

Frühen Hilfen Leitfaden für fachliche Leitung

Ergebnisbericht

Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz



Frühe Hilfen

Leitfaden für fachliche Leitung

Version 1, 2025

Ergebnisbericht

Autorinnen:

Sabine Haas
Marion Weigl
Petra Winkler

Team des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen:

Daniela Antony, Theresa Bengough, Jessica Diez, Lucija Dilber, Sabine Haas, Tonja Ofner,
Sophie Sagerschnig, Theresia Unger, Marion Weigl, Petra Winkler, Menekşe Yılmaz

Projektassistenz:

Menekşe Yılmaz

Die Inhalte dieser Publikation geben den Standpunkt der Autorinnen und nicht unbedingt jenen des Auftraggebers wieder.

Wien, im Oktober 2025

Das österreichische Programm der Frühen Hilfen wird durch Bund, Länder sowie Kranken- und Pensionsversicherungsträger finanziert.

Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz

Zitiervorschlag: Haas, Sabine; Weigl, Marion; Winkler, Petra (2025): Frühe Hilfen. Leitfaden für fachliche Leitung. Ergebnisbericht. Gesundheit Österreich, Wien

Zl. P6/1/4658

Eigentümerin, Herausgeberin und Verlegerin: Gesundheit Österreich GmbH,
Stubenring 6, 1010 Wien, Tel. +43 1 515 61, Website: www.goeg.at

Dieser Bericht trägt zur Umsetzung der Gesundheitsziele Österreich sowie der Agenda 2030 bei, insbesondere zu den Nachhaltigkeitszielen (SDG) 3 „Gesundheit und Wohlergehen“, 4 „Hochwertige Bildung“, 5 „Geschlechtergleichheit“, 10 „Weniger Ungleichheiten“ und 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“.

Kurzfassung

Hintergrund

Das Vorhandensein einer fachlichen Leitung ist eine Anforderung des Qualitätsstandards Frühe Hilfen, die Rolle ist in verschiedenen Unterlagen des NZFH.at bisher jedoch nur ansatzweise beschrieben. Die Umsetzung erfolgte daher bisher recht unterschiedlich, eine Richtschnur für eine einheitlichere Gestaltung der Rolle wurde gewünscht.

Methode

Auf Basis einer tiefergehenden Auseinandersetzung mit der Rolle und den Aufgaben der fachlichen Leitung in Vernetzungstreffen wurde ein Leitfaden erarbeitet und mittels weiterer Feedbackschleifen mit den regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerken abgestimmt.

Ergebnisse

Die fachliche Leitung braucht es kontinuierlich für das gesamte Team der Familienbegleitung. Wichtige Funktionen sind, inhaltlich und fachlich den „roten Faden zu halten“, die Verantwortung für die Qualitätssicherung und fachliche Weiterentwicklung der Familienbegleitung zu übernehmen, eine positive Teamkultur zu fördern sowie als Führungskraft bei Bedarf für Fragen, Beratung und Rückhalt zur Verfügung zu stehen. Dies soll dem Team Sicherheit geben und die Qualität der Arbeit unterstützen. Die fachliche Leitung organisiert Teambesprechungen, Feedback- und andere Gespräche, Supervision und spezifische Fortbildung und tut dies in enger Abstimmung mit dem Team. Darüber hinaus trägt die fachliche Leitung auch die Verantwortung für die Umsetzung der spezifischen Qualitätssicherungsmaßnahmen für das Team der Familienbegleitung und steht insbesondere in herausfordernden Situationen den Teammitgliedern zur Seite. Um dieser Rolle gerecht zu werden, bedarf es passender Rahmenbedingungen, wie ausreichender Stundenkontingente, Übersicht über die Mitarbeiter:innen und die begleiteten Familien, Supervision und Fortbildung.

Schlussfolgerungen

Mit diesem Leitfaden wird ein langjähriger Qualitätsentwicklungsprozess unterstützt. Er trägt zu einer Vereinheitlichung der Rolle der fachlichen Leitung bei und stellt damit sicher, dass sie im Sinne der Qualitätssicherung der Frühen Hilfen wirksam werden kann.

Schlüsselwörter

Frühe Hilfen, fachliche Leitung, Rolle, Aufgaben, Rahmenbedingungen

Summary

Background

The presence of “professional leadership” (referring to the role of leader of the team of family supporters in the regional Early Childhood Intervention networks) is a requirement of the Quality Standard for “Frühe Hilfen”, the Austrian Programme for Early Childhood Interventions. However, its role has so far only been described in rudimentary terms in various documents published by the National Centre for Early Childhood Interventions (NZFH.at). Implementation has therefore varied greatly, making guidelines for a more uniform approach to this role desirable.

Methods

Based on an in-depth examination of the role and tasks of “professional leaders” in various networking meetings, guidelines were developed and coordinated with the regional Early Childhood Intervention networks with the help of further feedback loops.

Results

The professional leadership is needed on an ongoing basis for the entire family support team. Important functions include maintaining consistency in terms of content and expertise, assuming responsibility for quality assurance and professional development in family support, promoting a positive team culture, and being available as a team leader to answer questions, provide advice and offer support as needed. This is intended to give the team security and support the quality of their work. The professional leaders organise team meetings, feedback and other discussions, supervision and specific training, and do so in close consultation with the team. In addition, the professional leadership is also responsible for implementing specific quality assurance measures for the family support team and, in particular, supports team members in challenging situations. In order to fulfil this role, appropriate framework conditions are required, such as sufficient hours, overviews of employees and the families being supported, supervision and further training.

Conclusion

This guideline supports a long-standing quality development process. It contributes to standardising the role of professional leadership, thereby ensuring that it can be effective in terms of quality assurance for Early Childhood Intervention networks.

Keywords

Frühe Hilfen, Early Childhood Interventions, professional leadership

Inhalt

Kurzfassung	III
Summary.....	IV
Abkürzungen.....	VI
1 Ziel und Entstehungsgeschichte des Leitfadens.....	1
2 Frühe Hilfen in Österreich.....	2
3 Rolle der fachlichen Leitung in den Frühen Hilfen	4
3.1 Allgemeine Beschreibung der Rolle.....	4
3.2 Benötigte Anforderungen und Kompetenzen	5
3.3 Haltung, Qualitätssicherung und Psychohygiene für die Rolle der fachlichen Leitung.....	5
3.4 Benötigte Ressourcen und Rahmenbedingungen für die fachliche Leitung.....	7
4 Aufgabenspektrum der fachlichen Leitung	10
4.1 (Unterstützung bei der) Personalverantwortung.....	10
4.2 Führung des Teams der Familienbegleitung.....	12
4.3 Fachliche Verantwortung für die Familienbegleitung	16
4.4 Qualitätssicherung der Familienbegleitung.....	21
4.5 Psychohygiene und Gesundheitsförderung für Familienbegleitung	24
4.6 Ressourcen und Rahmenbedingungen der Familienbegleitung.....	25
4.7 Austausch und Kooperation innerhalb des Trägers bzw. Teams, mit Frühe-Hilfen-Koordination und NZFH.at.....	27
4.8 Austausch und Kooperation mit externen Institutionen und Fachleuten.....	29
Literatur.....	31

Abkürzungen

BMASGPK	Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz
EU	Europäische Union
FRÜDOK	einheitliches Dokumentationssystem der Frühen Hilfen in Österreich
GÖG	Gesundheit Österreich GmbH
KJH	Kinder- und Jugendhilfe
NZFH.at	Nationales Zentrum Frühe Hilfen

1 Ziel und Entstehungsgeschichte des Leitfadens

Das an der Gesundheit Österreich (GÖG) angesiedelte Nationale Zentrum Frühe Hilfen¹ (NZFH.at) erarbeitet seit vielen Jahren fachliche Grundlagen zur Umsetzung der Frühen Hilfen in Österreich, darunter auch diverse Leitfäden. Das Vorhandensein einer fachlichen Leitung ist eine Anforderung gemäß Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) für die Strukturqualität. Dessen Evaluation bestätigte, dass die Rolle der fachlichen Leitung aus Sicht der Befragten als sehr wichtig erachtet wird (vgl. Schachner et al. 2021, S. 38/39). Auch die bereits länger verfügbaren Leitfäden für die Familienbegleitung (vgl. Weigl et al. 2023b), den Aufbau und die Pflege eines Frühe-Hilfen-Netzwerks (vgl. Haas et al. 2023b) gehen kurz auf diese Rolle als Teil der Unterstützungsstrukturen für die Familienbegleitung ein. In allen drei Dokumenten sind die Rolle und Aufgaben der fachlichen Leitung jedoch eher grob umrissen und auch in der Literatur wird dies sehr unterschiedlich beschrieben, sodass keine unmittelbaren Ableitungen für Österreich möglich sind.

Dementsprechend ist die Funktion der fachlichen Leitung in allen regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerken zwar etabliert, wird aber unterschiedlich umgesetzt. Im Rahmen spezifischer Vernetzungstreffen bzw. Klausuren mit Personen dieser Funktion fand eine vertiefende Auseinandersetzung mit dieser Rolle, den damit verbundenen Aufgaben und den dafür benötigten Kompetenzen und Rahmenbedingungen statt. Mehrere Feedbackschleifen ermöglichten nicht nur die Einbindung relevanter Personen, sondern auch das Sammeln hilfreicher Tipps. Die Ergebnisse des gesamten Prozesses wurden in Form eines spezifischen Leitfadens (in Ergänzung zu anderen bereits verfügbaren Leitfäden zum Netzwerkaufbau und der Familienbegleitung, siehe oben) festgehalten. Der Leitfaden soll insbesondere neu in dieser Funktion tätig werdenden Personen als Orientierung dienen, aber auch schon länger als fachliche Leitung fungierenden Personen Anregungen und Reflexionsmöglichkeit bieten und den Erfahrungstransfer unterstützen.

Besondere Bedeutung kommt dafür auch den **Tipps** (gekennzeichnet mit 🍷) mit konkreten Anregungen auf Basis von Praxiserfahrungen zu. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit (manche Tipps werden in vielen Netzwerken ähnlich umgesetzt), sollen aber konkrete Einblicke in die Gestaltung der Praxis ermöglichen.

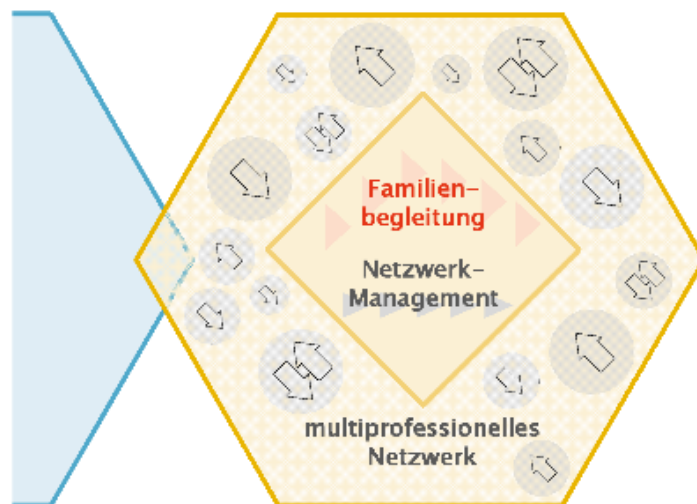
Wir möchten uns bei allen Personen sehr herzlich bedanken, die insbesondere durch ihre aktive Mitwirkung im Zuge der Erstellung des Leitfadens, aber auch durch das Teilen ihrer Praxiserfahrungen in der laufenden Kooperation einen Beitrag zur Erarbeitung des Leitfadens geleistet haben! Das sind in erster Linie die aktuellen, aber auch die ehemaligen fachlichen Leitungen der Frühe-Hilfen-Netzwerke.

¹ vgl. <https://nzfh.at/nationales-zentrum> [Zugriff am: 13.10.2025]

2 Frühe Hilfen in Österreich

Frühe Hilfen sind laut Definition für Österreich „ein Gesamtkonzept von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung bzw. zur gezielten Frühintervention in der frühen Kindheit (Schwangerschaft bis Schuleintritt), das die Ressourcen und Belastungen von Familien in spezifischen Lebenslagen berücksichtigt“ (Haas et al. 2023a)². Frühe Hilfen wollen über eine frühzeitige Intervention langfristig zu gesundheitlicher und sozialer Chancengerechtigkeit beitragen (vgl. Haas et al. 2023a; Marbler et al. 2020). Die Frühen Hilfen tragen auch zur Umsetzung des Kinderrechts auf Gesundheit sowie weiterer Kinderrechte (u. a. Bildung und Schutz vor Gewalt) bei.

Abbildung 1: Indiziertes Frühe-Hilfen-Angebot



Quelle: NZFH.at

Aufbauend auf einem für Österreich entwickelten Idealmodell werden seit 2015 regionale Frühe-Hilfen-Netzwerke – und damit das indizierte Angebot (vgl. Abbildung 1) – umgesetzt. Seit September 2023 steht ein flächendeckendes Angebot zur Verfügung³. Der Ausbau ist mit Unterstützung des EU-Programms „NextGenerationEU“ gelungen. Mit Jänner 2024 ist die Vereinbarung gemäß Artikel 15a B-VG über die Finanzierung der flächendeckenden und bedarfsgerechten Bereitstellung von Frühen Hilfen in Österreich (Frühe-Hilfen-Vereinbarung)⁴ in Kraft getreten, welche die nachhaltige Bereitstellung und Finanzierung eines flächendeckenden, bedarfsgerechten und auf dem Qualitätsstandard Frühe Hilfen basierenden Angebots an Frühen Hilfen für schwangere Frauen und Familien mit Kleinkindern bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres zunächst bis Ende 2028 sicherstellt. Die Finanzierung der Frühen Hilfen erfolgt entsprechend der Vereinbarung durch Bund, Länder und Kranken- sowie Pensionsversicherungsträger.

² Eine ausführliche Definition von Frühen Hilfen findet sich auch unter <http://nzfh.at>. [Zugriff am: 13.10.2025]

³ Genauere Infos und Kontaktdaten zu den regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerken finden sich unter <https://fruehehilfen.at/netzwerke>. [Zugriff am: 13.10.2025]

⁴ vgl. RIS – Frühe-Hilfen-Vereinbarung (Bund – Länder) – Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 30.04.2025 [Zugriff am: 13.10.2025]

Die regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerke stellen die bedarfsgerechte Unterstützung für (werdende) Eltern⁵ und Familien in belastenden Situationen sicher, indem eine Bezugsperson (Familienbegleiter:in) die Familie kontinuierlich begleitet und dem spezifischen Bedarf entsprechend mit dem jeweils passenden Angebot aus dem multiprofessionellen System unterstützt, welches von einer zentralen Stelle (Netzwerkmanagement) koordiniert wird (vgl. Haas et al. 2023b). Diese Netzwerkpartner:innen werden einerseits benötigt, um die Familien, die für eine Frühe-Hilfen-Begleitung infrage kommen, zu identifizieren und sie zu einer Kontaktaufnahme mit dem regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerk zu motivieren. Andererseits bieten sie spezifische Unterstützungsleistungen an, die den begleiteten Familien bei Bedarf weitervermittelt werden können.

