

Margarita Hense (Hg.)

Fachberatung für Kindertageseinrichtungen

Erfolgschancen erhöhen

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 10 Abbildungen und 11 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-70127-0

E-Book ISBN 978-3-647-70127-1

Umschlagabbildung:
www.shutterstock.com

© 2010, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen/www.v-r.de
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke.
Printed in Germany.

Layout und Satz: textformart, Daniela Weiland, Göttingen

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Vorwort	7
---------------	---

Einführung

Margarita Hense Fachberatung für Kindertageseinrichtungen im Spiegel der Fachliteratur	11
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Margarita Hense Zur Wirksamkeit der Fachberatung – eine empirische Studie	25
-------------------------------------------------------------------------------------------	----

Maria-Theresia Münch Standortbestimmung und Neuorientierung	43
-----------------------------------------------------------------------------	----

Aus der Sicht der Wissenschaft

Katja Grenner / Katrin Gralla-Hoffmann Wirksamkeit der Fachberatung im Freistaat Sachsen	58
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Rainer Dollase Erfolgchancen erhöhen – Fachberatung vom Kopf auf die Füße stellen . . .	79
---------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Aus der Sicht der Träger

Jörg Walther Kindertageseinrichtungen und Fachberatung im Wandel	91
----------------------------------------------------------------------------------	----

Pia-Theresia Franke Profilbildung in veränderten Strukturbedingungen	109
--------------------------------------------------------------------------------------	-----

Aus der Sicht der Fachberater

Ulrich Braun
Fachberatung macht KiTas zu guten KiTas 119

Jörg Asmussen
Im Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit 135

Hilke Gerber
Fachberatung setzt Akzente 157

Aus der Sicht der KiTa

Karin Rock
Erfordernisse und Anforderungen 173

Gisela Buschmeier
Erfahrungen und Erwartungen 183

Für eine Annäherung an und Auseinandersetzung mit dem Thema Fachberatung für Kindertagesbetreuung sollte zu Beginn eine systematische Analyse der wissenschaftlichen Forschung sowie der Fachpraxis stehen. Diese Vorgehensweise kann aber für das Instrument bzw. System Fachberatung kaum eingehalten werden. Denn es gibt weder ausreichende wissenschaftliche Untersuchungen noch valide Kennzahlen über das Vorkommen, die Ausgestaltung sowie die rechtliche und strukturelle Verankerung der Fachberatung in den Ländern. Lediglich für den Freistaat Sachsen kann auf eine aktuelle wissenschaftliche Evaluation zurückgegriffen werden (vgl. Sächsisches Landesamt für Familie und Soziales 2001; Sächsisches Staatsministerium für Soziales 2005). Ebenso unbeleuchtet ist die historische Entwicklung von Fachberatung sowie die Ausformung eines Profils bzw. Berufsbildes. Vorhandene einzelne Fachbeiträge, Empfehlungen und Positionspapiere von Verbänden, Trägern und Vertreterinnen der Fachöffentlichkeit können – bei aller Wertschätzung für diese Arbeiten – das Manko der Datenlage sowie der wissenschaftlichen und fachpolitischen Auseinandersetzung mit diesem Thema nicht füllen.

Mit diesem Beitrag soll gleichwohl der Versuch einer systematischen Einordnung und Bewertung des Instrumentes „Fachberatung“ unternommen, Handlungsbedarfe aufgezeigt und Impulse für dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Grundlage hierfür bilden neben der bereits benannten Literatur auch Diskussionen und Ergebnisse von Fachveranstaltungen, die der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. in den letzten Jahrzehnten für Fachberaterinnen angeboten hat.

■ Kurzer historischer Rückblick

Der Versuch, die historischen Entwicklungslinien von Fachberatung nachzuzeichnen, zeigt ein erhebliches Forschungsdefizit. Bislang gibt es keine Literatur, die eine umfassende Aufarbeitung ermöglicht. Aber die Auseinandersetzung mit dem Thema Fachberatung greift zu kurz, wenn ihre Geschichte unberücksichtigt bleibt, da im Rückblick wertvolle Erkenntnisse auch für heutige Problemlagen in diesem Feld gewonnen werden könn(t)en.

So finden sich zumindest Ansätze für eine Auseinandersetzung mit der historischen Entwicklung von Fachberatung in einzelnen Fachbeiträgen, z. B. in einer Tagungsdokumentation von 1995 (Irskens 1995, S. 9ff.) sowie einer Dissertation zur Wirksamkeit von Fachberatung (Hense, 2009). Bereits im 19. Jahrhundert bis zum 2. Weltkrieg haben vor allem die Ausbildungsinstitutionen die Qualifizierung von Erzieherinnen (bzw. Kindergärtnerinnen) vorgenommen. Insbesondere die kirchlichen Institutionen erkannten zum damaligen Zeitpunkt, dass die Erzieherinnen eine regelmäßige, fachliche Begleitung benötigten. Aus diesem Grund wurden durch Lehrkräfte der Ausbildungsstätten Jahreskonferenzen und regionale Arbeitskreise angeboten. Nach dem 2. Weltkrieg übernahmen sogenannte *Jugendleiterinnen* oder *Jugendfürsorgerinnen* die Aufgabe der Qualifizierung von Erzieherinnen. Diese sollten quasi als Schaltstelle zwischen Trägern und Fachkräften Einfluss auf die Durchführung und Ausgestaltung der pädagogischen Arbeit in Kindertageseinrichtungen nehmen.

