

Qualitätsentwicklung in der Praxis unterstützen – Qualitätsdialoge Frühe Hilfen

Vorbemerkung:

Das Impulspapier beruht auf den Erfahrungen im Vorhaben »Qualitätsentwicklung in der Praxis unterstützen – Qualitätsdialoge Frühe Hilfen« des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen (NZFH). Es hat zum Ziel, zentrale Impulse aus dem Projekt für dialogorientierte Qualitätsentwicklungsprozesse der Frühen Hilfen in Kommunen für Interessierte zur Verfügung zu stellen und daraus Empfehlungen für Akteure sowie für ähnliche Vorhaben auf Landes- und Bundesebene abzuleiten.

Inhalt

Einführung 3

1 Qualitätsentwicklung in Qualitätsdialogen – eine begriffliche Annäherung 6

2 Elf Impulse für die kommunale Qualitätsentwicklung Früher Hilfen 9

3 Empfehlungen für Qualitätsentwicklungsprozesse in den Frühen Hilfen 13

3.1 Empfehlungen für die kommunale Ebene 13

3.2 Empfehlungen für die Landesebene 24

3.3 Schlussfolgerungen auf der Bundesebene 24

Literatur- und Quellenverzeichnis 27

Autorinnen und Autoren:

Dr. Thomas Dolk, Christiane Voigtländer,
Till Hoffmann, Jana Marscheider

Einführung

Die Frühen Hilfen sind in Deutschland inzwischen gut etabliert und sorgen für bedarfsorientierte und abgestimmte Unterstützungsangebote für Familien. Nun gilt es, ihre Qualität einzuschätzen, zu sichern und weiterzuentwickeln. Vor diesem Hintergrund startete das NZFH das Vorhaben Qualitätsdialoge Frühe Hilfen (QDFH), mit dessen Umsetzung das Felsenweg-Institut der Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie beauftragt wurde. Die wissenschaftliche Begleitforschung des Projekts übernahm das Institut für Sozialforschung, Praxisbegleitung und Organisationsentwicklung.

Das NZFH setzte für das Projekt Mittel der Bundesstiftung Frühe Hilfen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ein. Das Projekt wurde durch die Auridis Stiftung gGmbH kofinanziert.

Die Qualitätsdialoge Frühe Hilfen boten von 2018 bis 2021 Akteuren aus 23 Kommunen die Möglichkeit, sich an einem fachlich begleiteten und partizipativ gestalteten Prozess der Qualitätsentwicklung mit dialogischen Methoden zu beteiligen. Fachliche Grundlage hierfür war der [Qualitätsrahmen Frühe Hilfen](#) (2016), der vom NZFH und dem NZFH-Beirat erarbeitet wurde.

Die Beteiligten arbeiteten in Clustern von jeweils drei bis vier Kommunen zusammen. Jedes Cluster erprobte in Qualitätsentwicklungswerkstätten (QEW), ob und wie die Qualität der Frühen Hilfen mit dialogischen Methoden weiterentwickelt werden kann. Die Arbeit auf Clusterebene wurde jeweils von Projektsteuerungsgruppen gesteuert. Diese vereinbarten, welche Ziele und Schwerpunkte in den QEW bearbeitet werden sollten. Aufgabe ihrer Mitglieder war es zudem, die Bedarfe der eigenen Kommune in die gemeinsame Arbeit einzubringen und den Transfer der Ergebnisse in das kommunale Netzwerk vor Ort zu sichern. Die ebenso eingerichteten Umsetzungsgruppen hatten auf der Grundlage der Zielformulierungen der Projektsteuerungsgruppen die Aufgabe, die Veranstaltungsprogramme der drei QEW im Projektverlauf konkret vorzubereiten und mit Hilfe des Felsenweg-Instituts durchzuführen. Die Zielsetzungen des Vorhabens umfassten u. a. die Erprobung dialogorientierter Qualitätsentwicklung und Arbeit mit dem Qualitätsrahmen, die Entwicklung und Erprobung von auf dem Qualitätsrahmen basierenden Praxismaterialien, die Stärkung von Kompetenzen zur Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen und die Weiterentwicklung kommunaler Ziele und Maßnahmen vor Ort.

Die in den Qualitätsdialogen entstandenen [Praxismaterialien](#) bestehen aus Arbeitshilfen und Anleitungen, mit denen Kommunen den Stand und die Qualität der Frühen Hilfen vor Ort bewerten, diskutieren und systematisch weiterentwickeln können. Die Materialien basieren auf dem Qualitätsrahmen Frühe Hilfen und wurden in Kooperation mit dem Felsenweg-Institut erarbeitet. Projektbegleitend wurden die Materialien den QDFH-Beteiligten sowie weiteren Fachkräften vorgestellt und gemeinsam erprobt, um sie nach und nach allen Fachkräften der Frühen Hilfen und weiteren Fachbereichen auf der NZFH-Website zur Verfügung stellen zu können.