Im Sinne der Qualitätssicherung soll in jedem Netzwerk eine Fachkraft mit vertiefter fachlicher Expertise und Erfahrungen im Bereich der Frühen Hilfen zur Unterstützung der Familienbegleiter:innen zur Verfügung stehen. Diese Funktion wird als fachliche Leitung bezeichnet. Der vorliegende Leitfaden beschreibt die Rolle (inkl. benötigter Kompetenzen, Haltungen, Ressourcen etc.) und das Aufgabenspektrum der fachlichen Leitung.

Die Wahrnehmung der fachlichen Leitung erfolgt als Teil des Gesamtteams eines regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerks und insbesondere des Teams der Familienbegleitung sowie in enger Abstimmung mit dem Netzwerkmanagement. Hinweise auf empfohlene regionale Strukturen, wie z. B. interdisziplinäre Expertengremien, sind dem Leitfaden zum Aufbau von Frühe-Hilfen-Netzwerken (vgl. Haas et al. 2023b) und dem Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) zu entnehmen. Mehr zur Einordnung dieser Frühe-Hilfen-Netzwerke in die regionalen Strukturen und zur Verzahnung mit anderen Public-Health-Interventionen ist dem Idealmodell zu entnehmen (vgl. Haas et al. 2023a).

Als relevante überregionale Struktur ist das Nationale Zentrum Frühe Hilfen zu erwähnen, das die qualitätsvolle, effiziente, bundesweit einheitliche und nachhaltige Bereitstellung von Frühen Hilfen in Österreich unterstützt. Die damit verbundenen Aufgaben sind vielfältig (vgl. Haas et al. 2023a) und werden in enger Abstimmung mit den regional tätigen Partnerinnen und Partnern umgesetzt.

⁵ Unter „Eltern“ werden in diesem Leitfaden sowohl die leiblichen Eltern als auch andere Personen verstanden, welche die soziale Elternrolle wahrnehmen und als engste Bezugsperson(en) des Kindes fungieren.

3 Rolle der fachlichen Leitung in den Frühen Hilfen

3.1 Allgemeine Beschreibung der Rolle

Laut Qualitätsstandard soll in den regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerken eine Fachkraft mit vertiefter fachlicher Expertise und Erfahrungen im Bereich der Frühen Hilfen zur Unterstützung der Familienbegleiter:innen zur Verfügung stehen (vgl. Haas et al. 2021). Idealerweise sollte eine fachliche Leitung bereits in der Aufbauphase involviert sein, wenn das Konzept der Frühen Hilfen in Hinblick auf die regionalen Rahmenbedingungen spezifiziert werden soll. Die fachliche Leitung braucht es aber nicht nur in der Anfangszeit oder für neue Mitarbeiter:innen, sondern kontinuierlich für das gesamte Team der Familienbegleitung. Wichtige laufende Funktionen der fachlichen Leitung sind, inhaltlich und fachlich den „roten Faden zu halten“, die Verantwortung für die Qualitätssicherung und fachliche Weiterentwicklung der Familienbegleitung zu übernehmen, eine positive Teamkultur zu fördern sowie als Führungskraft bei Bedarf für Fragen, Beratung und Rückhalt zur Verfügung zu stehen. Dies insbesondere auch in schwierigen Situationen wie beispielsweise Krisen oder Mitteilungen an die Kinder- und Jugendhilfe bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung. Diese fachliche Unterstützung in allen Belangen soll dem Team Sicherheit geben und die Qualität der Arbeit unterstützen. Darüber hinaus trägt die fachliche Leitung auch die Verantwortung für die Umsetzung der spezifischen Qualitätssicherungsmaßnahmen für das Team der Familienbegleitung (vgl. Kap. 4.3 und 4.4). Auch in Bezug auf das Netzwerkmanagement unterstützt die fachliche Leitung, insbesondere wenn es um Veränderungen in der Kooperation geht oder um Herausforderungen, die bewältigt werden müssen. In diesem Zusammenhang bietet die fachliche Leitung Unterstützung bei der Erklärung des Konzepts und einer allfälligen Abgrenzung zu anderen regionalen Angeboten mit ähnlichen Bezeichnungen oder Zielgruppen. Dabei kann auf das Material des NZFH.at zurückgegriffen werden.

Eine klare Abgrenzung der Rollen und Verantwortungsbereiche von fachlicher Leitung und Frühe-Hilfen-Koordination auf Basis der regionalen Situation und Möglichkeiten ist notwendig. Unter Umständen besteht auch eine Fachbereichsleitung o. Ä. in einem großen Träger, dann ist ebenfalls eine Klärung notwendig. Zum Netzwerkmanagement und zur Familienbegleitung besteht in der Regel eine relativ klare Abgrenzung durch deren Definition in den fachlichen Grundlagen (Idealmodell, Qualitätsstandard und Leitfäden). Eine Doppelfunktion als fachliche Leitung und Netzwerkmanager:in oder fachliche Leitung und Familienbegleiter:in ist nicht ausgeschlossen, braucht aber besondere Aufmerksamkeit (vgl. Kap. 3.4).

Zentral für die Wahrnehmung der Funktion als fachliche Leitung ist ein regelmäßiger Austausch mit dem Team, um über dessen Kompetenzen, Rahmenbedingungen, spezifische Herausforderungen und Schnittstellen bzw. Berührungspunkte mit den Netzwerkpartnerinnen und -partnern gut Bescheid zu wissen. Auch ein regelmäßiger Kontakt mit der Frühe-Hilfen-Koordination und ein Austausch mit dem NZFH.at sind von Vorteil. Dabei geht es z. B. um die aktuelle Umsetzung, den Umgang mit allfälligen Herausforderungen wie Kapazitätsengpässen, eine Interpretation der Daten oder auch die Weiterentwicklung des Konzepts. Auf dieser Basis können eine gute fachliche Unterstützung, eine Anerkennung von Expertisen und Kompetenzen einzelner Teammitglieder sowie die Entwicklung einer Teamkultur, aber auch eine Weiterentwicklung des Teams durch die fachliche Leitung erfolgen.

3.2 Benötigte Anforderungen und Kompetenzen

Die fachliche Leitung sollte – analog zu den Anforderungen für die Tätigkeit als Familienbegleiter:in (vgl. Haas et al. 2023a; Weigl et al. 2023b) – über eine einschlägige Berufsausbildung im Gesundheits- oder Sozialbereich bzw. pädagogischen Bereich verfügen und darüber hinaus Teamleitungserfahrung und/oder längere Erfahrung als Familienbegleiter:in mitbringen.

Die Rolle der fachlichen Leitung erfordert insbesondere umfassende Expertise in der Fallarbeit, Teamführung, Intervention und zum Vorgehen bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung. Als notwendige Kompetenzen werden daher unter anderem fundiertes Wissen in Bezug auf wesentliche fachliche Grundlagen und rechtliche Rahmenbedingungen (insb. Kinder- und Jugendhilfegesetz, Datenschutz) sowie das Vorhandensein einer vertieften Praxiserfahrung einerseits im Bereich der psychosozialen Bedürfnisse und Erfordernisse der frühen Kindheit und andererseits in puncto Konfliktmanagement und Krisenintervention angeführt (vgl. Haas et al. 2021). Vorteilhaft ist das Vorhandensein eines guten Einblicks in Rolle, Aufgaben und praktische Arbeit der Familienbegleitung bzw. generell in aufsuchende Arbeit. Dies kann durch eigene Erfahrung in der Tätigkeit als Familienbegleiter:in in den Frühen Hilfen oder auch durch Praxiserfahrung in Bereichen mit ähnlichem Anforderungsprofil (psychosozialer Bereich, aufsuchende Arbeit etc.) erworben sein. Die fachliche Leitung muss jedenfalls mit den Grundlagendokumenten der Frühen Hilfen in Österreich (insb. Idealmodell, Leitfäden, Qualitätsstandard⁶; aber auch Positionspapiere⁷) sehr gut vertraut sein, auch um das Konzept gut intern und extern vermitteln zu können. Des Weiteren benötigt sie einen guten Einblick in die regionale Angebotslandschaft, hinsichtlich Dienstleistungen sowohl aus dem Gesundheits- als auch aus dem Sozialbereich.

Darüber hinaus erfordert die Rolle der fachlichen Leitung eine entsprechende persönliche Eignung. Da es sich um eine Funktion handelt, bei der Teamführung sehr zentral ist, sind ausreichend Selbstbewusstsein, ein hoher Grad an Selbstreflexionsfähigkeit, eine gute Selbsteinschätzung in Hinblick auf eigene Stärken und Qualitäten, aber auch Grenzen, Konfliktfähigkeit, Stressresistenz bzw. gute Stressbewältigungsfähigkeiten und hohe soziale Kompetenzen notwendig, um die Rolle gut ausfüllen zu können. Des Weiteren wird von außen und von innen ein hoher Anspruch an die fachliche Leitung gestellt; ein hoher fachlicher Standard und vertiefendes Fachwissen werden erwartet. Es braucht dafür die Bereitschaft und das Interesse zur regelmäßigen Auseinandersetzung mit aktueller Evidenz und wissenschaftlichen Erkenntnissen rund um die Frühen Hilfen.

3.3 Haltung, Qualitätssicherung und Psychohygiene für die Rolle der fachlichen Leitung

Damit die Rolle der fachlichen Leitung gut und für das Team hilfreich wahrgenommen werden kann, braucht es eine entsprechende Haltung und auch Maßnahmen der Qualitätssicherung und Psychohygiene für die fachliche Leitung selbst.

⁶ vgl. <https://nzfh.at/publikationen/fachliche-grundlagen> [Zugriff am: 13.10.2025]

⁷ vgl. <https://nzfh.at/publikationen/themenspezifische-publikationen> [Zugriff am: 13.10.2025]

In Hinblick auf die Haltung gelten die als ethische Grundlagen der Frühen Hilfen (vgl. Haas et al. 2023a) festgehaltenen Grundsätze wie Ressourcenorientierung, Wertschätzung, auf Diversität achten etc. nicht nur für die begleiteten Familien, sondern auch für das Team. Dies bedeutet, die Teammitglieder mit ihren jeweiligen Expertisen und Kompetenzen sowie auch ihren spezifischen Rahmenbedingungen wahrzunehmen, ihre Stärken anzuerkennen und gleichzeitig auch ihre Grenzen zu akzeptieren. Wichtig sind insbesondere auch Transparenz und eine positive Fehlerkultur. Damit sollen Offenheit und Raum geschaffen werden, in dem auch Probleme, Zweifel oder spezifische Herausforderungen angesprochen werden können und eine entsprechende Teamkultur gefördert wird. Wichtig ist, dass die fachliche Leitung eine neutrale und sachliche Haltung einnimmt. Bei externen Kontakten ist Rückhalt für und Loyalität gegenüber dem Team zentral. Intern sind Offenheit und bei Bedarf auch eine konfrontative Haltung (siehe konfrontatives Arbeiten, Kap. 4.2) wichtig. Die fachliche Leitung muss bei Bedarf auch auf einen Ausgleich zwischen Einzelinteressen von Teammitgliedern und dem Wohl des Gesamtteams achten.

Die Rolle der fachlichen Leitung erfordert, wie oben bereits angesprochen, gute Selbstreflexionsfähigkeiten. Die vorhandenen Grundlagenpapiere des NZFH.at bieten eine gute Orientierung für die eigene Reflexion der Rolle und Aufgaben der fachlichen Leitung. Besonders wichtig für die fachliche Leitung ist, eigene Bilder und Repräsentationen, eigene Bindungsmuster etc. zu kennen und zu hinterfragen – u. a. als Grundlage, um auch das Team dazu anleiten zu können.

Die laufende Selbstreflexion ist ein wesentlicher Beitrag zur Qualitätssicherung der Arbeit als fachliche Leitung. Sehr wichtig und hilfreich ist darüber hinaus der fachliche Austausch mit anderen Fachkräften. Das können Führungskräfte aus der eigenen Organisation sein, wie die in manchen Trägerorganisationen verfügbaren Fachbereichsleitungen und der bzw. die Netzwerkmanager:in des regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerks, aber auch die Frühe-Hilfen-Koordination des Bundeslandes oder das NZFH.at. Besonders relevant ist der Austausch mit anderen fachlichen Leitungen der Frühen Hilfen. Das NZFH.at bietet diesbezüglich regelmäßig Vernetzungstreffen für fachliche Leitungen zu spezifischen Themenschwerpunkten und seit 2024 auch jährliche Klausuren zum umfassenden vertiefenden Austausch an. Aber auch auf Träger- und/oder Bundeslandebene kann die Vernetzung bzw. gegenseitige Beratung von fachlichen Leitungen einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung der Wahrnehmung dieser Rolle leisten.

Fachliche Leiter:innen, die nicht schon längere Zeit – z. B. als Familienbegleiter:in – in den Frühen Hilfen tätig sind, sollten zu Beginn ihrer Tätigkeit an den relevanten Schulungsmodulen des NZFH.at teilnehmen, insbesondere am Modul „Konzept, Strukturen und Recht“, um einen guten Einblick in die relevanten Rahmenbedingungen der Frühen Hilfen zu erhalten, und bei Bedarf auch am Modul „Theorie und Praxis der Familienbegleitung“. Als notwendig erachtet werden laut Qualitätsstandard regelmäßige Supervision auch für die fachliche Leitung sowie die Möglichkeit, Fortbildungsangebote zu nutzen. Bei Bedarf kann beispielsweise auch Coaching hilfreich sein. In der Evaluation des Qualitätsstandards (vgl. Schachner et al. 2021) wurde zum Fortbildungsbedarf festgehalten, dass insbesondere Fortbildungen zu Themen wie Mitarbeiterführung, gesundes Führen etc. wichtig wären und die fachlichen Leitungen auch an den vom NZFH.at bereitgestellten themenspezifischen Fortbildungen teilnehmen könnten. Zur Qualitätssicherung der Rolle als fachliche Leitung trägt darüber hinaus auch bei, dass bei spezifischen Themen und Fragestellungen das NZFH.at für Rücksprache und Beratung zur Verfügung steht. Fallweise führt dies auch dazu, dass Themen mit breiterer Relevanz in der fachlichen Weiterentwicklung vertiefend aufgegriffen und behandelt werden und damit dann wieder für alle fachlichen Leitungen als ergänzende Basis zur Verfügung stehen.