In der Zeit der pädagogischen Reformbewegungen der 60- und 70er Jahre erfolgte dann eine flächendeckende Etablierung von Fachberatung. Mit der Veränderung der Fachschulstrukturen zogen sich die Ausbildungsinstitutionen aus der Weiterqualifizierung der Erzieherinnen zurück. Gleichzeitig fand damals ein qualitativer und quantitativer Ausbau der Kindertageseinrichtungen statt, der eine Neu- und Umorientierung in der Fort- und Weiterbildung von Erzieherinnen erforderte. Vor allem die Diakonischen Werke, die Diözesan-Caritasverbände sowie der Zentralverband katholischer Kinderhorte und Kleinkinderanstalten etablierten die Fachberatung großflächig in ihrem Bereich.

Auf Seiten der kommunalen Träger fand ein stärkerer Ausbau von Fachberatung erst Mitte der 90er Jahre statt. Als Ursache hierfür kann sicherlich die Novellierung des Jugendwohlfahrtsgesetzes zum Kinder- und Jugendhilfegesetz und der damit verbundenen Einführung eines Rechtsanspruches auf einen Betreuungsplatz für Kinder von 3 bis 6 Jahren benannt werden. Letzterer bedingte wiederum einen weiteren quantitativen und qualitativen Ausbau von Kindertageseinrichtungen.

Welche Auswirkungen die gegenwärtigen Entwicklungen im Feld der Kindertagesbetreuung rein quantitativ auf den Ausbau von Fachberatung haben, lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht abschätzen, da es bislang keine bundesweite Evaluation von Fachberatung gibt. Es ist davon auszugehen, dass für die Fachberatung mit den vorab skizzierten Entwicklungslinien und Umbrüchen immer auch Veränderungen hinsichtlich ihrer Aufgabenstellungen und Rahmenbedingungen einhergingen. Allerdings würde eine differenzierte Analyse dessen jedoch den Rahmen dieses Artikels sprengen, müsste aber gleichwohl erfolgen, will man sich ein umfassendes Bild von Fachberatung machen bzw. ihre Weiterentwicklung vorantreiben.

■ Fachpolitische Diskussion der vergangenen Jahrzehnte

Auffällig ist, dass das Thema Fachberatung wie in Wellenbewegungen immer wieder im fachpolitischen Diskurs „auftaucht“, jedoch ohne, dass bislang eine differenzierte, kontinuierliche und umfassende wissenschaftliche Befassung mit diesem Thema folgt(e). Blickt man genauer auf dieses Phänomen, lässt sich leicht feststellen, dass Fachberatung insbesondere dann in den Fokus der fachpolitischen Öffentlichkeit gerät, wenn es im Feld der Kindertagesbetreuung zu Umbrüchen kommt, sei es in den 70er Jahren, den 90er Jahren oder jetzt, aktuell im Kontext der momentanen Entwicklungen im Bereich der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung.

Bereits in den 90er Jahren hatte der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (Münch 2008, S. 521 ff.) im Rahmen des Arbeitsschwerpunktes „Personal- und Qualitätsentwicklung“ einen Vorstoß zur fachpolitischen Auseinandersetzung innerhalb des Feldes und mit dem Thema Fachberatung gemacht. Es wurden Fachtagungen und Open-Space-Veranstaltungen durchgeführt, Publikationen erarbeitet, Diskussionen angestoßen usw. Die Relevanz, sich zum damaligen Zeitpunkt mit Fachberatung auseinanderzusetzen, ergab sich aus den gesetzlichen Neuerungen (Novellierung des Jugendwohlfahrtsgesetzes zum Kinder- und Jugendhilfegesetz, KJHG) und den damit verbundenen qualitativen und quantitativen Entwicklungen in der Kindertagesbetreuung (Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für Kinder ab dem 3. Lebensjahr). In der mit diesen Veränderungen einhergehenden Aufbruchstimmung richtete sich der Blick auf die Bedeutung der Fachberatung für die bereits seinerzeit als notwendig erachtete qualitative Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtungen.