Die **wissenschaftliche Begleitforschung** der QDFH beleuchtete die Voraussetzungen und die Qualitätsentwicklungsprozesse in den teilnehmenden Kommunen. Dabei standen mögliche Veränderungen in den kommunalen Netzwerken und bei den teilnehmenden Personen während des Prozesses im Fokus. Anhand der Ergebnisse konnten Ansatzpunkte zur Anpassung und Verbesserung der QDFH während der Durchführung, aber auch Hinweise für Folgevorhaben des NZFH gewonnen werden.

Für die Begleitforschung wurden qualitative und quantitative Methoden und Erhebungsinstrumente kombiniert. Befragt wurden Akteure in den QDFH-Kommunen sowie deren Netzwerk-Mitglieder, die nicht direkt am Projekt beteiligt waren. Außerdem wurden Interviews mit Steuerungsverantwortlichen sowie Dezernenten und Dezernentinnen geführt. Die Zielgruppe der Familien in belastenden Lebenslagen wurde ebenfalls bei den Datenerhebungen berücksichtigt. Zudem wurden Sekundärdaten für die Auswertung und Evaluation herangezogen.

Das vorliegende Impulspapier beruht auf Erkenntnissen aus den Qualitätsdialogen. Es bündelt die übergeordneten Prozessenerfahrungen des Projekts in den kommunalen Clustern, Rückmeldungen beteiligter Personen, Reflexionen im Projektteam sowie die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung. **Es hat zum Ziel, zentrale Impulse aus dem Projekt für dialogorientierte Qualitätsentwicklungsprozesse der Frühen Hilfen in Kommunen für Interessierte zur Verfügung stellen und erste Empfehlungen für kommunale Akteure sowie für ähnliche Vorhaben auf Landes- und Bundesebene abzuleiten.** Aus diesem Grund beinhaltet das Impulspapier in dieser Form keine vollständige Darstellung der Ergebnisse und Themen auf der Ebene der einzelnen teilnehmenden Kommunen. Einen detaillierten Einblick liefern hier die **kommunalen Poster** der Abschlusskonferenz. Im Folgenden einige zentrale Themen als Beispiele:

- Auseinandersetzung mit Beteiligungsmöglichkeiten und Formen der Bedarfserhebung zur besseren Partizipation von Familien in der Netzwerkarbeit und der Angebotsgestaltung
- Arbeit am Verständnis und an Ideen zum Thema Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen
- Entwicklung und Erprobung von Ideen zur stärkeren politisch-strukturellen Verankerung der Frühen Hilfen: Wie gewinnen und überzeugen wir Politik?
- Rückenwind für die Frühen Hilfen: höherer Bekanntheitsgrad und Stellenwert der Frühen Hilfen und des Netzwerks in der Verwaltung und Politik
- Etablierung von Steuerungsgruppen für die kontinuierliche Qualitätsentwicklung vor Ort
- Schärfung des gemeinsamen Verständnisses der Frühen Hilfen und der Qualitätsentwicklung

- Entwicklung von Konzepten und Leitbildern für die Frühen Hilfen
- Verbesserung der Zusammenarbeit im Netzwerk: Dialogkompetenz, Wir-Gefühl und Verbindlichkeit schärfen, Schnittstellen analysieren, Entwicklung von neuen Arbeitsstrukturen
- Erweiterung des Netzwerks und Gewinnung von neuen Akteuren
- Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit in den Frühen Hilfen.