Die Rolle der fachlichen Leitung ist eine herausfordernde Tätigkeit. Insofern ist zentral, als fachliche Leitung immer auf die eigene Psychohygiene zu achten. Es gibt diesbezüglich verschiedenste individuelle Strategien und Methoden, die im Einklang mit persönlichen Vorlieben und Möglichkeiten zu wählen und auszugestalten sind. Darüber hinaus können aber auch einige allgemeine Punkte empfohlen werden. So ist wichtig, als fachliche Leitung nicht alles selbst machen oder abdecken zu wollen, sondern auch auf das Team zurückzugreifen. Dies braucht zum einen eine gute Selbsteinschätzung bezüglich der zeitlichen Ressourcen, der eigenen Expertise, Kompetenzen und Stärken, aber auch deren Grenzen. Zum anderen braucht es einen ressourcenorientierten Blick aufs Team in Hinblick auf (ergänzendes) Wissen, Kompetenzen etc. Das heißt, es gilt zu erkennen, was die für die fachliche Leitung verantwortliche Person selbst am besten kann und weiß und damit auch einbringen kann und was andere im Team vielleicht besser abdecken, einbringen oder übernehmen können. Diese „Zuständigkeiten“ sollten offiziell anerkannt und dem Team bekannt sein sowie formal festgehalten werden, damit auch die einzelnen Mitarbeiter:innen wissen, dass sie sich mit bestimmten Fragen gleich an eine vertiefend qualifizierte Familienbegleiterin oder einen vertiefend qualifizierten Familienbegleiter wenden können und sich nicht in jeder Situation immer an die fachliche Leitung wenden müssen. Darüber hinaus ist auch entlastend, nicht den Anspruch an sich selbst zu stellen, alles wissen zu müssen, auf alle Fragen immer sofort eine Antwort bzw. für alle Probleme eine rasche Lösung zu haben. Es gilt damit – für sich selbst wie für das Team –, anzuerkennen, dass niemand alles wissen und für alles eine Lösung haben kann. Vielmehr sollte es darum gehen, Strategien und Kompetenzen zu haben, wo bzw. wie das fehlende Wissen abgeholt/dazugeholt werden kann, bzw. Prozesse zu etablieren, wie – z. B. im Austausch im Team oder durch Konsultation von externen Personen – Lösungen erarbeitet werden können.

3.4 Benötigte Ressourcen und Rahmenbedingungen für die fachliche Leitung

Die Wahrnehmung der Funktion der fachlichen Leitung braucht ausreichende Ressourcen, wie schon in der ersten Evaluation festgehalten worden ist (vgl. Stoppacher et al. 2017). Im Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) ist daher vorgesehen, dass für die fachliche Leitung mindestens 10 Prozent des Gesamtstundenvolumens der Familienbegleitung zur Verfügung stehen. Auf Basis der Ergebnisse der Evaluation des Qualitätsstandards (vgl. Schachner et al. 2021) wurde darüber hinaus festgehalten, dass jedenfalls ein Mindeststundenvolumen von fünf bis zehn Wochenstunden pro Frühe-Hilfen-Netzwerk für diese Funktion vorzusehen ist. In Hinblick auf diesen Mindestumfang der Ressourcen muss angemerkt werden, dass sich dies auf die Kernaufgaben der fachlichen Leitung bezieht. Wenn die für die fachliche Leitung zuständige Person zusätzliche Aufgaben übernimmt (z. B. Erstkontakt/Clearingstelle für alle Kontaktaufnahmen, vgl. Kap. 4.3; Wahrnehmen der Funktion als FRÜDOK-Ansprechperson; Übernahme der administrativen Personalverantwortung, vgl. Kap. 4.1; intensivere Beteiligung an Sensibilisierungs- bzw. Netzwerkmanagementaktivitäten), sind diese Ressourcen nicht ausreichend. Entsprechend berichten viele fachliche Leiter:innen davon, dass sie aktuell mit den definierten „mindestens 10 Prozent“ nicht auskommen (würden). Darüber hinaus zählen zu den Ressourcen für die fachliche Leitung nur jene, die ausschließlich für diese Funktion zur Verfügung stehen – dies ist insbesondere relevant zu beachten, wenn mehrere Funktionen in Personalunion wahrgenommen werden (siehe nachfolgender Absatz). Die fachlichen Leiter:innen weisen auch darauf hin, dass sich der zeitliche Aufwand je nach Phase unterscheiden kann – so benötigen Auf- und

Ausbauphasen deutlich mehr Ressourcen. Einen erhöhten Aufwand gibt es beispielsweise auch bei häufigen Personalveränderungen.

Die Rolle der fachlichen Leitung kann auch auf mehrere Personen aufgeteilt werden, sofern eine gute Übereinstimmung im Verständnis und ein funktionierender Austausch sichergestellt sind und ein ausreichendes Stundenausmaß für die fachliche Leitung zur Verfügung steht. Um sicherzustellen, dass die fachliche Leitung für dringende Fragen zur Verfügung steht, muss jedenfalls eine Vertretungsregelung vorliegen und klar kommuniziert werden. Es kann auch festgelegt werden, dass je nach Thema und Dringlichkeitsstufe eine andere Person zuständig ist.

In manchen regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerken wird die Rolle der fachlichen Leitung in Personalunion mit einer weiteren Funktion (Netzwerkmanagement, Familienbegleitung) wahrgenommen. Das erfordert eine Auseinandersetzung mit allenfalls unterschiedlichen Ansprüchen an diese Rollen und den dafür benötigten Kompetenzen. Die Funktion des Netzwerkmanagements erfordert beispielsweise andere Expertisen und Kompetenzen als die fachliche Leitung. Darüber hinaus fallen bei der Wahrnehmung verschiedener Rollen in Personalunion das Gegenüber für Austausch, Beratung etc. und auch die geteilte Verantwortung in Form eines Leitungsteams für das regionale Frühe-Hilfen-Netzwerk weg. Hier ist umso wichtiger, innerhalb der Trägerorganisation bzw. des Bundeslandes Möglichkeiten für kollegialen Austausch und gegenseitige Beratung und Konsultation sicherzustellen. In Hinblick auf eine Doppelfunktion als fachliche Leitung und Familienbegleiter:in ist insbesondere sicherzustellen, dass – über eine Fachbereichsleitung in der Trägerorganisation, ein Familienbegleitungsteam etc. – auch die fachliche Leitung in ihrer Rolle als Familienbegleiter:in bei Bedarf Rückhalt und Unterstützung in herausfordernden Situationen erhält. In jedem Fall brauchen solche Personalunionen eine laufende Klarstellung darüber, mit welchem „Hut“ etwas gemacht oder gesagt wird. Wie in allen Fällen von Doppelfunktionen ist auch hier darauf zu achten, dass diese entsprechend der dafür zur Verfügung gestellten Ressourcen ausgeübt werden und keine Rolle zulasten der anderen überhandnimmt. Im Qualitätsstandard (vgl. Haas et al. 2021) wird diesbezüglich ausdrücklich darauf verwiesen, dass darauf zu achten ist, dass bei Personalunion für beide Funktionen ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen.

Exkurs: Behandlung des Themas Personalunion in der Evaluation des Qualitätsstandards Frühe Hilfen

Das Thema der Personalunion wurde auch in der Evaluation des Qualitätsstandards Frühe Hilfen (vgl. Schachner et al. 2021) ausführlicher behandelt. Es wurden dabei potenzielle Vorteile (wie vertiefter Einblick in die Tätigkeit der Familienbegleitung inklusive praxisnaher Vermittlung der Aufgaben an Netzwerkpartner:innen, Ressourcenschonung durch kompakte Strukturen, mehr Flexibilität) sowie Argumente für eine strikte Trennung (inhaltliche Entwicklung durch verschiedene Blickwinkel, Gefahr der Rollenkonfusion und/oder von Spannungen im Team) angeführt. Im Fall einer Personalunion braucht es daher laut Evaluationsbericht unbedingt Transparenz in Bezug auf die verschiedenen Rollen inklusive zeitlicher Aufteilung und es muss vermieden werden, dass eine Rolle auf Kosten der anderen umgesetzt wird. Des Weiteren muss darauf geachtet werden, dass die Aufgaben nicht zu sehr „verschwimmen“ und regelmäßig reflektiert wird, aus welchem Blickwinkel eine Aufgabe erfüllt wird.

In Hinblick auf die räumlichen Rahmenbedingungen braucht die fachliche Leitung jedenfalls ein eigenes Büro oder jederzeit verfügbare Besprechungsräumlichkeiten, die einen vertraulichen Rahmen für Gespräche ermöglichen. Es ist ideal, wenn die fachliche Leitung regelmäßig vor Ort beim Team der Familienbegleitung anwesend ist, damit auch Ad-hoc-Gespräche und vertiefende (auch atmosphärische) Einblicke ins Team möglich sind. Sofern dies nicht durch ein Büro in denselben Räumlichkeiten sowieso gegeben ist, ist jedenfalls ausreichend Zeit rund um Teamgesprächen etc. notwendig, um dies zu gewährleisten. Umgekehrt kann eine gewisse räumliche Trennung auch eine neutrale und sachliche Ebene durch eine – zeitlich beschränkte – Distanz zum Team der Familienbegleitung fördern. Es muss aber jedenfalls sichergestellt sein, dass die zentrale Aufgabe der Unterstützung des Teams sichergestellt ist.

In Hinblick auf die notwendigen Rahmenbedingungen für die fachliche Leitung ist darüber hinaus auch die Verfügbarkeit von spezifischen Qualitätssicherungsmaßnahmen (Supervision, Fortbildung, Coaching etc.; vgl. Kap. 3.3) sicherzustellen.

4 Aufgabenspektrum der fachlichen Leitung

Sowohl im Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) als auch im Leitfaden für die Familienbegleitung (vgl. Weigl et al. 2023b) sind spezifische Aufgaben der fachlichen Leitung beschrieben. Darüber hinaus wurde das Aufgabenspektrum auch in den Klausuren gemeinsam mit den fachlichen Leitungen behandelt und dabei zum einen differenziert und spezifiziert und zum anderen auch erweitert. Im Folgenden werden die relevanten Aufgaben der fachlichen Leitung ausführlich dargestellt. Zu beachten ist, dass es in der praktischen Umsetzung im Einklang mit den regionalen Rahmenbedingungen und Strukturen einen Spielraum gibt, wie diese Aufgaben konkret wahrgenommen werden. Es ist daher wichtig, dass die jeweiligen Aufgaben der fachlichen Leitung in einem Frühe-Hilfen-Netzwerk klar definiert und kommuniziert werden. Für alle Aufgaben der fachlichen Leitung gilt, dass klare Vertretungsregelungen benötigt werden.

4.1 (Unterstützung bei der) Personalverantwortung

Je nach Träger, der für die Umsetzung der Frühen Hilfen verantwortlich ist, sowie damit zusammenhängend den Strukturen, in die das Team eingebettet ist, kann die Situation sehr unterschiedlich gelagert sein. Das bedeutet, dass manche fachlichen Leitungen in die Personalverantwortung und die damit verbundenen Aufgaben (wie Personalsuche, Einstufung etc.) stärker eingebunden sein können als andere (vgl. auch Kap. 3.4). In jedem Fall sind klare Regeln bzw. Abgrenzungen bezüglich der Aufgaben und eine gute Abstimmung zwischen Personalabteilungen oder anderen für das Personal verantwortlichen Personen und der fachlichen Leitung wichtig. Das Thema Personalführung (Mitarbeiter-/Feedbackgespräche) hingegen ist für alle sehr relevant. Oft stehen Leitfäden oder Vorlagen für diese Gespräche zur Verfügung.

Im Idealfall ist die fachliche Leitung in die Suche nach und Auswahl von neuem Personal involviert; laut Evaluation des Qualitätsstandards ist das bei einem Teil auch tatsächlich der Fall (vgl. Schachner et al. 2021). Dabei gilt es, Multiprofessionalität und Diversität im Team sicherzustellen, d. h. eine Vielfalt in Bezug auf den beruflichen Hintergrund, das Alter und Geschlecht sowie das Geburtsland bzw. die zur Verfügung stehenden Sprachen. Um eine entsprechende Auswahl durch vielfältige Bewerbungen zu erhalten, sollte dieser Wunsch bereits bei der Ausschreibung hervorgehoben sowie auf integrative Formulierungen geachtet werden. Gelingt es nicht, ein vielfältiges Team zu etablieren, können einzelne Perspektiven auf anderem Weg eingebracht werden. Wichtig ist, sowohl für die Personalsuche als auch für die Aktivitäten zur Einbindung von Personen außerhalb des Teams, Klarheit darüber zu haben, welche Kompetenzen bzw. professionellen Perspektiven im Team abgedeckt sind bzw. fehlen. Auf dieser Basis können dann bei Bedarf z. B. andere Mitarbeiter:innen aus der eigenen Trägerorganisation herangezogen werden. Auch der Austausch bzw. die Vernetzung mit anderen Teams aus demselben Bundesland oder einem angrenzenden, über die einzelnen Frühe-Hilfen-Netzwerke hinweg, kann genutzt werden, um fehlender Multiprofessionalität bzw. Diversität und damit auch fehlenden vielfältigen Perspektiven im eigenen Team entgegenzuwirken. Schließlich können auch Mitarbeiter:innen von Kooperationspartnerinnen und -partnern bzw. je nach Bedarf spezialisierte Fachleute/Institutionen aus dem Netzwerk für Beratung herangezogen werden, z. B. in Form von Fallbesprechungen bzw. -beratungen. Erfahrungen aus der Steiermark zeigen, dass eine Aufbereitung der dadurch erhaltenen/ausgetauschten Infos hilfreich ist und auch die Transparenz fördert.

Abgesehen von der Mitwirkung bei der Personalsuche und -auswahl, kann die fachliche Leitung bezüglich der Einstufung neuer Mitarbeiter:innen beraten, die Entscheidung und die Aufgabe, Gehaltsgespräche zu führen, liegen aber bei einer Personalabteilung o. Ä. Die Einstufung kann in einem multiprofessionellen Team, das trotz unterschiedlicher Ausbildungen dieselbe Tätigkeit hat, durchaus herausfordernd sein. Es empfiehlt sich daher, hierfür zu sensibilisieren und gemeinsam möglichst frühzeitig nachvollziehbare Regelungen und Argumente zu erarbeiten sowie transparent zu machen.

Für alle administrativen Belange der Trägerorganisation ist die entsprechende Personalabteilung zuständig. Dazu gehören z. B. die Abwicklung der Einstellung, eine allfällige Zeiterfassung und deren Kontrolle, die Bewilligung von Urlauben, aber auch die zeitnahe Abwicklung der Rückerstattung von diversen Ausgaben (z. B. Fahrtkosten). Wobei es für eine fachliche Leitung wichtig sein kann, einen Überblick über die verbrauchten Stunden und Sachkosten, Urlaubsansprüche, Auslastung etc. zu haben – wenn sie hier eine entsprechende Budgetverantwortung innehat, aber auch in Bezug auf die Personaleinsatzplanung sowie die Möglichkeit, die Fürsorgepflicht gut umzusetzen (vgl. Kap. 4.5). Das bedeutet aber nicht notgedrungen, dass sie diesen Überblick selbst laufend administrieren muss. Laut Evaluation des Qualitätsstandards hat nur ein geringer Anteil der fachlichen Leitungen diese Aufgabe inne. Dennoch zeigen Rückmeldungen aus den Frühe-Hilfen-Netzwerken, dass manche fachlichen Leitungen stärker in diese Aufgaben der Personalverantwortung eingebunden sind bzw. diese womöglich auch übernehmen müssen. Im Zusammenhang mit administrativen Angelegenheiten und internen Prozessen sind jedenfalls auch Einschulungen für neue Mitarbeiter:innen notwendig, die ebenfalls von der Personalabteilung zu organisieren / durchzuführen sind. Unter Umständen ist auch die Teilnahme an allgemeinen verpflichtenden Schulungen notwendig und daher zu organisieren (z. B. Brandschutz).

Die fachliche Leitung erarbeitet ein Prozedere für die Einschulung in die konkreten Tätigkeiten der Familienbegleitung oder des Netzwerkmanagements. Diese Einschulung ergänzt die Schulung durch das NZFH.at (vgl. Kap. 4.4). Dafür müssen erfahrene Mitarbeiter:innen Zeit aufwenden können. Abgesehen von einer Einschulung ist womöglich auch eine spezifische Qualifizierung sinnvoll, um die benötigten Kompetenzen aufzubauen. Hier spielt die fachliche Leitung insofern eine Rolle, als sie beurteilen kann/muss, welche weitere Qualifizierung von wem und wann benötigt wird. Die Organisation solch spezifischer Fortbildungen kann wiederum Aufgabe einer Personalabteilung sein.

Der Personaleinsatz selbst, d. h. zum Beispiel die Einteilung der vorhandenen Mitarbeiter:innen in Teams, das Festlegen von allfälligen regionalen oder fachlichen Zuständigkeiten etc., ist jedenfalls Aufgabe der fachlichen Leitung (siehe auch Kap. 4.2, 4.4 und 4.5).

Die fachliche Leitung ist üblicherweise für die Führung von Mitarbeitergesprächen verantwortlich, denn hierfür bedarf es eines Einblicks in die Tätigkeit und deren konkrete Umsetzung. Es ist davon auszugehen, dass innerhalb der Trägerorganisationen entsprechende Vorgaben bestehen, die dafür heranzuziehen sind. Als wesentlich erscheint jedenfalls eine gute Vorbereitung darauf und ein passender Zeitpunkt bzw. Ort. Üblicherweise beinhaltet ein Mitarbeitergespräch auch Feedback an die vorgesetzte Person. Darüber hinaus können auch Feedbackgespräche geführt werden (vgl. auch Kap. 4.2).

4.2 Führung des Teams der Familienbegleitung

Die Führung des Teams der Familienbegleitung schließt laut Qualitätsstandard (vgl. Haas et al. 2021) folgende Aufgaben bezogen auf die Teamleitung ein:

- fachliche Unterstützung des Teams, insbesondere von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch laufend des gesamten Teams, und in herausfordernden Situationen sowie
- Organisation des regelmäßigen Austauschs in Form von Teambesprechungen.

In der Evaluation des Qualitätsstandards (vgl. Schachner et al. 2021) gaben die Befragten an, dass diese Rolle sehr wesentlich ist. Es wurde bestätigt, dass die fachliche Leitung eine wichtige Ansprechperson für das Team darstellt, bei fachlichen und organisatorischen Fragen sowie bei Herausforderungen im beruflichen Alltag, und für die Fürsorge der Mitarbeiter:innen zuständig ist. Auch die klare Zuständigkeit für die Organisation von Teamsitzungen wurde als sehr hilfreich erachtet.

Konkret bedeutet das, dass die fachliche Leitung die Zusammenarbeit im Team beobachtet und unterstützt, indem sie Kommunikation und Kooperation untereinander und somit Teambildung fördert. Das Team soll als wichtige Ressource genutzt werden. Dazu gibt sie individuelles persönliches Feedback und regt bei Bedarf Einzel- oder Teamsupervision an. Treten spezifische Themen im Team auf, organisiert sie je nach Bedarf eine Recherche oder einen Input durch bzw. Austausch mit passenden Fachleuten. Der fachliche Austausch im Team sollte so gestaltet sein, dass auch kontroversielle Positionen angehört und akzeptiert werden. Im Idealfall kommt das Team im Laufe der Diskussion aufgrund der eingebrachten fachlichen Expertisen zu einem Konsens.

Die fachliche Leitung sorgt damit für die Stabilität und Funktionsfähigkeit des Teams. Dazu gehört auch, auf eine ausgeglichene Auslastung zu achten und – wenn möglich – neben den aktuellen Kapazitäten persönliche Kompetenzen und Wünsche (z. B. wegen Wohnortnähe bzw. -ferne) bei der Zuteilung von Familien zu berücksichtigen. In der Evaluation des Qualitätsstandards wird berichtet, dass es die Befragten als sehr positiv sehen, wenn die Anzahl der Begleitungen selbst bestimmt werden kann und diese nach eigenem Ermessen umgesetzt werden können. Dieses Vorgehen trage zur Qualität der Arbeit bei. Auch das Berücksichtigen von verschiedenen Qualifikationen könne Unzufriedenheit vorbeugen. Um die Zuteilung von Familien transparent und den Kapazitäten entsprechend vornehmen zu können, werden vermehrt sogenannte „Ampelsysteme“ eingesetzt oder es wird eine Einteilung in „A-, B- oder C-Familien“ vorgenommen: Familien, die eine besonders intensive Begleitung benötigen, bekommen die Farbe Rot (oder den Buchstaben A) zugewiesen. Somit kann vermehrt darauf geachtet werden, dass die Verteilung der Familien unter den Familienbegleiterinnen und -begleitern ausgeglichen ist. Für die fachliche Leitung ist laut Schachner et al. (2021) das Erreichen von Kapazitätsgrenzen auch anhand von anfallenden Überstunden oder wenn Zeit- und Falldokumentationen nicht rechtzeitig oder fehlerhaft durchgeführt werden, sowie an gesundheitlichen Problemen der Mitarbeiter:innen zu erkennen.

Zu den Aufgaben der fachlichen Leitung gehört also auch die Kontrolle des Personaleinsatzes in dem Sinn, dass die Familienbegleitung konzeptkonform umgesetzt werden kann (siehe auch Kap. 4.1, 4.4 und 4.5), gleichzeitig aber die Möglichkeiten des Teams bestmöglich berücksichtigt

werden, um auch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers wahrzunehmen. Transparenz ist eine wichtige Voraussetzung dafür. Für das Team der Familienbegleiter:innen muss z. B. nachvollziehbar sein, welche Parameter für die Aufteilung von Familien herangezogen werden (z. B. Anzahl der aktuell begleiteten Familien oder Anzahl der für die Begleitungen aufgewendeten Stunden). Um diese Aufgabe gut erfüllen zu können, braucht es einen guten Überblick über die Zuteilung der Familien und geplanten Abwesenheiten. Die Kontaktaufnahme bzw. die Erstabklärung / das Clearing liegt daher in einigen Netzwerken bei der fachlichen Leitung, in einem Bundesland wurde dafür hingegen ein eigenes Team aufgesetzt (vgl. auch Kap. 4.3). Liegt das Clearing nicht bei der fachlichen Leitung, stellt diese der dafür zuständigen Person den benötigten Überblick zur Verfügung.



In Tirol und Wien werden vor Teambesprechungen mittels Fragebogen die Auslastung und Belastung erfasst. Das unterstützt auch bei der Zuteilung von Familien.



In NÖ (Netzwerk Familie) wird vor jedem Teammeeting ein Auslastungsfragebogen per E-Mail an die Familienbegleiterinnen gesandt, in welchem zusätzlich die zu besprechenden Familien, Erstgespräche und etwaige andere Themen, die besprochen werden sollen, eingetragen werden können.

Ein wichtiges Thema ist der Umgang mit Konflikten und herausfordernden Situationen bezogen auf das Team der Familienbegleiter:innen (z. B. lange/häufige Krankenstände, Konkurrenzkämpfe, familiäre Belastungen/Krisen, Suchtproblematik). Hier muss die fachliche Leitung ihre Führungsverantwortung übernehmen, Beobachtungen/Wahrnehmungen klar ansprechen und darf auch konfrontatives Arbeiten – in Bezug auf eine Familienbegleitung oder das Team – nicht scheuen (siehe Exkurs auf Seite 15). Auch in diesem Zusammenhang kann Einzelsupervision empfohlen werden oder ein engmaschiger Austausch mit einem bzw. einer Mitarbeiter:in oder stärkeres Engagement eingefordert werden. Die fachliche Leitung kann diesbezüglich ebenfalls Unterstützung suchen, sei es durch Einzelsupervision für sie selbst oder den Austausch mit dem oder der eigenen Vorgesetzten oder anderen fachlichen Leitungen, unter Umständen kann auch ein arbeitspsychologisches Angebot genutzt werden (vgl. Kap. 3.3).

Die Organisation und Leitung von Teambesprechungen schließt auch ein, in diesen für Fallbesprechungen zu sorgen und hierfür auch gewisse Regeln aufzustellen bzw. Kriterien zu definieren, hinsichtlich der Auswahl der zu besprechenden Familien, der Dauer und Form des Inputs etc. Es ist auch auf Ausgeglichenheit bezüglich der falleinbringenden Mitarbeiter:innen zu achten. In manchen Netzwerken gibt es dafür Vorlagen, die für die Vorbereitung der Fallbesprechung verwendet werden können/sollen, um diese einheitlich zu strukturieren. In manchen Frühe-Hilfen-Netzwerken werden die Teambesprechungen auch zu internen Fortbildungen genutzt, was von den Teams sehr geschätzt wird.



In Salzburg wird bei Teambesprechungen eine Zeitwächterin eingesetzt und zwischen den Fallbesprechungen werden interaktive Pausen gemacht. Außerdem werden für Fallbesprechungen Rollen im Team verteilt, um die Perspektive des Kindes, des Vaters etc. einzubringen.



In Tirol und Salzburg bereiten einzelne Familienbegleiter:innen auf Basis ihres Fachwissens und ergänzender Recherchen einen Input für die Teambesprechungen vor.

Laut Evaluation des Qualitätsstandards Frühe Hilfen organisieren manche fachlichen Leitungen neben Teambesprechungen auch Klausuren für das Team (vgl. Schachner et al. 2021). Wie häufig und in welchem Format Teambesprechungen stattfinden, hängt unter anderem von der Teamgröße und regionalen Verteilung ab.



In Wien und OÖ finden Klausuren einmal jährlich und Teambesprechungen wöchentlich statt.



In der Steiermark gibt es einmal jährlich eine gemeinsame Klausur mit dem Gesamtteam der Frühe-Hilfen-Netzwerke (Familienbegleitung, Netzwerkmanagement, fachliche Leitung) und der Frühe-Hilfen-Koordination.



In NÖ (Netzwerk Familie) wird jährlich ein Klausurtag veranstaltet, an dem das gesamte Team zu einem Thema arbeitet.

Die Reflexion der Familienbegleitungen im Sinne einer Intervision erfolgt nicht nur in den regelmäßigen Teambesprechungen. In anderen Netzwerken werden Familien nach verschiedenen Kriterien und in verschiedenen Abständen reflektiert, wobei auch das teilweise an einem eigenen Termin zu zweit stattfindet.



In Salzburg wird von der fachlichen Leitung zusätzlich zu den Teambesprechungen ein Sechs-Monats-Check im Einzelgespräch durchgeführt, bei dem alle Familien einer Familienbegleiterin besprochen werden. Des Weiteren werden alle Familien verpflichtend nach 10 Hausbesuchen besprochen, egal in welchem Format (Teambesprechung, Einzelgespräch oder in Supervision).



In Wien, das aus drei Frühe-Hilfen-Netzwerken besteht, wird ergänzend zu den wöchentlichen Teambesprechungen der drei Netzwerke einmal im Monat eine überregionale Teambesprechung zwecks Intervision organisiert. In einem Netzwerk finden zusätzlich zur Teambesprechung wöchentlich zweistündige Fallbesprechungen statt, in denen die Einschätzung der Familien nach Ampelsystem gemeinsam reflektiert wird. Zweimal pro Jahr stattfindende – ebenfalls zweistündige – Einzelgespräche dienen ebenfalls der Reflexion dieser Einschätzung mittels „Bergmodell“: Familienbegleiter:innen zeichnen die Position der Familien beim Aufstieg ein, je nachdem wie viel bereits geklärt werden konnte und was noch notwendig erscheint, um das Limit zu überschreiten und den Abstieg beginnen zu können.



In der Steiermark findet wöchentlich online ein Leitungs-Jour-fixe statt. Dies ermöglicht, eine einheitliche Vorgehensweise umzusetzen.

Als letzter Punkt ist zu erwähnen, dass in der Evaluation des Qualitätsstandards als weitere Aufgabe der fachlichen Leitung eine thematische Schwerpunktsetzung für das jeweilige Arbeitsjahr angegeben wurde (vgl. Schachner et al. 2021). Diese sollte auf aktuellen Erfahrungen des Teams beruhen und berücksichtigen, wie häufig ein Thema auftaucht und als wie wesentlich es erachtet wird. Die Schwerpunktsetzung erfolgt daher in Abstimmung mit dem Team, aber auch mit dem Netzwerkmanagement. Im Zusammenhang mit einer thematischen Schwerpunktsetzung werden mancherorts Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit dem gewählten Thema intensiv auseinandersetzen, unter Umständen etwas entwickeln, wie z. B. Checklisten, und die Ergebnisse nach Abschluss ins gesamte Team einbringen.

Exkurs: Konfrontatives Arbeiten

„Konfrontatives Arbeiten beinhaltet die Grundhaltung der Auseinandersetzung und setzt konfrontative Elemente bewusst ein. Konfrontative Methoden und Techniken greifen ein und ermutigen Menschen zur Verhaltensänderung. Konfrontatives Handeln arbeitet nicht gegen die Menschen und auch nicht für sie, sondern mit ihnen.“ (Budde o.J.)

Konzept aus der konfrontativen Pädagogik

Konfrontation in konstruktivem Sinne kann Unterschiede aufzeigen und Spannungen erzeugen, die Entwicklungen auslösen. Der entscheidende Punkt, ob Konfrontationen destruktiv oder konstruktiv wirken, ist die wertschätzende Haltung der Führungsperson und damit verbunden die Art und Weise der Kommunikation. (Good 2020)

Was heißt „Wertschätzung“ in der Führung?

„Wertschätzung“ bezeichnet eine positive Grundhaltung gegenüber anderen Menschen. Sie meint die vorbehaltlose Akzeptanz der Person und ihrer Würde, selbst wenn deren Verhalten Anlass zu Kritik gibt. Eine wertschätzende Grundhaltung akzeptiert, dass Menschen Fehler machen, und baut darauf, dass sie daraus lernen. Respekt, Wohlwollen, Vertrauen, Aufmerksamkeit, Interesse und Toleranz sind persönliche Führungseigenschaften, die als Grundlage für einen wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitenden in hohem Maße bedeutsam sind. Untersuchungen belegen deutliche Korrelationen sowohl zwischen Wertschätzung und Selbstwert als auch zwischen Wertschätzung und Motivation. (Good 2020)

Was heißt „Konfrontation“ in der Führung?

Das Wort „Konfrontation“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „Gegenüberstellung“. Konfrontation in der Führung meint die eindeutige Haltung und klare Kommunikation der Führungsperson, dass bestimmte Handlungen oder Äußerungen einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters unangemessen oder unvereinbar mit der Aufgabe und Haltung der Organisation sind. Eine Verhaltensänderung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ist erforderlich. Konfrontationen durch Führungspersonen zeichnen sich per se durch ein hierarchisch asymmetrisches Verhältnis aus. Das daraus resultierende Machtgefälle bringt für die Führungsperson die zusätzliche Verantwortung mit sich, nicht ausschließlich aus der Quelle der vorhandenen „Positionsmacht“ zu schöpfen bzw. zu agieren. (Good 2020)

Vier Gelingensfaktoren für „wertschätzende Konfrontation“

Vorbehaltlose Akzeptanz der Person und ihrer Würde bei gleichzeitigem eindeutigen Benennen von unzulänglichem Verhalten verbunden mit der Erwartung einer Verhaltensänderung lautet somit die Aufgabe. (Good 2020)

Für die zielführende Gestaltung von Konfrontationsgesprächen lassen sich vier Faktoren benennen, die bei reflektierter und sachgemäßer Handhabung den Erfolg zwar nicht garantieren, aber die Gelingenswahrscheinlichkeit deutlich erhöhen. (Good 2020)

1. Haltung: Woran ist Wertschätzung als Haltung erkennbar?
2. Legitimation: Auf welchen Referenzrahmen bezieht sich der Inhalt der Konfrontation?
3. Kommunikation: Was soll ein Konfrontationsgespräch in jedem Fall beinhalten?
4. Verantwortung: Wofür bin ich als Führungsperson verantwortlich, wofür nicht?

4.3 Fachliche Verantwortung für die Familienbegleitung

Laut Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) hat die fachliche Leitung die fachliche Letztverantwortung für die Familienbegleitung. Die Bezeichnung „Letztverantwortung“ ist aus Sicht vieler fachlicher Leiter:innen möglicherweise irreführend, da die rechtliche Letztverantwortung bei der Geschäftsleitung der jeweiligen Trägerorganisation liegt. Daher wurde für den Leitfaden die Begrifflichkeit „fachliche Verantwortung“ gewählt. Diese beinhaltet zunächst, Sorge dafür zu tragen, dass die Familienbegleitung im Einklang mit dem österreichischen Konzept der Frühen Hilfen und den relevanten fachlichen Grundlagen (insb. Idealmodell, Leitfaden für die Familienbegleitung, Qualitätsstandard Frühe Hilfen⁸) umgesetzt wird. Neue Familienbegleiter:innen sind daher mit den relevanten Dokumenten vertraut zu machen, die fachlichen Grundlagen sind bei Bedarf immer wieder in Erinnerung zu rufen bzw. im Fall einer Weiterentwicklung der fachlichen Basis sind die relevanten Inhalte im Team zu besprechen. Teamsitzungen, Klausuren und insbesondere die regelmäßige Teaminterview (siehe Kap. 4.2) können auch dafür genutzt werden, sich mit den Grundlagen und eventuell bestehenden Unklarheiten oder Herausforderungen bei der Umsetzung auseinanderzusetzen.

Zur fachlichen Verantwortung für die Familienbegleitung zählt insbesondere das Achten auf die Einhaltung der im Qualitätsstandard Frühe Hilfen definierten Qualitätsanforderungen. Dies bezieht sich auf spezifische Qualitätssicherungsmaßnahmen, die als Strukturqualitätsanforderungen festgelegt und im Kapitel 3.4 ausführlicher dargestellt sind. Die fachliche Leitung hat sich – in Abstimmung mit der Frühe-Hilfen-Koordination und Leitungsverantwortlichen der Trägerorganisation – aber insbesondere darum zu bemühen, dass die relevanten Prozessqualitätsanforderungen, die sich größtenteils auf die Umsetzung der Familienbegleitung beziehen, bestmöglich erfüllt werden. Dies beinhaltet unter anderem:

- **Kontaktaufnahme:** Sicherstellen, dass nach einer Kontaktaufnahme zeitgerecht ein telefonischer Erstkontakt sowie in Folge ein persönliches Erstgespräch mit den Familien stattfindet; Festlegung eines klaren Prozederes, was in diesem Rahmen jeweils thematisiert und abgeklärt werden muss; bei Bedarf Bereitstellung von Vorlagen (Checkliste, Formulare etc.) für Erstkontakt und Erstgespräch
- **Vieraugenprinzip:** Festlegung einer Strategie, wie das Vieraugenprinzip im Einklang mit den regionalen Rahmenbedingungen umgesetzt werden kann, und regelmäßige Überprüfung bzw. Reflexion der Einhaltung



Festlegung von Regeln, in welchen Situationen – neben dem Erstbesuch bzw. alternativ einem der ersten Hausbesuche – das Vieraugenprinzip empfohlen ist, kann dem Team Orientierung und Sicherheit geben. So kann beispielsweise vereinbart werden, dass in Familien mit häuslicher Gewalt oder bei Hauptbezugspersonen mit Borderline-Symptomatik immer das Vieraugenprinzip angewendet werden soll.



Reflexionsfragen für Tandem-Hausbesuche (im Team) erarbeiten und sowohl für das routinemäßige Vieraugenprinzip als auch für die Begleitung von Hausbesuchen durch die fachliche Leitung nutzen

⁸ vgl. <https://nzfh.at/publikationen/fachliche-grundlagen> [Zugriff am 13.10.2025]

- **Annahme von Familien:** Sicherstellung von klaren Vorgaben zur An- bzw. Übernahme von Familien (inkl. Richtwert hinsichtlich der Maximalzahl parallel begleiteter Familien, Regeln für die Übernahme neuer Familien durch spezifische Familienbegleiter:innen) sowie Überprüfung und bei Bedarf Anpassung der Vorgaben; Sicherstellung der Rückmeldung an vermittelnde Fachkraft/Institution; klares Prozedere für geplante personelle Wechsel in einer Familienbegleitung. Dies inkludiert auch, dass die fachliche Leitung einen Überblick über die Auslastung der Familienbegleiter:innen (Zahl der begleiteten Familien; ev. Einschätzung zu Intensität der bzw. Aufwand für die Familienbegleitung) hat (vgl. auch Kap. 3.2).
- **Umsetzung der Kernelemente der Familienbegleitung:** Achten auf eine ausgewogene Balance zwischen Begleitung und Lotsenfunktion; Prüfung des Bedarfs und auch fachliche Reflexion der Sinnhaftigkeit in Hinblick auf in begründeten Ausnahmefällen mögliche spezifische weiterführende bzw. vertiefende Interventionen durch fachlich entsprechend qualifizierte Mitglieder des Teams der Familienbegleitung. Darüber hinaus sollte die fachliche Leitung auch im Blick haben, welche regional verfügbaren Gruppenangebote für die begleiteten Familien geeignet sind, bzw. bei Bedarf die Bereitstellung von spezifischen Gruppenangeboten durch das Frühe-Hilfen-Netzwerk anregen und nach Möglichkeit sicherstellen (vgl. Weigl et al. 2023a).
- **Dauer und Intensität der Familienbegleitung:** Sicherstellung der routinemäßigen Reflexion hinsichtlich der Dauer der Familienbegleitung (z. B. Austausch über Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit weiterer Begleitung nach definierten Zeiträumen); Anleiten zur Reflexion der Ziele der Begleitung und der Anbindung an externe Angebote
- **Abschluss der Familienbegleitung:** Sicherstellung der Einhaltung des definierten Prozederes für mehrmalige Kontaktaufnahmeversuche mit Familien, die nicht mehr erreichbar sind; Achten auf rechtzeitig angekündigte und gut vorbereitete Abschlüsse von Familienbegleitungen
- **Dokumentation:** Sicherstellen, dass eine FRÜDOK-Ansprechperson zur Unterstützung in Hinblick auf die Qualitätssicherung der Dokumentation zur Verfügung steht; Achten auf zeitnahe, möglichst vollständige und in guter Qualität (d. h. dem Manual und den in den Protokollen der FRÜDOK-Treffen festgehaltenen Entscheidungen entsprechend) geführte Dokumentation. Rückfragen des NZFH.at während der Validierung der FRÜDOK-Daten können ein Hinweis auf allfälligen Handlungsbedarf sein.



Festlegung, dass letzte Tätigkeit einer Woche oder erste Tätigkeit der Folgewoche der Dokumentation für die Woche gewidmet ist

Hauptaufgabe der fachlichen Leitung in Hinblick auf diese Qualitätsanforderungen ist in erster Linie, deren Einhaltung durch klare Regeln, gute Organisation bzw. auch laufende Reflexion sicherzustellen. In den regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerken gibt es dafür vielfältige Vorlagen (z. B. Checkliste Erstgespräch; Formular für Erstanamnese, Abschluss, Fallübergabe oder auch Archivierung; Reflexionsfrage für Hausbesuch; Sorgenbarometer zur Einschätzung der Situation des Kindes; Vorlagen für Vollmacht, Zustimmung Vernetzung) (vgl. Weigl et al. 2023b). Die Bereitstellung, regelmäßige Überprüfung und bei Bedarf Adaptierung dieser Vorlagen sowie die Sicherstellung, dass diese im Zuge des Onboardings neuen Teammitgliedern bekannt gemacht werden, zählen ebenfalls zu den Aufgaben der fachlichen Leitung.

Manche fachlichen Leiter:innen übernehmen darüber hinaus eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Anforderungen. So ist die fachliche Leitung in einigen Frühe-Hilfen-Netzwerken selbst die erste Ansprechperson für die Kontaktaufnahme von Familien sowie Fachkräften. Dies hat laut Evaluation (vgl. Schachner et al. 2021) den Vorteil, dass sie einen direkten Einblick als Grundlage für die Zuteilung zu einem fachlich passenden Mitglied des Teams der Familienbegleitung erhält. Darüber hinaus sehen manche fachlichen Leiter:innen noch weitere wichtige Aufgaben, die in der Funktion als „Clearingstelle“ wahrgenommen werden können, beispielsweise die Sensibilisierung von Fachpersonen (im Rahmen der Gespräche rund um Kontaktaufnahmen) oder das Achten auf eine klare Abgrenzung bei sehr stark belasteten Familien, die eher eine Unterstützung durch die Kinder- und Jugendhilfe (KJH) benötigen würden. In großen Netzwerken/Teams ist die vorrangige Übernahme dieser Aufgabe durch die fachliche Leitung aber auf Dauer schwer leistbar. Teilweise gibt es daher inzwischen auch eigene Telefonzentralen oder Clearingstellen (vgl. Haas et al. 2025), wobei sich auch hier meist die fachliche Leitung darum kümmert, dass die Kontaktaufnahme gut organisiert ist, und damit die fachliche Verantwortung für diese „Einheiten“ übernimmt.



In Tirol stellt die fachliche Leitung der Clearingstelle (teils über automatisierte Prozesse) die Informationen zur Verfügung, die für eine Zuteilung relevant sind (wie Region, Auslastung, Urlaube, aktuelle Belastung).

Besondere Relevanz hat die fachliche Verantwortung für die Familienbegleitung darüber hinaus in spezifischen Anlassfällen, insbesondere bei Unsicherheiten, besonderen Herausforderungen, sehr komplexen Familienbegleitungen, in Krisensituationen und bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung. Die fachliche Leitung sollte erste Ansprechperson für die Familienbegleiter:innen in solchen Situationen sein und diesen für Beratung, Reflexion und bei Bedarf auch Rückhalt nach außen zur Verfügung stehen. Bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung sollte die fachliche Leitung immer einbezogen werden und bei Bedarf in enger Abstimmung mit dem oder der zuständigen Familienbegleiter:in – und unter Berücksichtigung einer allfälligen Verstrickung dieser – die Verantwortung für die Entscheidung in Hinblick auf eine Mitteilung an die Kinder- und Jugendhilfe übernehmen. Für akute Krisenfälle sollte ein Notfallplan fürs Team vorhanden sein, der definiert, was als Notfall gilt und wie dann konkret gehandelt wird (Ablauf, Ansprechpersonen etc.).



In Tirol übernimmt sowohl die Entscheidung für oder gegen eine Meldung an die Kinder- und Jugendhilfe als auch die Einreichung der Meldung die fachliche Leitung. Das soll zum einen die Familienbegleitung symbolisch entlasten und zum anderen verfügt nur die fachliche Leitung über entsprechende Apps bzw. Funktionalitäten, mit denen die Meldungen verschlüsselt verschickt werden können.

Die fachliche Leitung sollte aber auch abgesehen von besonders herausfordernden Situationen grundsätzlich einen Blick auf die Beziehungsgestaltung zwischen Familienbegleiterinnen bzw. Familienbegleitern und begleiteten Familien haben und bei Bedarf das Reflektieren und Finden einer guten Balance unterstützen. Sie sollte auch darauf achten, dass der Fokus auf das Kind / die Kinder in der Begleitung nicht verloren geht und dass Übergaben an externe Dienstleistungserbringer:innen gut funktionieren („saubere Schnittstellenarbeit“). Es kann auch manchmal wichtig sein, fehlende oder aus dem Blick geratende Perspektiven einzubringen, wie beispielsweise mögliche Sichtweisen der Väter, da diese in vielen Begleitungen oft weniger präsent sind. Die fachliche Verantwortung beinhaltet damit auch, die Umsetzung der Familienbegleitung im Blick zu haben und bei Bedarf Maßnahmen zur Verbesserung zu setzen bzw. zu veranlassen.

(„Prozessmonitoring und -optimierung“). Dies beinhaltet weiters die Aufgabe, bei einigen Familien den Abschluss anzuregen und den Familienbegleiterinnen und -begleitern „Mut zum Abschluss“ zu machen. Dies fällt oft wegen der wichtigen Beziehungs- und Vertrauensfunktion schwer und die fachliche Leitung muss dabei unterstützen, gute Grenzen zu ziehen.



Um einen besseren Einblick in die praktische Arbeit zu bekommen, verbringt in NÖ (Netzwerk Familie) die fachliche Leitung manchmal einen Tag mit einem bzw. einer Familienbegleiter:in. Außerdem steht die fachliche Leitung beim Erstkontakt oder in schwierigen Situationen zur Verfügung.



Hilfreich ist auch, wenn die fachliche Leitung immer wieder mal als zweite Person das Vieraugenprinzip beim Erstkontakt abdeckt (vgl. Kap. 4.4).

Exkurs: Herausfordernde Situationen in der Familienbegleitung

Im Rahmen von Vernetzungstreffen wurden u. a. folgende Situationen von Familienbegleiterinnen und -begleitern als unangenehm bzw. herausfordernd beschrieben:

- die Information einer Familie über die als notwendig erachtete Mitteilung hinsichtlich einer drohenden Kindeswohlgefährdung
- das Ausleben von Paarkonflikten bei Hausbesuchen
- Themen wie Verhütung etc. anzusprechen
- heikle Themen anzusprechen, wie z. B. einen als problematisch erlebten Medienkonsum (Handy, Fernsehen etc.) der Kleinkinder oder ein als problematisch wahrgenommenes Verhalten der erwachsenen Bezugspersonen (z. B. Rauchen direkt neben den Kindern; problematischer Alkoholkonsum; mangelnde Hygiene)
- Außentermine mit Familien, die ein als unpassend erlebtes Verhalten an den Tag legen
- die Begleitung einer Familie, die dieses Angebot nur annimmt, um der KJH entgegenzukommen
- die Begleitung von Familien, in denen aufgrund einer schweren Krankheit/Behinderung ein Kinstod absehbar ist
- der Umgang mit einem akut suizidgefährdeten Familienmitglied

Manche dieser Situationen werden als herausfordernd oder auch belastend empfunden, da es sich um schwierige, potenziell kränkende bzw. beschämende oder auch intime Themen handelt. Unangenehm können sie unter anderem sein, wenn in der Öffentlichkeit ein Verhalten seitens der Familie auftritt, mit dem die Familienbegleiter:innen nicht in Verbindung gebracht werden wollen. Zudem sind manche Situationen sehr konflikträchtig: Die Familienbegleiter:innen sind unter Umständen Beschimpfungen oder gar Drohungen ausgesetzt oder haben Sorge, zwischen zwei Seiten zu geraten. Familien mit schwer kranken Kindern wollen den Ernst der Erkrankung womöglich nicht wahrnehmen, was eine gute Unterstützung erschweren kann. Eine psychisch sehr stark belastende Situation wie ein Suizidversuch erfordert darüber hinaus schnelles Handeln. In all diesen Fällen werden das Besprechen im Team, mit der fachlichen Leitung und eine Supervision als hilfreich erachtet. Aber auch das regelmäßige Reflektieren der eigenen Rolle, fachliches Wissen sowie gemeinsam erarbeitete Standardprozesse bieten eine gute Unterstützung. Die fachliche Leitung kann darauf schauen, dass entsprechendes fachliches Wissen im Team vorhanden ist und Standardprozesse erarbeitet werden.

In Hinblick auf die Beziehungsgestaltung in der Familienbegleitung muss die fachliche Leitung auch darauf achten, dass die Familienbegleiter:innen ihre Autorität nicht ausnutzen. Idealerweise sollte ein Kinderschutzkonzept für die Arbeit in den Frühen Hilfen vorliegen, in dem auch reflektiert wird, wann bzw. in welchen Situationen ein:e Familienbegleiter:in möglicherweise auch eine Belastung oder sogar „Gefahr“ für die Familien sein könnte und wie dies verhindert werden kann. Zentral ist dabei die regelmäßige Anleitung zur Reflexion in den Teams (vgl. Kap. 4.2), um die Familienbegleiter:innen in der Fachlichkeit gut zu begleiten. Darüber hinaus sollte die Auseinandersetzung mit dem Kinderschutzkonzept oder einem spezifischen „Verhaltenskodex“ für die Arbeit in der Familienbegleitung auch Teil des Onboardingprozesses sein.



Relevante Reflexionsfragen können in diesem Zusammenhang beispielsweise sein: Wo/wann laufe ich vielleicht Gefahr, selbst übergriffig zu sein? Wie verhalte ich mich im direkten Kontakt mit dem Kind? (Nehme ich es auf den Schoß oder nicht? Bin ich bereit, den Säugling zu wickeln oder nicht?) Welche Widerstände oder auch Aggressionen erlebe ich bei mir selbst in manchen Situationen in der Familienbegleitung und wie gehe ich damit um?

Wie oben ausgeführt (vgl. z. B. Kap. 3.3) ist ein ressourcenorientierter Blick auf die im Team verfügbaren Kompetenzen und Expertisen in der Rolle als fachliche Leitung sehr hilfreich. Die Verantwortung für die Familienbegleitung bedeutet aber auch, dass nach innen sowie außen klar sein muss, dass wichtige fachliche Fragen bei der fachlichen Leitung landen bzw. diese jedenfalls involviert und informiert sein muss. Die fachliche Leitung stellt damit gewissermaßen auch eines der zentralen Gesichter der Frühen Hilfen nach außen dar. Insbesondere in spezifischen Situationen (z. B. Änderungen im Einzugsbereich eines Netzwerks, relevante Änderungen in der Angebotslandschaft im Einzugsbereich; hohe mediale Aufmerksamkeit) kann eine entsprechende Präsenz der fachlichen Leitung relevant bzw. hilfreich sein. Bei Bedarf sollte die fachliche Leitung auch die Abgrenzung der Frühen Hilfen zu anderen Angeboten bzw. die Klärung des jeweiligen Aufgabenbereichs im multiprofessionellen Netzwerk unterstützen.

Die Verantwortung als fachliche Leitung beinhaltet auch, ein Augenmerk auf die fachliche Weiterentwicklung des Teams zu legen. Dies braucht die eigene Auseinandersetzung mit aktueller Evidenz und wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie die Aufbereitung dieser für die Befassung im Team. Ausgehend von der Beobachtung und Reflexion aktueller Entwicklungen und Herausforderungen in der Familienbegleitung können diesbezüglich auch spezifische Schwerpunktsetzungen sinnvoll sein. So kann die fachliche Leitung in Abstimmung mit dem Team sowie bei Bedarf mit der Frühe-Hilfen-Koordination und/oder Trägerorganisation (vgl. Kap. 4.7) jährliche Themenschwerpunkte festlegen, die dann auch beispielsweise in (internen) Fortbildungen, Expertengremien oder Vernetzungsformaten aufgegriffen werden. Außerdem kann hilfreich sein, (im Team bzw. unter Einbindung von externen Fachleuten) Leitlinien zu fachlich relevanten Themen zu erarbeiten, die dem Team Orientierung geben.

4.4 Qualitätssicherung der Familienbegleitung

Laut Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) ist die fachliche Leitung für die Qualitätssicherung in der Familienbegleitung zuständig. Das beinhaltet die Sicherstellung der im Qualitätsstandard Frühe Hilfen definierten Qualitätsanforderungen, wie Intervention, Supervision oder das Expertengremium. Einiges, v. a. hinsichtlich der Prozessqualität, wurde bereits in den vorangehenden Abschnitten erwähnt und beschrieben, wie z. B. die Organisation eines multiprofessionellen Teams. Hier liegt der Fokus daher auf jenen Strukturanforderungen, die zuvor noch nicht ausführlich behandelt wurden und im Aufgabenbereich der fachlichen Leitung liegen.

Die Aufgabe der fachlichen Leitung ist in diesem Zusammenhang im Wesentlichen, dafür Sorge zu tragen, dass diese Anforderungen erfüllt werden (können). Dies setzt unter anderem ausreichende Ressourcen voraus, aber auch die Bereitschaft, sich dafür einzusetzen. Sind keine ausreichenden Ressourcen vorhanden, müssen Strategien entwickelt werden, wie die Familienbegleitung entsprechend den verfügbaren Ressourcen umgesetzt werden kann, ohne dass die Qualität darunter leidet, bzw. wo Zeit oder Kosten eingespart werden könnten.

Die fachliche Leitung sollte sich weiters darum kümmern, dass alle Mitarbeiter:innen die Schulung des NZFH.at innerhalb der ersten 12 Monate ihrer Tätigkeit durchlaufen (vgl. Haas et al. 2021). Im Idealfall erfolgt die Schulung des NZFH.at gleich zu Beginn der Tätigkeit als Familienbegleiter:in, was jedoch nicht immer gewährleistet werden kann. Umso wichtiger ist in diesen Fällen eine Einschulung im Team (vgl. Kap. 3.2).

Der Qualitätsstandard hält auch fest, dass es sowohl ein Fortbildungsrecht als auch eine Fortbildungspflicht gibt und neben den für die Teilnahme benötigten Zeiten auch ein Fortbildungsbudget zur Verfügung stehen soll (vgl. Haas et al. 2021). Aufgabe der fachlichen Leitung ist, darauf zu achten, dass die Mitarbeiter:innen nicht nur an den Fortbildungen des NZFH.at teilnehmen (können), sondern auch an weiteren für ihre Tätigkeit benötigten Fortbildungen. Letztere sind notwendig, da das NZFH.at selbst nur ein begrenztes Budget für Fortbildungen hat und auch nur sehr spezifische Fortbildungen anbieten kann. Es gibt jedoch regional meist eine Vielfalt an Angeboten, die ebenfalls hilfreich sein können. Die fachliche Leitung sollte also einerseits dafür sorgen, dass Vertreter:innen des Teams an den Fortbildungen des NZFH.at teilnehmen, und weitere Fortbildungsmaßnahmen für das Team organisieren. Andererseits sollte sie dafür Sorge tragen, dass das Wissen innerhalb des Teams weitergegeben wird. Gemeinsame Fortbildungen haben auch den Vorteil, dass sie im Sinne von Teambildung wirken und das Team stärken können. Eine weitere Alternative ist, die unterschiedlichen Qualifikationen im Team zu nutzen und gegenseitige Fortbildungen abzuhalten, wie es beispielsweise in Tirol und Salzburg gemacht wird (vgl. Kap. 3.2).



In Vorarlberg und in NÖ (Netzwerk Familie) geben die an einer Fortbildung teilnehmenden Familienbegleiter:innen bei der nächsten Teambesprechung einen Input und dadurch ihr neu erworbenes Wissen weiter.



In Tirol wird jährlich eine ganztägige Fortbildung für das gesamte Team und eine ganztägige Fortbildung pro Subteam organisiert und finanziert. Auch in NÖ (Netzwerk Familie) wird in regelmäßigen Abständen eine interne Fortbildung für das gesamte Team organisiert.



In der Steiermark werden bundeslandweite Fortbildungen zu Schwerpunktthemen organisiert (z. B. zu psychischen Erkrankungen von Eltern).

Eine weitere Qualitätsanforderung stellt das Expertengremium dar, das zwecks Beratung und Reflexion anonymisierter Beispiele eingerichtet werden soll (vgl. Haas et al. 2021). Die fachliche Leitung spielt eine tragende Rolle bei der Etablierung des Gremiums, konkret bei der Auswahl geeigneter Fachleute, um eine Vielfalt an Perspektiven sicherzustellen, bei der Einladung in das Gremium, bei der Organisation und Gestaltung der Treffen sowie bei der Reflexion des Gelingens bzw. Nutzens dieser Treffen. Idealerweise erfolgt all dies in Kooperation mit den Netzwerkmanagerinnen und -managern. Unter Umständen kann sich in der Reflexion beispielsweise herausstellen, dass trotz Anonymisierung alle wissen, von welcher Familie die Rede ist. In solchen Situationen gilt es, Alternativen zu suchen und z. B. Expertengremien angrenzender Netzwerke zu nutzen.

Hinsichtlich Supervision ist im Qualitätsstandard festgehalten, dass Familienbegleiter:innen einen Anspruch auf Supervision haben (vgl. Haas et al. 2021), wobei neben Teamsupervision bei Bedarf auch eine Einzelsupervision möglich sein soll. Aufgabe der fachlichen Leitung ist, in Absprache mit dem Team eine passende Person dafür auszuwählen, wobei verschiedene Kriterien berücksichtigt werden bzw. je nach aktueller Situation eines Frühe-Hilfen-Teams ausschlaggebend sein können: ein bestimmter inhaltlicher Schwerpunkt (z. B. Organisationsentwicklung), vorangegangene Berufserfahrungen (z. B. mit einem aufsuchenden Angebot), regionale Nähe (z. B. um Fahrtzeiten/-kosten zu sparen) oder sehr gute Erfahrungen einer Familienbegleiterin bzw. eines Familienbegleiters mit einem oder einer Supervisor:in. Auch eine gemeinsame Reflexion der Supervision soll von der fachlichen Leitung angestoßen werden, um den daraus generierten Nutzen zu prüfen und bei Bedarf einen Wechsel einzuleiten. Des Weiteren ist Aufgabe der fachlichen Leitung, klare Regeln für die Inanspruchnahme von Einzelsupervision zu erarbeiten und zu kommunizieren. Die Supervision hat unter anderem zum Ziel, mögliche „Verstrickungen“ bzw. fehlende professionelle Abgrenzung zu erkennen. Diesbezüglich kann auch notwendig sein, eine Einzelsupervision anzuweisen. Dennoch sollte auch dieses Thema offen im Team besprochen werden können, ohne Schuldzuweisung und im Sinne einer positiven Fehlerkultur. Wie häufig und in welchem Format Supervision stattfindet, hängt auch von der Teamgröße und der regionalen Verteilung ab. Im Qualitätsstandard ist ein Mindestmaß beschrieben.



In Wien und OÖ findet Intervention regelmäßig und Supervision einmal pro Monat statt.



In der Steiermark gibt es eine Supervision für die fachlichen Leitungen gemeinsam mit den Frühe-Hilfen-Koordinatorinnen.

In den Diskussionen mit den fachlichen Leitungen wurde eine Reihe von Indizien identifiziert, anhand deren sich ein Gespür für die Qualität der Arbeit des Teams entwickeln lässt. Dazu gehören u. a.:

- ein positives Feedback von Familien
- ein positives Feedback von Netzwerkpartnerinnen bzw. -partnern
- das Vorhandensein einer Reflexions- und Fehlerkultur, allgemein aber auch in Teambesprechungen
- Die Einträge in FRÜDOK sollten so formuliert sein, dass eine Familie jederzeit hineinschauen könnte.

Signale für eine gute Reflexions- und Fehlerkultur sind wiederum die Bereitschaft des Teams, nachzufragen (in Bezug auf Wissen, aber auch bei Berichten anderer) und über Unsicherheiten oder Probleme bzw. eigene Belastungen zu reden, sowie die Reaktionen darauf. Auch die Fähigkeit, die eigene Arbeit in einer Familienbegleitung gut einordnen und eigene Grenzen erkennen zu können, sowie das verwendete Wording (z. B. entspricht es der dem Konzept zugrunde liegenden ressourcenorientierten und neutralen Haltung) können Hinweise liefern. Wichtig ist auch, darauf zu achten, ob jemand Gefahr läuft, Privates mit Fachlichem zu vermischen.

Um die Qualität der Familienbegleitung besser einschätzen zu können, kann die fachliche Leitung als zweite Person mitgehen – routinemäßig z. B. bei einem Erstkontakt zwecks Vieraugenprinzip oder bei Bedarf. Allerdings wird dies aktuell in manchen Frühe-Hilfen-Netzwerken aufgrund der Ressourcenknappheit als unrealistisch empfunden.



In Tirol ist die Begleitung eines Hausbesuchs durch die fachliche Leitung für jeden bzw. jede Familienbegleiter:in einmal jährlich vorgesehen und damit als Routine etabliert.

Ein weiteres Thema der Qualitätssicherung, das im Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) angeführt ist, ist die Zurverfügungstellung von Räumlichkeiten, Dolmetschleistungen und anderen spezifischen Leistungen, die in Kapitel 4.6 ausführlich behandelt werden.

Eine weitere Aufgabe im Bereich Qualitätssicherung ist die Unterstützung von Aktivitäten zur Evaluation und Begleitforschung. Solche – oft von überregionaler Ebene, insbesondere dem NZFH.at, initiierten bzw. umgesetzten – Aktivitäten können teilweise nur mithilfe der Familienbegleitung umgesetzt werden, weshalb die diesbezügliche Mitwirkung im Leitfaden für die Familienbegleitung als Aufgabe angeführt ist. Es braucht aber seitens der fachlichen Leitung Motivierung und Unterstützung, damit diesen Aktivitäten Bedeutung bzw. Arbeitszeit eingeräumt wird. Die fachliche Leitung sollte daher regelmäßig an die laufenden Aktivitäten erinnern, insbesondere an die Ausgabe der Feedbackformulare inklusive vorfrankierter Kuverts und die Einholung der Zustimmung der Familien (inkl. ihrer Kontaktdaten) für die Begleitforschung durch das NZFH.at. Das NZFH.at sollte auch bei der Organisation von Feedbackgruppen unterstützt werden. Die jährlichen Ergebnisse der Familienfeedbackbögen, aber auch die Ergebnisse der Erhebungen des NZFH.at können unter Anleitung der fachlichen Leitung im Team reflektiert werden, um Impulse für die regionale Umsetzung zu bekommen. Im Fall von spezifischen Evaluations- und Begleitforschungsaktivitäten ist zudem eine koordinierende Rolle der fachlichen Leitung erforderlich – beispielsweise bei der Auswahl von Familien, die für Erhebungen angesprochen werden können. Darüber hinaus können seitens der fachlichen Leitung in Abstimmung mit dem Team sowie der Einrichtungsleitung und Frühe-Hilfen-Koordination auch eigene Aktivitäten zur Beteiligung von Familien an der Weiterentwicklung des regionalen Angebots diskutiert und umgesetzt werden.



Das Netzwerk Familie in NÖ bietet jährlich in mehreren Städten eine „Familienweihnachtsfeier“ an, zu der alle aktuell begleiteten Familien eingeladen werden.

4.5 Psychohygiene und Gesundheitsförderung für Familienbegleitung

Wie bereits in vorherigen Abschnitten erwähnt, gehört zu den Aufgaben der fachlichen Leitung auch, auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Familienbegleiter:innen zu achten. Das bedeutet laut Qualitätsstandard (vgl. Haas et al. 2021), insbesondere auf mögliche Überlastungen zu achten und Maßnahmen zur Psychohygiene und Gesundheitsförderung sicherzustellen. Diese Aspekte wurden dem Qualitätsstandard aufgrund von Rückmeldungen aus dem Fachbeirat hinzugefügt.

Im Grunde geht es darum, gemeinsam mit dem Team Strategien zu entwickeln, die positiv auf das Wohlbefinden und damit gesundheitsförderlich wirken. Diese Strategien können verschiedene Aspekte umfassen, angefangen von Teambildung über die Prozessoptimierung und Intervention bis hin zu Supervision und Krisenintervention im Fall von womöglich massiven negativen Erlebnissen. Für die Umsetzung braucht es jedenfalls Zeit und andere Ressourcen sowie einen guten Einblick in die Arbeit und Auslastung der Familienbegleiter:innen (vgl. Kap. 3.1 und 3.2). Denn nur dann kann z. B. beurteilt werden, ob Aktivitäten am Abend wirklich notwendig sind, oder bei Bedarf auf Überstunden oder angesammelten Urlaub hingewiesen werden. Im Folgenden werden beispielhaft Strategien angeführt, die ergänzend zu den in vorherigen Abschnitten erwähnten Empfehlungen hilfreich sein können:

- In den Teambesprechungen wird ausreichend Zeit für einen Teamaustausch eingeplant und aktiv nach dem aktuellen Befinden gefragt und es werden Strategien im Bereich der Psychohygiene erprobt (z. B. Entspannungsübungen, Achtsamkeitsübungen oder Ähnliches eingesetzt) (vgl. auch Kap. 4.2).
- Es kann bereits im Vorfeld eine Umfrage zu Befindlichkeit, Belastungssituation und aktuellen Themen durchgeführt werden, damit die fachliche Leitung darauf reagieren und z. B. passende Tipps einbringen kann. Manche Netzwerke setzen dazu auch einen spezifischen Auslastungscheck ein.
- Zusätzlich zu Mitarbeitergesprächen werden bei Bedarf mit einzelnen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern Reflexionsgespräche geführt (z. B. einmal pro Quartal), in denen über das aktuelle Befinden gesprochen werden kann.
- Unabhängig von den Teambesprechungen erfolgen regelmäßig gemeinsame Aktivitäten zwecks Teambildung (z. B. Afterwork-Event), die das Wirgefühel stärken.
- Rituale zur Psychohygiene werden gesammelt und gemeinsam ausprobiert.
- Vertretungen werden ermöglicht/nominiert, um nicht nur bei Abwesenheit, sondern auch im Fall einer kurzfristigen Überforderung gegenseitig unterstützen zu können. Als herausfordernd gilt, dass die individuellen Regulationsmechanismen sehr unterschiedlich sind, manche halten viel aus, andere hingegen sind schnell überfordert.
- Klare Regeln für den Umgang mit Diensthandys und der Erreichbarkeit in der dienstfreien Zeit (abends, am Wochenende, im Urlaub) stellen sicher, dass diese Zeit für Entspannung bzw. Aktivitäten zur Förderung des eigenen Wohlbefindens genutzt werden kann.
- Für belastende Situationen wird ein Prozedere definiert, das die Abgrenzung unterstützt. So kann beispielsweise eine E-Mail formuliert und an die fachliche Leitung geschickt werden, die somit „als Mülleimer fungiert“, gut informiert ist und bei Bedarf passende Maßnahmen setzen kann.



In Tirol werden Fidget Toys, Garn und ähnliche Gegenstände, die motorische Unruhe ableiten, in Teamsitzungen zur Verfügung gestellt, vor allem dann, wenn belastende Themen besprochen werden.

4.6 Ressourcen und Rahmenbedingungen der Familienbegleitung

Zu den Voraussetzungen für eine qualitätsvolle Arbeit in der Familienbegleitung zählen auch die relevanten Ressourcen und Rahmenbedingungen, die für die Wahrnehmung der Funktion benötigt werden. Dazu zählen – wie im Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) ausgeführt – unter anderem gut erreichbare Büroräume, Räume für Teambesprechungen sowie auch barrierefrei zugängliche Räumlichkeiten, die für Beratungsgespräche mit Familien geeignet sind. Darüber hinaus wird für die Arbeit in der Familienbegleitung eine zeitgemäße technische Ausstattung (Laptop/Tablet, Mobiltelefon, Internetzugang, Drucker) benötigt.

Die Bereitstellung dieser Infrastruktur und technischen Hilfsmittel (aber beispielsweise auch benötigter Versicherungen für die Familienbegleiter:innen) ist vorrangig Verantwortung der Trägerorganisation bzw. auch – durch Sicherstellung der benötigten finanziellen Mittel – der Auftraggeber:innen des Angebots. Die fachliche Leitung sollte sich aber darum bemühen, dass klare Regelungen hinsichtlich der Ansprüche auf benötigte Ressourcen (Diensthandy, Laptop/Tablet, Versicherungen etc.) verfügbar und für die Mitarbeiter:innen begründet und transparent sind. Des Weiteren sollte die fachliche Leitung auch überprüfen, ob die benötigten Ressourcen und Rahmenbedingungen vorhanden sind, und bei fehlenden Ressourcen oder Mängeln bei den verantwortlichen Stellen auf diese hinweisen und sich für eine adäquate Ausstattung einsetzen.

In Hinblick auf die Räumlichkeiten für Beratungsgespräche oder Gruppenangebote kann beispielsweise auf eine angenehme und geeignete Ausstattung für Familien mit Kleinkindern geachtet werden (z. B. ein paar Spielzeuge, Platz zum Krabbeln, Wickelmöglichkeit etc.). Die fachliche Leitung kann sich des Weiteren darum bemühen, dass in Kooperation mit den Partnerorganisationen im multiprofessionellen Netzwerk bei Bedarf auch dezentral Räumlichkeiten für Gespräche mit Familien zur Verfügung stehen. Im Fall von Personalaufstockung kann diese „sekundäre Verantwortung“ beinhalten, die zuständigen Personen rechtzeitig zu informieren und um zeitgerechte Bereitstellung des benötigten Arbeitsplatzes sowie von Laptop, Diensthandy etc. zu ersuchen. Des Weiteren sollte die fachliche Leitung – sofern nicht ausdrücklich eine andere Person dafür zuständig ist – Sorge dafür tragen, dass benötigte Büroutensilien bzw. sonstige Materialien verfügbar sind und bei Bedarf nachbestellt werden. Es kann sich dabei auch um benötigtes Schutzmaterial (Masken, Desinfektionsmittel) handeln, wie es während der COVID-19-Pandemie benötigt wurde, aber beispielsweise auch während einer Grippewelle hilfreich sein kann. Darüber hinaus sollte – unter Einbindung des Teams – auch immer wieder überprüft werden, welche spezifische Ausstattung die Arbeit in der Familienbegleitung unterstützen kann, und bei Bedarf sollten entsprechende Materialien etc. angeschafft werden.



Demonstrationspuppen sind sehr hilfreich, wenn es darum geht, Eltern in Hinblick auf einen geeigneten Umgang mit einem Säugling (korrektes Halten, feinfühliges Reagieren etc.) zu unterstützen. Der oder die Familienbegleiter:in demonstriert anhand der Puppe das passende Vorgehen und die Eltern können dies mit ihrem Baby nachmachen, d. h. „spiegeln“.

Das Sicherstellen von guten Rahmenbedingungen für die Familienbegleitung schließt auch den Aspekt der Sicherheit mit ein. Die aufsuchende Arbeit im Rahmen der Familienbegleitung bedeutet, dass die Tätigkeit in einem sensiblen Setting (Hausbesuche) stattfindet, in dem fallweise auch kritische Situationen eintreten können. Es sollte daher ein Sicherheitskonzept vorliegen, das relevante Aspekte sowie spezifische Maßnahmen (z. B. Vieraugenprinzip für definierte Situationen, vgl. Kap. 4.3) darstellt, im Team bekannt ist und regelmäßig reflektiert wird.



Die Familienbegleiter:innen sollten die App „Stiller Notruf“ auf ihrem Handy installiert haben.



Es kann sinnvoll sein, eine „Meldeauskunftssperre“ für die Familienbegleiter:innen zu beantragen. So wird in NÖ (Netzwerk Familie) seit 2024 standardisiert eine amtswegige Meldeauskunftssperre bei der Wohnortgemeinde der jeweiligen Familienbegleiterin angeboten.

Im Qualitätsstandard Frühe Hilfen wird des Weiteren festgehalten, dass bei Bedarf spezifische Ressourcen wie z. B. Dolmetschleistungen oder Sach- und Geldleistungen für Notfälle im benötigten Ausmaß (entweder aus dem regionalen Netzwerk heraus organisiert oder durch eigens gewidmete Ressourcen) zur Verfügung stehen sollen. Insbesondere die Möglichkeit des Dolmetschens (persönlich oder auch über Video) kristallisierte sich in der Evaluation des Qualitätsstandards Frühe Hilfen (vgl. Schachner et al. 2021) als wichtige und notwendige Ressource für eine qualitätsvolle Arbeit heraus.



In NÖ (Netzwerk Familie) steht den Familienbegleiterinnen ein Videodolmetschsystem zur Verfügung, um Sprachbarrieren überwinden zu können.

Doch auch die Bereitstellung dieser spezifischen Ressourcen kann nur beschränkt von der fachlichen Leitung alleine gewährleistet werden. Die fachliche Leitung sollte sich aber um klare Richtlinien bemühen, bei welchen Anlässen und in welcher Höhe solche spezifischen Ressourcen bereitgestellt werden können. Des Weiteren sollte in Abstimmung mit dem Netzwerkmanagement geklärt werden, ob und unter welchen Bedingungen entsprechende Ressourcen und Leistungen von Kooperationspartnerinnen bzw. -partnern bereitgestellt werden können. Bezüglich der Dolmetschleistungen kann die fachliche Leitung auch verfügbare Möglichkeiten prüfen und begründete Vorschläge den Verantwortlichen (z. B. Geschäftsführung der Trägerorganisation, Frühe-Hilfen-Koordination) vorlegen.

In Hinblick auf die Bereitstellung von Sach- und Geldleistungen für Familien in Notsituationen sollten ebenfalls die verfügbaren Möglichkeiten in der Region (z. B. Unterstützung durch Charity-Organisationen) recherchiert, wenn möglich Vereinbarungen getroffen und die entsprechenden Informationen dem Team der Familienbegleitung zur Verfügung gestellt werden.



In NÖ (Netzwerk Familie) steht ein Container für Sachspenden zur Verfügung, in dem nützliche Artikel für Babys und Kinder gelagert und schließlich an die Familien verteilt werden können.

In der Praxis hat sich in akuten Notfällen zur Überbrückung ergänzend als sehr hilfreich erwiesen, wenn über einen Notfalltopf rasch und unbürokratisch Hilfe für einen kurzen Zeitraum bereitgestellt werden kann. Sofern diese Möglichkeit im regionalen Frühe-Hilfen-Netzwerk besteht, sollte die fachliche Leitung Sorge dafür tragen, dass klare und transparente Richtlinien für die Nutzung der Notfalltöpfe zur Verfügung stehen. Außerdem sehen solche Richtlinien auch die verpflichtende Konsultation oder Zustimmung der fachlichen Leitung beim Zugriff auf den Notfalltopf vor. In manchen Netzwerken bemühen sich die fachlichen Leitungen auch selbst um Spenden für die Zwecke des Notfalltopfes und sind dann häufig auch für die Verwaltung der Spendenmittel zuständig.

4.7 Austausch und Kooperation innerhalb des Trägers bzw. Teams, mit Frühe-Hilfen-Koordination und NZFH.at

Die fachliche Leitung ist neben der Teamleitung und der damit verbundenen Aufgabe des Austauschs innerhalb des Teams der Familienbegleitung auch – in enger Abstimmung mit dem Netzwerkmanagement – für den Kommunikationsfluss mit allen anderen Strukturen innerhalb des engeren Kreises der Frühen Hilfen zuständig. Je klarer die Kommunikationsaufgaben mit anderen Funktionen strukturiert sind, desto besser wird auch die Funktion der fachlichen Leitung wahrgenommen.

Das betrifft die Trägereinrichtung, und zwar sowohl die Geschäftsführung (vgl. Haas et al. 2021) als auch etwaige Fachbereichs- oder Abteilungsleitungen, wenn es sich um große Träger handelt. Beim Austausch mit der Geschäftsführung kann es beispielsweise um die Arbeitsbedingungen (vgl. Kap. 4.6) oder auch um die Arbeitszeitaufzeichnungen gehen. Gehaltsgespräche führen fachliche Leitungen in der Regel nicht. Bezogen auf Fachbereichs- oder Abteilungsleitungen der Trägerorganisation ist vor allem wichtig, inhaltlich in gutem Austausch zu stehen, weil sich Familienbegleitung und etwaige andere Angebote ergänzen sollen und im Bereich der Vermittlung und Weitervermittlung wesentlich sind. Auch fachliche Expertisen sollten gegenseitig nutzbar gemacht werden.