Die fachpolitische Auseinandersetzung in den 90er Jahren hatte jedoch, wenn man ehrlich ist, nur geringe Nachwirkungen hinsichtlich einer Veränderung der Strukturen und Verbesserung von Rahmenbedingungen von Fachberatung. Gleichwohl ist die damals geleistete Arbeit und Auseinandersetzung nicht hoch genug zu bewerten, denn erstmals wurde in dieser Zeit der Versuch einer konkreten und so weit wie möglich differenzierten Profilbestimmung und Aufgabenbeschreibung von Fachberatung unternommen (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. 1995). Diese sind bis heute Grundlage weiterführender Diskussionen und der Erarbeitung von theoretischen Konzepten und Empfehlungen. Gleichwohl existieren nach wie vor nicht bei allen Trägern explizite, für die Arbeit der Fachberaterinnen jedoch unerlässliche Stellenbeschreibungen. Nur vereinzelt haben in den vergangenen Jahren Länder, Verbände und Träger Empfehlungen, Konzepte oder Qualifizierungsmaßnahmen für Fachberatung entwickelt.

Insgesamt muss deshalb festgestellt werden, dass Fachberatung seit den 90er Jahren als fach- und berufspolitisches Thema mehr oder weniger wieder im

„stillen Kämmerlein der unbeachteten Selbstverständlichkeiten“ verschwunden ist.

Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Umbruchsituation in der Kindertagesbetreuung wie auch in der Ausbildung der Erzieherinnen versucht der Deutsche Verein wiederum den fachpolitischen Fokus auf das Thema Fachberatung zu richten und bietet seit 2007 ein jährlich stattfindendes Forum für Fachberatung an.¹ Die bislang stattgefundenen Veranstaltungen zeigen, dass der Bedarf seitens der Fachberaterinnen groß ist, sich einerseits über Länder- und Trägergrenzen hinweg mit ihrer eigenen Situation, den an sie gestellten Anforderungen auseinanderzusetzen und andererseits Perspektiven für ihr Berufsfeld zu entwickeln. Doch es reicht nicht, wenn Fachberatung sich nur mit sich selbst beschäftigt. Das kann nur eine Seite sein. Die andere ist, die Fach- und politische Öffentlichkeit auf dieses Unterstützungssystem im Bereich der Kindertagesbetreuung aufmerksam zu machen und zum Handeln für dessen (Weiter-)Entwicklung zu bewegen.

■ Profil, Rollen und Aufgaben von Fachberatung

Fachberatung, was ist das eigentlich? Schaut man auf die (wenige) Fachliteratur, so trifft man auf ein diffuses Konglomerat aus Begrifflichkeiten, Konzepten, Aufgaben, Rollen, Funktionen und Zuschreibungen. Einerseits ist der Begriff *Fachberatung* als etwas Feststehendes und Bekanntes im Bereich der Kindertagesbetreuung etabliert. Fragt man aber andererseits danach, was Fachberatung im Konkreten ist, dann wird es äußerst schwierig, eindeutige und klare Antworten in der Literatur und Fachpraxis zu finden.

Fachberatung bezeichnet eine Tätigkeit, die ganz unterschiedlich ausgestaltet und in verschiedenen Hierarchiestufen der öffentlichen und freien Jugendhilfe, aber inzwischen auch außerhalb klassischer Jugendhilfestrukturen angesiedelt sein kann. Für Fachberatung gibt es jedoch weder eine Ausbildung, noch eine – berufskundlich verstandene – längerfristige Anlernzeit wie beispielsweise bei Lehrerinnen oder Erzieherinnen. Mit Blick auf Fachberatung wird demnach von einem *unechten Anlernberuf* gesprochen. Ebenso wenig ist Fachberatung ein geschützter und eindeutig definierter Begriff. Bedingt durch die inhaltliche und strukturelle Heterogenität ist Fachberatung für Kindertages-

1 Die Veranstaltungen greifen aktuelle Fragen im Bereich der Kindertagesbetreuung auf und dienen einerseits dazu, die bislang gemachten Erfahrungen der Fachberaterinnen transparent zu machen. Andererseits sollen Wege aufgezeigt werden, wie die Profession der Fachberatung in den Ausbauprozess eingebunden werden kann. Dieses Forum ist konzipiert als eine jährlich stattfindende Veranstaltung und offen für alle Fachberaterinnen aus dem Bereich der Kindertagesbetreuung.

betreuung noch weit davon entfernt, Berufsidentität für die Ausführenden zu schaffen, so wie es andere *Berufsbilder* tun können.

Folgende Beschreibung verdeutlicht das definatorische Dilemma und daraus resultierend das Spannungsfeld, in dem Fachberatung (seit Jahrzehnten) steckt:

Durch ihre spezifische Rolle, Aufgabenzuschnitte, ihren Einblick in verschiedene Einrichtungen und Strukturen der Jugendhilfe hat Fachberatung eine tragende, koordinierende, vermittelnde und moderierende Funktion in der Ausgestaltung von Kindertagesbetreuung. Darüber hinaus gibt sie Denkanstöße und Unterstützung in Veränderungsprozessen von Einrichtungen und Trägern. „Das berufliche Profil von Fachberatung zeichnet sich aus durch Transfer- und Steuerungsleistungen zwischen Mitarbeiterinnen und Einrichtungsträgern, Wissenschaft und Praxis, Politik, Verwaltung und Pädagogik, Tradition sowie Innovation“. Fachberatung stellt eine personenbezogene, strukturentwickelnde soziale Dienstleistung dar, die qualitätsentwickelnd und -sichernd im Bereich der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung (i.F. FBBE) wirkt. „Mit Fachberatung verbindet sich eine Vielfalt von Aufgaben und Organisationsformen. Hierzu gehören die fachliche, entwicklungs- und organisationsbezogene Beratung der Träger, der Leitungen und der Mitarbeiterinnen von Kindertagesstätten zu einer aktiven und integrierenden Vernetzung von Maßnahmen“. Unterschieden werden Aufgabenbereiche wie Aufsichtsfunktion, pädagogische Sachbearbeitung, beratende und steuernde Funktion im Trägersystem und Beratungsaufgaben bezogen auf Kindertageseinrichtungen und inzwischen auch Kindertagespflege.

Am schärfsten zeigt sich der für die Fachberatung charakteristische Spannungsbogen in der Koppelung von Fach- und Dienstaufsicht. Auf der einen Seite hat Fachberatung die Aufgabe, die Fachkräfte in den Einrichtungen und zunehmend auch in der Kindertagespflege zu beraten, welches Vertrauen und Offenheit auf beiden Seiten voraussetzt, auf der anderen Seite entscheidet sie gleichzeitig z. B. über Stellenbesetzungen, Sanktionen oder gar Kündigungen.

Zudem ist momentan zu beobachten – auch bedingt durch den enormen Ausbaudruck, der auf den Kommunen und Trägern lastet – dass sich der „klassische“ Ansatz einer pädagogischen *Fach-Beratung* sukzessive verschiebt in Richtung einer stärkeren, nicht selten ausschließlichen *Organisationsberatung* für eine seitens der Träger avisierte Transformation einer Einrichtung/ eines Teams (z. B. mit Blick auf die Aufnahme von Kindern unter drei Jahren). Dazu kommt noch, dass der Qualitätsbegriff in vielen Einrichtungen nicht eindeutig ist, sondern z. B. durch Qualitätsmanagement-Systeme der Träger oder Gütesiegel determiniert wird, welche wiederum den Erkenntnissen und Befunden der modernen Kleinkindpädagogik zuwider laufen können. Zudem wird diese Situation stellenweise beeinflusst von subjektorientierten Finanzierungssystemen, die es in einigen Bundesländern gibt, und die sich erheblich auf die faktische Ausgestaltung der Arbeit in den Einrichtungen aus-

wirken. Dies sind nur einige Punkte, die die Arbeit, die Rollen, das Profil von Fachberatung tangieren. Es zeigt sich, dass der immer schon vorhandene Rollenkonflikt weiter pluralisiert wird, bei gleichzeitiger Individualisierung der Problemlösungsmöglichkeiten. Vielerorts erleben sich Fachberaterinnen als Einzelkämpferinnen und sind es faktisch auch. Längst nicht bei allen Trägern und in allen Ländern gibt es entsprechend tragende *Netzwerke*, noch gibt es einen Berufsverband oder Ähnliches. Fachberatung muss – eingebunden in hierarchische Strukturen und ohne auf eine klare Berufsidentität sowie aller damit verbundenen Implikationen als auch entsprechender Ressourcen zurückgreifen zu können – oftmals *individualisierte Lösungen* in diesen gegenwärtigen Umbruchprozessen finden. Und manchmal kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass das System implodiert, weil Fachberatung als System – still gestellt durch die eigene Heterogenität und Diffusität – kein Sprachrohr nach außen hat.

Deshalb ist eine Verständigung über ein Berufsbild „Fachberatung“ wichtiger denn je. 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.

■ Rechtliche Rahmenbedingungen

In den 90er Jahren wurde mit der Novellierung des damaligen Jugendwohlfahrtsgesetzes (JWG) zum Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) Fachberatung bundesgesetzlich verankert. Mit § 72 SGB VIII erging der gesetzliche Auftrag an die Träger der öffentlichen Jugendhilfe, Fortbildung und Praxisberatung der Mitarbeiterinnen der Jugendämter und Landesjugendämter sicherzustellen. Die Länder wurden aufgefordert, Fachberatung in ihre Ausführungsgesetze zu verankern und durch Finanzierungsbeteiligung abzusichern. Doch das ist bis heute längst nicht in allen Ländern der Fall.

Denn blickt man heute auf Landesausführungsgesetze des SGB VIII und die Gesetze zur Ausgestaltung der Kindertagesbetreuung, bietet sich ein eher dürftiges Bild. In einer ersten Recherche derselben, findet sich explizit nur für Thüringen eine Verankerung von Fachberatung im Landesausführungsgesetz, das gleichzeitig auch das Gesetz zur Kindertagesbetreuung ist. Im Thüringer Gesetz über die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege als Ausführungsgesetz zum Achten Buch Sozialgesetzbuch – Kinder- und Jugendhilfe. Dort heißt es in § 15 (Fortbildung) Abs. 1 bis Abs. 3 ThürKiTaG: „(1) Die Fortbildung der pädagogischen Fachkräfte der Kindertageseinrichtung ist Aufgabe des Landes und der Träger. Das Land kommt dieser