1

Qualitätsentwicklung in Qualitätsdialogen – eine begriffliche Annäherung

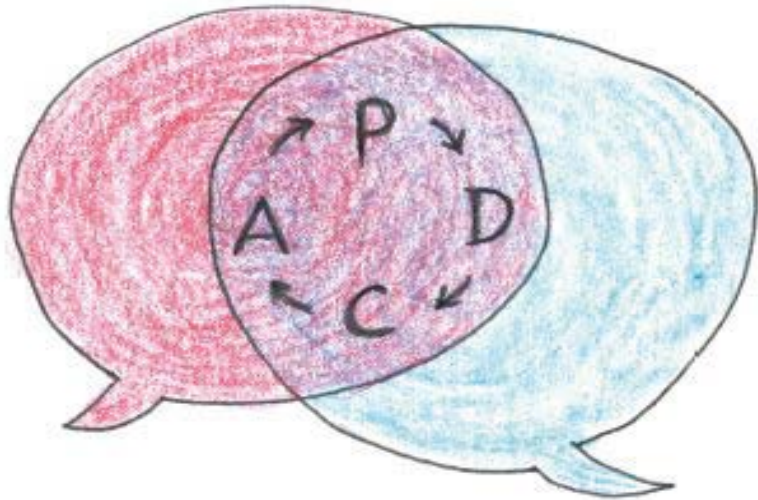


Abbildung 1: Qualitätskreis im Dialog, Quelle: NZFH, Felsenweg-Institut

Qualitätsentwicklung (QE) umfasst alle Aktivitäten und Maßnahmen, die dazu führen, ein **Produkt oder eine Dienstleistung weiterzuentwickeln und zu verbessern**. Es gilt, Gutes noch besser zu machen sowie Fehler oder Schwachstellen zu identifizieren und zu beheben. Sehr bekannt ist dabei der **Qualitätskreislauf** (vgl. Deming 1982), der den Prozess von Planen – Umsetzen – Überprüfen – Verbessern (englisch P-D-C-A) in den Rahmen der Kontinuität setzt. Ein ähnliches Modell liefert auch der **gesundheitspolitische Aktionszyklus** (Public Health Action Cycle). Solche Ansätze verdeutlichen: **Qualitätsentwicklung ist ein stetiger Prozess**. Die Qualität der Arbeit kontinuierlich zu verbessern heißt aber nicht, immer wieder alles neu und ganz anders machen zu müssen – eine vage Unsicherheit, die teilweise in der Praxis nach wie vor auftaucht. **Veränderungen, die zu Verbesserungen beitragen, können ganz unterschiedlich aussehen:**

Auch die Verstärkung wirksamer Abläufe und Prozesse (z. B. bestimmter Kommunikationsflüsse) oder ein besseres Verständnis von gemeinsamer Arbeit im Team (z. B. höhere Aufgabenklarheit) führen dazu, dass sich die Qualität von Prozessen und Ergebnissen verbessert.

Qualitätsentwicklung bringt den Anspruch mit sich, sich auf solche Veränderungen einzulassen. Damit haben es Leitungs- und Fachkräfte bei der Qualitätsentwicklung durchaus mit **Veränderungsprozessen und den ihnen eigenen Dynamiken** zu tun.

Qualitätsentwicklung umfasst vielfältige Perspektiven: Auf einer individuellen Ebene hat Qualitätsentwicklung viel mit **Haltung** zu tun. Dazu gehört beispielsweise der persönliche Anspruch, die eigene Arbeit zu reflektieren und eigene Angebote und Kontexte der Zusammenarbeit stetig voranzubringen. Eine solche Haltung gehört zum Kern

von Professionalität. Auf einer Organisations- oder auch Netzwerkebene hat Qualitätsentwicklung viel mit **Kultur** zu tun: einer Kultur, die gemeinsame Lern- und Weiterentwicklungsprozesse lebt und Qualitätsentwicklung als gemeinsame Aufgabe versteht und angeht. Und schließlich hat Qualitätsentwicklung auf kommunaler Ebene viel mit **Strukturen** zu tun. All diese Ebenen gilt es im Blick zu halten.

Die Frühen Hilfen in Deutschland sind keine bestimmte Dienstleistung, sondern ein hochkomplexes, vernetztes Arbeitsfeld. Wie entwickelt man ihre Qualität, also die einzelner Angebote, aber auch die des Netzwerks und der strukturellen Anbindung weiter (vgl. Struktur-/Prozess-/Ergebnisqualität)? **Was genau ist Qualität in den Frühen Hilfen und wer bestimmt das?**

In Gesprächen zur konkreten Beschreibung der Qualität in den Frühen Hilfen wird immer wieder deutlich, wie herausfordernd diese Fragestellungen in der Praxis tatsächlich sind.

Feste Kriterien, klar erkennbare und überprüfbare Indikatoren für Qualitätsmerkmale sind schwer zu definieren. Qualität von Dienstleistungen muss zwischen unterschiedlichen Interessengruppen (immer wieder) ausgehandelt werden. Im Kontext der Frühen Hilfen sind solche Aushandlungsprozesse unter anderem aufgrund der komplexen Begriffsbestimmung und der Heterogenität in der Umsetzung besonders bedeutsam. Netzwerktreffen bieten immer wieder einen Rahmen für fachliche Diskussionen sowie Verhandlungs- und Abstimmungsprozesse. Denn ein gemeinsames Verständnis von Qualität und deren Entwicklung kann nicht vermittelt, sondern muss gemeinsam kontinuierlich ausgehandelt und geschärft werden.