Wenn es wie in Vorarlberg eine Fachbereichsleitung gibt, ist diese für die Kommunikation und die Klärung der Rahmenbedingungen mit der Geschäftsführung der Trägereinrichtung verantwortlich.

Die fachliche Leitung ist auch eine relevante Schnittstelle mit der Frühe-Hilfen-Koordination des Bundeslandes (vgl. Haas et al. 2021) und somit verantwortlich für den Informationsfluss in beide Richtungen. Diesbezüglich geht es beispielsweise darum, dass Personaländerungen rechtzeitig bekannt gegeben werden, um diese Informationen an alle Stellen, die diese brauchen (z. B. an das NZFH.at, damit dieses die Website und die FRÜDOK-Zugangsberechtigungen aktuell halten kann), weitergeben zu können. Umgekehrt erhält die Frühe-Hilfen-Koordination im Rahmen ihrer überregionalen Aufgaben Informationen (z. B. beim Frühe-Hilfen-Board des NZFH.at), die für die Familienbegleitung relevant sind und über die fachliche Leitung zu kommunizieren und zu diskutieren sind.

Darüber hinaus stellt die fachliche Leitung die Schnittstelle zwischen dem Netzwerkmanagement und der Familienbegleitung dar (vgl. Haas et al. 2021). In manchen Netzwerken sind fachliche Leitung und Netzwerkmanagement als gemeinsames „Leitungsteam“ verankert, was per se eine enge Abstimmung inkludiert. Auch wo dies nicht der Fall ist, ist ein besonders enger organisatorischer wie fachlicher Austausch nötig, weil einerseits die Familienbegleiter:innen im Rahmen ihrer täglichen Arbeit mit Netzwerkpartnerinnen und -partnern in Kontakt stehen und dadurch mehr oder weniger intensiv Netzwerkarbeit bzw. Sensibilisierungsarbeit leisten. Andererseits brauchen Netzwerkmanager:innen einen guten Einblick in die Arbeit der Familienbegleitung, um diese den Netzwerkpartnerinnen und -partnern vermitteln zu können. Außerdem führen Netzwerkmanager:innen oftmals Erstgespräche mit Vermittlerinnen bzw. Vermittlern, haben durch die Netzwerkarbeit großes Potenzial hinsichtlich Unterstützung bei der Weitervermittlung von Familien und tragen damit wesentlich zur Umsetzung der Familienbegleitung bei. Angebotslücken werden für Familienbegleiter:innen zuallererst spürbar – diese an das Netzwerkmanagement weiterzutragen und bei Bedarf auch bei der Behandlung in relevanten Gremien oder Institutionen zu unterstützen, zählt ebenfalls zu den Aufgaben der fachlichen Leitung.

In manchen Netzwerken liegt die Verantwortung von Netzwerkmanagement und fachlicher Leitung bei einer Person (vgl. ausführlich dazu Kap. 3.4). Wo die Rollen getrennt sind, ist ein Austausch dieser beiden Personen von großer Bedeutung, wie im Rahmen der Evaluation des Qualitätsstandards betont wurde (vgl. Schachner et al. 2021). Der bzw. die Netzwerkmanager:in sollte daher auch regelmäßig in Sitzungen des Teams der Familienbegleitung eingebunden sein. Laut Qualitätsstandard sollte die fachliche Leitung ebenso wie das Netzwerkmanagement an Quartalsstreffen mit der Frühe-Hilfen-Koordination teilnehmen.

Wie oben (vgl. Kap. 4.3) ausgeführt, kann es in manchen Phasen wichtig sein, dass es ein „Gesicht“ nach außen gibt. Eine gute Abstimmung mit Frühe-Hilfen-Koordination sowie Netzwerkmanagement ist zu diesen Zeiten von besonderer Bedeutung.

Die fachliche Leitung ist auch dafür zuständig, dass es im Netzwerk eine FRÜDOK-Ansprechperson gibt, die für Fragen bezüglich Dokumentation im Team zur Verfügung und mit dem NZFH.at im Austausch steht. Es hat sich bewährt, dass die FRÜDOK-Ansprechperson auch als Familienbegleiter:in tätig ist und damit das Dokumentationstool selbst regelmäßig verwendet. Bei Bedarf ist diese Ansprechperson durch die fachliche Leitung zu unterstützen, etwa wenn es um eine zeitnahe, möglichst vollständige und in guter Qualität geführte Dokumentation geht (vgl. Kap. 4.3).





Die fachliche Leitung steht hinsichtlich inhaltlicher/fachlicher Expertise im Austausch mit dem NZFH.at und über das NZFH.at im Austausch mit anderen fachlichen Leitungen. Auch diesbezüglich gilt es, den Informationsfluss in beide Richtungen sicherzustellen. Das betrifft beispielsweise Dokumentationsfragen, sofern diese nicht von den FRÜDOK-Ansprechpartnerinnen und -partnern geklärt werden können, oder das Einbringen von Themen in Vernetzungstreffen und vice versa das Berichten über Diskussionen im Rahmen von überregionalen Vernetzungstreffen.

4.8 Austausch und Kooperation mit externen Institutionen und Fachleuten

Die Netzwerkarbeit mit externen Institutionen und Fachleuten fällt vorrangig in den Verantwortungsbereich des Netzwerkmanagements. Dieses trägt in strategischer sowie organisatorischer Hinsicht die Hauptverantwortung für eine gelingende Kooperation mit Institutionen und Fachleuten, die innerhalb des multiprofessionellen Netzwerks für die Vermittlung von Familien zu den Frühen Hilfen und/oder als weiterführendes Unterstützungsangebot für die Familien von Bedeutung sind (vgl. Haas et al. 2023b). Die fachliche Leitung sollte dennoch mit möglichst vielen Institutionen gut vernetzt bzw. über diese informiert sein und fachlich an der Vernetzung mitwirken. Welche Institutionen besonderes Augenmerk erfordern bzw. besonders relevant sind, hängt von den aktuellen Themen bei den Familien, der Häufigkeit der Inanspruchnahme, Relevanz etc. ab. In Vorarlberg sind es aktuell v. a. eine Schwangerschaftsberatungsstelle, Elternberatung, Erziehungsberatung etc. Daher zählen der fachliche Austausch und die Kooperation mit – für die Umsetzung der Frühen Hilfen relevanten – externen Institutionen und Fachleuten auch zu den Aufgaben der fachlichen Leitung. Neben dem routinemäßigen Austausch mit ausgewählten relevanten externen Institutionen und Fachleuten schließt dies auch die Kommunikation im Anlassfall (z. B. wenn konkreter Bedarf nach Abstimmung, Klärung oder auch „Schlichtung“ besteht) zur Unterstützung des Teams der Familienbegleitung mit ein.


Wie im Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) festgehalten, ist insbesondere die Sicherstellung von fachlicher Kommunikation und Vernetzung mit der Kinder- und Jugendhilfe Aufgabe der fachlichen Leitung. Die Kinder- und Jugendhilfe (KJH) ist eine wichtige Partnerin der Frühen Hilfen, in der Kooperation sind aber in Hinblick auf die Freiwilligkeit der Frühen Hilfen einerseits und die behördliche Tätigkeit der Kinder- und Jugendhilfe andererseits Auftragsklärung und Transparenz enorm wichtig (vgl. NZFH 2023). Es ist Aufgabe der fachlichen Leitung, mit den jeweils regional zuständigen Personen der Kinder- und Jugendhilfe diesbezüglich „fallübergreifend“ Klarheit zu suchen und ein gemeinsames Verständnis zu fördern. Darüber hinaus kann es auch in spezifischen Konstellationen von Familienbegleitungen im Nahbereich der Kinder- und Jugendhilfe wichtig sein, eine gute Abstimmung und Transparenz zu unterstützen. Es ist daher auch empfehlenswert, dass Verantwortliche der Kinder- und Jugendhilfe im regionalen Expertengremium einbezogen sind. Des Weiteren hat sich in der Praxis bewährt, mit der Kinder- und Jugendhilfe die Möglichkeit von anonymisierten Fallberatungen zu vereinbaren. Die Festlegung der Modalitäten der fachlichen Kooperation sowie die regelmäßige Reflexion der diesbezüglichen Erfahrungen sind Aufgabe der fachlichen Leitung.

In der praktischen Umsetzung der Kooperation zwischen KJH und Frühen Hilfen gibt es durchaus regionale Unterschiede, mitunter weil die Abgrenzung oder Kooperation eher eine Frage der Ressourcen von KJH bzw. Frühe Hilfen ist als eine grundsätzliche Festlegung. In der Steiermark beispielsweise unterstützen in manchen Regionen die KJH und die Frühen Hilfen parallel in einer Familie, in Vorarlberg wiederum ist eine klare Abgrenzung zwischen KJH und Frühen Hilfen gewünscht, nicht zuletzt aus Gründen der Psychohygiene. Aufgabe der fachlichen Leitung in der „fallbezogenen“ Kooperation mit der Kinder- und Jugendhilfe ist, vor allem die grundsätzlichen Modalitäten zu klären bzw. bei Bedarf den Austausch zu suchen und – wie bereits in Kapitel 4.3 dargestellt – dem oder der zuständigen Familienbegleiter:in zur Seite zu stehen.

-  Das Positionspapier des NZFH.at - vgl. (NZFH 2023) ist als Grundlage für die Kooperation von Frühen Hilfen und Kinder- und Jugendhilfe im Fall einer Kindeswohlgefährdung sehr hilfreich.
-  Bewährt haben sich Fallbesprechungen mit der KJH – auch im Vorfeld, wenn noch unklar ist, ob eine Mitteilung erfolgen sollte. Auch die Methode der anonymen Fallberatung, ein freiwilliges Angebot der KJH, hat sich gut bewährt.
-  In Oberösterreich wurde ein Kooperationspapier von der KJH und den Frühen Hilfen erarbeitet, welches auf Leitungsebene in allen Bezirken besprochen wurde. Dies stellt die Grundlage der gemeinsamen Zusammenarbeit dar.
-  In Tirol gibt es Übergabeprotokolle, die mit der Familie durchbesprochen und der KJH zur Verfügung gestellt werden.

Weitere Kooperationserfordernisse in der Zusammenarbeit mit der KJH, um die sich die fachliche Leitung zu kümmern hat, gibt es unter anderem im Fall des Bedarfs einer Klärung oder auch „Schlichtung“. Dies können beispielsweise folgende Situationen sein:

- Es ist die Freiwilligkeit der Begleitung durch die Frühen Hilfen sicherzustellen, auch wenn beispielsweise jemand aus dem Frühe-Hilfen-Team an einer Helferkonferenz mit der KJH teilnimmt. Selbst wenn dies nur auf Wunsch der Familie erfolgt, ist dennoch ein Spannungsverhältnis gegeben, in dem absolute Transparenz herzustellen ist. So ist etwa im Burgenland die Entbindung von der Schweigepflicht unabdingbar.
- Wenn die KJH nach einer Gefährdungsmeldung durch die Frühen Hilfen erst nach mehreren Wochen tätig wird, ist die Unterstützung der fachlichen Leitung erforderlich.

-  Besonderes Augenmerk ist immer darauf zu richten, dass sich eine gute Kooperation mit der KJH entwickeln kann, die von gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung der unterschiedlichen Feldkompetenzen geprägt ist. Dabei können auch gemeinsame Expertengremien unterstützen. Dies ermöglicht es, herausfordernde Situationen anzusprechen und eine gute Lösung zu finden

Ebenfalls im Qualitätsstandard Frühe Hilfen (vgl. Haas et al. 2021) festgehalten ist die Verantwortung der fachlichen Leitung für die Einrichtung, Pflege und regelmäßige Einberufung eines Expertengremiums zwecks Beratung der Familienbegleitung (vgl. dazu auch Kap. 4.4). Ein solches Expertengremium sollte zumindest zweimal pro Jahr einberufen werden, um anonymisiert Familienbegleitungen zu reflektieren. Die Behandlung spezifischer Fragestellungen soll auch dazu dienen, konkrete Leitlinien für das Vorgehen in spezifischen Situationen abzuleiten bzw. vorhandene Leitlinien regelmäßig zu überprüfen und bei Bedarf zu modifizieren. Hilfreich ist, wenn vereinbart ist, dass das gesamte Gremium oder einzelne seiner Mitglieder bei Bedarf auch ad hoc konsultiert werden können.

Literatur

- Budde, Christoph (o.J.): Konfrontative Handlungskompetenz [online]. <https://www.ifkh.de/konfrontative-handlungslehre/> [Zugriff am 15.10.2025]
- Good, Hannes (2020): Wertschätzende Konfrontation» in der Führung – Situative Notwendigkeit oder Widerspruch in sich? [online]. <https://www.concentria.ch/wertschaetzende-konfrontation-in-der-fuehrung-situative-notwendigkeit-oder-widerspruch-in-sich/> [Zugriff am 13.10.2025]
- Haas, Sabine; Diez, Jessica; Unger, Theresia; Weigl, Marion (2025): Frühe Hilfen. Bericht zur Umsetzung in Österreich 2024. Gesundheit Österreich, Wien
- Haas, Sabine; Unger, Theresia; Weigl, Marion (2021): Qualitätsstandard Frühe Hilfen. Version 2, November 2021. Gesundheit Österreich, Wien
- Haas, Sabine; Weigl, Marion (2023a): Frühe Hilfen Eckpunkte eines „Idealmodells“ für Österreich 2023. Gesundheit Österreich, Wien
- Haas, Sabine; Weigl, Marion (2023b): Frühe Hilfen. Leitfaden zu Aufbau und Pflege von Frühe-Hilfen-Netzwerken. Version 3, Dezember 2023. Gesundheit Österreich, Wien
- Marbler, Carina; Weigl, Marion; Haas, Sabine; Winkler, Petra (2020): Wie wirken Frühe Hilfen? Das Frühe-Hilfen-Wirkmodell. Gesundheit Österreich, Wien
- NZFH (2023): Positionspapier 4. Fallbezogene Kooperation von Frühen Hilfen und Kinder- und Jugendhilfe bei Hilfebedarf zur Sicherung des Kindeswohls. Stand Dezember 2023. Gesundheit Österreich, Wien
- Schachner, Anna; Hesse, Nina; Rappauer, Anita (2021): Evaluation 2018 bis 2021 der Umsetzung von Frühen Hilfen in Österreich, queraum. kultur- und sozialforschung, Wien
- Stoppacher, Peter; Edler, Marina (2017): "Dran bleiben und sich immer wieder in Erinnerung bringen" - Netzwerke für eine erfolgreiche Zielgruppenarbeit. Endbericht der Begleit-Evaluation "Frühe Hilfen". Hg. v. Institut für Arbeitsmarktbetreuung und -forschung, Graz
- Weigl, Marion; Haas, Sabine (2023a): Frühe Hilfen. Leitfaden für Gruppenangebote. Hg. v. Gesundheit Österreich, Wien
- Weigl, Marion; Marbler, Carina (2023b): Frühe Hilfen. Leitfaden für die Familienbegleitung. Version 2, Dezember 2023. Gesundheit Österreich, Wien