Aufgabe dadurch nach, dass es Fortbildungsmaßnahmen anbietet und die Qualifizierung des Unterstützungssystems nach Maßgabe des Landeshaushalts unterstützt. (2) Das Unterstützungssystem umfasst alle verfügbaren, abrufbaren und organisierten Angebote zur eigenverantwortlichen Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen, insbesondere Fachberatung durch das Landesjugendamt, die Jugendämter und die freien Träger sowie Konsultationseinrichtungen und Multiplikatoren. (3) Der örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe bietet Fachberatung und Fortbildung insbesondere für kommunale Träger an und koordiniert trägerübergreifende Fortbildungen. Er arbeitet eng mit dem Unterstützungssystem für Kindertageseinrichtungen und dem Unterstützungssystem für Grundschulen zusammen.“

Thüringen ist bislang auch das einzige Land, dass in einem Landesausführungsgesetz von einem *Unterstützungssystem* spricht, welches ebenso einer Qualifizierung bedarf. Auch das Land Rheinland-Pfalz wendet sich seit einiger Zeit auf vielfache Weise der Qualifizierung und Vernetzung von Fachberatung zu und bietet regelmäßige Fortbildungsveranstaltungen zu aktuellen für die Fachberatung relevanten Themen an. Doch solche Initiativen sind in den Ländern insgesamt eher selten zu finden. Ansonsten ist die Benennung und damit Verankerung von Fachberatung in den Gesetzen der Länder sehr unterschiedlich ausgestaltet. Während Sachsen in seinem Gesetz zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen von 2005 einen ganzen Absatz (§ 21, SächsKiTaG) der Qualitätsentwicklung, Fort- und Weiterbildung, Fachberatung und Qualifikation widmet, sieht das in anderen Bundesländern (wenn überhaupt) eher mager aus. Meist findet sich in den Gesetzen nur ein Hinweis darauf, dass der Träger der Kinder- und Jugendhilfe Fortbildungen zu ermöglichen hat. Eine Erfassung und fundierte Analyse der *rechtlichen Verortung* von Fachberatung in den Landesgesetzen wäre sicherlich mit Blick auf die Weiterentwicklung von Fachberatung ein wichtiger Baustein.

Die konkrete Ausgestaltung der Fachberatung und deren Aufnahme in die Finanzierungsrichtlinien liegt nicht in der gesetzlichen Hoheit des Bundes, sondern ist Aufgabe der Länder. Demzufolge wäre es – mit Blick auf die nach wie vor fehlende flächendeckende landesgesetzliche Verortung von Fachberatung – dringend geboten, dass sich die Jugend- und Familienminister Konferenz (JFMK) und die Kultusministerkonferenz (KMK) als die zuständigen Ministerkonferenzen dieses Themas annähmen. Gleichwohl kann sich der Bund nicht gänzlich aus der Verantwortung ziehen, da das SGB VIII nach wie vor in seine Gesetzgebungskompetenz fällt. Deshalb sollte auch auf dieser Ebene nach Möglichkeiten gesucht werden, die Länder stärker als bisher an ihre Ausführungsverantwortung zu erinnern und entsprechende Initiativen und Projekte angestoßen werden.

Rainer Dollase

Erfolgschancen erhöhen – Fachberatung vom Kopf auf die Füße stellen

Fachberatung ist Teil eines Qualitätssicherungssystems. Trotz einer erheblichen Länder- und Regionalspezifität in den Aufgaben dominierten historisch, bei Einrichtung der Stellen für Fachberaterinnen, eindeutig qualitätssichernde Funktionen im direkten Kontakt zwischen Fachberatung und erziehendem Personal. In NRW sollten *Moderatoren* gar den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis leisten (eine Idee, die auf Erna Moskal zurückgeht). Später, siehe Hense in diesem Band, wurde das Überwiegen administrativ-organisatorischer Aufgaben ohne interaktiv qualitätssichernden Anteil beklagt (Hebenstreit). Hier wird die These vertreten, dass ein *back to the roots* die Erfolgschancen der Fachberatung verbessert: weniger steuern, sondern mehr rudern. Steuern ist eine leichtgewichtige Arbeit – Rudern ist schwer. Wie beim Ruderer Achter: eine junger leichtgewichtiger Steuermann oder eine Steuerfrau lässt sich von acht starken Frauen oder Männern über die Strecke rudern. Dafür darf er steuern – schwitzende Steuerleute sind kaum beobachtet worden. Beim schwierigen Geschäft des Ruderns brauchen die Erzieherinnen Hilfe – die könnte ihnen Fachberatung anbieten, wenn sie es denn kann.

■ **Es gibt schwierige Aufgaben in der Praxis, die durch sprachliche Anweisungen nicht gelöst werden können – Beispiel Gruppenmanagement**

Georg Kerschensteiner, Reformpädagoge und Gründer der Arbeitsschulbewegung soll gesagt haben, es gebe hervorragende Einzelerzieher, die versagen, wenn sie eine Gruppe oder eine Schulklasse führen sollen. Es gelinge ihnen nicht, die „leicht auseinanderflatternden Kinderseelen zusammenzuhalten.“ (Kerschensteiner, 1921). Winnefeld u. a. haben diese Meinung geteilt: Ein Kind erziehen, ihm etwas erklären, es akzeptieren, es ganzheitlich fördern, ein kleines Kind verstehen, ihm die altersangemessenen Anregungen geben, das ist eine wichtige Kompetenz. Die andere ist die Führung einer Gruppe (Winnefeld, 1967). Winnefeld hat nicht nur eine erhöhte Kontaktkapazität von Menschen, die Gruppen führen, gefordert und eine entsprechend hohe Wahrnehmungskapazität, sondern auch eine personale Geräumigkeit, d. h. eine Grundvoraus-

setzung, dass man sich nicht nur um viele gleichzeitig kümmern können muss, sondern gleichzeitig Platz in seinem Wohlwollen für unterschiedliche charakterliche Typen von Kindern haben soll.

Die Führung einer Gruppe im Kindergarten stellt fundamental andere Anforderungen als es der geschickte, der richtige, der wissenschaftlich abgesicherte Umgang mit einem *einzelnen* Kind stellen würde. Überspitzt ausgedrückt: Erziehen kann jeder, aber eine Gruppen führen noch lange nicht. Die Führung einer Gruppe ist allerdings das wichtigste Qualitätsmerkmal guter Erzieherinnen, wie auch von Lehrern. Die Fähigkeit, sinnvolle, dem Kind angemessene Lernprozesse für eine *Vielzahl von Kindern* zu realisieren, gilt auch nach internationalen Überblicken (Wang, Haertel, & Walberg, 1993) über die Qualität von Unterricht in der Primarstufe wie Sekundarstufe als der wichtigste und wirkungsmächtigste Faktor. Unter 35 Qualitätskennzeichen besetzt Platz 1 das „Group-Management“. Der Amerikaner Jacob Kounin hat sich bereits in den 70er Jahren mit dem *Group-Management* in Kindergärten und anderen Tageseinrichtungen beschäftigt (J. Kounin, 1970; J. S. Kounin & Doyle, 1975; J. S. Kounin & Gump, 1974). Techniken wie die von Kounin entwickelten, z. B. *Dabeisein*, *Überlappung*, *Aufrechterhaltung des Gruppenfokus* oder *Signalkontinuität* und *Insulation* dürfen keine Fremdworte und keine unbekanntenen Verhaltensweisen in der Praxis sein (R. Dollase, 1994; 1995).

In der deutschen elementarpädagogischen Diskussion ist dieser Forschungsstrang, *typisch* möchte man sagen, völlig übersehen worden, bis auf Winnefeld (s. o.) hat sich niemand ernsthaft damit befasst. Stattdessen wird seit drei Jahrzehnten immer wieder über dieselben Inhalte der Elementarpädagogik diskutiert: das Bild vom Kind, die neurobiologischen Erkenntnisse, die entwicklungspsychologischen und – pädagogischen Grundtatsachen, Schlüsselkompetenzen etc. Allerdings peinlich ist, wie alle Kriterienkataloge zu den Inhalten der Beratung wie auch von Aus- und Fortbildung wie schlecht abbeschriebene Inhaltsverzeichnisse von entwicklungspsychologischen oder – pädagogischen Lehrbüchern aussehen. Auch dass sich Kinder selbst steuern können (ja, ja, die Selbstkonstruktion und die Ko-Konstruktion), dass die Gene eine Rolle spielen ebenso wie die Umwelt, hat einen so alten Bart, dass dringend die Lektüre eines Standardwerkes zur Entwicklungspsychologie (Bee & Boyd, 2004; Oerter & Montada, 1995) und eines zu den Theorien der Entwicklungspsychologie (Miller, 1993) empfohlen sei.

Der Hinweis auf die Bedeutsamkeit des Group-Management ist zentral für die Reform von Qualitätssicherungssystemen sowie von Aus- und Fortbildung im Elementarbereich. Und das aus folgenden Gründen: Wie man eine Gruppe erfolgreich führt, lernt man nicht aus Büchern, sondern nur aus der Praxis. Was man praktisch für erfolgreiches *Group Management* tun muss, ist verbal kaum zu übermitteln, d. h. selbst dann, wenn es wissenschaftliche Untersuchungen dazu gäbe, erfolgt der Lernprozess *in situ* (lat. in der Situation), im Handeln,

und nicht etwa in der Reflektion von Handeln, sondern überwiegend durch Vormachen und Nachmachen. Das *Group-Management* lernt man vor allen Dingen nur unter der Anleitung von jemandem, der etwas davon versteht, also z. B. von einer praxiskompetenten Fachberatung.

Nun wäre diese Ausgangsposition zu simpel verstanden, wenn man nur denkt, wir brauchen mehr Praxis in der Erzieherinnen Aus- und Fortbildung und entsprechende Qualifikationen der Fachberatung. Das behaupten steif und fest Personen, die nicht in der Praxis lernen, sondern sich zusammensetzen und über die Praxis sprechen. Das ist *theoretische Praxisnähe* aber nicht Praxis. Auch die Noten für Prüfungen werden überwiegend theoretisch gewonnen oder als Theorie der Praxis oder als Leistung während einer Vorführstunde und nicht als Bewährung in einem komplizierten, eher handwerklichen Feld des Gruppenmanagements.

Um den Widersinn der herkömmlichen Art von Aus- und Fortbildung (nämlich theoretischer Praxisbezug) deutlich zu machen, sei ein Vergleich gewählt, der, es sei gleich hier gesagt, in keinem Fall hinkt. Man stelle sich vor, es gäbe ein 300 Seiten starkes Buch, in dem aufgeschrieben würde, was die Fußballspieler alles tun können müssen. Beispielsweise: 1. Punkt: „Der Fußballspieler bemüht sich auf dem Platz, den Ball in das gegnerische Tor zu treten.“ 2. Punkt: „Der Fußballspieler achtet in Zweikämpfen darauf, dass er diese Zweikampf gewinnt, dabei aber fair bleibt.“ 3. Punkt: „Der Spieler bemüht sich, hohe Bälle im Falle der sofortigen Weitergabe mit dem Kopf, im Falle des Weiterspielens mit dem Fuß zu stoppen.“ usw. Man könnte eine Kabarettstzung mit dieser Art von Qualitätsmanagement für die Fußballnationalmannschaft gestalten. Schließlich gäbe es noch eine *Zielvereinbarung* und eine *interne* und *externe* Evaluation. Zielvereinbarung: „Die Mannschaft bemüht sich, das Spiel gegen Frankreich zu gewinnen“ (Jeder unterschreibt). Interne Evaluation: „Wir prüfen, ob wir das Ziel erreicht haben.“ Zur externen Evaluation kommt eine 10-köpfige Evaluationskommission, die natürlich ein enormes Honorar nimmt, und prüft, ob diese Zielvereinbarung eingehalten wurde, wenn das Spiel nicht gewonnen wurde, wird gefragt, was sie zu tun gedenkt und welche Förderpläne (s. o.) sie zu gestalten gedenken ...

Um es kurz zu machen: Die Idee, dass man durch Text, durch Worte, das lebendige Verhalten von Erziehenden oder Fußball spielenden Menschen oder auch von Ingenieuren gestalten und kontrollieren könnte und sie zu Höchstleistungen anstacheln kann, ist einer der größten Fehler der gegenwärtigen Reformdebatte in allen möglichen Bereichen. Text und Geschriebenes kann Impulse setzen, kann zum Nachdenken und zum Reflektieren anregen, aber es ersetzt nicht das Lernen *in vivo*, im lebendigen Alltag. Wissen und Können ist entkoppelt. Man kann etwas können, ohne genau zu wissen, wie es funktioniert. Es gibt hervorragende Erzieherinnen, die das Gruppenmanagement intuitiv beherrschen, aber keine akademische Ausbildung in Kinderpsychologie

oder Pädagogik haben. Umgekehrt gibt es viele Psychologie- und Pädagogikprofessoren, die sich im praktischen Vollzug der Erziehung schon ihres eigenen Nachwuchses, genauso wie fremder Menschen, außerordentlich verklemt anstellen und wie man dann unschwer erkennen kann, *null Peilung* vom richtigen Umgang mit Kindern haben. Selbstauskünfte und *Reflexionen in Praktikkerrunden* sind als Ansatzpunkt für Psychotherapien sicherlich geeignet, aber nicht, um die Praxis zu verbessern. Das, was ich über meine eigene erzieherische Praxis erzähle, muss nicht stimmen. Zu oft erlebt man, dass hier zwischen der Selbstbeschreibung der eigenen erzieherischen Praxis bei Erzieherinnen, Eltern, Lehrern und Psychologen im Vergleich zu einer Fremdbeobachtung ein Riesenunterschied klafft (Fiege & Dollase, 1998).

Andererseits: Auch denjenigen, die glauben, dass alle Theorie, alle Wissenschaft überflüssig sei, muss gesagt werden, dass es auch Praktiker gibt, die Jahrzehnte lang mit ihren Kindern Unsinn machen und das Gruppenmanagement nicht beherrschen, obwohl sie so tun, als könnten sie es. Ohne Wissenschaft keine wirkliche Verbesserung der Praxis. Aber es muss eine Wissenschaft sein, die auch nachweislich zu einer besseren Praxis führt. Also muss sie es auch vormachen können.

Das Verhältnis zwischen Praxis und Theorie ist viel komplizierter und gänzlich anders, als es in der bisherigen Literatur beschrieben worden ist. Die Sicherheit dieser Aussage ergibt sich auch durch empirische Untersuchungen. So haben z. B. Eheart & Leavitt schon vor Jahren herausgefunden, dass die Verhaltensinterpretation von Vokabeln, u. a. „freundlich“ oder „aktives Zuhören“, in der Praxis von Mensch zu Mensch stark variiert (Eheart & Leavitt, 1989). Oder: Weikart hat über die „Teacher proof curricula“, die „lehrersicheren“ oder „erziehersicheren“ (in Anlehnung an „narrensicher“) Programme und Curricula geforscht. Er meinte, dass auch evaluierte Programme nicht weiterhelfen, da es darauf ankommt, wie man sie in vivo, im tatsächlichen Praxisfeld umsetzt (Weikart, 1972). Nicht das Programm, die Bildungsvereinbarung oder der Qualitätsstandard ist für Qualität entscheidend, sondern die Persönlichkeit des Erziehenden bzw. seine realen Haltungen und Verhaltensweisen – guter Text kann schlecht umgesetzt werden, schlechter Text gut. Deswegen hilft auch bei der Reform der Fachberatung oder von Aus- und Fortbildung Text als Initialzündung zwar weiter – aber er ändert das Endverhalten nicht.

Am Beispiel des Gruppenmanagement wurde hier also deutlich gemacht, wie man es verbessern kann. Man muss das vorbildliche Gruppenmanagement direkt vormachen, es nachmachen lassen, eine Expertin muss es korrigieren. Es reicht nicht, es lesen zu lassen oder im Beratungsraum darüber zu sprechen („Achten Sie auf den Gruppenfokus!“ – „Ihr multitasking muss verbessert werden!“). Nein, die Fachberatung muss mitrudern (können). Wer weiß, soll können – wer kann, soll wissen – auf diesen Slogan lässt sich die Reform von Fachberatung wie auch Aus- und Fortbildung bringen (Dollase, 2007).

Wie kommt es, dass der Sprach- und Verbalsteuerung im pädagogischen Bereich so viel Raum gegeben wird? Zunächst einmal liegt es daran, dass Juristen es gewohnt sind, an Texte, also Gesetze und Erlassentexte zu glauben, um die Realität steuern zu können. Zwar sind ihnen die Ermessens- und Auslegungsspielräume bekannt, aber Juristen haben z. B. in Prozessen wochenlang Zeit, solche Interpretationsfragen von Text zu klären, wohingegen das erziehende und unterrichtende Personal sofort im Sinne von schriftlich fixierten Anforderungen reagieren müsste (was sie natürlich nicht tun und auch nicht tun können). Auch für die sich immer mehr im Elementarbereich breit machenden Betriebswirte und Qualitätsfachleute, die keine Pädagogen sind, erscheint es genauso sinnig, wie eben auch für fachfremdes Trägerpersonal, irgendetwas aufzuschreiben und auf die Einhaltung zu pochen. Der angeschlagene Heinrich von Pierer (Siemens) verbreitete früher die Devise „Die moderne Führungskraft setzt Ziele und Termine und kontrolliert diese“ – was daraus wurde, was den Führungskräften alles entging, kann ja nun jeder besichtigen. Besser: sie hätten weniger kontrolliert und Ziele gesetzt, sondern besser in vivo geführt. Also: Buchwissenschaften sind dafür verantwortlich, dass der schriftlichen Fixierung so viel Gewicht beigegeben wird. Hier unnötig zu erwähnen ist, dass auch ein großer Teil der Pädagogik immer noch glaubt, dass durch das Beschreiben von richtigem Erziehverhalten schon eine Verbesserung eintreten müsste.

Der Kulturkritiker Carl Einstein hat in seinem Werk „Fabrikation der Fiktionen“ (posthum, 1973, S. 71) diese Symbolgläubigkeit der Intellektuellen wie folgt beschrieben: „Die Intellektuellen waren in die Worte, den Glauben an das Abstrakte versponnen. Sie wähten gleich Feticheuren, eine neu gedichtete Formulierung ändere die Wirklichkeit ab. Um an den Erfolg der Fiktionen glauben zu können, versuchten die Intellektuellen, das Tatsächliche zu vergessen oder auszuschalten. Sie wähten, es genüge, eine Fotografie zu durchbohren, um das Original zu Tode zu bringen.“ Besser kann man den Glauben an Pläne, Konzepte, Vereinbarungen, Qualitätsstandards etc., die die Qualität im Alltag verbessern sollen, nicht beschreiben. Aber man sollte sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts als Textfetischist tunlichst nicht mehr als *Intellektueller* bezeichnen, wenn man an Textsteuerung glaubt.

■ Von der Notwendigkeit einer erziehungspraktischen und erziehungswissenschaftlichen Infrastruktur als Grundlage für die Fachberatung

Ausgangspunkt der Argumentation war ein Beispiel: Gruppenmanagement lernt man nicht durch Bücher lesen. Daraus folgt, dass ein Lernen in situ, im Alltag, erfolgen muss. Man lernt dort aber nur, wenn man gleichzeitig auch Meistererzieherinnen, -lehrerinnen oder sonst wie praktisch ausgewiesene Ex-