Deshalb heißt Qualität in den Frühen Hilfen dialogorientiert weiterzuentwickeln:

- gemeinsame Austausch-, Lern- und Verständigungsprozesse über Berufs-, Organisations- und Hierarchiegrenzen hinweg zu initiieren
- an der Qualität des Miteinanders zu arbeiten, denn diese Art der Qualitätsentwicklung hat einen hohen Anspruch:
 - Achtsamkeit und Wertschätzung in einem komplexen und anspruchsvollen Arbeitsumfeld
 - echter Dialog, sowohl als Methode als auch als Haltung
 - (zeitweises) Zurückstellen eigener Meinungen im Kontext wirklichen Zuhörens
 - teilweise Abstand von eigenen Verfahrens- und Denkmustern
 - hohe Offenheit und Fehlerfreundlichkeit
 - hohe Reflexionsfähigkeit aller Beteiligten
 - Augenhöhe und Respekt usw.
- alle zu beteiligen und im Dialog an der gemeinsam erbrachten Leistung zu »schleifen«

1

- fortwährend an gemeinsamer Klarheit und an präziseren Vorstellungen von Aufgaben, Zielen und der Umsetzungspraxis Früher Hilfen zu arbeiten
- Konzepte, Prozesse, Standards und Instrumente gemeinsam zu entwickeln und abzustimmen, sodass sie tragfähiger und anschlussfähiger in der Praxis sind und
- prozessoffen zu sein, denn dialogische wie partizipative Prozesse zeichnen sich durch eine dynamische Entwicklung aus (vgl. Wolff u. a. 2013).

Ausgangspunkt der Qualitätsentwicklung und gemeinsame inhaltliche Orientierung im Vorhaben war der **Qualitätsrahmen Frühe Hilfen** (NZFH 2016). Dieser liefert mit Entwicklungszielen und Konkretisierungen in neun Qualitätsdimensionen eine Fülle an Reflexionskriterien als Grundlage für die Qualitätsentwicklung mit dialogischen Methoden. Durch die aktive gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Qualitätsrahmen bzw. darauf basierenden **Praxismaterialien** im Netzwerk steigt die Qualität der gemeinsamen Arbeit.



Abbildung 2: Austausch- und Verständigungsprozesse im Dialog, Quelle: NZFH, Felsenweg-Institut

Fazit: Für die Frühen Hilfen sind kontinuierliche, gemeinsame Austausch- und Verständigungsprozesse im Dialog bzw. mit dialogischen Methoden der geeignete Weg, um Qualität weiterzuentwickeln. Denn nur im interprofessionellen und hierarchieübergreifenden Austausch können ein gemeinsames Verständnis von Qualität und Qualitätsentwicklung im Netzwerk, eine gemeinsame Haltung, konkrete Prozesse und Kriterien etc. so erarbeitet, geschärft und vereinbart werden, dass sie in hochkomplexer und vielgestaltiger Praxis nachhaltig tragfähig sind. Als inhaltliche Orientierung ist der Qualitätsrahmen Frühe Hilfen nutzbar.

Elf Impulse für die kommunale Qualitätsentwicklung Früher Hilfen

2

Grundlage für die folgenden Aussagen sind die Prozesserfahrungen des Projekts Qualitätsdialoge Frühe Hilfen (QDFH) in den Clustern, Rückmeldungen beteiligter Personen und Reflexionen im Projektteam sowie die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung.

1. **Der Ansatz »Qualitätsentwicklung mit dialogischen Methoden« ist der richtige, um die Frühen Hilfen qualitativ weiterzuentwickeln.** Die klar, differenziert und endgültig beschreibbare Qualität der Frühen Hilfen gibt es nicht. Dafür sind die Frühen Hilfen vor Ort zu vielfältig, komplex und heterogen. Es gibt jedoch einen erprobten Weg zur Qualitätsentwicklung in diesem Tätigkeitsfeld: kontinuierlich und dialogisch gestaltete Austausch- und Verständigungsprozesse im interprofessionellen kommunalen Netzwerk. Um die gemeinsam verantwortete Aufgabe der Qualitätsentwicklung in diesem Sinne zu betreiben, braucht es Zeit und Raum.
2. **Die Frühen Hilfen sind in Deutschland inzwischen gut etabliert. Nun ist ein günstiger Zeitpunkt, deren Qualität im Dialog zu sichern und weiterzuentwickeln.** Die QDFH konnten zu einer weiteren Profilschärfung der Frühen Hilfen beitragen. Ein Moment des Innehaltens ermöglichte eine abgestimmte Einschätzung der aktuellen Situation (Ist-Stand) nach den Etablierungsjahren. In diesem Zusammenhang gemeinsam Geleistetes zu würdigen, hat verbindende Kraft im Netzwerk. Gleichzeitig werden Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung sowie Bedarfe sichtbar und bearbeitbar. Ein gemeinsames Verständnis der Frühen Hilfen als auch von Qualitätsentwicklung zu entwickeln, ist und bleibt eine kontinuierliche und immerwährende Aufgabe für Verantwortliche und Akteure im hochkomplexen Tätigkeitsfeld der Frühen Hilfen. In diesem Sinne: Es ist Zeit für stetige Qualitätsdialoge!
3. **Die Arbeit im Dialog erfordert und schafft gleichzeitig ein konstruktives Miteinander.** Um in Austauschprozessen in angemessenem Zeitumfang zu guten Ergebnissen zu kommen, braucht es ein gelingendes Miteinander. Die Qualität des Miteinanders bestimmt die Qualität des Ergebnisses: Hierfür bedarf es klarer Rollen, einer klaren Verantwortung und eines klaren Auftrags (beispielsweise im Sinne von gemeinsam getragenen, klaren Richtlinien, Standards, Zeit- und Maßnahmenplanungen). Erlebte Augenhöhe, zunehmendes gegenseitiges Verständnis, wechselseitige Inspiration, ein wertschätzender Umgang und gemeinsame Ergebnisse sorgen wiederum für Lust an der Zusammenarbeit. Also: Kommunale Netzwerke erarbeiten *im* Dialog gemeinsame Visionen, Ziele, Standards, Leitlinien etc. Sie arbeiten *am* Dialog, indem die beteiligten Personen ihre eigenen Dialogkompetenzen in oft herausfordernden interprofessionellen und hierarchieübergreifenden Kontexten kontinuierlich weiterentwickeln. Beziehungsarbeit hin zum (stärkeren) Dialog ist

2

nicht immer einfach und geht v. a. selten schnell, ist jedoch sinnstiftend und Öl für den Motor der Entwicklung von Qualität.

- 4. Die beteiligten Kommunen sind in der Projektlaufzeit Schritte zur qualitativen Weiterentwicklung der Frühen Hilfen vor Ort gegangen. Der Transfer dessen in die kommunalen Netzwerke ist ein langfristiger Prozess.** Sowohl der Ausgangspunkt als auch die in den QDFH verfügbaren Ressourcen der beteiligten Kommunen waren sehr unterschiedlich. Demzufolge sind auch die Erfahrungen und Ergebnisse auf kommunaler Ebene heterogen: von der Schaffung kommunaler Steuerungsgruppen und Veränderungen im Berichtswesen über konkrete Maßnahmen zur stärkeren Partizipation von Eltern bis hin zur abgestimmten Planung für gemeinsame Qualitätsentwicklungsprozesse mit dem kompletten Netzwerk vor Ort. Impulse aus dem Vorhaben sind bei den Teilnehmenden angekommen (persönliche Ebene), wirken in die Netzwerke hinein (kommunale Netzwerkebene) und hatten eine besondere Präsenz in politischen Gremien (politisch-strukturelle Ebene). Den Transfer der Erfahrungen und Ergebnisse in die kommunalen Netzwerke zu sichern, bleibt ein langfristiger Prozess. Kommunale Transferveranstaltungen können dazu dienen, die begonnene Arbeit weiterzuentwickeln und nicht am Projekt beteiligte Akteure einzubinden. So können langfristig gute Ideen umgesetzt und Ergebnisse der QDFH für Familien spürbar werden.
- 5. Interkommunaler Dialog liefert wertvolle Impulse für kommunale Qualitätsentwicklung.** Der Austausch zwischen den beteiligten Kommunen war ein zentrales Lernmoment. Er lieferte wichtige Impulse für die qualitative Weiterentwicklung der einzelnen Netzwerke vor Ort. Sowohl das Teilen von Herausforderungen als auch von guten Praxisbeispielen ermöglichte einen inspirierenden Blick über den eigenen Tellerrand und zeigte mögliche Ansatzpunkte für eigene Zielsetzungen und Maßnahmenplanungen.
- 6. Bundesweit zeichnen sich in den Frühen Hilfen aktuell besonders relevante Themen der Qualitätsentwicklung ab.** