich, weil die Zeit einfach nicht da ist. Das heißt, wir geben eigentlich eher öfters nur so Anreize, und die arbeiten dann weiter“ (Int2019:145).

Auch das Themenspektrum und die parallel stattfindenden Beratungsprozesse werden teilweise als herausfordernd beschrieben. Die Beratungsprozesse weisen unterschiedliche Dynamiken auf und bedürfen individueller Bearbeitung und Unterstützung, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Die Herausforderung ist, die vielen Prozesse nebeneinander praktisch hinzukriegen, und sich da auch abzugrenzen in der inneren Vorbereitung, weil ich (habe) dasselbe Thema in unterschiedlichen Einrichtungen in unterschiedlichen Varianten (...). Und da muss ich schon manchmal aufpassen, dass ich sorgsam bin und mir deutlich mache: Wo bist du jetzt in diesem Team, und was war dort?“ (Int2009:167)

3.2 Personalplanung, -gewinnung und -führung (mit)gestalten

Ein weiteres Handlungsfeld von Fachberatung ist das Personalmanagement. Hierbei sind die interviewten Fachberater:innen vor allem im Bereich der Personalplanung und -gewinnung sowie Personalführung tätig (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Aufgabenbereiche der Fachberater:innen im Kontext des Personalmanagements

Personalplanung und -gewinnung	Personalführung
<ul style="list-style-type: none"> – Personalmarketing – Personalauswahl – Personaleinsatz – Personalabbau 	<ul style="list-style-type: none"> – Personalbindung – Personalpflege, -fürsorge – Jahreszielgespräche, LOB-Gespräche – Dienstplangestaltung, Urlaubs- und Fortbildungsgenehmigung

Quelle: nach Strehmel/Overmann 2018, S. 11–13

Personalplanung und -gewinnung

Insbesondere Fachberater:innen, die die Dienstaufsicht innehaben, berichten von Aufgaben im Bereich der Personalplanung. Sie steuern und organisieren sowohl den Personalbedarf als auch -einsatz auf Basis vorhandener Personalkonzepte und stehen diesbezüglich mit der Personalverwaltung im Austausch. Hierbei müssen sie häufig auf (teils unvorhersehbare) Situationen, wie z.B. Schwangerschaften, krankheitsbedingte Ausfälle, Elternzeit, Renteneintritt oder Kündigungen, reagieren und gemeinsam mit dem Träger Maßnahmen planen und in die Wege leiten. Neben der Personalgewinnung fallen Kündigungen in das Tätigkeitsfeld einiger Fachberater:innen mit dienstrechtlicher Verantwortung. Gemeinsam mit der Personalverwaltung und den Betriebs- bzw. Personalräten begleiten sie Probezeitkündigungen und lehnen beispielsweise Vertragsverlängerungen ab. Die personalrechtliche Verantwortung zu haben, wird von den Fachberater:innen unterschiedlich bewertet. So erleben einige Fachberater:innen personalrechtliche Entscheidungen als Herausforderung, andere verstehen diese Steuerungsmöglichkeit als positive Ergänzung ihrer pädagogischen Beratungstätigkeit.

Fachberater:innen ohne Aufsichtsfunktion sind eher beratend im Rahmen der Personalplanung und -gewinnung tätig. So werden sie z.B. zu Vorstellungsgesprächen hinzugezogen und können die Entscheidungsträger auf Grundlage ihres Wissens hinsichtlich der Situation in der jeweiligen Kindertageseinrichtung beraten.

Auch die Personalakquise und das Personalmarketing fallen in den Aufgabenbereich einiger Fachberater:innen, unabhängig davon, ob sie ergänzend zur Fachberatung auch eine Aufsichtsfunktion haben. Sie informieren z.B. in Fach-, Berufs- und Hochschulen über die Einrichtungen, um neues Personal zu gewinnen.

Personalführung

Im Kontext der Personalführung kann zwischen personalrechtlichen (Verwaltungs-)Aufgaben, welche vorrangig von Fachberaterinnen und Fachberatern mit Aufsichtsfunktion ausgeführt werden, und Maßnahmen der Personalbindung bzw. -pflege unterschieden werden. Letztere werden in den Interviews gleichermaßen von Befragten mit und ohne Aufsichtsfunktion genannt.

Die interviewten Fachberater:innen mit Dienstaufsicht führen teilweise mit den Leitungskräften Jahresgespräche bzw. Zielvereinbarungsgespräche. Hin und wieder nehmen sie die Bewertung für eine leistungsorientierte Bezahlung vor. Gemeinsam mit den pädagogischen Fach- und Leitungskräften besprechen die Fachberater:innen zudem die Dienst- und Urlaubsplanung.

Im Kontext der Personalpflege berichten einige Fachberater:innen von Aufgaben im Bereich des „betrieblichen Gesundheitsmanagement[s]“ (Int2003:43) bzw. der „Gesundheitsfürsorge“ (Int2028:53). Fachberater:innen fungieren dabei als Vertrauensperson für die Mitarbeiter:innen: „[Bei] Problemen, Sorgen [und] Nöten stehen wir zur Verfügung“ (Int2007:45). Die Gründe für eine Kontaktaufnahme zur Fachberatung reichen hierbei von herausfordernden Alltagssituationen mit den zu betreuenden Kindern bis hin zu persönlichen, privaten Anliegen.

Die gezielte einrichtungs- und teambezogene Steuerung des Personaleinsatzes wird aufgrund des Fachkräftemangels und der teils geringen Anzahl von geeigneten Bewerber:innen als große Herausforderung erlebt: „Jede Kita versucht ja, händeringend jemanden zu finden“ (Int2019:147). Hinzu kommt, dass es aufgrund des teils breiten Stellenangebots in der Frühen Bildung zu einer höheren Abwanderungsneigung der pädagogischen Fach- und Leitungskräfte kommt (Nachtigall u.a. 2020). Somit ist es Aufgabe der Fachberater:innen, die Mitarbeiter:innen an die Einrichtung und an den Träger zu binden, z.B. durch die Förderung der beruflichen Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiter:innen. Ziele können dabei sowohl ein Aufstieg etwa zur Leitung einer Einrichtung als auch ein Arbeitsfeldwechsel z.B. in den Krippenbereich sein. Häufig sind solche beruflichen Entwicklungen mit der Teilnahme an spezifischen Fort- und Weiterbildungen zur Leitungskraft, zur Praxisanleitung oder zur/zum Krippenpädagogin oder -pädagogen verbunden. Um das Personal zu halten, stimmen sie die Personalentwicklung auf die Personalbedarfe in den verschiedenen Einrichtungen des Trägers ab und begleiten auch trägerinterne Stellenwechsel.

Insgesamt wird in den Interviews deutlich, dass die Aufgaben im Rahmen des Personalmanagements zunehmen, nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftemangels. Dies reduziert die zeitlichen Ressourcen der Fachberater:innen, „sodass die Pädagogik einfach mitt-

lerweile an dritter Stelle ist, weil man's nicht mehr schafft“ (Int2002:67).

3.3 Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte unterstützen

Das Handlungsfeld der Kompetenzentwicklung von Fach- und Leitungskräften beschreibt eine zentrale Aufgabe der Fachberater:innen. In den Interviews konnten für diesen Bereich drei Schwerpunkte identifiziert werden:

- die Beratung der Fach- und Leitungskräfte;
- die Bedarfsermittlung, Planung, Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen;
- die Begleitung der Teamentwicklung.

Beratung der Fach- und Leitungskräfte

Rund ein Drittel der interviewten Fachberater:innen berichtet, dass in erster Linie die Leitungskräfte adressiert und beraten werden. Eine weitere Zielgruppe sind die Fachkräfte, die z.B. in Form von Fallbesprechungen oder durch die Vorbereitung auf Elterngespräche beraten werden, weil – wie es ein:e Fachberater:in beschreibt – „*das Recht auf Fachberatung letztendlich jeder Pädagoge, also pädagogisch Agierende auch in der Kindergruppe, hat*“ (Int2021:41).

Themen der Beratung

Die Beratungsthemen, die die Fachberater:innen bedienen, sind „*so vielfältig wie das Leben*“ (Int2005:39). Einige Fachberater:innen verfügen über ein breites inhaltliches Themenrepertoire, andere weisen eher eine thematische Spezialisierung auf (vgl. Kap. 4).

Die nachfolgenden Beratungsthemen, die von den Fachberaterinnen und Fachberatern in den Interviews genannt wurden, geben die Spannbreite der Themen wieder:

- Pädagogisch-fachliche (Querschnitts-)Themen: Bildungsauftrag, Kinderschutz, Inklusion, Fachkraft-Kind-Interaktion, professionelle Haltung u.v.m.;
- Pädagogische Angebote und Alltagssituationen: Morgenkreis, Mittagessen, Anziehsituation u.v.m.;
- Räumliche und sachliche Ausstattung: Planung und Gestaltung der Innen- und Außenräume, Lern-, Spiel- und Beschäftigungsmaterialien;
- Betreuungs- und Gruppenstruktur bzw. -zusammensetzung;

- Personelle Ausstattung: Teamzusammensetzung, Multiprofessionalität, Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung;
- Erziehungspartnerschaft, Öffentlichkeitsarbeit.

Anlässe der Beratung

In den Interviews werden unterschiedliche Anlässe für die Beratung beschrieben. Einerseits sind es geplante Beratungsprozesse wie etwa die Überarbeitung der Konzeption oder Themenschwerpunkte, die in der Einrichtung langfristig umgesetzt werden sollen, z.B. das Konzept der offenen Arbeit. Andererseits wird von den Fach- und Leitungskräften auch kurzfristiger Beratungsbedarf angemeldet, u.a. bei der Planung von Elterngesprächen, bei Herausforderungen in der unmittelbaren Arbeit mit Kindern oder bei Teamkonflikten. Und schließlich gibt es auch Ad-hoc-Anfragen zu rechtlichen Themen oder auch Nachfragen zu Fachliteratur. Verdachtsfälle auf Kindeswohlgefährdung werden seitens der interviewten Fachberater:innen stets mit der höchsten Priorität bearbeitet. Ein Großteil der Befragten hat eine entsprechende Weiterbildung absolviert.

Formate der Beratung

Um die Beratungsthemen zu bedienen, ist es Aufgabe der Fachberatung, aktuelle fachliche Diskurse und wissenschaftliche Erkenntnisse sowie rechtliche Veränderungen aufzubereiten.

Die Beratung durch die Fachberater:innen erfolgt in unterschiedlichen zeitlichen Rhythmen: Die Bandbreite reicht von einmaligen bis hin zu prozessualen Beratungssettings. Durchgeführt werden die Beratungen im Rahmen von Reflexionsgesprächen, Teamtreffen oder auch Klausurtagen, einrichtungsübergreifenden Arbeitsgruppen, Qualitätsmanagementzirkeln sowie Fortbildungs(reihen) oder auch offenen Formaten wie z.B. Sprechstunden zu Entwicklungsbögen. Zugleich wird in den Interviews berichtet, dass die Beratung teilweise auch telefonisch, per E-Mail oder durch schriftliche Rückmeldungen z.B. zur Konzeption durchgeführt wird. Hin und wieder gibt es sehr intensive Beratungsprozesse, die in einem Interview als „*supervisorische mediatorische Begleitung, vor allem der Leitungen*“ (Int2006:25) beschrieben werden, die in Form eines „*täglichen Austausches per Telefon und zweiwöchigen persönlichen Terminen*“ (Int2006:25) stattfinden.

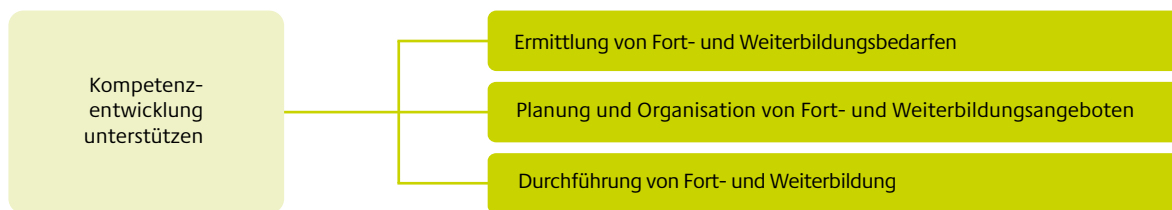
Weit mehr als die Hälfte der Fachberater:innen berichten, dass sie in den Einrichtungen hospitieren. Sie beobachten dort einzelne Tagesabschnitte wie etwa das Mittagessen und pädagogische Situationen wie die Eingewöhnung eines Kindes. Aber auch Anfragen bezüglich der pädagogischen Arbeit mit einem einzelnen Kind werden in Form von Hospitationen und daran anschließenden Beratungsgesprächen bearbeitet, wie im folgenden Beispiel deutlich wird:

„[Ich fahre zu] einer Kita, sage dort (...) Hallo, sage: Ich bin hier, ich bin in der Gruppe [Gruppenname]. Und dann gehe ich da hoch, begrüße die Kinder und die Mitarbeitende. Und die Mitarbeitende sagt: Es geht um dieses und jenes Kind. Und dann verbringe ich dort zwei, drei, vier Stunden. Danach treffe ich mich (...) mit der Mitarbeiterin, und wir sprechen über das Kind und machen so eine erste Bestandsaufnahme und verabreden uns dann für zwei, drei weitere Termine.“ (Int2011:43)

Bedarfsermittlung, Planung, Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen

„Angesichts der gewachsenen Ansprüche in der Frühen Bildung ist der Blick auf die Professionalisierung der frühpädagogischen Fachkräfte – u.a. durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen – besonders bedeutsam“ (Buschle/Gruber 2018, S. 10). Auch in den Interviews wird die Relevanz der Fort- und Weiterbildung für die Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte beschrieben und als Aufgabe der Fachberatung genannt. Hierbei werden in den Interviews drei aufeinander aufbauende Tätigkeitsschwerpunkte der Fachberater:innen deutlich: (1) die Ermittlung von Fort- und Weiterbildungsbedarfen, (2) die Planung und Organisation sowie (3) die Durchführung von Fort- und Weiterbildungen (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Aufgabenbereiche der Fachberater:innen im Rahmen der Fort- und Weiterbildung



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

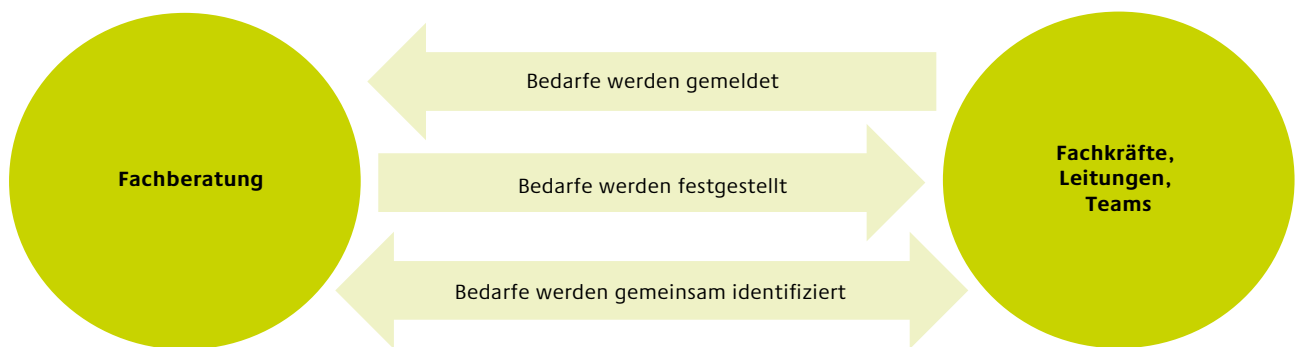
Ermittlung von Fort- und Weiterbildungsbedarfen

In einem ersten Schritt in Richtung einer bedarfsorientierten und passgenauen team- oder individuumbezogenen Fort- und Weiterbildung erheben die Fachberater:innen die jeweiligen Bedarfe der pädagogischen Fach- und Leitungskräfte. Hierbei setzen sie, wie im folgenden Zitat deutlich wird, an den Kompetenzen der Mitarbeiter:innen an:

„[Relevant ist] die Stärkung der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter, die für die Bewältigung der pädagogischen Arbeit wichtig sind. Also da einer Überforderung entgegenzuwirken, Entwicklungspotenziale zu sehen und die Mitarbeiter da zu fördern und zu stärken, mit dem, was sie mitbringen. Und zu schauen ‚Wo braucht es da noch was?‘, um die Qualität einfach auch halten zu können. Also wo brauchen die Mitarbeiter Fortbildungen?“ (Int2006:25)

Bei der Bedarfsfeststellung und -analyse können drei Wege unterschieden werden: (1) Entweder werden die Weiterbildungsbedarfe und -wünsche an die Fachberater:innen herangetragen oder (2) die Fachberater:innen stellen die Bedarfe fest oder (3) sie identifizieren sie gemeinsam mit den Fach- und/oder Leitungskräften (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Möglichkeiten der Ermittlung von Fort- und Weiterbildungsbedarfen



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Nach Aussagen der Befragten kommt es häufig vor, dass Bedarfe durch aktuelle Herausforderungen, individuelle Interessen oder den Wunsch nach beruflicher Veränderung entstehen. In diesen Fällen melden die Mitarbeiter:innen ihre Fort- und Weiterbildungsbedarfe und -wünsche an die Fachberater:innen.

Die Fachberater:innen berichten aber auch, dass sie ihrerseits durch Hospitationen, Praxisbesuche, Fallbesprechungen oder auch Gespräche Themen erkennen, die die Einrichtungen beschäftigen bzw. herausfordern. Die jeweiligen Themen lassen sie dann in die Fortbildungsplanung einfließen. Zudem ergeben sich aus den Trägerleitlinien, Konzeptionen, Qualitätshandbüchern sowie den Bildungsplänen und dem gesetzlichen Förderauftrag Themen für die Fort- und Weiterbildung.

Darüber hinaus gibt es Fälle, in denen die Fachberater:innen mit den Leitungskräften und Teams in gemeinsamen Gesprächen Weiterbildungsbedarfe identifizieren und Themen für die Fortbildungsplanung festlegen. Diese Festlegungen finden entweder in einem vorrangig bilateralen Austausch mit den Fach- und Leitungskräften z.B. im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen statt oder durch eine gemeinsame Abstimmung im Team. Ergänzend dazu wird mit Kolleginnen und Kollegen aus der Fachberatung überlegt, welche weiteren Themen „die Fachkräfte ansprechen könnten“ (Int2019:55).

Planung und Organisation von Fortbildungsangeboten

Auf Grundlage der Bedarfsermittlung planen und organisieren die Fachberater:innen das Fortbildungsangebot: Sie recherchieren Fort- und Weiterbildungs-

angebote zu den gewünschten Themen, mit dem Ziel, „wirklich passgenaue Fortbildungen zu suchen“ (Int2026:37).

Wie viel Arbeit in die Recherche nach Fortbildungsangeboten und -themen investiert werden muss, hängt entscheidend von vorhandenen Netzwerkstrukturen ab (vgl. Kap. 3.7), d.h., wie gut die Fachberater:innen mit Fortbildungsanbietern sowie freiberuflichen Referentinnen und Referenten im Kontakt sind. Zum Teil können sie auf bereits vorhandene Fortbildungsangebote oder -programme seitens der Einrichtungsträger oder der Trägerverbände zurückgreifen.

In der Fortbildungsplanung und -organisation werden unterschiedliche Schritte umgesetzt. Diese reichen von der Suche nach geeigneten Weiterbildnerinnen bzw. Weiterbildnern über die Buchung der Räume bis hin zur direkten Begleitung der Veranstaltung. Dies wird in einem der Interviews folgendermaßen beschrieben:

„Also bei uns gibt’s ein großes Fortbildungsheft (...). [Die Fortbildungen] planen wir dann immer (...) im Voraus (...). Versuchen dann die Referenten dafür zu gewinnen, die Räume zu buchen und die Inhalte und Abläufe abzusprechen. Genau. Wenn die Fortbildung dann stattfindet, fährt eigentlich grundsätzlich jemand von der Fachberatungsstelle hin und eröffnet die Fortbildung oder schließt die Fortbildung ab.“ (Int2019:55)

Durchführung von Fort- und Weiterbildung

Neben der Organisation des Fortbildungsangebots führen weit mehr als die Hälfte der interviewten Fachberater:innen auch eigenständig Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen durch. Die Anzahl der angebotenen Fortbildungen erstreckt sich dabei von

einer einmaligen Veranstaltung über mehrere Angebote zu unterschiedlichen Themen bis hin zu modular aufgebauten Fortbildungsreihen. Mit ihren Fortbildungen adressieren die Fachberater:innen in erster Linie pädagogische Fach- und Leitungskräfte bzw. Teams. Teilweise werden diese auch für Träger und Leitungen gemeinsam angeboten wie z.B. Infoveranstaltungen zu rechtlichen Entwicklungen oder zu Verfahren im Bereich der Qualitätsentwicklung (vgl. Kap. 3.4). Sofern von Seiten der Träger und/oder Wohlfahrtsverbände ein Fortbildungsangebot oder -programm existiert, an dem die interviewten Fachberater:innen aktiv mitwirken (z.B. bei der Themensammlung, Erstellung des Fortbildungsheftes), bieten sie eher keine eigenständigen Fort- und Weiterbildungen an. Womöglich verschiebt sich hier das Aufgabenfeld der Fachberatung von dem:der Erwachsenenbildner:in in Richtung Koordinator:in und Organisator:in des Fort- und Weiterbildungsangebots.

Teamentwicklung

Die interviewten Fachberater:innen setzen die Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte auch im Rahmen der Begleitung der Teamentwicklung um. Dies kann beispielsweise durch die Unterstützung in unterschiedlichen Teamphasen geschehen, etwa bei der Einarbeitung neuer Teammitglieder, durch die Beratung bei Teamkonflikten oder auch durch die gemeinsame Arbeit an pädagogischen Themen. Die Bandbreite der Möglichkeiten wird in folgendem Zitat deutlich:

„Und dann sind die Themen, ja, tatsächlich auch relativ umfangreich. Das kann sein von, ein Team hat sich neu zusammengestellt und ich soll sie begleiten, dass die in eine gute Zusammenarbeit kommen. Und es kann sein, dass es einen Konflikt gibt, der schon länger schwelt oder der kürzer da ist, den ich mit ihnen besprechen soll. Das kann aber auch sein, dass ich sie in bestimmte Aufgaben, die vielleicht neu sind, reincoachen soll. Genau. Oder dazu bringen soll, dass sie sich strukturell oder konzeptionell nochmal anders aufstellen. Das überschneidet sich teilweise auch wirklich mit Leitungsaufgaben.“ (Int2020:48)

Insbesondere die Beratung bei Konflikten sowohl zwischen einzelnen Teammitgliedern als auch im Gesamtteam wird in den Interviews als vorrangige Aufgabe beschrieben:

„Und da weiß ich auch, dass viele Fachberater, die neu dazugekommen sind, unterschätzt haben, dass

es doch am allermeisten um Konfliktlösung geht. Und darum, Kommunikationsstrategien zu entwickeln.“ (Int2012:44)

Diese Konflikte werden durch die Fachberater:innen z.B. in Hospitationen oder Teamsitzungen identifiziert, teilweise wenden sich die Leitungen, die betroffenen Mitarbeiter:innen oder auch die Trägervertretungen an die Fachberater:innen. Es ist dann Aufgabe der Fachberatung, den Konflikt gemeinsam mit den Konfliktparteien deeskalierend und lösungsorientiert zu bearbeiten. Hierbei steht häufig die Reflexion der Haltung, der gemeinsamen Werte und der Kommunikation im Team im Fokus der Beratung. So berichtet ein:e Fachberater:in davon, dass er:sie *„jetzt zum Beispiel in zwei Wochen einen Mittag [hat], um das Team zu stärken, weil’s da Teamkonflikte gibt. Das heißt, [sie] arbeiten da an der Haltung, an den Werten. Der Auftrag kam vom Träger“ (Int2019:39).*

3.4 Den Träger zu organisationsbezogenen, pädagogischen, bildungspolitischen und rechtlichen Themen sowie deren Umsetzung beraten

Die Unterstützung und Beratung der Träger durch die Fachberater:innen wird im fachlichen Diskurs als wesentlicher Beitrag für die Qualitätsentwicklung im System der Kindertagesbetreuung angesehen (BMFSFJ/JFMK 2018, S. 54). Die interviewten Fachberater:innen nehmen diese Erwartungshaltung bezüglich der Trägerberatung in zweierlei Hinsicht wahr: Einerseits erwarten die Träger Unterstützung ihres eigenen Handelns: *„Der Träger hat auf jeden Fall die Erwartung, dass er auch regelmäßig informiert wird, also auch über aktuelle Dinge. Und auch unterstützt wird dann eben in der Umsetzung“ (Int2019:91).* Zum anderen ist den Trägern die Qualität in den Kindertageseinrichtungen wichtig, sie hat *„oberste Priorität“ (Int2006:99).*

Themen der Trägerberatung

Die Fachberater:innen beschreiben im Rahmen der Trägerberatung ein breites Themenspektrum (vgl. Tab.3), das sich von der *„Finanzierung über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bis zu pädagogischen Fragen [erstreckt]“ (Int2005:27).* Einige Beratungsschwerpunkte sind eng verknüpft mit den berufspolitischen Entwicklungen in den letzten Jahren. So nehmen die

Beratung und Unterstützung im Rahmen des Personalmanagements aufgrund des Fachkräftemangels immer mehr Raum ein. Daneben war im Zuge des quantitati-

ven Ausbaus der Kindertagesbetreuung die Beratung bei Um- und Neubauten von Kindertageseinrichtungen ein zeitintensiver Themenschwerpunkt.

Tab. 3: Themen der Trägerberatung der Fachberater:innen (ggf. mit Fach- und/oder Dienstaufsicht)

	Ausgewählte Beratungsthemen aus den Interviews
Betriebsführung	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsermittlung und Jugendhilfeplanung - Betriebserlaubnis - Finanzierungsmöglichkeiten über Bundes- und Landesprogramme - Personalplanung und -führung sowie Personalentwicklung - Betriebliches Gesundheitsmanagement - Finanzielle Krisen - Leitungsbonus
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitätsmanagementsysteme z.B. im Bereich Beschwerdemanagement - (Einrichtungsübergreifende) Handreichungen und Konzeptionen für Kitas z.B. zum Thema Kinderschutz - Externe und interne Evaluationen
Pädagogische Arbeit in den Kitas	<ul style="list-style-type: none"> - Pädagogische Konzepte und deren Umsetzung in der Praxis - Gestaltung der Rahmenbedingungen aus pädagogischer Sicht - Planung von Bauvorhaben aus pädagogischer Sicht - Umsetzung einer inklusiven Pädagogik - Handeln bei Kindeswohlgefährdung
Rechtliche Fragen	<ul style="list-style-type: none"> - Förderrichtlinien z.B. im Bereich Inklusion - Rechtliche Vorgaben im Kontext von Um- und Neubauten - Arbeitsrecht - Personalrechtliche Fragen - Umsetzung des Fachkräfteschlüssels
Elternzusammenarbeit und Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> - Eltern- und Kinderbefragungen - Umgang mit Elternbeschwerden - Vernetzung zwischen den Trägern - Öffentlichkeitsarbeit

Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung in Anlehnung an das Kompetenzprofil der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter 2020, S. 20–25

Transfer im Rahmen der Trägerberatung

Im Rahmen der Trägerberatung übernimmt die Fachberatung unterschiedliche „Übersetzungsleistungen“. So bereiten die Fachberater:innen aktuelle bildungswissenschaftliche Diskurse sowie fachpolitische Grundlagen für den Träger auf, die als Entscheidungsgrundlage für das Trägerhandeln dienen können. Ein:e Fachberater:in beschreibt diese Transferleistung als „mehrdimensionalen, zirkulären Prozess“ (Int2014:89). Einerseits transferiert er:sie fachpolitische Entscheidungen zum Träger, andererseits leitet er:sie Entwicklungsbedarfe aus der Praxis in politische Gremien wei-

ter, um fachpolitische Diskurse zu initiieren. Er:sie erlebt dies als „eine zum Teil steuernde Funktion, (...) um mitzuhelfen, was politisch entschieden wird, auch umzusetzen bzw. sogar zu entwickeln“ (Int2014:89).

Zu den „Übersetzungsleistungen“ zählt auch die Vermittlung zwischen Träger und Kita. Das nachfolgende Zitat zeigt dieses Wechselspiel zwischen den Akteuren, in dem die Fachberatung eine moderierende Funktion einnimmt:

„Dann natürlich zum Träger, also so die Schnittstelle zwischen Kitas, also Mitarbeiter, Leitung zu Träger zu sein, also so auch diese Brückenfunktion zu haben. (...)“

Auf der einen Seite so eine Mittlerfunktion zu haben zwischen operativer und administrativer Ebene, (...) damit am Ende auch wieder von oben nach unten gearbeitet werden kann, aber vor allen Dingen auch Praxis von unten nach oben dann auch zum Träger kommt und in verschiedene Verwaltungsebenen, je nachdem, wie der Träger auch aufgebaut ist.“ (Int2021:31)

Je nach Trägerstruktur und Auftrag sind die Fachberater:innen „für alle Abteilungen [beim Träger] immer Ansprechpartner“ (Int2012:82) und erbringen auch hier entsprechende Transferleistungen.

Formate und Settings der Trägerberatung

In den Interviews werden unterschiedliche Formate und Settings beschrieben, innerhalb derer die Zusammenarbeit mit den Trägervertretungen stattfindet. So beschreiben die Fachberater:innen u.a.

- regelmäßige Jour Fixes;
- Träger-Konferenzen, teilweise auch gemeinsam mit den Kita-Leitungen;
- (trägerübergreifende) Fortbildungen und Fachtage;
- (trägerübergreifende) Arbeitskreise, Qualitätszirkel oder Klausurtage;
- gemeinsame Hospitationen in den Kitas;
- die Teilnahme an und Information von unterschiedlichen Gremien innerhalb des Trägers und
- die Festlegung einer Jahresplanung bzw. die Reflexion am Ende des Kita-Jahres.

Die Intensität der Zusammenarbeit fällt hierbei unterschiedlich hoch aus. Während ein:e Fachberater:in, von einer „wöchentliche[n] Besprechung mit der Geschäftsführung“ (Int2007:123) berichtet, beschreibt an anderer Stelle ein:e Fachberater:in den Träger als eher distanziert, der vor allem „möchte, dass alles in guten Bahnen läuft und er so wenig wie möglich ((lachend)), damit in Berührung kommt“ (Int2030:144).

Unterschiede in der strukturellen Verankerung

Die unterschiedliche Ausgestaltung bzw. Intensität der Zusammenarbeit ist u.a. durch die Trägerstrukturen, die Trägergröße, das Stellenprofil der Fachberatung und die strukturelle Einbindung der Fachberater:innen begründet. In den Interviews werden unterschiedliche Formen der Einbindung beschrieben. So ist bei einigen Befragten der Anstellungsträger zugleich Kita-Träger, während andere Fachberater:innen bei Trägerverbänden arbeiten und die zugehörigen Kita-Träger beraten.

Innerhalb eines Trägerverbandes kann es regionale oder fachliche Zuständigkeiten innerhalb eines Fachberatungsteams geben. Andere Interviewpartner:innen wiederum beraten als externe Fachberater:innen unterschiedliche Träger, die eventuell innerhalb ihrer Strukturen eine eigene Fachberatung haben, wodurch der Aufgabenbereich der Trägerberatung eher in den Hintergrund tritt.

Auch die Finanzierung der Fachberatungstätigkeit durch die Träger spielt bei der Gestaltung dieses Handlungsfeldes eine Rolle. So beschreibt ein:e Fachberater:in, dass die Träger „wenn man so will ((lachend)), unsere Löhne [zahlen], (...) und deswegen haben Träger auch ne relativ hohe Priorität“ (Int2018:25).

Gemeinsame Werte als Basis

Das Ziel der Trägerberatung und der Vermittlung zwischen Träger, Einrichtung und Fachpolitik ist die Weiterentwicklung der Qualität in der pädagogischen Arbeit. Hierfür ist u.a. die Aushandlung gemeinsamer handlungsleitender Orientierungen und Werte als Basis für das Miteinander eine wesentliche Grundlage. So schildert ein:e Fachberater:in,

„dass wir erstmal so einen gemeinsamen Tenor haben [müssen], ein gemeinsames Anliegen, was uns miteinander verbindet. Und dass ist eben eine gelingende Bildungs- und Erziehungsarbeit, übergeordnet, dass wir Kinder unterstützen und begleiten, dass wir Familien auch unterstützen und begleiten, dass wir alle dabei Grundsätze wahren, zum Beispiel eben vorurteilsbewusster Umgang, (...), Lebensweltorientierung, Lebensphasen achten. (...) Aber das muss erstmal gesichert da sein, so eine Basis“ (Int2021:71).

3.5 Organisatorische und Verwaltungsaufgaben erledigen

Die Fachberater:innen beschreiben in den Interviews organisatorische und Verwaltungsaufgaben, die in ihren Zuständigkeitsbereich bzw. in die Zuständigkeit des Fachberatungsteams fallen (vgl. Tab. 4). Hierzu zählen Aufgaben, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Beratungstätigkeit stehen wie beispielsweise die Dokumentation der Tätigkeit. Zugleich ist ein nicht geringer Teil der Fachberater:innen, sowohl mit als auch ohne Aufsichtsfunktion, auch für teilweise fachberatungsferne Verwaltungsaufgaben zuständig, die

eher in den Aufgabenbereich der Träger oder der Leitungskräfte fallen – wobei dies nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen ist.

Tab. 4: Organisatorische und Verwaltungsaufgaben der Fachberater:innen (ggf. mit Fach- und/oder Dienstaufsicht)

Aufgabenschwerpunkte	Ausgewählte Beispiele aus den Interviews
Eher fachberatungsbezogen	<ul style="list-style-type: none"> – Dokumentation – Berichtschreibung – Protokollführung
Eher trägerbezogen	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunale Bedarfsplanung – Datenerfassung und -management für Landesdatenbanken und Bundesstatistiken – Etatverwaltung – Berechnungen für Förderungen z.B. auf Landesebene – Anträge für landesspezifische Unterstützungsoffensiven – Anträge im Kontext des Bundesteilhabegesetzes (z.B. Eingliederungshilfe für Kinder mit (drohender) Behinderung) – Ausschreibungen von Stellenangeboten – Stellenplanberechnung – Protokollführung – Genehmigung von Urlaubsanträgen – Genehmigung von Dienstplänen – Gestaltung von Arbeitsverträgen
Eher kitabezogen	<ul style="list-style-type: none"> – Dienstplangestaltung – Anmeldewesen – Datenpflege für Abrechnungsprogramme – Vorbereitung für Belegprüfverfahren – Planung der Ferienbetreuung – Genehmigung von Schließtagen – Einsatzplanung z.B. von Praktikantinnen bzw. Praktikanten sowie Reinigungskräften

Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Insgesamt lässt sich in den Interviews wahrnehmen, dass die Verwaltungstätigkeiten zunehmen und in der Wahrnehmung der interviewten Fachberater:innen häufig auf Kosten der zeitlichen Ressourcen für die Beratungstätigkeit gehen. Aus Sicht der Fachberater:innen werden *„die Beratungsmomente kleiner, wenn man nicht aufpasst. Und Verwaltungsaufgaben immer mehr, überdurchschnittlich mehr mittlerweile“* (Int2021:92).

Dementsprechend werden Verwaltungsaufgaben im engeren Sinne wie etwa die Beantragung von Fördermitteln als Aufgaben erlebt, die weniger mit der „Kernaufgabe“ Beratung zu tun haben und eher als „stu-

pide Büroarbeiten“ (Int2007:57) eingestuft. Sie konfliktieren mit dem Selbstverständnis der Fachberater:innen. Fachberatung und Verwaltung werden hierbei als Gegensätze erlebt, wie das folgende Zitat verdeutlicht, in dem die Unterschiedlichkeit der zwei Bereiche betont wird:

„Ich gehöre ja leider organisatorisch zur Verwaltung, aber arbeite ja überhaupt nicht so. Die Arbeitsinhalte sind anders, meine Zeiten sind anders, meine Ausbildung ist anders, mein Humor ist anders. Also das finde ich schon schwierig.“ (Int2015:59)

3.6 Qualität des beruflichen Handelns sichern und weiterentwickeln

In diesem Handlungsfeld steht die Qualitätssicherung und -entwicklung der Dienstleistung Fachberatung im Fokus. In den Interviews wird deutlich, dass für die Fachberater:innen die Weiterentwicklung der eigenen Fachkompetenzen sowie die Begründung und Reflexion des beruflichen Handelns wesentliche Faktoren in diesem Prozess sind:

„Dann brauchen wir natürlich Fachwissen, das heißt wir müssen uns immer wieder auf den neuesten Stand bringen, zu Sachthemen, zu Fachthemen, und natürlich braucht es dazu auch, was wir ja auch machen, Fortbildungen, ähm, wir brauchen interne kollegiale Beratung, um uns, ja, überhaupt reflektieren zu können, wir brauchen natürlich auch die Rückmeldung aus den Teams und von den Trägern. Die wir auch, so gut es geht, regelmäßig versuchen einzufordern.“ (Int2005:141)

Weiterentwicklung der eigenen Fachkompetenzen

Zur Vertiefung und Weiterentwicklung der eigenen Handlungskompetenzen nehmen die interviewten Fachberater:innen in erster Linie an nonformalen und formalen (beruflichen) Fort- und Weiterbildungen teil, nutzen Fachliteratur und aktuelle Studien in ihrer Arbeit und erweitern ihr Wissen durch informelle Lernprozesse z.B. im kollegialen Austausch.

Die Themen der in den Interviews genannten Weiterbildungen spiegeln das umfassende Aufgabenprofil der Fachberatung wider. Sie reichen von Angeboten im Bereich Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung über frühpädagogische Themen bis hin zu Themen, die sich direkt auf das Arbeitsfeld der Fachberatung beziehen wie etwa die rechtlichen Grundlagen der Tätigkeit (vgl. Tab. 5).

Zugleich wird in den Interviews deutlich, dass passgenaue Weiterbildungsangebote fehlen. So berichtet ein:e Fachberater:in, dass er:sie *„Jahr für Jahr die Fortbildungsanbieter durch[blättert] und [sich] da nicht wieder[findet]“ (Int2006:23).*

Die in den Interviews genannten Weiterbildungsbedarfe haben eine große Schnittmenge mit den in Tabelle 5 genannten Themen der Weiterbildungen. Insbesondere wird jedoch der Bedarf an grundständigen Kursen für die Tätigkeit bzw. fachberatungsspezi-

fischen Fortbildungstagen genannt, die die Rolle und Aufgaben von Fachberaterinnen und Fachberatern aufgreifen, *„ohne die Rolle irgendwie so komplett einzunehmen“ (Int2007:209).* Die Fachberater:innen benötigen zudem Angebote, die auf aktuelle Bedarfe eingehen, wie folgendes Zitat zeigt:

„Und ich denke, (...) Professionalisierung heißt auch, sich zum einen nach eigenen Interessen natürlich fortzubilden, aber zum anderen auch nach den Gegebenheiten, die man hier bedienen muss oder soll. Also auch zu gucken, was ist jetzt gerade entwicklungsbedürftig in den Einrichtungen, zu welchen Fragen muss ich jetzt nochmal schauen.“ (Int2018:127)

Im Interviewmaterial ist eine hohe Weiterbildungsbereitschaft der Fachberater:innen auszumachen. Teilweise werden ergänzend zu den Weiterbildungskontingenten, die die Träger bereitstellen, zusätzliche Vereinbarungen getroffen. So berichtet ein:e Fachberater:in von der Möglichkeit, *„dass ich meine Überstunden einlege und mein Träger sozusagen die Finanzierung einlegt“ (Int2003:33).* Teilweise führen die Fachberater:innen die berufliche Weiterbildung auf eigene Kosten und außerhalb der Arbeitszeit durch:

„(...) ich habe den allergrößten Teil von den wichtigen Fortbildungen, die mir wirklich ganz viel gebracht haben, das habe ich mir nicht nur selber suchen dürfen, das ist ja auch in Ordnung, sondern ich habe das auch privat für mich gemacht. Ich habe das gar nicht mit Unterstützung machen können, weil ich gar nicht so überzeugen konnte, warum ich das jetzt brauche, weil andere das [die Fachberatungstätigkeit] ja auch machen ohne das oder ohne dem. (...) die Entscheidung liegt bei einem selber auf dem Tisch und auch, ob man überhaupt die Möglichkeit hat. Es kostet mitunter wahnsinnig viel Geld, und es kostet Zeit. Und die Zeit, die habe ich letztendlich auch ein Stück meiner Familie mit abgeknappst, aber die haben es immer gut mitgetragen, weil die das sicherlich von mir auch mit auf den Weg bekommen haben, dass es Sinn macht, auch lebenslang auch als Fachberatung zu lernen.“ (Int2021:84)

Obwohl die Weiterbildungen als bereichernd für die Kompetenzentwicklung erlebt werden, weist dieser – sowohl zeitliche als auch finanzielle – große persönliche Einsatz auf ein Dilemma hin: Einerseits werden hohe Erwartungen an die Funktion der Fachberatung gestellt, andererseits müssen die Fachberater:innen den daraus resultierenden Fortbildungsbedarf legiti-

mieren und die Bedarfsdeckung wird teilweise „privatisiert“, d.h. sie liegt in der persönlichen Verantwortung der Fachberater:innen.

Neben dem Besuch von Fort- und Weiterbildungen thematisieren die Fachberater:innen in den Interviews die Bedeutung der kollegialen Beratung für die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und der Qualität der Tätigkeit (vgl. Kap. 3.7). Hierbei werden der fachliche Austausch bzw. die Reflexion mit Kolleginnen und Kollegen in den eigenen Trägerstrukturen beschrieben, wie sie etwa im Rahmen von Klausurtagen oder Teamsitzungen stattfinden. Neben den Kolleginnen und Kollegen werden auch die Vorgesetzten beim Anstellungsträger als fachliches Gegenüber und

Impulsgeber:innen für die Qualitätsentwicklung des eigenen Handelns genannt:

„Aber da brauch ich dann noch mal diese andere Reflexion; ich erwarte, dass eine Vorgesetzte mit mir Themen weiterentwickelt (...), was ist möglich, wie, welche Wege kann man auch gehen?“ (Int2009:239)

Zudem ermöglicht der Austausch in privaten und dennoch berufsbezogenen Netzwerken informelle Lernprozesse. So berichten die Fachberater:innen beispielsweise von (virtuellen) Netzwerken, die im Nachgang zu Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen oder durch die Teilnahme an Supervision aus privater Initiative heraus entstehen.

Tab. 5: Zentrale Themenbereiche der in den Interviews genannten Fort- und Weiterbildungen

Zentrale Themenbereiche	Beispiele
Beratung	Coaching, systemische Beratung, Supervision, Gesprächsführung
Erwachsenenbildung	Theorien, Didaktik und Methoden der Erwachsenenbildung
Therapeutische Qualifizierungen bzw. Ausbildungen	Familientherapie, Kunsttherapie
Organisationsentwicklung	Managementberatung, Konzeptionsentwicklung, Fundraising, Medienkompetenz, Changemanagement
Qualitätsentwicklung	Qualifizierung zur:zum Qualitätsbeauftragten/zum:zur Auditor:in, Evaluationsverfahren
Personalmanagement	Teamentwicklung, Mitarbeiterführung, Konfliktbearbeitung, Multiprofessionalität
Allgemeine frühpädagogische Themen	Frühkindliche Bildung und Entwicklung, Inklusion, vorurteilbewusste Bildung und Erziehung, sprachliche Bildung, (digitale) Medien, Sexualpädagogik, Verhaltensauffälligkeiten, Elterngespräche
Kinderschutz	Qualifizierung
Qualifizierung zum:zur Multiplikator:in zu pädagogischen Konzepten bzw. Themen	Vielfalt, Partizipation, Beobachtungsverfahren
Arbeitsorganisation	Zeitmanagement
Fachberatungsspezifische Themen	Rollenklarheit, Aufgaben und rechtliche Grundlagen

Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Begründung und Reflexion des beruflichen Handelns

Ein qualitativ volles Handeln in der Fachberatung erfordert eine hohe „Reflexivität und Begründungsfähigkeit“ (Nittel 2011, S. 48). Die Bedeutung der Begründungsfä-

higkeit für die Qualität des beruflichen Handelns wird auch in den Interviews deutlich:

„Professionalität ist für mich, dass ich zu jeder Zeit erklären kann, fachlich, warum ich was mache. Also das heißt, dass ich Wissen hab, Hintergrundwissen hab

und erklären kann. Das ist nicht nur, weil ich mir gerade denke, es sollte so sein, sondern ich muss es begründen können. Und möglichst auch objektive Kriterien haben, an denen ich mich entlangarbeiten kann, dass es nachvollziehbar wird für andere, das versteh ich unter professionellem Handeln. Einfach auf dem Hintergrund meiner Ausbildung.“ (Int2002:143)

Auch die Bedeutung der Reflexion des eigenen Handelns wird von den Befragten thematisiert. Hierbei steht insbesondere die Reflexion der eigenen Haltung, der Einstellungen und Werte im Mittelpunkt:

„Haltung natürlich. Ohne Haltung geht gar nichts. Pädagogische Haltung hat ganz viel mit Professionalität zu tun, also gerade mit Blick auf Vielfalt, Diversität. Wie gehe ich an Dinge auch ran? Natürlich auch immer meine eigene Biografie zu bedenken, das hat auch was mit Professionalität zu tun, die eigene Biografie und die eigene Bildungsbiografie nochmal zu beleuchten und da nochmal drüber nachzudenken ‚Warum denke ich jetzt in manchen Sachen so?‘ oder ‚Warum sehe ich manche Dinge so?‘, also das auch wieder zu reflektieren.“ (Int2018:127)

Nicht zuletzt werden vor dem Hintergrund der Frage *„Welche Qualität, also was kann ich erreichen?“* (Int2012:116) die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Handelns reflektiert.

Selbstmanagement

Neben diesen im Qualitätsdiskurs häufig genannten Aspekten der Weiterbildung, Reflexion und Begründungsfähigkeit nennen die Fachberater:innen die Planung und Strukturierung ihrer Arbeitszeit und Aufgaben als weitere Maßnahmen der Qualitätssicherung ihres eigenen Handelns. Beispiele hierfür sind Jahrespläne, feste Büro- bzw. Telefonzeiten, das Einplanen der Vor- und Nachbereitungszeiten und eine Arbeitsstruktur, die sowohl die Bearbeitung von Ad-hoc-Anfragen als auch längerfristige Planung ermöglicht. Auch der Aspekt der Selbstfürsorge wird vereinzelt angesprochen. So formuliert ein:e Fachberater:in, dass *„man auch die Fähigkeit zur Psychohygiene haben muss. Dass man selber immer wieder regeneriert, immer wieder neu darauf zugehen kann“* (Int2020:94).

In diesem Kontext wird die Bedeutung eines Unterstützungssystems für die Fachberatung deutlich. Im Interviewmaterial werden hier u.a. die strukturelle Verankerung von Supervision für die Fachberater:innen genannt sowie die Möglichkeit, Aufgaben im Team zu

bewältigen und dadurch Überlastung entgegenzuwirken.

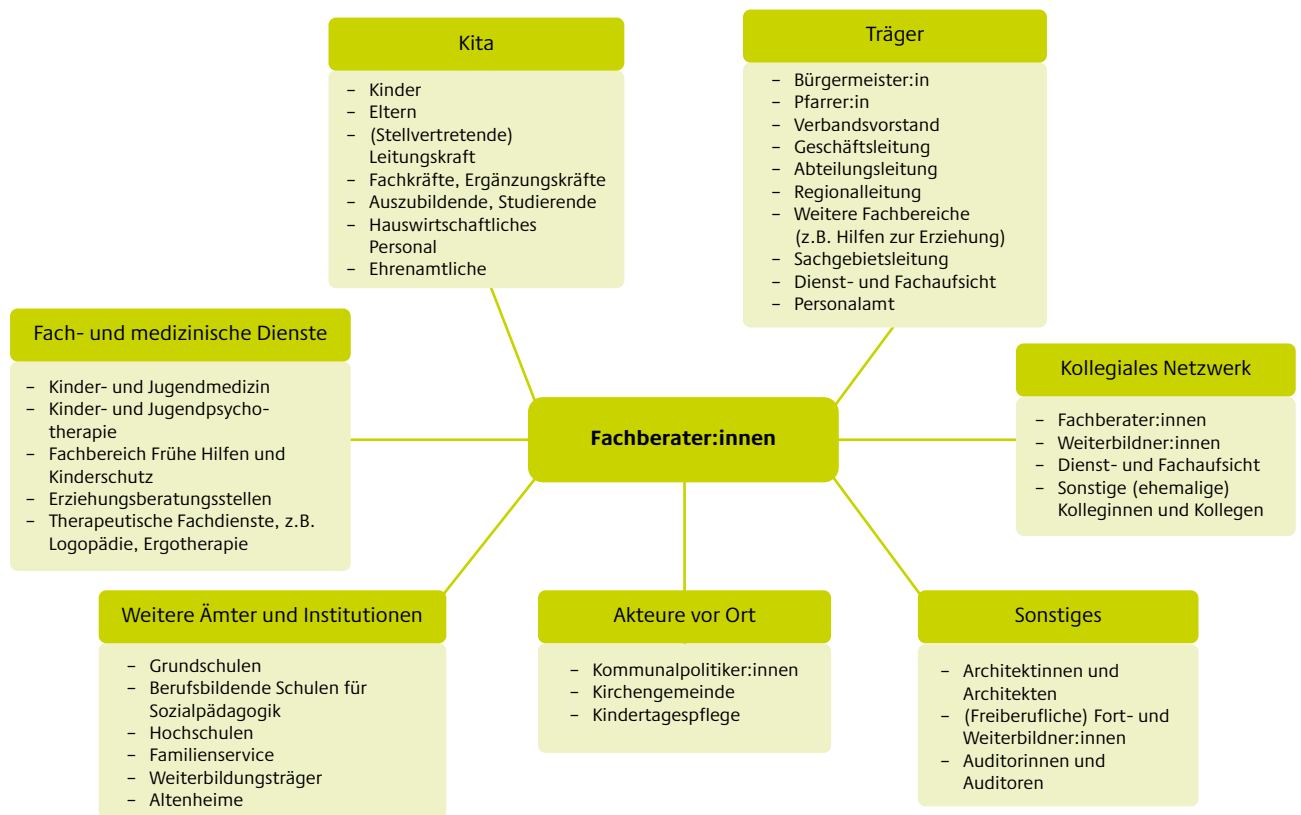
Handeln auf fachpolitischer Ebene

In den Interviews wird von den Befragten thematisiert, dass Professionalität bzw. qualitativvolles berufliches Handeln auch entsprechende Rahmenbedingungen benötigt. Die Aussagen der Befragten decken sich diesbezüglich mit den Positionen, die im Fachdiskurs vertreten werden (BAG-BEK 2021; DV 2012). So fordern die Fachberater:innen einen *„regelmäßige[n] Austausch, (...) vielleicht auch länderübergreifend, was Fachberatung konkret leisten soll/muss/kann. Ja, und dann auch in den Rahmenbedingungen Standards erfüllen“* (Int2020:184). Einige Fachberater:innen berichten von berufs- bzw. fachpolitischem Engagement, das eine Weiterentwicklung der Tätigkeit auch hinsichtlich dieser geforderten Standards und Rahmenbedingungen zum Ziel hat. So wirken sie u.a. in (berufs)politischen Gremien mit oder informieren auf kommunaler und Landesebene Entscheidungsträger über ihre Tätigkeit und das Kita-System mit dem Ziel, die Relevanz der Fachberatungstätigkeit sichtbar zu machen und qualitätssteigernde Rahmenbedingungen einzufordern.

3.7 Netzwerke und Kooperationen gestalten

Im Rahmen des Handlungsfeldes „Vernetzung“ agieren die interviewten Fachberater:innen mit verschiedenen Zielsetzungen: Erstens initiieren und gestalten sie Netzwerke sowohl der Kindertageseinrichtung als auch der Träger, um insbesondere den fachlichen Austausch zu ermöglichen. Zweitens kooperieren sie mit Akteuren innerhalb des Sozialraums, um vorhandene Ressourcen für ihre Beratungstätigkeit zu nutzen und sich selbst als Ressource einzubringen. Und drittens vernetzen sie sich mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Bereich der Fachberatung, um die Qualität der eigenen Arbeit weiterzuentwickeln und die eigenen Interessen zu vertreten.

Abb. 5: Die Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Vernetzung zwischen den Kitas und den Trägern

Die Fachberater:innen berichten, dass sie Netzwerkstrukturen und somit Räume und Gelegenheiten für einen Austausch der Kindertageseinrichtungen untereinander ermöglichen und gestalten. Die Organisation, Bereitstellung und Begleitung von Angeboten der Vernetzung dienen dabei maßgeblich dem Erfahrungsaustausch und somit der fachlichen Weiterentwicklung des pädagogischen Personals sowie den Akteuren auf Trägerebene. Eine trägerinterne Vernetzung der Einrichtungen fördere nach Angaben von Befragten zudem das „Zusammengehörigkeitsgefühl“ (Int2015:39) innerhalb des Trägers.

Eine Form der Vernetzung sind Arbeitskreise. Diese finden teilweise für bestimmte Zielgruppen statt wie z.B. für Leitungskräfte oder Krippenpädagoginnen bzw. -pädagogen. Teilweise sind sie offen für alle Interessierten und ermöglichen den fachlichen Austausch zwischen den Fach- und Leitungskräften sowohl trägerintern als auch trägerübergreifend. Fachberater:innen moderieren diese Vernetzungstreffen, begleiten die

„kollegiale Beratung“ (Int2013:61) und geben dadurch „Gelegenheit zum Austausch“ (Int2014:37). Durch fachliche Inputs unterstützen sie diesen fachlichen Austausch der Teilnehmer:innen.

„Da gibt es Arbeitskreise, wo sich in kleinen Runden (...) ausgetauscht wird. Ja, das kann alles Mögliche sein, Elternarbeit, Konfliktgespräche, was halt – also das ist dann bedarfsorientiert nach den Wünschen der Leitungen, Führungskompetenzen, Planung, ‚Wie mache ich einen Dienstplan?‘ (...) Und da tauschen sich dann die Leitungen dazu aus, auch unter meiner Moderation. Ich gebe dann immer mal fachliche Inputs mit rein.“ (Int2018:111)

Um die Ergebnisse der verschiedenen Austauschformate zu sichern und für alle Mitarbeiter:innen des Trägers zur Verfügung zu stellen, werden teilweise gemeinsame Arbeitshilfen bzw. Handreichungen entwickelt.

Neben dem Austausch in Konferenzen oder Arbeitskreisen organisieren die Fachberater:innen auch wechselseitige Hospitationen für Fach- und Leitungskräfte

aus verschiedenen Kindertageseinrichtungen. Dieser einrichtungsübergreifende Austausch eröffnet die Möglichkeit, sich über pädagogische Angebote in anderen Kindertageseinrichtungen zu informieren und dadurch die eigenen Kompetenzen und das eigene Handlungsrepertoire weiterzuentwickeln:

„Was habt ihr für Best-Practice-Beispiele? Sodass wir auch unterschiedliche Einrichtungen besuchen und uns dort gegenseitig befruchten. Das ist mein Job, das zu organisieren, zu wissen, wo ist eine tolle Kita, und welche Kita kann ich dorthin einladen, weil sie sich auf einen ähnlichen Weg machen.“ (Int2003:45)

In einigen Interviews wird darüber hinaus die Vernetzung der Träger als Aufgabe der Fachberater:innen genannt, sowohl innerhalb eines Trägerverbandes als auch zwischen unterschiedlichen Trägern in einer Kommune. Ziel dieser Vernetzung ist die Information und Unterstützung der Träger: *„Dass wir den Träger da auch ausrüsten, mit Handreichungen die vielleicht sogar nicht erst mal dem Träger bekannt und auch nicht klar sind“ (Int2008:123)*. Themen dieser Treffen, an denen teilweise auch Kita-Leitungen teilnehmen, sind z.B. Informationen zu rechtlichen Änderungen oder zu Konzepten im Bereich Kindeswohl oder auch die Zusammenarbeit von Trägern und Leitungen.

Vernetzung im Sozialraum

Um das umfassende Aufgabenportfolio der Fachberatung zu erfüllen, vernetzen sich die Fachberater:innen mit (kommunalen) Einrichtungen und Akteuren im Sozialraum:

„Vernetzung ist (...) das A und O.“ (Int2018:73) „Man muss gut vernetzt sein. Das ist eine große Herausforderung und eine große Voraussetzung auch. Man muss die Strukturen vor Ort kennen, man muss wissen, wer wo vor Ort ist, wer wo mit welchen Dingen unterwegs ist.“ (Int2018:71)

Durch diese Vernetzung und Kooperation können die Fachberater:innen bereits vorhandene Ressourcen im Sozialraum nutzen, in den Beratungsprozess integrieren und somit die Kindertageseinrichtungen, die Träger sowie die Familien bedarfsgerecht unterstützen, deren Interessen vertreten und das Spektrum an Leistungen für die Kinder erweitern. Hierfür arbeiten die Fachberater:innen mit den Jugendämtern, Sozialreferaten sowie weiteren behördlichen Einrichtungen wie etwa dem Gesundheitsamt zusammen. Sie kooperieren mit Einrichtungen wie den Erziehungsberatungsstel-

len oder auch der Migrationsberatung. Insbesondere in der Beratung der pädagogischen Arbeit mit Kindern, die einen erhöhten Förderbedarf haben, unterstützen Netzwerkpartner:innen aus der Kinder- und Jugendpsychotherapie sowie Fachärztinnen und -ärzte die Fachberater:innen in ihrer Arbeit.

Zudem berichten die Befragten von der Zusammenarbeit mit Kooperationslehrerinnen bzw. -lehrern und dem Direktorium von Grundschulen, um den Übergang der Kinder in die Schule zu begleiten bzw. die Eltern in dieser Phase zu beraten: *„Wenn's um den Übergang Schule geht, zu gucken, welche Schule passt am besten zu welcher Familie zu welchem Kind?“ (Int2003:53)*.

Um die Zusammenarbeit zwischen den Lernorten Schule und Kindertageseinrichtung zu fördern, z.B. im Rahmen der praxisintegrierten Ausbildungen, vernetzen sich die Fachberater:innen mit Fachakademien sowie Hochschulen. So findet ein Austausch zu den Entwicklungen und Bedarfen der Kitas statt. Hierdurch wird auch die Rolle der Fachberatung in diesen Settings sichtbar.

Vernetzung und Kooperation mit Fachberaterinnen und Fachberatern

Fachberater:innen vernetzen sich überdies mit ihren Kolleginnen und Kollegen. Ziel ist es, voneinander zu lernen bzw. sich zu unterstützen, sich Wissen anzueignen und die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Es geht darum, *„auf dem neuesten Stand zu sein [und] (...) die Entwicklung anzutreiben“ (Int2012:90)* (vgl. Kap. 3.6). Themen sind beispielsweise *„schwierige Situationen in der Praxis (...), wo man nicht weiterweiß“ (Int2008:133)*, und die Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Handelns.

Die Vernetzung findet trägerintern oder -übergreifend statt sowie in regionalen oder überregionalen Formaten. Die Fachberater:innen berichten von trägerinternen kollegialen Netzwerken und damit verbundenen regelmäßigen Besprechungen. Sie konsultieren die Kolleginnen und Kollegen bei fachlichen Fragen, vergewissern sich bei der Bearbeitung von herausfordernden Situationen, wie etwa Teamkonflikten in Kindertageseinrichtungen, und profitieren entsprechend von der kollegialen Expertise. Trägerübergreifende Netzwerke resultieren z.B. aus gemeinsam besuchten Weiterbildungsveranstaltungen. Beispiele für überregionale Formate sind berufspolitische Zusammenschlüsse oder auch Arbeitskreise der Landesverbände.

Insbesondere Fachberater:innen, die keine Austauschmöglichkeiten mit Kolleginnen und Kollegen vor Ort haben und sich selber eher als „Einzelkämpfer“ (Int2006:131) beschreiben, äußern den Bedarf an institutionell verankerten und organisierten Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten. Meist sind dies Interviewpartner:innen, die bei kommunalen Trägern angestellt sind. Im folgenden Zitat wird dieser Vernetzungsbedarf deutlich:

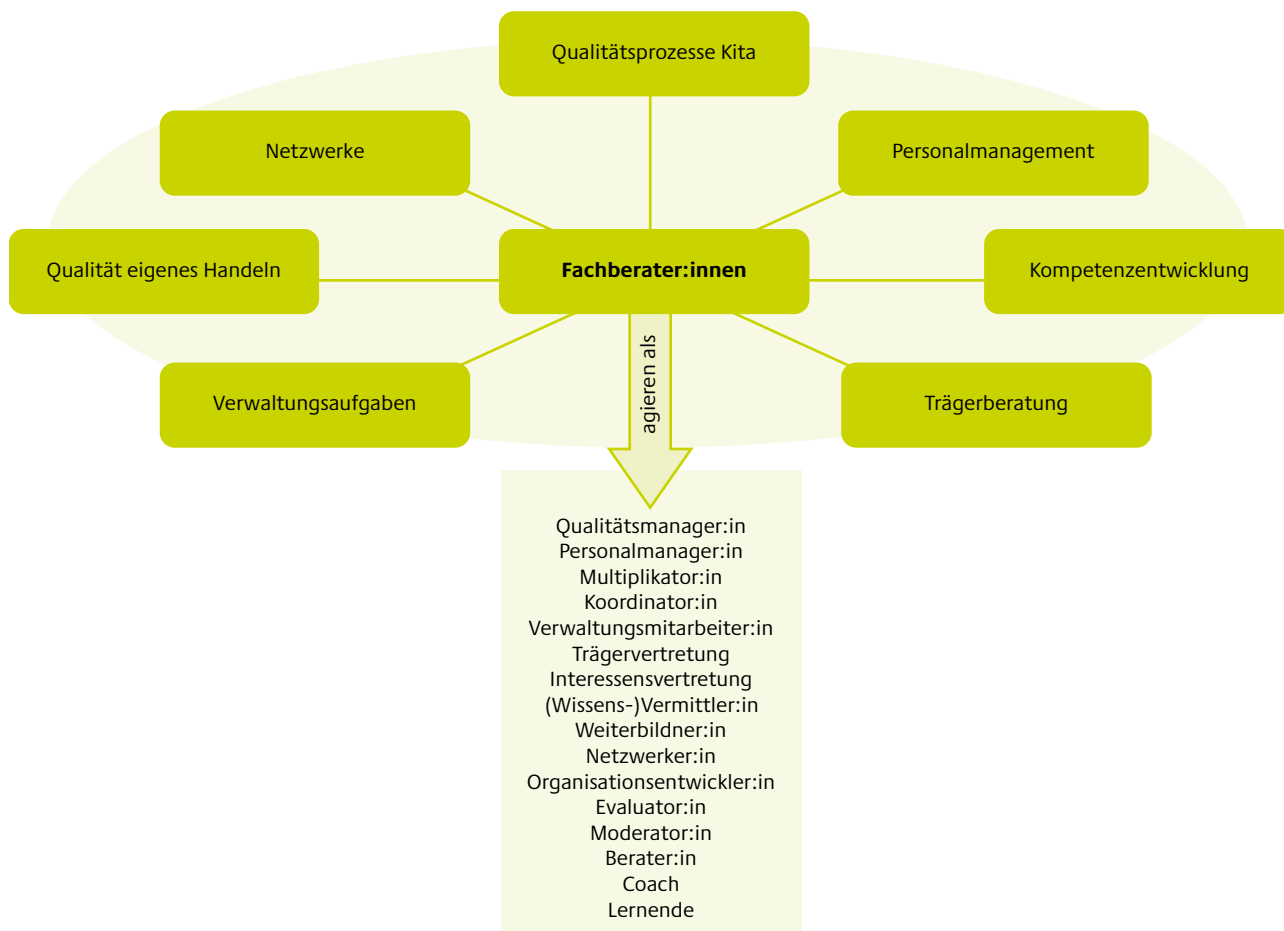
„Also ich kann mich dann einfach mit anderen Kolleginnen aus anderen [Trägerschaften] oder so unterhalten, aber so selber im eigenen Haus Kollegen zu haben, mit denen man auf eine Situation, auf eine Sache gucken kann, das fehlt natürlich.“ (Int2017:93)

Ein:e Fachberater:in berichtet, dass er:sie sich auch aufgrund dieser fehlenden Austauschmöglichkeiten vor Ort „berufspolitisch“ (Int2002:135) engagiert, „um in den Austausch zu kommen“.

3.8 Zwischenbilanz

Die Beschreibungen der Fachberater:innen in den Interviews zeigen die eingangs erwähnte Spannweite der Aufgaben „von klassischer sozialpädagogischer Beratung und Prozessbegleitung einerseits und einem gezielten Qualitäts- und Organisationsmanagement andererseits“ (Preissing/Herrmann 2018, S. 16). Die Aufgabenpalette der Fachberater:innen reicht von individuellen Beratungsprozessen einzelner Fachkräfte über die bedarfsgerechte Begleitung der Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen bis hin zur Etablierung eines einrichtungsübergreifenden Qualitätsmanagementsystems eines Trägers. In diesen unterschiedlichen Aufgabenbereichen agieren sie beispielsweise als Qualitätsmanager:in, Erwachsenenbildner:in, Personalmanager:in oder auch Netzwerker:in und sind tätig in Bereichen der Verwaltung (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Tätigkeiten der Fachberater:innen



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Diese Spannweite des Aufgabenprofils wird einerseits als reizvoll bzw. bereichernd erlebt. Die Fachberater:innen berichten davon, dass sie *„diese unglaubliche Vielfalt persönlich sehr zufriedenstellt; dass es wirklich in Anführungszeichen ((lacht)) von der ‚stupiden‘ Büroarbeiten bis hin zu wirklich intensiven Beratungsgesprächen reicht, das ist ne Riesenbandbreite, und das ist das, was mich so reizt“* (Int2007:57). Andererseits ist in den Interviews überwiegend zu erkennen, dass das Arbeitsvolumen, das mit diesem breiten Spektrum der Aufgaben verbunden ist, durchaus auch als Herausforderung erlebt wird und die zeitlichen Ressourcen für eine umfassende qualitätsvolle Bewältigung aller Aufgaben fehlen: So *„bereichert [das] die Arbeit, aber in manchen Punkten ist es eben dann auch zu viel“* (Int2008:161).

Verschiebung der Aufgabenschwerpunkte

In den Interviews beschreiben die Fachberater:innen detailliert die Aufgaben in den Handlungsfeldern „Kompetenzentwicklung der pädagogischen Fachkräfte“ und „Begleitung der Qualitätsprozesse“. Die Beratung der Fach- und Leitungskräfte stellt zusammen mit der Beratung der Träger eine Kernaufgabe dar. Zugleich erleben die Fachberater:innen eine Verschiebung ihrer Tätigkeit vor allem in Richtung Personalmanagement und Verwaltungsaufgaben. Aufgrund der Entwicklungen im Arbeitsfeld der Frühen Bildung, wie beispielsweise dem Fachkräftemangel und der damit verbundenen Personalfluktuations, stehen diese Aufgaben vermehrt im Vordergrund. Teilweise binden Aufgaben wie die Organisation und Durchführung des Anmeldewesens oder auch die Gestaltung von Dienstplänen zeitliche Ressourcen, die dann für die Beratung der Fach- und Leitungskräfte fehlen. Hier sollten Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, damit die Fachberater:innen von fachberatungsfernen Aufgaben entlastet werden. Dazu zählt u.a. die Ausstattung mit entsprechenden Verwaltungsressourcen, wie es im fachlichen Diskurs bereits seit vielen Jahren für die Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen gefordert wird (BMFSFJ/JFMK 2018).

Insgesamt stellt sich die Frage, inwieweit Fachberater:innen das umfassende Portfolio an Aufgaben und Themen erfüllen können. In den Interviews wurde deutlich, dass teilweise eine Ausdifferenzierung der Fachberatung erfolgt, die sich in unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen bzw. Handlungsmodi zeigt. Um einer Zersplitterung der Funktion Fachberatung

entgegenzuwirken, bedarf es eines Berufsbildes Fachberatung, das die Kernaufgaben der Tätigkeit erfasst, zugleich eine Abgrenzung gegenüber fachberatungsfernen Tätigkeiten ermöglicht und einen Rahmen für die jeweiligen Spezialisierungen und Ausdifferenzierungen der Fachberatung setzt.

4 Handlungsmodi von Fachberaterinnen und Fachberatern

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Handlungsfelder und das daraus resultierende Aufgabenportfolio der befragten Fachberater:innen dargestellt. Im Folgenden wird nun untersucht, nach welchem „Modus operandi“ die Fachberater:innen handeln, d.h. auf welche Art und Weise sie ihre Aufgaben u.a. im Kontext ihrer beruflichen Rahmenbedingungen ausgestalten. Bezogen auf diese Frage wurden im Interviewmaterial zwei zentrale Dimensionen deutlich, mit Hilfe derer sich die Handlungsmodi der Fachberater:innen charakterisieren lassen: Der Fokus des Handelns zwischen Adressaten- und Organisationsbezug sowie das Themenspektrum der Beratung zwischen Spezialisierung und Generalistik (vgl. Abb. 7).

Handlungsfokus

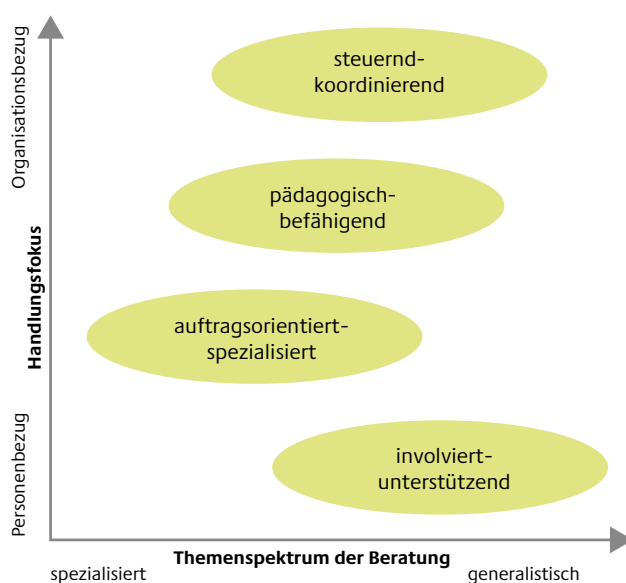
Die Dimension des Handlungsfokus (vgl. Abb. 7, y-Achse) bezieht sich darauf, unter welcher Perspektive die Fachberater:innen ihr berufliches Handeln ausrichten,

worauf sie in ihrem Handeln Bezug nehmen und woran sie sich orientieren. So wird in den Interviews bei einigen Befragten ein starker Personenbezug deutlich und zwar hinsichtlich der Leitungs- und Fachkräfte. Die Fachberater:innen sind in deren pädagogische Arbeit involviert, fokussieren das pädagogische Handeln der Fachkräfte und ihren Arbeitsalltag. Andere Fachberater:innen weisen einen stärkeren Organisationsbezug auf. Sie agieren zum einen auf der innerorganisationalen Ebene des Kita-Trägers und gestalten zum anderen organisationsübergreifend die Außenbeziehungen der Trägerorganisation. Hierfür arbeiten sie mit zahlreichen Netzwerkpartnerinnen bzw. -partnern sowie mit Akteurinnen und Akteuren aus anderen Institutionen der Organisationsumwelt zusammen (Preisendörfer 2016, S. 60). Sie wollen dadurch vornehmlich die Organisation Kita gestalten und weiterentwickeln.

Themenspektrum der Beratung

Das Themenspektrum der Beratung (vgl. Abb. 7, x-Achse) beschreibt die Breite bzw. Spezialisierung hinsichtlich der Beratungsthemen. Während die Generalisten ansprechbar für alle Fragen rund um die pädagogische Arbeit in den Kitas sind, konzentrieren sich die Spezialisten aufgrund ihrer besonderen Expertise auf bestimmte Themenbereiche wie z.B. die Arbeit mit Kindern, die einen erhöhten Förderbedarf haben.

Abb. 7: Typen des beruflichen Handelns von Fachberaterinnen und Fachberatern



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Vier Typen des beruflichen Handelns

Auf Grundlage der unterschiedlichen Ausprägungen der beiden Dimensionen Handlungsfokus und Themenspektrum wurden in der Studie folgende vier Handlungstypen herausgearbeitet:

- die involviert-unterstützende Fachberatung,
- die auftragsorientiert-spezialisierte Fachberatung,
- die pädagogisch-befähigende Fachberatung sowie
- die steuernd-koordinierende Fachberatung.

Das übergeordnete Ziel des beruflichen Handelns aller Fachberater:innen ist, so lässt sich in den Interviews feststellen, die Qualitätssicherung und -entwicklung der pädagogischen Arbeit in den Kindertageseinrichtungen. Diese Zielperspektive legitimiert das berufliche Handeln der Fachberater:innen und begründet ihren Auftrag. Dabei gehen die Fachberater:innen jedoch unterschiedliche Wege, die, wie in den folgenden Abschnitten näher ausgeführt, charakteristisch für die einzelnen Typen sind.

Sowohl Fokus und Themenspektrum als auch das damit verbundene charakteristische berufliche Handeln der Fachberater:innen sind nicht losgelöst von der jeweiligen strukturellen Verankerung und den sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu sehen. So kann die Fachberatung bei einem Einrichtungsträger, einem Träger- oder Dachverband oder bei der Kommune bzw. dem Landkreis angestellt sein. Sie kann zusätzlich mit der Dienst- und/oder Fachaufsicht betraut sein. Es können Stellenbeschreibungen oder Kooperationsverträge als Grundlage des Mandats der Fachberater:innen vorliegen. In vielen Fällen ist dies jedoch nicht so, und das Mandat muss im Arbeitsvollzug zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden. Der Auftrag der Qualitätsentwicklung kann sich auf einzelne Einrichtungen beziehen, auf mehrere innerhalb eines Trägers oder auf verschiedener Träger. Auch die Zahl der Kindertageseinrichtungen, für die einzelne Fachberater:innen zuständig sind, variiert erheblich. Zugleich gestalten die Fachberater:innen den Beratungsprozess jeweils auf Basis ihrer persönlichen Biografie, ihrer spezifischen Kompetenzen, ihrer pädagogischen Orientierungen und ihres professionellen Selbstverständnisses.

Falls in den Interviews ein Zusammenhang zwischen eben jenen Rahmen- und Kontextbedingungen sichtbar wird, wird dies an entsprechender Stelle ausgeführt.

4.1 Die involviert-unterstützende Fachberatung

Fachberater:innen des involviert-unterstützenden Typs weisen in ihrer Beratung ein breites Themenspektrum auf. Sie beraten zu verschiedenen pädagogischen Themen: von der Eingewöhnung über die Fachkraft-Kind-Interaktion bis hin zur Elternarbeit. Ein:e Fachberater:in beschreibt die thematische Breite wie folgt: Ich bin „wirklich für den gesamten Themenbereich Pädagogik zuständig, [von] (...) Dokumentationsverfahren, (...) Konzepte[n] [bis hin zu] zwischenmenschlichen Sachen“ (Int2007:45). Die Fachberater:innen sind stark in die Praxis involviert, d.h. sie begleiten den pädagogischen Alltag, sind u.a. bei Teamgesprächen anwesend, hospitieren in den Betreuungsgruppen und stehen dadurch in besonders hohem Maße im Austausch mit den pädagogischen Fach- und Leitungskräften. Im Vergleich mit den anderen Typen weisen diese Fachberater:innen dadurch den höchsten Personenbezug auf (vgl. Abb. 7).

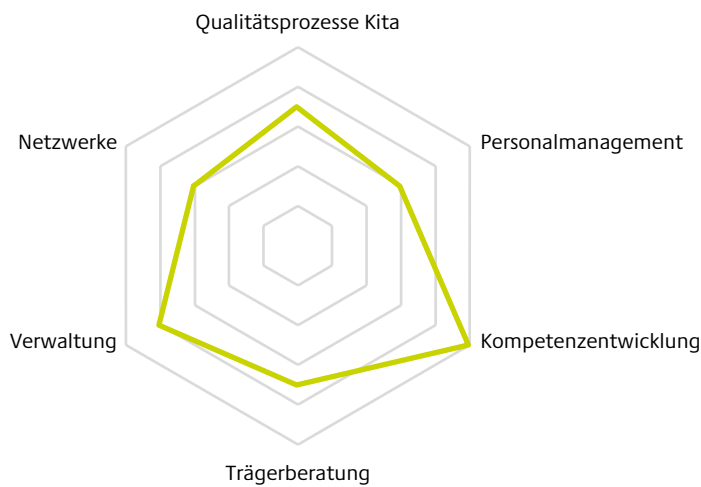
Rahmenbedingungen

Die Fachberater:innen des involviert-unterstützenden Typs sind größtenteils bei öffentlichen Einrichtungsträgern angestellt. In einigen wenigen Fällen haben sie die Fach- und/oder Dienstaufsicht inne. Sie begleiten mit durchschnittlich 15 Einrichtungen je Vollzeitäquivalent verglichen mit den anderen Typen eher weniger Kindertageseinrichtungen und weisen hohe Besuchsfrequenzen in den Institutionen auf. So wird von einem:einer Fachberater:in berichtet, dass 70% der Arbeitszeit vor Ort in den Kindertageseinrichtungen zugebracht werden. Durchschnittlich besuchen sie jede Einrichtung mindestens ein- bis zweimal im Monat.

Aufgabenbereiche

ZudenAufgabenschwerpunkten der Fachberater:innen des involviert-unterstützenden Typus gehören die Kompetenzentwicklung sowie administrative Aufgaben (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Aufgabenschwerpunkte der involviert-unterstützenden Fachberatung



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Die Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte findet sowohl in Form von Beratung, Begleitung der Teamentwicklung als auch Qualifizierung statt. Die Fachberater:innen berichten von verschiedenen Beratungssettings wie etwa Einzelfallgesprächen, Arbeitskreisen sowie offenen Sprechstunden beispielsweise zu Verfahren der Entwicklungsbeobachtung. Ein Großteil der Fachberater:innen des involviert-unterstützenden Typs hospitiert zudem in der pädagogischen Praxis. Dementsprechend häufig sind sie in den Kindertageseinrichtungen anwesend sowie sicht- und ansprechbar für die Leitungen und pädagogischen Fachkräfte. Diese Präsenz in den Einrichtungen ist für die Fachberater:innen von besonderer Relevanz. Es geht darum, dass die Mitarbeiter:innen sowie die Eltern „merken, dass da ein Interesse besteht an ihren Belangen“ (Int2006:79). Die Fachberater:innen stellen eine Verbindung zwischen den pädagogischen Interessen und Belangen der Fach- und Leitungskräfte und der „Führungs- und Steuerungsebene“ (Int2009:255) her. So beraten die Fachberater:innen die Fach- und Leitungskräfte beispielsweise bei der Umsetzung von gesetzlichen Richtlinien sowie Trägervorgaben. Hier gebe es einen „großen Unterstützungsbedarf“ (Int2006:117) seitens der Praxis, berichten die Fachberater:innen in den Interviews.

Sie unterstützen vor Ort und arbeiten „auch immer mal wieder gerne mit“ (Int2006:25). Diese „Alltagsbegleitung“ (Int2009:77) sowie die „Beobachtung“ (Int2006:33) der pädagogischen Praxis ermöglichen ihnen einen

Einblick in den Kita-Alltag, wie auch im folgenden Zitat deutlich wird:

„Also ich versuche, schon viel in den Einrichtungen zu sein und da (...) immer wieder Teile des Tagesablaufs mitzubekommen, um natürlich auch ein Gefühl für die Einrichtung zu bekommen, (...) um eben auch den Einblick und den Überblick über die Einrichtungen zu behalten.“ (Int2007:79)

Im Zuge der Beratung ist es das Ziel der Fachberater:innen, die Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte voranzutreiben und dadurch die Qualität in den Kindertageseinrichtungen zu entwickeln. Hierfür greifen sie, im Unterschied zum pädagogisch-befähigenden Typus (vgl. Kap. 3.3), seltener auf Qualitätsmanagementverfahren und -systeme zurück. Sie beschreiben somit auch weniger die Unterstützung von qualitätsentwickelnden sowie -sichernden Prozessen. Verglichen mit dem steuernd-koordinierenden Typus (vgl. Kap. 4.4), der den Blick eher auf die organisationale Weiterentwicklung richtet, fokussieren sie stärker die Weiterentwicklung der Kompetenzen von Fach- und Leitungskräften, die durch die Begleitung der pädagogischen Praxis und Beratungsleistungen verfolgt wird.

Neben der Beratung spielt auch die Qualifizierung der Fach- und Leitungskräfte eine zentrale Rolle, wobei die Aufgaben der Fachberater:innen von der Koordination bis zur Durchführung reichen. Nahezu alle Fachberater:innen dieses Typs gehen diesem Aufgabenbereich gleichermaßen nach. Die Fortbildungen richten sich an unterschiedliche Zielgruppen. So gibt es

„Veranstaltungen für Leitungen zu [den] Themen „Führen und Leiten“ (Int2020:38), aber auch „Teamfortbildungen“ (Int2017:33) zu pädagogischen Themen wie zum Kindeswohl, zur Eingewöhnung oder zur Elternarbeit.

Neben der fachlich-pädagogischen Beratung sowie der Qualifizierung der Fach- und Leitungskräfte bearbeiten die Fachberater:innen im Zuge der Teamentwicklung auch etwaige Konflikte im Team. So gehört die „Mitarbeiterfürsorge“ (Int2028:53) zum Aufgabenbereich der Fachberater:innen dieses Typs. Hierbei unterscheiden sich Fachberater:innen mit und ohne Aufsichtsfunktion darin, dass vor allem letztere wesentlich häufiger davon berichten, bei Konflikten im Team von den Leitungs- oder Fachkräften hinzugezogen zu werden. Bei den Fachberaterinnen und Fachberatern mit Aufsichtsfunktion nehmen neben der pädagogischen Beratung vor allem die organisatorischen sowie administrativen Aufgaben, wie etwa betriebswirtschaftliche Aufgaben im Bereich der Finanzverwaltung, die Bedarfsplanung und das Anmeldewesen, einen sehr hohen Stellenwert ein.

Weitere Aufgaben, die die Fachberater:innen dieses Typs ausüben, sind z.B. die Trägerberatung oder Aufgaben im Bereich des Personalmanagements, die jedoch im Vergleich mit den anderen Typen eher eine nachgeordnete Rolle spielen. Im Kontext der Trägerberatung sehen sich die Fachberater:innen größtenteils als Vermittler:innen, welche die Interessen der Fach- und Leitungskräfte an den Einrichtungsträger übermitteln. Sie stehen damit für die Belange der Praxis ein. Einige wenige Fachberater:innen, vorrangig mit Aufsichtsfunktion, beschreiben zudem auch einzelne Aufgaben wie die Unterstützung bei Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahren, die dem Personalmanagement zugeordnet werden können.

Der Arbeitsalltag der Fachberater:innen dieses Typs ist von der Bearbeitung zahlreicher Ad-hoc-Anfragen gekennzeichnet, z.B. wenn Teamkonflikte eskalieren oder Eltern sich mit Beschwerden an die Fachberatung wenden. Neben den kurzfristigen Anfragen, die einer zügigen Reaktion und Beantwortung bedürfen, können andere Tätigkeitsbereiche, wie konzeptionelle oder administrative Aufgaben, längerfristig geplant werden. Zur Bewältigung des Arbeitsalltags bedarf es insgesamt einer hohen Flexibilität.

Bezüglich der Ausgestaltung der Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung verweisen die Fachberater:innen dieses Typs teils auf eine „hohe Auto-

nomie“ (Int2009:297), weil ihnen von Seiten der Träger in der Regel große Gestaltungsspielräume eingeräumt werden.

Selbstverständnis

In den Interviews der Fachberater:innen des involviert-unterstützenden Typs kommt in besonderem Maße eine Nähe zur pädagogischen Praxis, eine starke Involviertheit und somit ein hoher Personenbezug mit Blick auf die Fach- und Leitungskräfte zum Ausdruck (vgl. Abb. 7). Diese Fachberater:innen sind in die Einrichtungen eingebunden, d.h. sie sehen sich als Teil des Kita-Teams und identifizieren sich stark mit den Leitungs- und Fachkräften. Sie begleiten die pädagogische Praxis vor Ort in den Kindertageseinrichtungen und arbeiten „in den Teams und mit den Leitungen“ (Int2007:33). Dabei nehmen sie sich als (persönliche) Unterstützung der Teams und als „Lernbegleitung“ (Int2020:110) wahr. Im Gegensatz zu den anderen Typen von Fachberater:innen bezeichnen sie die Fach- und Leitungskräfte zum Teil als ihre „Koleginnen und Kollegen“ (Int2009:23; Int2017:39). Gerade in der Zusammenarbeit mit den Fach- und Leitungskräften, vor allem in der pädagogisch-fachlichen Beratung sowie der „Alltagsbegleitung“ (Int2009:99), findet diese Begrifflichkeit bei den Befragten Verwendung. Es sind auch die Fachberater:innen, die sich als rein „pädagogische Fachberatung“ (Int2017:57) verstehen und berichten, dass sie in einer „luxuriösen Position [sind], beraten zu dürfen“ (Int2009:117) und keine Dienst- und/oder Fachaufsicht zu haben. Andere Fachberater:innen dieses Typus, mehrheitlich mit Dienst- und/oder Fachaufsicht, benennen die Fach- und Leitungskräfte hingegen, teils durchgängig in den Interviews, teils explizit im Kontext des Personalmanagements, als „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (Int2028:96). Unabhängig von der Wortwahl und einer etwaigen Aufsichtsfunktion betonen die Fachberater:innen dieses Typs mehrheitlich, dass es ihnen wichtig sei, mit den pädagogischen Fach- und Leitungskräften auf „Augenhöhe“ (Int2017:57) und vertrauensvoll zu kommunizieren. Sie sehen sich als Vertrauenspersonen der Leitungs- und Fachkräfte, sie kennen deren Sorgen und Nöte, kümmern sich um ihre Belange und sind bei Bedarf ansprechbar. Sie nehmen eine fürsorgliche Haltung gegenüber den Fach- und Leitungskräften ein. So berichtet ein:e Fachberater:in: „Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter [hat] die Möglichkeit, mit mir zu sprechen. Also die wissen, dass sie mit allem auf mich zukommen können,

(...) *wo der Schuh eben drückt*“ (Int2006:29). Schließlich gehe es darum, die Mitarbeiter:innen „zu fördern und zu stärken“ (Int2006:25) und dass sie „jemanden haben, der für sie da ist, der ihnen zuhört und der dann einfach auch relativ schnell agieren und reagieren kann“ (Int2007:103). Fachberatung als beratendes Angebot finde dabei in einem „geschützten Raum“ (Int2009:105) statt.

Die (fürsorgliche) Haltung gegenüber den Fach- und Leitungskräften zeigt sich auch darin, dass die Fachberater:innen die Leitungskräfte stützen und entlasten wollen, sodass diese sich „aufgehoben fühlen [und] Halt kriegen“ (Int2006:17). So beschreibt ein:e Fachberater:in, dass die Leitungskräfte in ihrer Funktion innerhalb der Kindertageseinrichtung „alleine [da]stehen (...) und einen immensen Aufgabenbereich“ (Int2006:17) zu bewältigen haben. Die Leitungskräfte äußern Unterstützungsbedarf und den Wunsch, dass ihnen die Fachberater:innen einzelne Aufgaben, z.B. die Moderation einer Teamsitzung, abnehmen oder sie in der Ausführung unterstützen.

„Es gibt auch etliche Leitungen, denen bestimmte Aufgaben über den Kopf wachsen. Und die wünschen sich manchmal einfach jemanden, der ihnen dann wirklich was abnimmt.“ (Int2020:116)

Der besonders intensive Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzeugt bei den Interviewten des involviert-unterstützenden Typus eine hohe Zufriedenheit. Sie schätzen den Austausch und die Begegnung vor Ort in den Kindertageseinrichtungen, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

„Also, ich finde es immer sehr schön, wenn ich in die Kita selber gehen kann, wenn ich ins Gespräch gehen kann mit der einzelnen Mitarbeiterin, das ist für mich eine schöne Situation. Wenn ich einfach mal durchgehen kann durch die Einrichtung und mal gucken, was jeder so macht oder was so anliegt, das ist für mich die größte Befriedigung.“ (Int2028:102)

Die Identifikation mit den Fach- und Leitungskräften, die besonders bei diesem Typus hervorsteht, kann mit der langen beruflichen Vorerfahrung der Fachberater:innen als Fach- und/oder Leitungskraft in Kindertageseinrichtungen zusammenhängen und wird gegebenenfalls auch dadurch verstärkt, dass die Fachberater:innen innerhalb desselben Einrichtungsträgers von der Position der Leitungs- oder Fachkraft in die Fachberatung gewechselt sind. Sie kennen also die Mitarbeiter:innen als ehemalige Kita-Kolleginnen und -Kollegen. Ein:e Fachberater:in betont, dass es bei

einem solchen Wechsel einer bewussten Abgrenzung zur ehemaligen Berufsrolle bedarf: „Weil als Ex-Leitung ist natürlich die Gefahr ganz groß, dass man dann als beratende Kraft wiederum als Ex-Leitung auftritt“ (Int2009:33). Um diesen Rollenwechsel von „Ich bin eine Leitung“ zu „Jetzt bin ich eine Fachberatung“ (Int2009:33) zu bewältigen, haben einige Fachberater:innen Supervision und Coaching in Anspruch genommen.

Die eigenen berufspraktischen Erfahrungen in Kitas werden vom involviert-unterstützenden Typus als besonders bedeutsam beschrieben. So gehen sie davon aus, dass eigene Erfahrungen im Arbeitsfeld die Akzeptanz des Beratungsangebots auf Seiten der Leitungs- und Fachkräfte erhöhen. Ein:e Fachberater:in beschreibt dies folgendermaßen:

„[Die Berufserfahrung ist] für meine Qualität relevant, weil ich tatsächlich mit Kindern gearbeitet hab, weil ich auch Teams geleitet hab. (...) [Die Mitarbeiter:innen] merken an meinen Beispielen, sie merken an den Fragen, wie ich sie stelle und wie ich ins Gespräch komme, dass ich Praxisbilder in mir trage.“ (Int2009:21)

Überdies führen eigene berufsbiografische Erfahrungen nicht nur zu einer hohen Identifikation mit den Leitungs- und Fachkräften, sie fördern aus Sicht der Fachberater:innen auch die Fähigkeit, sich in die Leitungs- und Fachkräfte hineinzusetzen und die Beobachtungen der pädagogischen Praxis vor dem Hintergrund eigener praktischer Erfahrungen reflektieren zu können, wie der folgende Interviewausschnitt zeigt:

„Ich war (...) Leitung, und ich würde schon sagen, dass das der Schatz ist, wo man so am meisten von profitieren kann, wo man sich halt einfach auch am besten in die Leitungen und in die Mitarbeiter reinversetzen kann, um da halt einfach auch wirklich eine Hilfe zu sein.“ (Int2007:13)

Herausforderungen

Im Kontext ihres beruflichen Handelns und ausgehend von den Kontext- und Rahmenbedingungen sehen sich die Fachberater:innen des involviert-unterstützenden Typs mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Dabei handelt es sich einerseits um typspezifische und andererseits um typübergreifende Herausforderungen.

Einige Fachberater:innen des involviert-unterstützenden Typus erleben ein Missverhältnis zwischen fachberaterischen und administrativen Tätigkeiten. Es ist ihnen ein Anliegen, die Fach- und Leitungskräfte fach-

lich zu beraten, in ihrem beruflichen Handeln zu unterstützen und im pädagogischen Alltag zu begleiten. Trotz der im Vergleich hohen Beratungsleistung und Besuchsfrequenz in den Kindertageseinrichtungen berichten die Fachberater:innen zum Teil davon, dass die „*Pädagogik oftmals zu kurz kommt*“ (Int2009:259), denn die „*Verwaltung und Organisationsthemen gewinnen immer wieder die Oberhand*“ (Int2009:265). Verwaltungsaufgaben gehen demnach, wie im folgenden Zitat beschrieben, zu Lasten der „*fachberaterische[n] Zeit*“ (Int2006:63):

„Die verwalterischen Aufgaben nehmen leider einen großen Raum ein, einen zu großen. Das geht an der fachlichen Beratung wie an der Qualitätsorientierung raus. Ganz klar kann man das sagen, ja. Weil so allein dieses zentrale Anmeldewesen frisst so viel Zeit, was an der fachberaterischen Zeit wirklich fehlt.“ (Int2006:63)

Betriebswirtschaftliche Aufgaben sowie das Anmeldewesen werden eher als fachfremde Verwaltungstätigkeiten angesehen. Gerade die Fachberater:innen dieses Typs differenzieren hierbei zwischen der pädagogischen Beratung als fachberaterischer Tätigkeit und der Verwaltung als eher fachfremder Tätigkeit. Sie grenzen beide Tätigkeitsbereiche voneinander ab und sehen sie als nur bedingt in ihrem beruflichen Handeln vereinbar. Die damit einhergehende Herausforderung des Missverhältnisses zwischen administrativen und fachberaterischen Tätigkeiten schildert im folgenden Zitat ein:e Fachberater:in vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher sowie personalrechtlicher Entscheidungen, die gemeinsam mit dem Träger getroffen werden müssen:

„Also ich möchte Fachberatung machen, und das setzt ein ganz wichtiges, wertvolles Vertrauensverhältnis voraus. Und wenn man in der Verwaltung arbeitet, dann muss [man] (...) Verwaltungsabläufe einhalten, und manchmal dauern aber auch Entscheidungen ein bisschen. Und dann kann man nicht sofort mitteilen ‚Das und das überlege ich mir jetzt gerade‘, ‚Das planen wir‘, weil wir einfach noch keine Beschlüsse haben oder weil der Rat noch nicht getagt hat oder was weiß ich. Und dann kann man nicht immer alles so transparent halten.“ (Int2017:43)

Eine weitere typspezifische Herausforderung der Fachberater:innen geht mit der Involviertheit in die pädagogische Praxis und dem damit verbundenen hohen Personenbezug einher. In ihrem beruflichen Handeln stehen sie den Fach- und Leitungskräften nahe. Diese

Involviertheit und Nähe kann die Rollendistanz erschweren. Im Zuge dessen wird von Überschneidungen zwischen den Leitungsaufgaben und den Zuständigkeitsbereichen der Fachberatung berichtet.

Herausforderungen, die eher als typübergreifend angesehen werden können, sind die von den Fachberater:innen geschilderte hohe Arbeitsbelastung sowie die teils unklaren Verantwortungsbereiche auf Trägerebene. Zudem erleben auch die Fachberater:innen des involviert-unterstützenden Typus die erste Zeit ihrer Tätigkeit als besonders herausfordernd.

Ähnlich wie einzelne Befragte der anderen Typen berichten auch die involviert-unterstützenden Fachberater:innen zum Teil von einer immensen Arbeitsbelastung, die in Überstunden und damit einhergehender Erschöpfung zum Ausdruck kommt. „*Ich habe eine Hundertprozent-Stelle. Und arbeite gefühlt 1,5 Stellen*“ (Int2006:65), kommentiert ein:e Fachberater:in.

Eine weitere typübergreifende Herausforderung betrifft den Einstieg in die Funktion der Fachberatung. So berichten die Fachberater:innen, dass sie besonders die erste Zeit ihrer Tätigkeit als besonders herausfordernd wahrnehmen. Sie müssen Strukturen entwickeln und etablieren, Beziehungen zu den Fach- und Leitungskräften aufbauen und Vertrauen schaffen, wie in den folgenden Zitaten deutlich wird:

„Also da ich noch neu bin, (...) hatte ich noch nicht irgendwie bestimmte Dinge vorbereitet, auf die ich zurückgreifen konnte. Das heißt, das musste ich mir erstmal alles neu zusammenstellen.“ (Int2020:88)

„Na am Anfang war’s wirklich so, dass ich einfach ausprobiert hab. Ich habe wenig Vorgaben gehabt, was die Rolle betrifft, keinerlei Erfahrung in dem Arbeitsfeld. (...) Also das war wirklich, ja, ausprobieren, Fehler machen, anders machen, oder: ‚Läuft gut, mach ich wieder so ...‘. Und halt einfach Strukturen schaffen!“ (Int2007:183)

Unklare Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche stellen eine weitere Herausforderung dar, mit der die Fachberater:innen – nicht nur dieses Typs – aufgrund eines unbestimmten Mandats auf Trägerebene konfrontiert sind. Die Rolle der Fachberatung und die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche müssen zum Teil immer wieder eruiert und ausgestaltet werden. Einige Fachberater:innen berichten hierzu, dass mit ihnen die Stelle der Fachberatung erstmalig beim Träger besetzt ist und sie daher kaum auf formalisierte Vorgaben auf Trägerebene zurückgreifen können:

Interviewer:in: „Was sind so Ihre Aufgaben als Fachberatung? Was machen Sie?“

„Ja, das ist tatsächlich ganz interessant, und ich werde auch nicht die einzige sein, bei der das nicht genau definiert ist ((lacht)). Wir arbeiten [beim] Träger auch nochmal an einer spezifischeren Stellenbeschreibung.“ (Int2020:36)

Zwei Fachberater:innen berichten zudem, dass sie sich für die Stelle entschieden haben, weil sie nur pädagogisch-fachlich beraten und keine Aufsichtsfunktion übernehmen wollten. Bei ihrem Antritt wurden ihnen schlussendlich doch dienstrechtlich relevante Aufgaben übertragen wie z.B. Aufgaben im Bereich des Personalmanagements. An dieser Stelle konfliktieren eigene Rollenvorstellungen und Erwartungen mit dem Mandat des Trägers. Aber auch Fachberater:innen, die in stärker institutionalisierten Strukturen wie etwa bei einem großen Einrichtungsträger mit einer ausdifferenzierten Organisationsstruktur in Fachabteilungen wie dem Qualitätsmanagement oder der Personalabteilung tätig sind, berichten, dass sie in der beruflichen Praxis immer wieder Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche aushandeln und ein entsprechendes Rollenverständnis entwickeln müssen. Ein:e Fachberater:in beschreibt den Klärungsbedarf hinsichtlich der Frage *„Was macht jetzt die Personalabteilung, was macht die Fachberatung?“* (Int2007:145). Da *„werde ich dann doch auch immer mal wieder ausgebremst, von wegen so ‚Ah, das hättest Du aber noch besprechen müssen‘“* (Int2017:55).

4.2 Die auftragsorientiert-spezialisierte Fachberatung

Fachberater:innen des auftragsorientiert-spezialisierten Typus sind hinsichtlich des Themenspektrums, zu dem sie Beratung anbieten, hochgradig spezialisiert. Sie beraten überwiegend zu einzelnen Bereichen, in denen sie eine besondere Expertise besitzen. Dazu zählen beispielsweise die Umsetzung einer inklusiven Pädagogik, die Arbeit mit Kindern, die Migrations- und Fluchterfahrung haben, sowie entwicklungspsychologische und pädagogische Themen wie etwa die ästhetische Bildung in der Kindheit. Die Fachberater:innen stehen in engem Kontakt mit den Leitungs- und Fachkräften sowie mit den Eltern. Sie identifizieren sich jedoch im Vergleich mit der involviert-unterstützenden

Fachberatung (vgl. Kap. 4.1) nicht so stark mit den pädagogischen Fach- und Leitungskräften und weisen daher einen geringeren Personenbezug auf. Sie nehmen bei ihren Praxisbesuchen eher die Perspektive eines *„Außenblick[s]“* (Int2025:135) ein (vgl. Abb. 7).

Rahmenbedingungen

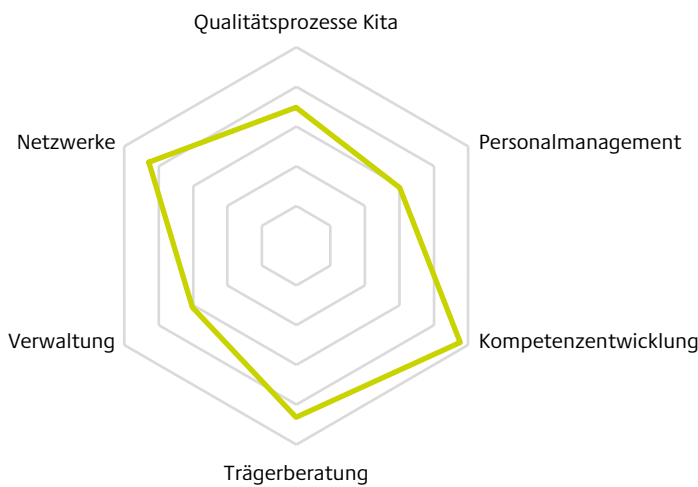
Fachberater:innen des auftragsorientiert-spezialisierten Typs sind einrichtungsextern in Dachverbänden, Vereinen oder bei einem örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe auf Landkreisebene angestellt und erhalten von den Kita-Trägern und Betreuungseinrichtungen einen bedarfsorientierten Auftrag zur Fachberatung. Die Fachberater:innen haben keine Aufsichtsfunktion. Sie sind für jeweils 20 bis 200 Einrichtungen zuständig, wobei die Anzahl der Kindertageseinrichtungen pro Person auch von der Größe des Fachberatungsteams abhängig ist. Einige dieser Fachberater:innen sind außerdem – zum Teil freiberuflich – in ihrem jeweiligen Spezialgebiet in der Frühförderung oder in therapeutischen Förderangeboten tätig.

Über den Träger oder Verband, bei dem Fachberater:innen angestellt sind, profitieren diese von einem großen kollegialen Netzwerk. Regelmäßige Austauschtreffen mit den Kolleginnen und Kollegen ermöglichen es ihnen, sich bei Fragestellungen gegenseitig zu unterstützen. Hierbei unterscheidet sich innerhalb dieses Typs je nach Team das Themenspektrum der Beratung. Einige Fachberater:innen dieses Typs arbeiten in Teams, die zusammengenommen ein breites Themenspektrum bedienen. Die Fachberater:innen widmen sich innerhalb dieser Teams spezifischen Schwerpunktthemen. Andere Fachberater:innen arbeiten in Teams, die ausschließlich ein spezialisiertes Themenspektrum anbieten. Außer mit diesen internen kollegialen Netzwerken stehen diese Fachberater:innen mit zahlreichen weiteren Netzwerkpartnerinnen bzw. -partnern im Sozialraum im Kontakt. Hierzu zählen etwa Ärztinnen und Ärzte sowie Mitarbeiter:innen aus Einrichtungen des Sozialamts, der Frühen Hilfen und der Frühförderung.

Aufgabenbereiche

ZudenAufgabenschwerpunkten der Fachberater:innen des auftragsorientiert-spezialisierten Typus gehören vorrangig die Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte, die Trägerberatung und die Netzwerkarbeit (vgl. Abb. 9).

Abb. 9: Aufgabenschwerpunkte der auftragsorientiert-spezialisierten Fachberatung



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Die Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte findet sowohl in Form von themenspezifischer Beratung als auch über Qualifizierungsmaßnahmen statt. Im Unterschied zum involviert-unterstützenden Typus (vgl. Kap. 4.1) unterstützen die auftragsorientiert-spezialisierten Fachberater:innen im geringeren Ausmaß Teamentwicklungsprozesse. Sie begleiten die „Integrativarbeit“ (Int2022:27) in den Kindertageseinrichtungen kontinuierlich durch Hospitationen und die Beratung einzelner Fachkräfte, die mit Kindern mit multiplen Behinderungen arbeiten oder durch die Moderation von Fall- und Teambesprechungen. In diesen Prozess beziehen sie auch die Eltern ein und führen in Absprache mit diesen die „Entwicklungsdiagnostik“ (Int2022:37) durch. Neben der prozessorientierten Begleitung bearbeiten die Fachberater:innen auch Ad-hoc-Anfragen etwa bei „Unsicherheiten“ und „Hilferufen“ aus den Einrichtungen, wenn die Fachkräfte „mit einem Kind überfordert [sind]“ oder „nicht mehr [weiterwissen]“ (Int2022:29, 65).

Ein weiterer Aufgabenbereich der Fachberater:innen im Kontext der Kompetenzentwicklung ist die Qualifizierung der Fach- und Leitungskräfte. So führen die Fachberater:innen in ihrem jeweiligen Spezialgebiet auch Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen durch, etwa zur Arbeit mit Kindern, die Migrations- und Fluchterfahrung haben, zur Sprachentwicklung, zur Kindeswohlgefährdung, zu Autismus oder zu Aufmerksamkeitsdefizit- bzw. Hyperaktivitätsstörungen. Darüber hinaus begleiten sie die Konzeptionsentwicklung in

den Einrichtungen und unterstützen vereinzelt die Leitungskräfte bei Teamkonflikten.

Neben der Kompetenzentwicklung der Leitungs- und Fachkräfte zählt die Trägerberatung zu den Aufgabenschwerpunkten der auftragsorientiert-spezialisierten Fachberatung. Da die Beratung durch die Fachberater:innen von den Kita-Trägern als Dienstleistung beauftragt und als Unterstützung hinzugezogen werden kann, betreuen die auftragsorientiert-spezialisierten Fachberater:innen in der Regel nicht nur einen Einrichtungsträger, sondern die gesamte Bandbreite der Kita-Trägerlandschaft.

Die Themen in der Trägerberatung sind vielfältig und reichen von grundlegenden fachlich-pädagogischen Themen wie z.B. dem Konzept des Offenen Arbeitens bis hin zu speziellen An- und Nachfragen wie etwa dem Stellen von Förderanträgen, „wenn ein Kind den Bedarf hat und einen Rollstuhl braucht, dass wir dann sozusagen auch einen Fahrstuhl installieren“ (Int2003:93).

Ein weiterer Aufgabenbereich, der vor allem bei den Fachberater:innen dieses Typs einen großen Stellenwert hat, ist die Netzwerkarbeit. Zum einen initiieren und gestalten sie Netzwerke der Kindertageseinrichtungen, um insbesondere den fachlichen Austausch zu ermöglichen. Zum anderen kooperieren sie mit unterschiedlichen Akteuren innerhalb des Sozialraums, um vorhandene Ressourcen für ihre Beratungstätigkeit zu nutzen und sich selbst als Ressource einzubringen. Sie stehen u.a. im Kontakt mit Jugendämtern, Gesundheitsdiensten sowie Erziehungsberatungsstellen. Eine Form

der Netzwerkarbeit sind sogenannte „Fallkonferenzen“ (Int2003:53) mit Therapeutinnen bzw. Therapeuten.

Weitere Aufgaben, die die auftragsorientiert-spezialisierten Fachberater:innen ausüben, sind im Bereich des Personalmanagements verortet – wie die Teilnahme an Einstellungsverfahren –, spielen hier aber eine geringere Rolle als bei den anderen Typen. Weil sie nicht in die Organisation der Einrichtungsträger eingebunden sind, gehören insgesamt kaum administrative Aufgaben wie die Bedarfsplanung zu ihrem Aufgabenbereich. Wenn Verwaltungsaufgaben anfallen, sind sie größtenteils mit der themenspezifischen Beratung verknüpft und umfassen u.a. die Protokollführung nach Hospitationen, die Dokumentation der Entwicklungsdiagnostiken sowie die Erstellung von Handreichungen und Arbeitsmaterialien. Zudem formulieren sie „Sachberichte und Förderempfehlungen“ (Int2003:57).

Selbstverständnis

Das Verhältnis zu den Adressatinnen und Adressaten der Fachberater:innen des auftragsorientiert-spezialisierten Typus ist, verglichen mit den involviert-unterstützenden, in geringerem Maße durch persönliche Nähe und Fürsorge geprägt. Sie bezeichnen die Adressatinnen und Adressaten teilweise als „Kunden und Kundinnen“ (Int2003:25; Int2022:93) – eine Begrifflichkeit, die eine gewisse Nähe zu Ansätzen der systemischen Therapie und Beratung erkennen lässt.

Neben einem Hochschulabschluss haben die Fachberater:innen häufig (therapeutische) Zusatzqualifikationen z.B. in Motologie, Kunsttherapie oder Traumapädagogik. Diese Zusatzqualifikationen sind bedeutsam für ihre fachliche Expertise. So berichten sie, dass es von Vorteil für ihr berufliches Handeln in der Fachberatung sei, dass sie in den Beratungsgesprächen therapeutische Techniken einfließen lassen können. Deutlich wird dies auch, wenn sie in den Interviews davon sprechen, wie sie die Fach- und Leitungskräfte bei Stress- und Belastungssituationen beraten. Aus Sicht der befragten Fachberater:innen müssen die „Erzieherinnen die Möglichkeit haben, sich auch Luft zu machen“, sie müssen „Raum haben, (...) die ganzen Schwierigkeiten (...) zu besprechen“ und sie müssen „auf ein Gegenüber stoßen, was den Ärger erstmal einfach aufnimmt“ (Int2022:61). Erst im Anschluss daran können Lösungswege eruiert und eröffnet werden.

Die auftragsorientiert-spezialisierten Fachberater:innen sehen sich selbst in der Rolle der „Experte[n]“

(Int2003:125), die die Fachkräfte über die Möglichkeiten der Gestaltung des pädagogischen Alltags sowie über Fördermöglichkeiten „aufklären“ (Int2022:29), „Fach-Input“ (Int2003:125) geben und bei Elterngesprächen „unterstützen“ (Int2022:29). Gerade bei der Beratung im Kontext Inklusion gehe es darum, gemeinsam mit den Eltern und den pädagogischen Fachkräften, Förder- und Unterstützungsmaßnahmen anzubahnen und zu realisieren. Die Befragten verstehen sich als Bindeglied zwischen Eltern und Betreuungseinrichtungen und haben nach ihren Aussagen eine „Brückenfunktion“ (Int2025:187). Sie verorten sich zwischen diesen beiden Adressatengruppen und unterstützen durch ihre Beratung und Begleitung sowohl die Eltern als auch die pädagogischen Mitarbeiter:innen z.B. bei der Wahl der Betreuungseinrichtung und der anschließenden Eingewöhnung.

Innerhalb der Kindertageseinrichtungen bemühen sie sich um eine neutrale Position, sie nehmen einen „Außenblick“ (Int2025:135) ein, beispielsweise, wenn die Leitungskraft sie bei herausfordernden Gesprächsanlässen in Teamgesprächen hinzuzieht, wie die folgende Aussage belegt:

„Wenn man drin ist und in diesem System arbeitet, dann sieht man manchmal die Dinge nicht so, wie jemand, der jetzt von außen kommt.“ (Int2025:135)

In dieser Hinsicht unterscheiden sie sich deutlich von der involviert-unterstützenden Fachberatung, die, so scheint es, aufgrund ihrer hohen Identifikation mit den Fach- und Leitungskräften, ihre Rolle zwischen den Instanzen Fachkraft, Leitungskraft sowie Trägervertretung immer wieder neu ausloten muss.

Die eher neutrale Perspektive, um die sich alle auftragsorientiert-spezialisierten Fachberater:innen bemühen, wird dadurch verstärkt, dass sie sich als trägerexterne, „unabhängige“ (Int2022:81) Fachberater:innen verstehen. Um den „neutralen“ Blick von außen zu behalten, regt ein:e Fachberater:in an, die Einrichtungen jeweils nur eine begrenzte Zeit zu begleiten, um nicht Gefahr zu laufen, „betriebsblind“ (Int2003:241) zu werden und „einige Dinge zu übersehen, weil die Beziehungsebene so gestärkt ist, dass man dann nicht mehr den klaren Blick für die Sach- und Sachebene behält“ (Int2003:241).

In ihrer Beratung und Unterstützung achten die Fachberater:innen darauf, dass sich Rollen sowie Verantwortungsbereiche nicht „vermischen“ (Int2025:47). Sie grenzen sich von den Leitungskräften, den Träger-

vertretungen und der Dienst- und Fachaufsicht ab, indem sie in den Beratungsgesprächen verdeutlichen, was zu ihrem Aufgaben- und Verantwortungsbereich gehört und was nicht. Bei dienstrechtlich relevanten Beobachtungen sowie Meldungen verweisen sie die Leitungskräfte an die Dienst- und Fachaufsicht.

Einzelne Anfragen, etwa zur Förderung von Kindern mit Behinderung oder zur Gefährdungseinschätzung gemäß §8a SGB VIII, leiten sie auch an die Fachberater:innen des Jugendamtes sowie an spezialisierte Beratungseinrichtungen wie z.B. die Erziehungs- und Familienberatung weiter.

Charakteristisch für die Fachberater:innen dieses Typs ist zudem, dass die ständige Reflexion der eigenen Haltung, Rolle und Kompetenzen als elementarer Bestandteil der eigenen Professionalität verstanden wird. Die auftragsorientiert-spezialisierten Fachberater:innen reflektieren in den Interviews in besonderem Maße ihre professionelle Haltung, die geprägt sei durch Wertschätzung, Vertrauen, Sensibilität und Authentizität gegenüber ihren Adressatinnen und Adressaten. Sie setzen sich mit ihren Kompetenzen auseinander und stecken die Kompetenzbereiche klar ab, wie folgendes Zitat zur Professionalität unterstreicht:

„Also Professionalität, finde ich (...) ist, (...) wenn ich selber etwas nicht weiß, oder wenn ich etwas nicht kann, zu sagen: ‚Das kann ich leider nicht.‘ oder ‚Ich weiß es nicht. Da muss ich mich noch informieren oder mir Unterstützung holen.‘ oder ‚Wenden Sie sich bitte an die und die Person. Weil die sind da zum Beispiel kompetenter.‘“ (Int2025:175)

Die Erweiterung der eigenen Kompetenzen wird durch den Austausch mit Kolleginnen, Kollegen und weiteren Netzwerkakteuren (z.B. Fachdiensten) sowie durch den Besuch von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen gezielt verfolgt. Die Weiterbildungsbedarfe der Fachberater:innen sind eher dem therapeutischen und entwicklungspsychologischen Bereich (u.a. Händigkeit, Kindeswohl, sexualisierte Gewalt) zuzuordnen. Nach eigenen Angaben sind die auftragsorientiert-spezialisierten Fachberater:innen sehr zufrieden mit ihrer Tätigkeit. Ihr *„Job [macht mir] irre Spaß“* (Int2003:23), sie halten *„die Arbeit für wahnsinnig spannend“* (Int2022:107), oder sie üben ihre Tätigkeit *„mit Leib und Seele“* (Int2025:91) aus. Die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit bewerten sie, abgesehen von der Anzahl der

Kitas und der Vergütung, größtenteils positiv, wie in einem Interview ausführlich dargelegt wird:

„Ich muss sagen, (...) also ich finde die [Rahmenbedingungen] sehr gut. Und ich glaube, das liegt vor allem daran, dass ich eben nicht [Fachberatung] bin für einen Träger, also für die eigenen Kitas sozusagen des Trägers. Weil da natürlich so bestimmte Erwartungshaltungen auch wegfallen und ich einfach merke, dass ich in meinem Handeln da relativ frei bin. Natürlich haben wir hier auch Vorgaben, wie wir Fachberatung strukturieren, (...) aber trotzdem fühle ich mich inhaltlich sehr frei in meiner Tätigkeit und ja, kann da eigentlich die Fachberatung so gestalten, wie ich das auch für sinnvoll halte. Und ich finde, das macht schon sehr viel aus, wenn man da einfach sehr viel Handlungsspielraum hat.“ (Int2022:95)

Herausforderungen

Die Fachberater:innen des auftragsorientiert-spezialisierten Typus sehen sich in ihrem beruflichen Handeln mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Diese können unterteilt werden in typspezifische sowie typübergreifende Herausforderungen.

Zu ersteren, welche spezifisch von den Fachberater:innen des auftragsorientiert-spezialisierten Typus berichtet werden, zählt die Erwartungshaltung bzw. der Anspruch der pädagogischen Praxis und der Träger, dass die Fachberatung z.B. bei *„Hilferufen“* (Int2022:65) aus der Praxis schnelle Lösungen parat hat und damit sinnbildlich als Feuerwehr auftritt, wie in den folgenden Interviewzitat deutlich wird:

„Wir haben hier ein Problem - Mach mal oder verändere mal was‘, so“ (Int2022:65). Das kann „anstrengend oder schwierig“ (Int2022:65) sein, „weil es manchmal eben auch keine einfachen Lösungen gibt und manchmal die Lösung ja auch so aussieht, dass sich die Kita vielleicht auch umstellen muss, verändern muss, andere Wege vielleicht auch gehen muss.“ (Int2022:65)

Eine spezifische Herausforderung, die ein:e Fachberater:in dieses Typus beschreibt, ist, dass es aufgrund der Mehrfachbeschäftigung zu Interessenskonflikten kommen kann, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

„Schwierig (...) kann es werden, wenn man in einer Kindertagesstätte, die Fachberatung macht und gleichzeitig dort aber auch vielleicht ein Kind in die Kita geht, wo man die Familie auch begleitet im Rahmen [einer weiteren beruflichen Beratungstätigkeit]. Also das kann dann schon auch mal zu Interessenkonflikten führen,

weil in der anderen beruflichen Beratungstätigkeit sind wir natürlich da in erster Linie auch für die Familie zuständig bzw. auch für die Elternberatung. Und da kann es natürlich auch mal zur Kollision kommen, wenn die Kita auf einmal ganz andere Interessen verfolgt und ja, da könnten dann auch schon mal Interessenkonflikte entstehen.“ (Int2029:99)

Weitere Herausforderungen, die eher als typübergreifend angesehen werden können und nicht nur ausschließlich von den Fachberater:innen des auftragsorientiert-spezialisierten Typus berichtet werden, sind fehlende Angebote oder fehlende zeitliche sowie finanzielle Ressourcen für Fort- und Weiterbildungen. Zudem berichten die Fachberater:innen dieses Typs von weiten Fahrtstrecken zwischen den Kindertageseinrichtungen als einem Mehraufwand, der sich besonders während der Wintermonate bei schwierigen Witterungsverhältnissen niederschlägt.

Typübergreifend fehlt es den Befragten an ausreichend Zeit, um fachlich auf dem aktuellen Stand zu sein und sich intensiv in Themen einzuarbeiten und mit ihnen auseinanderzusetzen:

„Also ich muss konstant immer Kontakt halten und auch mit den neuen Entwicklungen, auch gesellschaftlichen Entwicklungen, familiären Entwicklungen, up to date sein, um auch tatsächlich dann auch alles erfassen zu können und auch adäquat (...) [und] qualitativ beraten zu können.“ (Int2025:95)

Fachberater:innen, die extern von den Trägern hinzugezogen werden und somit eine Vielzahl an Einrichtungsträgern beraten, berichten von unterschiedlichen Trägererwartungen, mit denen sie konfrontiert sind; dies ist vor allem bei diesem und beim pädagogisch-befähigenden Typus der Fall. Einige Träger beauftragen die Fachberater:innen im Zuge von gesetzlichen Verpflichtungen und gestehen ihnen große Handlungsspielräume zu. So berichten die Fachberater:innen, dass die Einrichtungen sie direkt kontaktieren können, sie somit öfter im bilateralen Austausch stehen, wie im folgenden Zitat näher beschrieben:

„Wir haben mit allen Trägern Leistungsvereinbarungen abgeschlossen mit unterschiedlichen Kontingenten, die die einzelnen Kitas dann eben haben. Und oft ist es so, dass sich die Kitas bei uns melden und sagen ‚Wir haben jetzt hier Bedarf, wir [wünschen] uns eine Fallbesprechung‘.“ (Int 2029:29)

„Aber wirklich, bei dem Großteil (...) können wir relativ autonom auch agieren und sich auch die Kitas autonom an uns wenden, ja.“ (Int2029:77)

Andere Träger schränken diese Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme durch die Kindertageseinrichtungen ein, indem sie als Auftraggeber vorab die Beratungsbedarfe der Praxis aufnehmen und überprüfen, ob es zum jeweiligen Anliegen tatsächlich einer externen Unterstützung durch eine Fachberatung bedarf. So wird explizit berichtet, dass die Hürde für die einzelnen Einrichtungen, die Fachberatung zu kontaktieren, *„relativ hoch ist“ (Int2022:75)*. Sie muss stets den Weg über den Träger nehmen, wie folgendes Zitat unterstreicht:

„Also die Kita muss quasi beim Träger anfragen: ‚Wir haben hier einen Bedarf, dürfen wir uns eine Fachberatung einkaufen?‘. Dann sagt der Träger unter Umständen: ‚Na, das gucken wir uns nochmal genau an, ich schicke hier erstmal jemanden vorbei von meinem Team, und dann schauen wir mal, ob überhaupt eine Fachberatung notwendig ist‘.“ (Int2022:75)

Da die externen Fachberater:innen von einem Träger hinzugezogen werden, kooperieren sie gegebenenfalls auch mit solchen, die trägerintern angestellt sind. Ein:e Fachberater:in beschreibt die Zusammenarbeit als *„teilweise problematisch“*, es gebe *„Revierkämpfe“ (Int2022:75)*. Die Zuständigkeits- und Aufgabenbereiche müssten ausgehandelt werden:

„Dann haben die selber, die Träger ja auch dann vielleicht eine eigene Fachberatung, die dann aber beim Träger angestellt ist, und (...) da muss man sich ja auch erst mal wieder verständigen: ‚Was sind eigentlich jetzt unsere Aufgaben oder was ist die Aufgabe des Trägers?‘“ (Int2022:75)

4.3 Die pädagogisch-befähigende Fachberatung

Die Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typs weisen in ihrer Beratung ein fachlich breites Themenspektrum auf. In ihrem Beratungshandeln geht es vorwiegend um die Umsetzung pädagogischer Konzepte und Ansätze, unter Berücksichtigung von pädagogischen (Träger-)Leitlinien und Qualitätskriterien. Ihre Beratungstätigkeit zielt darauf ab, die Leitungs- und Fachkräfte zu befähigen, ihre pädagogische Arbeit auf der Basis dieser Ansätze, Leitlinien und Qualitätskri-

terien zu gestalten. Dabei haben sie, im Vergleich mit der involviert-unterstützenden Fachberatung (vgl. Kap. 4.1), weniger das Handeln der einzelnen Fach- und Leitungskraft im Blick, sondern die Entwicklungsperspektiven der pädagogischen Praxis sowie der Organisation Kita. Sie begründen ihr berufliches Handeln, d.h. ihre Beratung, damit, die Qualität der Organisation Kita zu sichern und weiterentwickeln zu wollen. Dementsprechend sind sie, verglichen mit den anderen Typen, häufiger mit Fragen des Qualitätsmanagements befasst. Sie berichten, dass sie Qualitätsentwicklungsprozesse begleiten und unterstützen, zum Teil anhand von Qualitätsmanagementverfahren und -systemen.

Rahmenbedingungen

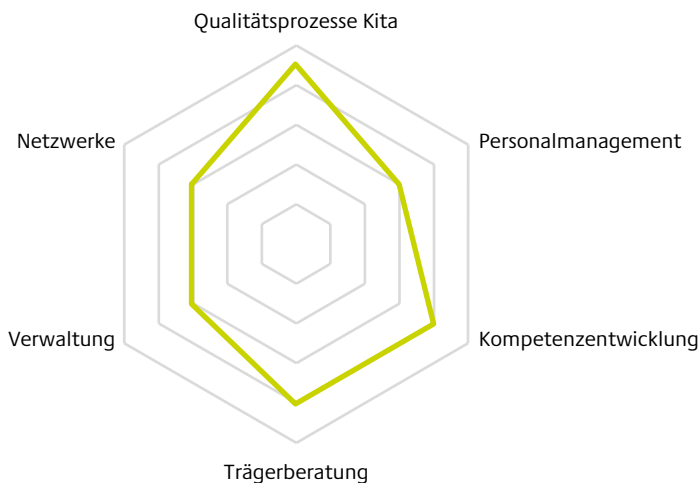
Fachberater:innen dieses Typus sind größtenteils bei einem Dachverband sowie bei freien Einrichtungsträ-

gern angestellt. Bezüglich der Anzahl der zu betreuenden Kindertageseinrichtungen zeigt sich kein einheitliches Bild. So reicht die Spannweite je Vollzeitäquivalent von unter 20 bis über 50 Kitas. Jede Einrichtung wird nur ein- bis zweimal pro Jahr besucht. Damit fällt die Besuchsfrequenz pro Einrichtung bei diesem Typus – verglichen mit den anderen bislang vorgestellten – eher gering aus.

Aufgabenbereiche

ZudenAufgabenschwerpunkten der Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typus gehören die Begleitung von Qualitätsentwicklungsprozessen, die Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte sowie die Trägerberatung (vgl. Abb. 10).

Abb. 10: Aufgabenschwerpunkte der pädagogisch-befähigenden Fachberatung



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typus begleiten Qualitätsentwicklungsprozesse, indem sie beispielsweise im Rahmen des trägerinternen Qualitätsmanagements gemeinsam mit den Leitungs- und Fachkräften einmal jährlich den Ist-Zustand der Einrichtungen über eine „Checkliste“ (Int2012:60) ermitteln und ausgehend davon Entwicklungsbedarfe feststellen:

„Und da [die Qualitätsentwicklung] unser Ziel ist, die Umsetzung des Leitbildes, muss man schauen: ‚Okay, was braucht es denn dafür?‘“ (Int2012:72)

Hierbei stehen sie u.a. mit den Qualitätsmanagementbeauftragten der Trägerorganisation im Austausch. Im Kontext der Sprachförderung berichtet ein:e Fachberater:in, dass er:sie Wirkungsmodelle erstellt, „wie man die Sprachbildung der Kinder fördern“ (Int2012:24) kann. Nach Einschätzung der Fachberater:innen trage es zur Zufriedenheit bei, wenn man als Folge der Beratung „ein Ergebnis sieht. [Entweder] (...) die Einrichtung, (...) hat was verschriftlicht oder sie berichtet: Ui, Mensch, das, was wir da gemeinsam erarbeitet haben, das lässt sich gut umsetzen“ (Int2023:91). Als weitere qualitätsentwickelnde und

-sichernde Maßnahme führt ein:e Fachberater:in im Rahmen der internen Evaluation Befragungen der Mitarbeiter:innen, der Kinder und der Eltern durch. Einige wenige Fachberater:innen betreuen zudem externe Kita-Prüfverfahren bzw. externe Evaluationen. Fachberater:innen dieses Typs berichten, dass sie im Kontext des „Qualitätsmanagements“ und zur „Konzeptionsarbeit“ (Int2026:29) einrichtungsinterne und -übergreifende „Qualitätszirkel, Konzeptions- sowie Studientage“ (Int2023:55) organisieren und leiten. Die Themen für die Studientage wie etwa „Kinderschutz, Elternarbeit, Vorschulpädagogik“ (Int2026:39) ergeben sich u.a. aus dem Qualitätshandbuch des Trägers.

Ein weiterer Aufgabenschwerpunkt der pädagogisch-befähigenden Fachberater:innen ist die Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte. Diese findet sowohl in Form von fachlicher Beratung und Begleitung als auch in Form von Qualifizierung statt. Dabei richten sie ihre Beratung mehrheitlich prozess- und ergebnisorientiert aus. In den Interviews berichten sie größtenteils von klar konzipierten Beratungsprozessen, angefangen von der Analyse der Beratungsthemen bis hin zur Umsetzung der Beratung in einzelnen Settings wie „Hospitation, Dienstberatung, Einzelgespräche“ (Int2012:40). Neben der vereinzelt Begleitung der pädagogischen Praxis durch Hospitationen sowie der Teilnahme an Teamsitzungen bieten die Fachberater:innen dieses Typs, auch aufgrund der Anzahl der zu betreuenden Kindertageseinrichtungen, sowohl einrichtungsinterne als auch -übergreifende Arbeitskreise sowie Konferenzen für Fach- und Leitungskräfte an. Im Gegenzug begleiten sie, verglichen mit den vorangegangenen zwei Typen (vgl. Kap. 4.1 und 4.2), seltener die pädagogische Praxis vor Ort, d.h. sie sind seltener in den Kitas anwesend.

Neben den Beratungsbedarfen, die seitens der Praxis an die Fachberater:innen herangetragen werden, haben sie zum Teil eine „pädagogische Agenda für ein Jahr, wo klar ist, da wollen wir hin, das wissen die Leitungen“ (2012:36). In dieser Agenda, die ein:e Fachberater:in gemeinsam mit dem Träger entwickelt, sind pädagogisch relevante Beratungsthemen verankert, die ausgehend von den Beobachtungen in der Praxis und den Leitlinien des Trägers entwickelt werden.

Neben der Beratung spielt die Qualifizierung der Fach- und Leitungskräfte eine zentrale Rolle, wobei die Aufgaben der Fachberater:innen von der Koordination bis zur Durchführung reichen. Anders als bei den

Befragten der oben bereits beschriebenen zwei Typen (vgl. Kap. 4.1 und 4.2), nimmt die Analyse der Fort- und Weiterbildungsbedarfe gemeinsam mit den Fach- und Leitungskräften beim pädagogisch-befähigenden Typus einen hohen Stellenwert ein. Diese Bedarfsanalysen finden z.B. in Form von jährlichen Gesprächskreisen mit den Leitungskräften statt. In diesen Planungsrundern wird ein „Fortbildungskonzept [entwickelt, in welchem] die Ziele und Wünsche“ (Int2026:47) des Personals für künftige Fort- und Weiterbildungen sowie Studientage festgehalten werden. Fachberater:innen, die bei großen Trägern sowie in Dachverbänden tätig sind, berichten, dass sie einrichtungsübergreifend die Fort- und Weiterbildungsbedarfe analysieren und schließlich auf ein umfangreiches (trägerinternes) Fortbildungsangebot oder -programm zurückgreifen bzw. dieses weiterentwickeln können. Neben der Bedarfsanalyse sowie der Koordination und Planung von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen führen die Fachberater:innen auch eigene Angebote durch, deren Themen von der professionellen Haltung über die Kommunikation bis hin zu Elterngesprächen reichen.

Ein weiterer Tätigkeitsschwerpunkt der pädagogisch-befähigenden Fachberater:innen ist die Trägerberatung. Die Fachberater:innen berichten hierzu, dass sie Konferenzen sowie Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, die sich explizit an Trägervertretungen richten, planen und anbieten.

Bezüglich der Beratungsthemen werden Unterschiede innerhalb des pädagogisch-befähigenden Typus deutlich. Die Unterschiede hängen damit zusammen, dass es sich zum einen um interne und zum anderen um externe Fachberater:innen handelt. Bei den internen Fachberaterinnen und Fachberatern liegt der Schwerpunkt der Trägerberatung auf der Begleitung von Qualitätsentwicklungsprozessen. Das zentrale Beratungsthema ist dabei die Qualitätssicherung und -entwicklung in den Kindertageseinrichtungen sowie der Organisation Kita. Hierzu berichten sie von zahlreichen trägerinternen Absprachen mit Vorgesetzten oder Qualitätsbeauftragten zu den Bedarfen und zur Situation in den Kindertageseinrichtungen. Die Fachberater:innen können auf ein breites trägerinternes kollegiales Netzwerk zurückgreifen und stehen beispielsweise mit Qualitätsbeauftragten im regelmäßigen Austausch. Bei den externen Fachberaterinnen und Fachberatern spielen alle Themen eine vergleich-

bar große Rolle. Diese reichen von der Beratung zu Neu- und Umbauten, der „Finanzierung, [der] Arbeitssicherheit und [dem] Gesundheitsschutz bis [hin] zu pädagogischen Fragen“ (Int2005:27).

Selbstverständnis

Die Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typs haben vor allem die Entwicklungsmöglichkeiten und -perspektiven der Organisation im Blick. Ziel ihres Handelns ist es, die „Qualität (...) zu verbessern“ (Int2023:165) und die „Professionalisierung des Kita-Bereichs“ (Int2023:219) voranzutreiben. Hierbei ist auch kennzeichnend, dass die Fachberater:innen vor ihrer Tätigkeit als Fachberatung in der Kindertageseinrichtung als Fach- und/oder Leitungskräfte tätig waren und mit dem Funktionswechsel der Wunsch einherging, den eigenen Wirkungsradius zu vergrößern, um auf der organisationalen Ebene die Qualität der Kindertagesbetreuung weiterzuentwickeln. Es ist dann eben nicht mehr nur die eigene Einrichtung, die eine gute Qualität aufweisen soll, sondern jede Einrichtung des Trägers. Die Entscheidung, in der Fachberatung tätig zu sein, ermöglicht es somit, sowohl einen umfassenden Blick auf das System der Kindertagesbetreuung zu erhalten als auch die politische, wissenschaftliche und pädagogische Ebene zu verbinden.

Hinsichtlich ihres beruflichen Handelns bezeichnen sich die Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typus teilweise als „Pädagogin“ bzw. „Pädagogen“ (Int2023:89) oder als „Anwältin für Kinder“ (Int2011:13). Ziel und damit „oberster Leitgedanke des Jobs“ (Int2011:3) ist, dass „die Qualität in den Kitas gut ist“ (Int2005:175) und die „Kinder gut aufgehoben sind“ (Int2011:39).

Von besonderer Relevanz ist in diesem Zusammenhang für einige Fachberater:innen auch die Außendarstellung der Einrichtungen. Mit einer guten Qualität in den Betreuungseinrichtungen, welche nach außen, d.h. für die (künftigen) Eltern sowie die Akteure im Sozialraum sicht- und erlebbar ist, gehen Wettbewerbsvorteile einher: „Ich möchte, dass unsere (...) Kitas die besten Kitas sind, die es hier in der Region gibt“ (Int2011:85). Besonders trägerintern angestellte Fachberater:innen identifizieren sich in hohem Maße mit den Leitlinien und Werten des Trägers. Der Organisationsbezug (vgl. Abb. 7) und die Verbundenheit mit dem Träger kommen dadurch zum Ausdruck, dass sie das Leitbild des Trägers in ihrem Handeln „verkörpern“ (Int2011:59) und „im Auftrag des Trägers unterwegs [sind]“ (Int2011:85). So

treten sie z.B. bei Elternabenden als Vertretung des Trägers auf.

Die Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typus sehen sich als Mittler:innen zwischen den Ebenen Fachkräfte und Leitungen sowie Leitungen und Trägervertretungen. Damit ist das Ziel verbunden, die Interessen und Erwartungen der Kita und der Träger im Blick zu haben und beide Ebenen gleichermaßen zu berücksichtigen:

„Erst einmal Abklärung, was sind gegenseitige Vorstellungen, Erwartungen; und dann (...), ja, wie man da dann eine Lösung finden [kann].“ (Int2023:101)

Dabei richten sie ihr Handeln vorrangig am „pädagogischen Leitbild“ (Int2012:70) des Trägers, an aktuellen fachlichen Erkenntnissen und Empfehlungen, am Bildungsauftrag der Länder sowie an Bildungskonzepten wie etwa dem „Infans-Konzept“ (Int2023:51,69) aus.

Hierzu berichtet ein:e Fachberater:in, dass er:sie sich an Prinzipien, die für ihn:sie qualitätsvolles Handeln kennzeichnen, orientiert:

„Meine Professionalität liegt darin, dass ich auf jeden Fall die Ziele von Pädagogik, Umsetzung und Qualität, Qualitätskriterien, auch Bildungsempfehlungen (...) verinnerlicht hab.“ (Int2026:229)

Die Fachberater:innen dieses Typs richten ihr berufliches Handeln an pädagogischen Leitlinien und Standards aus und nehmen dabei, und das unterscheidet sie von den Fachberater:innen des involviert-unterstützenden Typs (vgl. Kap. 4.1), einen „neutralen“ Blick ein. Sie berücksichtigen die Interessen der Kindertageseinrichtungen sowie die der Trägerorganisation mit dem Ziel zu eruieren, was das Beste für die Pädagogik der Betreuungseinrichtungen vor Ort ist. Mit dieser neutralen Perspektive auf die Arbeit in den Kitas ist es aus Sicht der Fachberater:innen eher möglich, unvoreingenommen pädagogische Situationen zu beobachten, Problemlagen zu identifizieren und schließlich ressourcen- und lösungsorientiert zu bearbeiten.

Im Kontext der Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte sowie der Trägerberatung sehen sich die Fachberater:innen als (pädagogische) Expertinnen bzw. Experten, die als Anleiter:in sowie als Impulsgeber:in fachlichen Support geben, wie im folgenden Zitat beispielhaft beschrieben:

„Und wenn wir dann sozusagen das Problem erkennen, woran es liegt und ich den Mitarbeitern Hilfestellung geben kann, dass die wieder ins Handeln kommen, dann

sind die Hospitationen sozusagen von Erfolg gekrönt.“
(Int2026:49)

Arbeiten die Fachberater:innen in einem Fachberatungsteam, dann haben sie zum Teil eigens gewählte, pädagogisch-fachliche Schwerpunktthemen. Gerade in Dachverbänden profitieren sie dabei von einem teils großen kollegialen Netzwerk, das es ihnen ermöglicht, sich zu spezialisieren. Für die eigenen Schwerpunktthemen stehen die Fachberater:innen in besonderem Maße ein, sie ziehen sich teilweise durch das ganze Interview, wenn es z.B. um Partizipation, Haltung, Sprache oder Raumkonzepte geht. Wichtig ist ihnen dabei, dass sie „echtes Interesse“ (Int2026:115) für die Themen besitzen. Die eigene „Zugewandtheit zu den Themen“ (Int2026:115) wie Partizipation oder Kinderrechte ermögliche es, so berichtet es ein:e Fachberater:in, eine sinnvolle Arbeit auszuüben und Freude dabei zu empfinden. Die Informationsweitergabe von Richtlinien sowie administrative Tätigkeiten werden erwartungsgemäß als weniger erfüllende „Servicetätigkeit“ (Int2005:67) verstanden.

Übergeordnetes Ziel von Beratung und Begleitung in der pädagogischen Praxis sei es, die Leitungs- und Fachkräfte zum qualitätsvollen Handeln zu befähigen: „Wichtig ist, dass die Qualität in den Kitas gut ist“ (Int2005:175). Die Fachberater:innen befähigen die Fachkräfte durch ihren fachlichen Input und ihre Hilfestellung, kompetent zu handeln. Sie formulieren teils klare Erwartungen an die Mitarbeiter:innen, die „entwicklungs-, reflexions- und lernbereit“ (Int2011:57) sein sollen und somit auch offen für die Beratung und Begleitung seitens der Fachberatung.

Herausforderungen

Die Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typus sehen sich in ihrem beruflichen Handeln mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Diese können – ebenso wie bei den anderen Typen – in typspezifische und -übergreifende Herausforderungen unterteilt werden. Zu ersteren, welche spezifisch von den Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typus berichtet werden, zählen zum einen die Divergenz in den Anforderungen, Erwartungen und Interessen der beiden Instanzen Kita und Träger und zum anderen die (unzureichende) Akzeptanz des eigenen Fachberatungsangebots seitens der Fach- und Leitungskräfte sowie der Träger.

Die vermittelnde Rolle zwischen den beiden Ebenen wird als spannungsvoll erlebt, da die Träger und Kitas unterschiedliche Handlungslogiken aufweisen. Bezugspunkt des Handelns der Leitungs- und Fachkräfte sind ihre pädagogischen Orientierungen und Leitvorstellungen. Das Handeln der Träger hingegen unterliegt zunehmend ökonomischen Überlegungen und Rationalitäten. So kommt es, dass „die Trägererwartungen oder Trägervorgaben manchmal nicht den pädagogischen Erwartungen“ (Int2023:93) entsprechen, wie folgendes Zitat unterstreicht:

„Die Pädagogen (...) sagen: ‚So stellen wir uns gute Pädagogik mit dem Kind, mit den Eltern vor.‘ Und von Seiten der Träger kommt dann: ‚Ah das lässt sich nicht umsetzen, weil das Personal nicht da ist oder weil Finanzen nicht da sind.‘“ (Int2023:95)

Diese vermittelnde Rolle zwischen den beiden Instanzen Einrichtung und Träger wird besonders dann als herausfordernd erlebt, „wenn Träger und Teams gegeneinander arbeiten oder völlig unterschiedlicher Meinung sind oder es da Konflikte gibt, dann kann es für uns auch rollenmäßig etwas schwierig werden“ (Int2005:77). Ähnlich wird es an folgender Stelle formuliert:

„Es geht manchmal um Konflikte, also auch das habe ich schon gehabt, dass monatelang die Konversation zwischen einer Leitung und einem Träger über mich lief, weil eine andere Kommunikationsform gar nicht mehr möglich war; das ist dann auch sehr mühsam und nimmt viel Zeit in Anspruch.“ (Int2005:59)

Erklärend berichtet ein:e Fachberater:in, dass er:sie aufgrund der Verbandsstruktur gegenüber dem Träger als zahlende Mitgliedsorganisation „zu einer gewissen Loyalität verpflichtet ist“ (Int2005:77). „Rollenmäßig“ könne es dann schwierig werden, wenn sich „Einrichtungen (...) Rückendeckungen [gegenüber dem Träger] wünschen“ (Int2005:79).

Eine weitere Herausforderung, die von den Befragten des pädagogisch-befähigenden Typus beschrieben wird, ist eine (unzureichende) Akzeptanz des Fachberatungsangebots und der Fachlichkeit der Fachberater:innen durch die Fach- und Leitungskräfte sowie die Träger, verbunden mit dem Dilemma der Beratung, dass diese freiwillig in Anspruch genommen wird und die Beratenen frei in ihrer Entscheidung sind, Beratungsinhalte oder -impulse umzusetzen. Beratung ist eben ein unverbindliches offenes Angebot, wie der folgende Interviewausschnitt veranschaulicht:

„Das Risiko ist einfach, der Träger oder auch die Einrichtung kann sagen: Was die mir hier erzählt, das nehme ich nicht an, ich mach was Anderes.“

Interviewer:in: Wie gehen Sie damit um?

„Manchmal kann ich gut damit umgehen, denk, das ist einfach so die Situation, und manchmal ärgere ich mich. Auch wenn ich dann denke, ich habe was Gutes vorgeschlagen und es wird halt nicht umgesetzt. (...) [Sie] gehen nicht auf diesen Vorschlag ein. (...) Ja, das sind dann so Punkte, wo man sagt: Okay. Das ist dann wieder für mich ein Trost. Ihr müsst damit leben, nicht ich.“ (Int2023:79–83)

Erschwerend kann eine ablehnende Haltung einiger weniger Kindertageseinrichtungen gegenüber dem Fachberatungsangebot hinzukommen, von der einzelne Fachberater:innen in den Interviews berichten:

„Die Kitas finden dann einfach auch Wege zu sagen: ‚Nee. Nee wir wollen nicht mit euch ...‘ Oder sie laden uns dann ein, aber da weiß man dann: Oh, man ist nicht ganz so willkommen.“ (Int2023:149)

Auch das Beratungs- und Fortbildungsangebot, das sich dezidiert an die Träger richtet, ist ein freiwilliges Angebot. Hier hängt es von der Initiative des Trägers ab, ob und inwiefern sie mit den Fachberatungen im (fachlichen) Austausch stehen, wie eine von ihnen erklärt:

„Es gibt Fortbildungen für Träger. Aber es ist alles freiwillig. Und das führt natürlich dazu, dass ich zu manchen Trägern einen sehr, sehr guten, auch sehr engen und sehr regelmäßigen Kontakt hab, und andere Träger sehe ich manchmal erst nach fünf, sechs Jahren.“ (Int2005:115)

Damit verbunden ist die eher typübergreifende Herausforderung, dass gerade Fachberater:innen, die in Dachverbänden angestellt sind, eine Vielzahl an Trägern beraten, die eine ganz unterschiedliche Expertise im Bereich der Kindertagesbetreuung aufweisen. Von dieser Expertise und dem Engagement des Trägers ist der Beratungsbedarf abhängig, wie die beiden folgenden Interviewausschnitte belegen:

Es gibt „kleine (...) Vereine, (...) es gibt die kleinen Kirchengemeinden, mittlerweile gibt es viele Zusammenschlüsse mit Geschäftsführern; also wir haben auch da ganz unterschiedliche Trägervertreter. (...) Manche melden sich nur alle Jubeljahre, manche sehr intensiv, dann hängt's oft davon ab, fängt jemand jetzt gerade an? Oft ist es so, ein Pfarrer kriegt eine neue Kirchengemeinde, hat jetzt auf einmal drei Kitas, hat aber noch

nie was von Kita gehört. Dann hat der einen extrem hohen Beratungsbedarf.“ (Int2005:125)

Neben den Beratungsbedarfen der Trägervertretungen sind auch die Erwartungen der Träger an die Fachberatung unterschiedlich:

„Manche [Träger] möchten (...) am liebsten, dass man sich raushält, andere bombardieren einen mit Erwartungen. Also es gibt manchmal sehr hochgesteckte Erwartungen, dass man jede Antwort sofort weiß, oder dass man ne Einrichtung umkrempele. (...) Und das [reicht] also von gar keinen Erwartungen bis zu sehr, sehr hochgesteckten Erwartungen.“ (Int2005:87)

Weitere eher typübergreifende Herausforderungen ergeben sich aus den Rahmen- und Kontextbedingungen der Tätigkeit als Fachberater:in wie z.B. der umfangreichen Anzahl der zu betreuenden Kindertageseinrichtungen, der herausfordernden Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen, dem Nebeneinander von eher generalistisch ausgerichteten Fachberatungen und spezialisierten Fachberater:innen im Rahmen von Förderprogrammen oder Modellprojekten.

Die Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typs wünschen sich zum Teil einen „intensiveren Kontakt zu den Einrichtungen“ (Int2005:111). Der Kontakt zu einzelnen Einrichtungen ist jedoch, wie auch beim nachfolgenden steuernd-koordinierenden Typus, aufgrund der Anzahl der zu betreuenden Kindertageseinrichtungen nur eingeschränkt möglich. Eine weitere Herausforderung ist die Personalsituation in den Kindertageseinrichtungen. Die „Fachkraft-Kind-Relation“ ebenso wie der „Krankenstand und überlastete Mitarbeiter“ (Int2012:110) haben Auswirkungen auf das berufliche Handeln der Fachberatung. Schließlich können die Fachberater:innen „mit den Kitas besser arbeiten, wenn sie einen [guten] Personalschlüssel haben“ (Int2012:110).

4.4 Die steuernd-koordinierende Fachberatung

Einige Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typus sind bezüglich des Themenspektrums der Beratung generalistisch, andere eher spezialisiert ausgerichtet.

Die relevante Unterscheidungsdimension, die diesen Typ im Vergleich mit den anderen Typen besonders charakterisiert, ist ihr Handlungsfokus. Die Fachbe-

rater:innen weisen einen hohen Organisationsbezug auf. In ihrem beruflichen Handeln agieren sie, und das unterscheidet sie vom vorangegangenen Typ, eher koordinierend, administrativ und organisationsbezogen auf der Trägerebene. Sie weisen damit, auch aufgrund der Rahmen- und Kontextbedingungen ihres Handelns, den geringsten Personenbezug auf (vgl. Abb. 7). Die steuernd-koordinierenden Fachberater:innen haben das vergleichsweise umfangreichste Aufgabenportfolio (vgl. Abb. 11). Wenngleich sie bezüglich der Handlungsfelder als „Allrounder“ verstanden werden können, stehen sie durch die Aufgabenvielfalt seltener im Austausch mit den Leitungs- und Fachkräften vor Ort in den Kitas.

Rahmenbedingungen

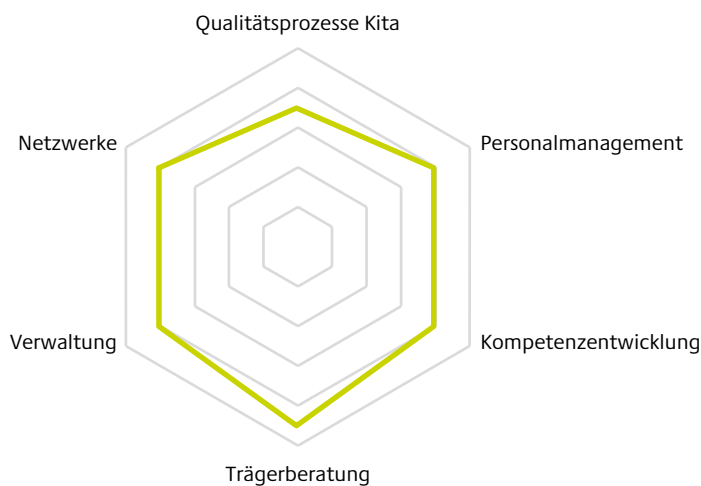
Die Fachberater:innen dieses Typus sind größtenteils bei öffentlichen Trägern, auf Landkreis- oder Gemeindeebene, einige wenige bei freien Trägern sowie in Dachverbänden angestellt. Auf kommunaler Ebene haben vor allem Fachberater:innen dieses Typs zusätzlich die Funktion der Dienst- und Fachaufsicht inne. Im Ver-

gleich zu den vorangegangenen Typen betreuen diese Fachberater:innen die größte Anzahl an Betreuungseinrichtungen. Die Spannweite ist immens und reicht von unter 50 bis über 200 Kitas. Die Fachberater:innen sind durchschnittlich für rund 100 Einrichtungen je Vollzeitäquivalent zuständig.

Aufgabenbereiche

Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typus weisen, verglichen mit den drei anderen Typen, das breiteste Aufgabenprofil auf (vgl. Abb. 11). Sie beraten die Träger, begleiten die Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung und berichten von Aufgaben im Bereich des Personalmanagements wie Personalplanung, -gewinnung und -führung. Im Kontext der Kompetenzentwicklung beraten sie weniger die pädagogischen Fachkräfte, sondern richten sich vorrangig an die Leitungskräfte. Ebenso spielen bei den steuernd-koordinierenden Fachberater:innen Aufgaben im Bereich der Qualifizierung, Teamentwicklung, Administration sowie die Netzwerkarbeit eine wichtige Rolle.

Abb. 11: Aufgabenschwerpunkte der steuernd-koordinierenden Fachberatung



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Die Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typs weisen gegenüber denen des pädagogisch-befähigenden Typus eine stärkere Ausrichtung am Einrichtungsträger auf. Demnach ist ihr zentraler Tätigkeitsschwerpunkt die Trägerberatung. „Grundsätzlich ist es so,“ erläutert ein:e Fachberater:in, dass sie „in erster Linie den Träger betreut und berät“ (Int2010:31), und zwar

zu „konzeptionellen, organisatorischen [und] pädagogischen Fragen“ (Int2002:23). Dementsprechend nimmt den Aussagen in den Interviews zufolge die „Organisationsberatung“ (Int2010:31), d.h. die Weiterentwicklung des jeweiligen Kita-Trägers hinsichtlich des Betreuungsangebots und der Qualität in den Einrichtungen, einen besonders großen Raum ein. Die Fachberater:innen

beraten den Träger sowie die Personalverantwortlichen zur Bedarfsplanung, zu personellen Fragen, gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie zu Umbau- oder Neubauprojekten von Betreuungseinrichtungen. Zudem begleiten sie „Betriebsurlaubsverfahren“ (Int2018:25). Bei der Unterstützung dieser Prozesse ebenso wie im Kontext der Jugendhilfeplanung sowie bei der Berichtserstellung fallen für die Fachberater:innen zahlreiche administrative Aufgaben an.

Neben der Trägerberatung und den umfangreichen administrativen Tätigkeiten unterstützen die steuernd-koordinierenden Fachberater:innen Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung, indem sie Handbücher mit Qualitätskriterien für die Kindertageseinrichtungen erstellen und fortlaufend aktualisieren, gemeinsam mit den Führungskräften „als Nachweis der Qualitätssicherung“ (Int2002:31) Konzeptionen prüfen und weiterentwickeln sowie mittels Qualitätsfeststellungsverfahren die pädagogische Praxis beobachten. Anders als bei der pädagogisch-befähigenden Fachberatung überlagert dieser Aufgabenbereich nicht die weiteren, d.h., Qualitätssicherung und -entwicklung werden als ein Aufgabenbereich neben vielen anderen verstanden und nicht dezidiert ins Zentrum des beruflichen Handelns und des eigenen Aufgabenportfolios gerückt.

Ein weiterer Tätigkeitsbereich ergibt sich aus Aufgaben im Kontext des Personalmanagements (vgl. Kap. 3.2), vor allem der Personalgewinnung und -auswahl. Fachberater:innen, insbesondere mit dienstrechtlicher Verantwortung, berichten hierbei, dass die Suche nach neuem Personal sowie die Personalpflege, d.h., die Kitas „mit Personal auszustatten und das Personal zu halten“ (Int2002:71), viel Zeit in Anspruch nimmt. Dazu gehören auch die Koordination der Personal- und Bedarfsplanung. Es gilt immer wieder, „den Draufblick zu haben: Ist das hier stimmig mit dem Personalschlüssel, der vorgegeben ist?“ (Int2021:92).

Im Kontext der Kompetenzentwicklung der Fach- und Führungskräfte adressieren sie in erster Linie die Führungskräfte. Sie beraten die Führungskräfte „zu jeglichen pädagogischen Themen, Teamkonflikte[n], Rahmenbedingungen“ (Int2019:23) im Kontext des Personalmanagements zur „Dienstplangestaltung“ (Int2019:29) sowie zum „Umgang mit Gesetzen, mit Vorschriften“ (Int2021:31). Ein wichtiges Beratungsthema ist, ähnlich wie bei allen anderen Typen, das Kindeswohl. Hierfür organisieren sie „Konferenzen“ (Int2002:33) sowie

„Informations- und Kooperationstreffen“ (Int2008:109) für die Führungskräfte sowie gemeinsame „Arbeitskreise für die Träger und Leitungen“ (Int2010:139). Im Gegensatz vor allem zum involviert-unterstützenden Typus sind sie seltener in den Kitas vor Ort anwesend, hospitieren nur sehr vereinzelt. Sie nehmen „punktuell an Teamsitzungen [teil], (...) um den Blick für die Praxis auch wieder zu stärken“ (Int2008:83).

Der Arbeitsalltag der Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typus ist geprägt von „viel Organisationstätigkeit, viel Strukturierung, (...) Planung und Organisation (...) und Veranstaltungen, die man halt selbst durchführt, dass man eben da vor Ort ist und das dann moderiert“ (Int2018:67). Charakteristisch ist, dass die Fachberater:innen von umfangreichen Verwaltungsaufgaben und „Bürotagen“ (Int2021:59) sprechen und die Arbeit in den Kindertageseinrichtungen als „Außendienst“ (Int2018:67) verstehen. Dabei sind vor allem Fachberater:innen bei öffentlichen Trägern in institutionelle Verwaltungsstrukturen eingebunden, stehen z.B. im regelmäßigen Austausch mit zahlreichen Fachgebieten, -bereichen und Ämtern. Die Fachberater:innen kooperieren und vernetzen sich zudem mit verschiedenen Akteuren im Sozialraum wie beispielsweise Erziehungsberatungsstellen und Fachschulen. Zur Tätigkeit zählen zudem, neben verwaltungs- und organisatorischen Aufgaben rund um die Kindertageseinrichtung, die Koordination und Beratung von Fachberaterinnen und Fachberatern der freien Träger sowie der fachlich spezialisierten Fachberater:innen von Unterstützungs-offensiven sowie Bundesprogrammen. Die Fachberater:innen haben in diesen Fällen den Kolleginnen und Kollegen gegenüber eine leitend-koordinierende Funktion:

„Da gibt es natürlich vor Ort auch eigene Fachberatungen, und (...) die suchen auch den Rat bei mir, sodass auch (...) da ein Beratungsbedarf besteht.“ (Int2008:33)

Im Sinne der Netzwerkarbeit engagieren sie sich z.B. als „Sachverständige“ (Int2021:33) in fachpolitischen Gremien. Damit verfolgen sie das Ziel, das System der Kindertagesbetreuung voranzubringen und „mitzugestalten“ (Int2021:33). Im Sinne der Weiterentwicklung der Funktion Fachberatung und auch „zur eigenen Psychohygiene“ (Int2021:135) gehen sie, wie auch einzelne Fachberater:innen der anderen Typen, in den Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen, etwa in überregionalen Arbeitskreisen.

Selbstverständnis

Charakteristisch für die Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typus sind, möglicherweise bedingt durch die Vielzahl an Aufgabenbereichen und die Eingebundenheit auf Trägerebene, ein vergleichsweise geringerer Personenbezug und eine weniger ausgeprägte Involviertheit in die pädagogische Praxis vor Ort. So sieht sich ein:e Fachberater:in in einer „*Führungsrolle aus der Ferne*“ (Int2002:85) und vergleicht sich dabei mit einer Leitungskraft, die vor Ort, d.h. in der Kindertageseinrichtung anwesend ist. Im Gegensatz zum:zur Einrichtungsleiter:in agieren die Fachberater:innen auf einer übergeordneten Ebene. Sie haben die Prozesse und Bedarfe der Trägerorganisation im Blick.

Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typs verweisen an vielen Stellen auf ihre Transferrolle. Sie transferieren bildungspolitische und wissenschaftliche Themen in die Praxis, indem sie diese aufbereiten und somit „*für die Praxis übersetzen*“ (Int2021:31). Hinzu kommt der Transfer von „*Vorgaben aus der Verwaltung, gesetzlichen Vorgaben*“ (Int2002:15). Bezüglich dieser Transferleistung berichtet ein:e Fachberater:in, wie ein „*Filter*“ (Int2008:159) zu wirken:

„*Ich selber muss natürlich als Fachberatung ganz viele Informationen aufnehmen, muss sie auch rasch bewerten, ob das etwas sein kann, was für Kitas relevant ist.*“ (Int2008:159)

Die „*Verschränkung von Verwaltung und Pädagogik*“ (Int2002:15) ist beim trägerinternen Transfer bedeutsam. Es gilt, die Interessen, Bedarfe und Erwartungen beider Instanzen, der Einrichtungen und der Träger, zu berücksichtigen. Auch die Fachberater:innen dieses Typs sehen sich hierbei in einer „*mittelnden Rolle*“ zwischen der Einrichtung und dem Träger, zwischen „*unten und oben*“ zwischen der „*operativen und administrativen Ebene*“ (Int2021:31). Anders als bei der involviert-unterstützenden Fachberatung, die die pädagogischen Interessen und Belange der Praxis an die Träger vermittelt, und der pädagogisch-befähigenden Fachberatung, die ihr Handeln an pädagogischen Standards und Qualitätsindikatoren ausrichtet, versucht der steuernd-koordinierende Typus, ein „*Verständnis für beide Seiten [herzustellen]*“ (Int2002:15), indem sowohl Vorgaben aus der Verwaltung als auch Rückmeldungen der Praxis in Überlegungen und Entscheidungen einfließen, um schließlich den bestmöglichen Weg für alle Beteiligten zu eruieren, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

„*Das heißt, ich versuche, relativ neutral zu sein in solchen Gesprächen und eben dann mit den verschiedenen Ansichten oder Themen einfach da so einen Mittelweg zu finden. Ja, so eine Mittlerfunktion dann eher. Genau, weil ich muss ja beiden gerecht werden irgendwie.*“ (Int2019:99)

Die Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typus haben in ihrem Handeln die Organisation im Blick. Sie identifizieren sich stark mit dem Träger und sind institutionell auf Trägerebene verwurzelt. Diese Nähe zur Trägerorganisation kommt in Aussagen wie „*[Mein] Auftrag ist ganz klar (...) an den Träger gebunden*“ (Int2010:119) oder die „*Hauptpriorität [meiner Tätigkeit ist] im Amt*“ (Int2002:147) zum Ausdruck. Extern von den Einrichtungsträgern beauftragte Fachberater:innen, die oftmals bei den Dachverbänden der Träger angeordnet sind und deren Stellen über Beitragszahlungen finanziert werden, weisen, ähnlich wie die pädagogisch-befähigenden Fachberater:innen, eine gewisse „*Loyalität*“ (Int2010:55) bzw. Dienstleistungsorientierung dem Einrichtungsträger gegenüber auf. Ein:e Fachberater:in berichtet hierzu, dass die Trägeranfragen priorisiert behandelt werden und die Fachberatung in diesem Zusammenhang „*vor allen Dingen für die inhaltliche und fachliche Beratung von Mitgliedorganisationen [zuständig ist]*“ (Int2010:31). In der Kommunikation mit den Leitungskräften beziehen sich diese Fachberater:innen größtenteils auf den Träger, halten mit dem Träger Rücksprache, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

„*Aber ich kann nicht mit der Leitung kommunizieren (...), wenn nicht der Vorstand oder der Träger auch Bescheid weiß.*“ (Int2010:87)

Herausforderungen

Die Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typs sehen sich in ihrer Tätigkeit mit typspezifischen sowie typübergreifenden Herausforderungen konfrontiert. Sie sind, ähnlich wie einige Fachberater:innen des pädagogisch-befähigenden Typs, für eine zu große Anzahl an Kindertageseinrichtungen zuständig und berichten von einem immensen Aufgabenportfolio. Zudem stellen einerseits die Freiwilligkeit der Beratung sowie andererseits die gesetzliche Verpflichtung zur Inanspruchnahme der Fachberatung seitens der Kindertageseinrichtungen die Fachberater:innen vor einige Herausforderungen.

Die steuernd-koordinierenden Fachberater:innen kritisieren die Rahmen- und Kontextbedingungen ihrer Tätigkeit. Sie seien für eine zu große Anzahl von Betreuungseinrichtungen zuständig und könnten somit bei weitem nicht mit allen Einrichtungen in Kontakt stehen:

„Natürlich hat man viele Einrichtungen, die melden sich dann auch gar nicht, und das heißt dann aber nicht immer gleich, da ist alles in Ordnung, da würde ich gerne mal ein bisschen, öfter [und] (...) auch noch mal mehr draufgucken, das kann ich einfach gar nicht aufgrund der zeitlichen Ressourcen.“ (Int2010:99)

Im Kontext der zahlreichen Tätigkeitsfelder (vgl. Abb. 12) berichten die Fachberater:innen von einer „zunehmenden Aufgabenfülle“ (Int2031:61). Hier muss eine „Schwerpunktsetzung [vorgenommen werden], sonst geht man hier unter. Dann ist das keine Herausforderung mehr ((lacht)), sondern das ist eine Überforderung“ (Int2031:61).

Die Aufgabenvielfalt und die große Zahl zu begleitender Einrichtungen hat zwei Konsequenzen: Fachberaterische Kernaufgaben wie etwa die Unterstützung der Kompetenzentwicklung der Fachkräfte und die fachliche Begleitung der konzeptionellen Arbeit geraten ins Hintertreffen. So berichten die Fachberater:innen von fehlenden zeitlichen Ressourcen für die Unterstützung der Kompetenzentwicklung der Fach- und Leitungskräfte sowie für die Begleitung von Teamprozessen. Umfangreiche Aufgaben im Bereich der Verwaltung und des Personalmanagements beschränken die Möglichkeitsräume der Fachberater:innen, in der Praxis beratend tätig zu sein. So berichtet ein:e Fachberater:in, dass „die Beratungsmomente immer kleiner und die Verwaltungsaufgaben immer mehr“ werden (Int2021:92), wobei „von den drei Hauptaufgaben, tatsächlich die Personalführung das Meiste [ausmacht], und es tatsächlich so ist, dass die Pädagogik einfach mittlerweile an dritter Stelle ist, weil man's nicht mehr schafft“ (Int2002:71).

Die fehlenden zeitlichen Ressourcen führen dazu, dass sich die Begleitung der Konzeptionsarbeit auf die Überprüfung der Erfüllung formaler Standards begrenzt. Ein:e Fachberater:in beschreibt dies folgendermaßen:

„Ich kann mir die [Konzeptionen] nicht im Detail qualitativ oder aus der pädagogischen Sicht anschauen, ich kann nur formell drüberschauen.“ (Int2010:91)

Die Prozessbegleitung wird von Seiten der Fach- und Leitungskräfte gewünscht, ist aber aus den oben

genannten Gründen nur eingeschränkt realisierbar, wie ein:e Fachberater:in anmerkt:

„Als reguläre Fachberatung (...) sind wir eher auf dieser strukturellen Ebene in der Beratung unterwegs, weil's eben oft um Rahmenbedingungen und so was geht. Aber die Teams brauchen natürlich ja eben auch zur Umsetzung (...) die Prozessbegleitung. Und die ist halt eher bedingt möglich, weil die Zeit einfach nicht so da ist.“ (Int2019:145)

Und nicht zuletzt führt diese Situation auch zu Unzufriedenheit auf Seiten der Leitungs- und Fachkräfte:

„Es gibt natürlich auch Momente, da wünschen sie [Leitungen, pädagogische Fachkräfte] sich uns mehr. Da wünschen sie sich uns auch mehr in Prozessbegleitungen oder -begleitung. (...) Also der Bedarf ist da in der Praxis, der wird ganz oft kommuniziert, aber die wenigsten von uns können das wirklich gut in diesem Rahmen ausfüllen. Und da entsteht dann eine Unzufriedenheit.“ (Int2021:49)

Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typus setzen sich, ähnlich wie die pädagogisch-befähigenden Fachberater:innen, intensiv mit dem Aspekt der Freiwilligkeit der Inanspruchnahme von Fachberatungsangeboten seitens der Fach- und Leitungskräfte auseinander. Fachberatung als personenbezogene Dienstleistung ist prinzipiell von der Mitwirkung der Leitungs- und Fachkräfte abhängig. Werden diese zur Beratung verpflichtet, dann erleben sie die Beratung mitunter als Kontrolle, was deren Erfolg möglicherweise beeinträchtigt:

„Und als ich dann (...) die Einrichtungen aufgesucht habe und vorgestellt worden bin als Fachberatung, habe ich gemerkt, dass, ja, alle mehr oder weniger strammstehen – ‚Fachberatung ist im Haus‘.“ (Int2031:27)

Zugleich bleibt Fachberatung im Modus der Freiwilligkeit unverbindlich. Fachberatung als eine „freiwillig[e] (...) Leistung – die kann man nehmen, muss man aber nicht“ (Int2018:87). Insofern stellen sich einige Fachberater:innen die Frage, „inwieweit die Freiwilligkeit der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zuträglich ist“ (Int2018:87) und wünschen sich eine „genauere Schärfung im Gesetz“ (Int2018:89). Hinzu kommt der Wunsch nach einheitlichen Qualitätsstandards, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

„[Wir brauchen etwas] Greifbares, wo man sagt ‚So, jetzt haben wir hier eine klare Vorgabe, was muss es denn sein?‘, ‚Woran mache ich Qualität fest?‘, und damit kann ich dann auch bei Träger X und Träger Y

auch mit den gleichen Vorgaben an die Arbeit gehen und muss nicht immer erst diese Aushandlungsprozesse haben, „Na, wovon reden wir denn jetzt eigentlich, wenn wir über Qualität in der frühkindlichen Bildung reden?“ (Int2018:135)

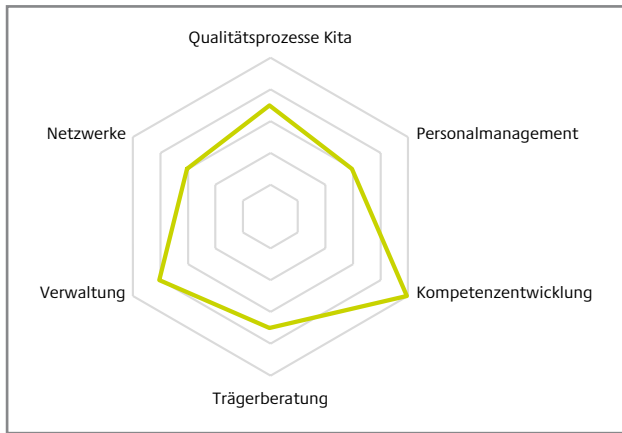
4.5 Zwischenbilanz

Das berufliche Handeln der Fachberater:innen gestaltet sich, wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, sehr unterschiedlich. Neben berufsbiografischen Erfahrungen, eigenen Kompetenzen und pädagogischen Orientierungen der Fachberater:innen beeinflussen die strukturelle Verankerung und die Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Tätigkeit ausüben, auch ihre Handlungsmöglichkeiten und -spielräume.

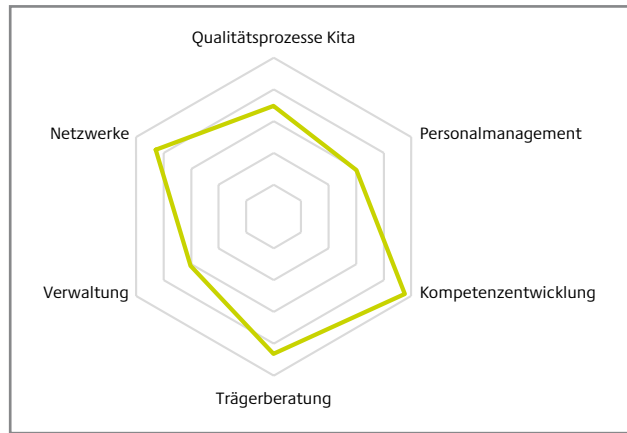
Die verschiedenen Typen des fachberaterlichen Handelns unterscheiden sich sowohl hinsichtlich ihrer Aufgabenschwerpunkte als auch hinsichtlich ihres Rollenverständnisses. Mit Blick auf ihr Selbstverständnis verstehen sich die involviert-unterstützenden Fachberater:innen vorrangig als (fürsorgliche) Unterstützer:innen und Vertrauenspersonen, die den pädagogischen Alltag begleiten. Unterstrichen wird dieses Verständnis dadurch, dass die Leitungs- und Fachkräfte als „Kolleginnen“ oder „Kollegen“ bezeichnet werden. Die auftragsorientiert-spezialisierten Fachberater:innen, die einen geringeren Personenbezug aufweisen, nehmen als „Expertinnen“ oder „Experten“ eher einen Außenblick ein und liefern auf der Basis einer exklusiven Expertise fachlichen Input. Zudem sehen sich diese Fachberater:innen in einer Brückenfunktion zum Träger und zu den Eltern. Als „Anwältin“ oder „Anwalt für Kinder“ und als „Pädagogin“ oder „Pädagoge“ bezeichnet sich die pädagogisch-befähigende Fachberatung. Auf der Skala zwischen Personen- und Organisationsbezug nimmt sie eine mittlere Position ein. Sie begründet ihr berufliches Handeln, d.h. ihre Beratung damit, die Qualität der Organisation Kita sichern und weiterzuentwickeln zu wollen. Dabei orientiert sie sich an pädagogischen Leitlinien und Qualitätskriterien. Die größte Nähe zur Trägerorganisation weisen die Fachberater:innen des steuernd-koordinierenden Typus auf, die sich als Vertretung des Trägers verstehen und zum Teil eine Mittlerrolle zwischen Träger und Kita einnehmen. Sie betonen den führenden und steuernden Charakter der fachberaterlichen Tätigkeit.

Abb. 12: Aufgabenschwerpunkte der vier Handlungstypen im Vergleich

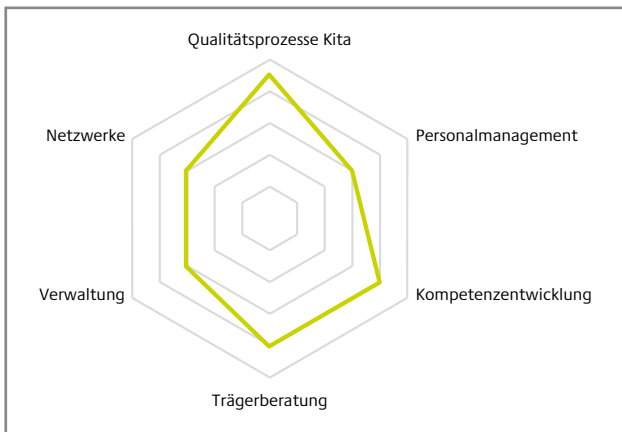
Die involviert-unterstützende Fachberatung



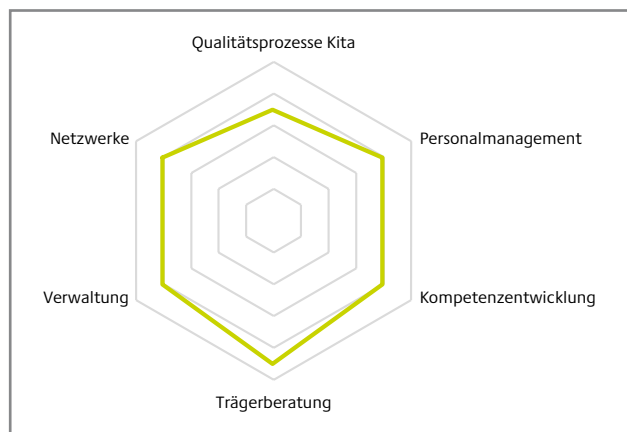
Die auftragsorientiert-spezialisierte Fachberatung



Die pädagogisch-befähigende Fachberatung



Die steuernd-koordinierende Fachberatung



Quelle: WiFF-Fachberatungsstudie 2020, eigene Darstellung

Als typübergreifender Aufgabenschwerpunkt kann die Kompetenzentwicklung der Fach- und Führungskräfte bezeichnet werden (vgl. Abb. 12). Die Fachberater:innen gehen hierbei jedoch sehr unterschiedliche Wege und wählen verschiedene Formate wie die (Einzel-)Beratung, die Qualifizierung und die Teamentwicklung. Die übrigen Aufgabenbereiche werden von den verschiedenen Typen mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung wahrgenommen: Die Begleitung von Qualitätsentwicklungsprozessen steht vor allem bei den pädagogisch-befähigenden Fachberater:innen im Vordergrund, die den Fokus auf die Pädagogik in der Institution Kita richten und zudem ein klares Trägermandat haben. Verwaltungsaufgaben spielen bei den involviert-unterstützenden und den steuernd-koordinierenden Fachberater:innen eine vergleichsweise große Rolle. Dieses auf den ersten Blick überraschende Ergeb-

nis erklärt sich durch eine strukturelle Gemeinsamkeit zwischen den beiden Typen: Die Fachberater:innen beider Typen sind größtenteils trägerintern angestellt und haben zum Teil die Fach- und Dienstaufsicht inne, die mit administrativen Aufgaben verbunden ist. Aufgrund des hohen Personenbezugs sehen die involviert-unterstützenden Fachberater:innen die administrativen Aufgaben als fachberatungsfremde Tätigkeit, die ihre Möglichkeiten, die pädagogische Praxis zu beraten und zu begleiten, einschränkt. Trotz ihres hohen Organisationsbezugs sehen die steuernd-koordinierenden Fachberater:innen, die im Typenvergleich das umfangreichste Aufgabenportfolio bearbeiten, die Fülle an Verwaltungsaufgaben, etwa im Kontext der Kitaverwaltung und des Personalmanagements, als ebenso herausfordernd an. Externe Fachberater:innen

sind hingegen seltener mit administrativen Aufgaben betraut.

Netzwerkarbeit sowie Anbahnung und Pflege externer Kooperationsbeziehungen nehmen vor allem bei den auftragsorientiert-spezialisierten und bei den steuernd-koordinierenden Fachberaterinnen und Fachberatern einen großen Raum ein. Die beiden Typen unterscheiden sich jedoch dadurch, dass die auftragsorientiert-spezialisierten Fachberater:innen vor allem mit Netzwerkpartnern im Sozialraum wie Beratungsstellen, die sie für die Bearbeitung ihrer spezialisierten Themen benötigen, im Austausch stehen, wohingegen die pädagogisch-befähigenden Fachberater:innen häufiger mit kommunalen und fachpolitischen Akteuren kooperieren.

Das Personalmanagement gehört vorrangig bei den Fachberaterinnen und Fachberatern mit dienstrechtlicher Verantwortung zum Aufgabenportfolio und ist damit ein typenübergreifender Aufgabenschwerpunkt. Aufgrund dieser Verknüpfung mit einer Aufsichtsfunktion sind vor allem die involviert-unterstützenden und die steuernd-koordinierenden Fachberater:innen mit Aufgaben des Personalmanagements betraut.

Im Kontext der Trägerberatung wird deutlich: Je ausgeprägter der innerorganisationale Bezug in Richtung Steuerungsebene des Trägers ist, desto mehr spielt dieser Aufgabenbereich bei den Befragten eine Rolle. Nach ihren Aussagen beraten diese Fachberater:innen nahezu ausschließlich den Einrichtungsträger, der zugleich ihr Anstellungsträger ist. Der Bezugspunkt ihres Handelns ist demnach stark in der Trägerorganisation verortet.

Hinsichtlich der Gestaltung und Bearbeitung der Aufgaben sowie des Rollenverständnisses werden in den Interviews zahlreiche typspezifische und typübergreifende Herausforderungen deutlich. Hierzu zählen u.a. die Bearbeitung der Aufgaben vor dem Hintergrund der Aufgabenfülle, die Klärung der eigenen Rolle im Kontext von teils unklaren Aufgaben- und Verantwortungsbereichen sowie in Abgrenzung zur Leitungsrolle ebenso wie der Umgang mit unterschiedlichen (zum Teil divergierenden) Interessen, Erwartungen und Ansprüchen seitens der Fach- und Leitungskräfte sowie der Träger. Hinzu kommen herausfordernde Rahmen- und Kontextbedingungen, wie eine zu hohe Anzahl an zu betreuenden Kindertageseinrichtungen und eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund von Mehrarbeit.

Die Anzahl der zu betreuenden Einrichtungen spielt eine große Rolle für die Ausgestaltung der Tätigkeit: Fachberater:innen, die nur wenige Einrichtungen betreuen, weisen einen höheren Personenbezug in Richtung der pädagogischen Fach- und Leitungskräfte auf. Sie richten ihr Fachberatungsangebot vorrangig an einzelne Fach- und Leitungskräfte, und zwar in Form von Einzelberatung und Hospitation. Im Gegenzug geht mit einer höheren Anzahl zu betreuender Kindertageseinrichtungen ein stärkerer Organisationsbezug einher. Fachberater:innen dieses Typs sind seltener in den Einrichtungen vor Ort und berichten häufiger von einrichtungsübergreifenden, zielgruppenspezifischen Angeboten wie etwa Qualitätszirkeln und Arbeitsgruppen, die sich vorrangig an Leitungskräfte richten. Zugleich äußern diese Fachberater:innen den Wunsch, öfter in der Praxis anwesend sein zu können und mit den pädagogischen Fach- und Leitungskräften im Austausch zu stehen. Eine weitere Herausforderung, mit der vor allem die Fachberater:innen konfrontiert sind, die einen starken Personenbezug und damit eine hohe Besuchsfrequenz aufweisen, liegt in den Abgrenzungsproblemen gegenüber der Kita-Leitung.

5 Zusammenfassung

Der Fachberatung wird für die Qualitätssicherung und -entwicklung im System der Kindertagesbetreuung eine Schlüsselrolle zugeschrieben. Bezogen auf ihre strukturelle Verankerung, ihr gesetzlich kodifiziertes Mandat sowie ihren Zuständigkeits- und Aufgabebereich befindet sich die Fachberatung jedoch nach wie vor in einem Professionalisierungsprozess (u.a. BAG-BEK 2021; Kaiser/Fuchs-Rechlin 2020; Weidmann 2017). Sie ist ein Beruf „im Werden“. Die vorliegende Studie leistet mit ihren Analysen zu den Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichen sowie dem beruflichen Selbstverständnis der interviewten Fachberater:innen einen Beitrag zur Weiterentwicklung dieses Berufsfeldes. Ziel ist es dabei, zur Aufklärung und Konkretisierung dieses sowohl gesetzlich als auch programmatisch unbestimmten Berufsbildes beizutragen.

Aufgaben- und Verantwortungsbereiche von Fachberaterinnen und Fachberatern

Das übergeordnete Ziel des beruflichen Handelns von Fachberaterinnen und Fachberatern ist, so lässt sich in den Interviews feststellen, die Qualitätssicherung und -entwicklung der pädagogischen Arbeit in den Kindertageseinrichtungen sowie der Trägerorganisation. Qualitätssicherung und -entwicklung fungieren als Metaorientierung für die Fachberater:innen, sie begründen ihren Auftrag und legitimieren ihr berufliches Handeln, nämlich die fachberaterische „Intervention“. Bezogen auf das Aufgabenspektrum, für das Fachberater:innen zuständig sind, lässt sich ein „gemeinsamer Kern“ fachberaterischen Handelns feststellen, der die Handlungsfelder „Kompetenzentwicklung der Leitungs- und Fachkräfte“ (etwa in Form von Qualifizierung oder Beratung), „Qualitätsentwicklungsprozesse“, „Personalmanagement“ (insbesondere Personalgewinnung angesichts des hohen Fachkräftebedarfs), „Trägerberatung“ sowie die Arbeit in „Netzwerken“ umfasst. Vernetzung und Kooperation stellen zugleich eine Art „Modus“ des Handelns dar. Zu den genannten Aufgaben kommt die „Qualitätssicherung der eigenen Arbeit“ hinzu.

Dass die Sicherung der Qualität des eigenen Handelns eine wichtige Rolle spielt, erstaunt wenig, und

zwar zum einen angesichts der Tatsache, dass es sich hier um eine Berufsgruppe im Professionalisierungsprozess handelt und dieser Prozess auch ein gewisses Maß an Selbstvergewisserung erfordert. Zum anderen kommen darin aber auch die hohen Professionsansprüche der Berufsgruppe selbst zum Ausdruck, die von den selbstformulierten Standards her – wie Freiwilligkeit, Ergebnisoffenheit, Vertraulichkeit – eine gewisse Nähe zu therapeutischen Settings annehmen. Verwaltungsaufgaben spielen zwar ebenfalls eine nicht unerhebliche Rolle, bilden aber nicht den Kern der fachberaterlichen Tätigkeit und dürften eher dem Umstand geschuldet sein, dass Fachberater:innen auch vor dem Hintergrund einer gewissen Ressourcenknappheit agieren. Zu einem hohen Verwaltungsaufwand im Kontext des Personalmanagements trägt – so die befragten Fachberater:innen – aber auch der derzeit sehr hohe Fachkräftebedarf bei, sodass die Rekrutierung von Fachkräften zu einer wichtigen Aufgabe geworden ist.

Handlungsmodi von Fachberaterinnen und Fachberatern

Da die verschiedenen Aufgabenfelder von den Fachberaterinnen und Fachberatern unterschiedlich gewichtet, bearbeitet und gestaltet werden, haben sich in der Praxis verschiedene Profile von Fachberatung entwickelt. Dies ist nicht zuletzt dem geringen und vor allem uneinheitlichen Verrechtlichungs- und Institutionalisierungsgrad von Fachberatung geschuldet. Möglicherweise spiegelt die Fachberatung aber auch lediglich die Pluralität wider, die das gesamte Kita-System durchzieht. Die vielzitierte Heterogenität des Berufsbildes zeigt sich jedenfalls weniger in dem, *was* Fachberater:innen tun, sondern vielmehr darin, *wie* sie es tun, welche Schwerpunkte sie in ihrer Arbeit setzen und unter welchen Rahmenbedingungen sie agieren. So führt z.B. die dienstrechtliche Verantwortung im Zuge der Dienstaufsicht zu einem erhöhten Arbeitspensum im Bereich des Personalmanagements.

Schaut man sich die Art und Weise des beruflichen Handelns, d.h. die Handlungsmodi von Fachberater:innen, an, dann lassen sich Typen entlang von zwei Dimensionen identifizieren: einerseits dem Handlungsfokus zwischen Personen- und Organisationsbezug und andererseits dem Themenspektrum der Beratung zwischen Spezialisierung und Generalistik. Auf der Basis dieser Dimensionen kristallisieren sich in den Befragungen vier Handlungstypen von Fachbe-

beratung heraus: die involviert-unterstützende Fachberatung, die auftragsorientiert-spezialisierte Fachberatung, die pädagogisch-befähigende Fachberatung sowie die steuernd-koordinierende Fachberatung. Während die einen vorrangig die pädagogischen Fach- und Leitungskräfte zum Bezugspunkt ihres Handelns machen, agieren die anderen eher auf der Ebene der Trägerorganisation und ihrer Außenbeziehungen. Im Hinblick auf die inhaltlich-thematische Ausgestaltung ihrer Beratungstätigkeit reicht die Spannbreite von einer hohen Spezialisierung bis hin zu einer eher generalistischen Ausrichtung.

Die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, die sich anhand typspezifischer Aufgabenschwerpunkte abbilden lassen, gehen auch mit einem unterschiedlichen Rollenverständnis einher, das von der (fürsorglichen) „Alltagsbegleitung“ (Int2009:77) bis hin zur „Führungsrolle aus der Ferne“ (Int2002:85) reicht.

Anhand der Typisierung wird deutlich, dass es *die* Fachberatung nicht gibt. Vielmehr führt die Unbestimmtheit des Berufsbildes dazu, dass sich viele Facetten und Spielarten herausgebildet haben. Wie Fachberater:innen ihre Aufgaben ausüben – eher adressatenbezogen (d.h. nah an der Handlungspraxis der Leitungs- und Fachkräfte) oder eher organisationsbezogen (d.h. nah an den Strukturen und Prozessen der Organisation) – hängt von verschiedenen Einflussgrößen ab. Die Aufgabenprofile von Fachberaterinnen und Fachberatern entwickeln sich im Wechselspiel von rechtlichen Vorgaben, struktureller Verankerung und organisationaler Einbindung einerseits sowie dem Aufgaben- und Rollenverständnis der jeweiligen Fachberater:innen andererseits.

Fazit

Die identifizierten Handlungsfelder und Handlungsmodi geben Hinweise darauf, wie sich Fachberatung derzeit gestaltet und welche Rahmen- und Kontextbedingungen einen Einfluss auf diese „Gestalt“ und auf die Wirksamkeit von Fachberatung haben. Sie bieten darüber hinaus Impulse für die Diskussion um das bislang noch unbestimmte Mandat von Fachberatung.

Fachberatung als personenbezogene Dienstleistung bewegt sich jeweils zwischen den Polen Verbindlichkeit und Freiwilligkeit, Kontrolle und Beratung sowie Identifikation und Abgrenzung, letztere insbesondere im Verhältnis zu den Einrichtungsleitungen. Die sich hier bildenden Spannungsfelder können nicht aufge-

löst werden, sondern müssen von den Fachberaterinnen und Fachberatern permanent reflexiv bearbeitet werden. Nicht umsonst spielt die kollegiale Beratung eine wichtige Rolle für die Sicherung der Qualität der eigenen Arbeit. Gerade die hier nur kurz skizzierten Spannungsfelder und die damit verbundenen Herausforderungen, die durch eine Kopplung oder Entkopplung der fachberaterlichen Tätigkeit mit einer Aufsichtsfunktion entstehen, gilt es zukünftig vertiefend zu analysieren und zwar hinsichtlich ihrer Wirkungen und Nebenwirkungen auf die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen.

Fachberatung ist eine knappe Ressource: Die Fachberater:innen sind oftmals für eine zu große Zahl an Kindertageseinrichtungen zuständig, und diese Situation wird noch dadurch verschärft, dass sie häufig zu stark mit Verwaltungsaufgaben und folglich mit fachfremden Tätigkeiten befasst sind – ein Umstand, der ihre knappen zeitlichen Ressourcen weiter limitiert. Zudem zeigen die in den Interviews beschriebenen Herausforderungen und Weiterentwicklungsbedarfe, dass neben dem Wunsch nach höherer finanzieller Vergütung auch rechtlich festgelegte Standards notwendig sind, etwa bezüglich der Anzahl der zu betreuenden Kindertageseinrichtungen, der Qualifikationsvoraussetzungen für diese Tätigkeit und für die Gewährleistung des Angebots. Nicht zuletzt verweisen die Ergebnisse auf die Rolle der Träger und zwar nicht nur mit Blick auf die Kita-Qualität, sondern auch bezogen auf die Trägerqualität.

6 Literatur

- Alsago, Elke (2019): Zur Geschichte von Fachberatung für Kindertageseinrichtungen. Wechselwirkung zwischen Historien, Biografien, sozialen Konstruktionen und Selbstkonstruktionen. Lüneburg
- Alsago, Elke/Karsten, Maria-Eleonora (2018): Die Kunst der Balance in einem heterogenen Feld. Forschungsstand zur Fachberatung und wider das Blackbox-Gerede. In: Alsago, Elke/Karsten, Maria-Eleonora/May, Michael/Preissing, Christa; Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) (Hrsg.) (2018): Fachberatung im Aufbruch. Verortung, Herausforderungen, Empfehlungen. Freiburg, S. 72–81
- Alsago, Elke/Karsten, Maria-Eleonora/May, Michael/Preissing, Christa; Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) (Hrsg.) (2018): Fachberatung im Aufbruch. Verortung, Herausforderungen, Empfehlungen. Freiburg-Becker, Matthias/Spöttl, Georg (2014): Berufswissenschaftliche Fallstudien und deren Beitrag zur Evaluation des Ausbildungsberufs Kfz-Servicemechaniker/-in. In: Severing, Eckhart/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Weiterentwicklung von Berufen – Herausforderungen für die Berufsbildungsforschung. Bielefeld, S. 99–116
- Beitzel, Petra (2014): Kompetenzprofil der Fachberatung für Kindertageseinrichtungen. Berlin
- Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung und Erziehung in der Kindheit e.V. (BAG-BEK) (2021): Selbstverständnis von Fachberatung. Beitrag zur ethischen und sozialpädagogischen Fundierung der Fachberatung im System der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern. Berlin
- Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (BAG) (2020): Kita-Träger als Qualitätsfaktor. Qualitätskriterien für die Tätigkeit von Kita-Trägern aus Sicht der Betriebserlaubnisbehörden. o.O.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2017): Zoom auf: Fachberatung. Unter Mitarbeit von Ramboll Management Consulting. <https://www.fruehe-chancen.de/ausbau/kindertagesbetreuung-zoom/zoom-auf-fachberatung/> (Zugriff: 01.02.2022)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Jugend- und Familienministerkonferenz (BMFSFJ/JFMK) (2018): Frühe Bildung weiterentwickeln und finanziell sichern. Zwischenbericht 2016 von Bund und Ländern und Erklärung der Bund-Länder-Konferenz. Berlin
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2002): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden, S. 33–70
- Buschle, Christina/Gruber, Veronika (2018): Die Bedeutung von Weiterbildung für das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtung. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 30. München
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (DV) (2012): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur konzeptionellen und strukturellen Ausgestaltung der Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung. Berlin
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (DV) (2013): Empfehlungen des Deutschen Vereins zu Fragen der Qualität in Kindertageseinrichtungen. Berlin
- Deutsches Jugendinstitut/Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (DJI/WiFF) (2021): Fachberatung für Kindertageseinrichtungen. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung. WiFF Wegweiser Weiterbildung, Band 15. München
- Ehrhardt, Angelika/May, Michael/Remsperger, Regina/Schmidt, Michael/Weidmann, Stefan (2014): Abschlussbericht des AWiFF-Projektes „Die Rolle von Fachberatung im System der Entwicklung von Qualität in der frühen Bildung“. Hochschule RheinMain/University of Applied Sciences. Wiesbaden/Rüsselsheim
- Frank, Carola (2021): Organisation und Praxis von Fachberatung für Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege. Eine ethnographische Studie. München
- Frank, Irmgard (2014): Umsetzung des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) –Konsequenzen für die Gestaltung von Aus- und Fortbildungsberufen und das Prüfungswesen. In: Severing, Eckart/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Weiterentwicklung von Berufen – Herausforderungen für die Berufsbildungsforschung.

- Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn, S. 31–56
- Heiner, Maja (2004): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven. Stuttgart
- Herrmann, Karsten/Korte, Maria (2018): Einleitung. In: Alsago, Elke/Karsten, Maria-Eleonora/May, Michael/Preissing, Christa; Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) (Hrsg.): Fachberatung im Aufbruch. Verortung, Herausforderungen, Empfehlungen. Freiburg, S. 10–11
- Kaiser, Anna-Katharina (2020): Fachberatung im Krisenmanagement – Multitasking mit Fokus auf Gesundheitsschutz. München
- Kaiser, Anna-Katharina/Fuchs-Rechlin, Kirsten (2020): Steuerung der Qualität oder Qualität der Steuerung? Die gesetzliche Rahmung der Kita-Fachberatung in den Bundesländern. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Arbeitspapiere, Nr. 3. München
- Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3., überarb. Aufl. Weinheim
- Leygraf, Jan (2013): Fachberatung in Deutschland. Eine bundesweite Befragung von Fachberaterinnen und Fachberatern für Kindertageseinrichtungen: Zehn Fragen – Zehn Antworten. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WiFF Studien, Band 20. München
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden, S. 71–93
- Münch, Maria-Theresia (2010): Standortbestimmung und Neuorientierung. In: Hense, Margarita (Hrsg.): Fachberatung für Kindertageseinrichtungen. Erfolgchancen erhöhen. Göttingen, S. 43–57
- Nachtigall, Clarissa/Stadler, Katharina/Fuchs-Rechlin, Kirsten (2020): Berufliche Wege in Kitas: Einstiege – Ausstiege – Aufstiege. Eine qualitative Interviewstudie. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte. WiFF Studien, Band 33. München
- Nittel, Dieter (2011): Von der Profession zur sozialen Welt pädagogisch Tätiger? Vorarbeiten zu einer komparativ angelegten Empirie pädagogischer Arbeit. In: Helsper, Werner/Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Weinheim, S. 40–59
- Preisendörfer, Peter (2016): Organisationssoziologie. 4. Aufl. Wiesbaden
- Preissing, Christa/Herrmann, Karsten (2018): Fachberatung als zentraler Schlüssel zur Qualitätsentwicklung. Aktuelle Verortung, Bedeutung und Perspektiven. In: Alsago, Elke/Karsten, Maria-Eleonora/May, Michael/Preissing, Christa; Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) (Hrsg.): Fachberatung im Aufbruch. Verortung, Herausforderungen, Empfehlungen. Freiburg, S. 13–25
- Preissing, Christa/Berry, Gabriele/Gerszonowicz, Eveline (2015): Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung. Expertise. In: Viernickel, Susanne/Fuchs-Rechlin, Kirsten/Strehmel, Petra/Preissing, Christa/Bensel, Joachim/Haug-Schnabel, Gabriele (Hrsg.): Qualität für alle. Wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung. Freiburg, S. 253–315
- Schwentenius, Anja/Fischer, Luisa/Schmitt, Annette (2021): Fachberatung in Kita, Hort und Kindertagespflege. Analysen des Stands in Deutschland und empirische Befunde zu Sachsen-Anhalt. Hürth
- Spöttl, Georg (2008): Arbeitsprozessbezogene Forschung und deren Methoden. In: Fischer, Martin/Spöttl, Georg (Hrsg.): Forschungsperspektiven in Facharbeit und Berufsbildung. Strategien und Methoden der Berufsbildungsforschung. Frankfurt/M., S. 156–183
- Strehmel, Petra/Overmann, Julia (2018): Personalentwicklung in Kindertageseinrichtungen. Ziele, Strategien und Rolle der Träger. Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte, WiFF Studien, Band 28. München
- Weidmann, Stefan (2017): Arbeitsbündnisse in der Fachberatung für Kindertagesstätten. Rekonstruktion, Typologie und Herausforderungen an die Professionalität. Wiesbaden

7 Anhang

7.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Handlungsfelder von Fachberaterinnen und Fachberatern	13
Abbildung 2:	Aufgabenbereiche der Fachberater:innen im Kontext des Personalmanagements	15
Abbildung 3:	Aufgabenbereiche der Fachberater:innen im Rahmen der Fort- und Weiterbildung	18
Abbildung 4:	Möglichkeiten der Ermittlung von Fort- und Weiterbildungsbedarfen	19
Abbildung 5:	Die Fachberatung im System der Kindertagesbetreuung	27
Abbildung 6:	Tätigkeiten der Fachberater:innen	29
Abbildung 7:	Typen des beruflichen Handelns von Fachberaterinnen und Fachberatern	31
Abbildung 8:	Aufgabenschwerpunkte der involviert-unterstützenden Fachberatung	33
Abbildung 9:	Aufgabenschwerpunkte der auftragsorientiert-spezialisierten Fachberatung	38
Abbildung 10:	Aufgabenschwerpunkte der pädagogisch-befähigenden Fachberatung	42
Abbildung 11:	Aufgabenschwerpunkte der steuernd-koordinierenden Fachberatung	47
Abbildung 12:	Aufgabenschwerpunkte der vier Handlungstypen im Vergleich	52

7.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Persönliche Merkmale der Befragten	11
Tabelle 2:	Tätigkeitsmerkmale der Befragten	12
Tabelle 3:	Themen der Trägerberatung der Fachberater:innen (ggf. mit Fach- und/oder Dienstaufsicht)	21
Tabelle 4:	Organisatorische und Verwaltungsaufgaben der Fachberater:innen (ggf. mit Fach- und/oder Dienstaufsicht)	23
Tabelle 5:	Zentrale Themenbereiche der in den Interviews genannten Fort- und Weiterbildungen	25

Zu den Autorinnen

Anna-Katharina Kaiser

studierte Bildungswissenschaft (B.A.) an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Erziehungs- und Bildungswissenschaft (M.A.) an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Sie ist seit 2019 wissenschaftliche Referentin am Deutschen Jugendinstitut (DJI) in der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). Ihr Arbeitsschwerpunkt sind empirische Erhebungen zur Fachberatung für Kindertageseinrichtungen.

Hilke Lipowski

studierte Kindheitspädagogik (B.A.) und angewandte Bildungswissenschaften (M.A.) an der Katholischen Stiftungshochschule München (KSH München) und ist seit 2011 als wissenschaftliche Referentin am DJI tätig, seit 2019 in der WiFF. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten zählen das berufliche Handeln von Fachberater:innen sowie die kompetenzorientierte Fort- und Weiterbildung von Pädagog:innen im Ganzttag, in Kindertageseinrichtungen und der Kindertagespflege.

Prof. Dr. Kirsten Fuchs-Rechlin

studierte Erziehungswissenschaft, Soziologie und Psychologie (M.A.) an der Universität Heidelberg und promovierte an der Technischen Universität Dortmund in Erziehungswissenschaft (Dr. phil.). Sie ist seit 2012 Professorin an der Fliegener Fachhochschule Düsseldorf und leitet seit 2019 die WiFF am DJI. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen Systeme frühkindlicher Bildung, Betreuung und Erziehung, Berufsfeld- und Professionsforschung sowie Sekundäranalysen amtlicher Statistiken.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Robert Bosch
Stiftung



Deutsches
Jugendinstitut

Fachberatung spielt eine Schlüsselrolle für die Qualitätssicherung und -entwicklung im System der Kindertagesbetreuung. Was ihre strukturelle Verankerung, ihr gesetzlich kodifiziertes Mandat sowie ihre Aufgabenprofile betrifft, befindet sie sich als Berufsfeld jedoch nach wie vor in einem Werdeprozess. Die vorliegende Publikation präsentiert erste Ergebnisse der WiFF-Fachberatungsstudie. Sie beleuchtet die Zuständigkeitsbereiche und das berufliche Selbstverständnis von Fachberaterinnen und Fachberatern und leistet damit einen Beitrag zur Professionalisierung der Frühen Bildung.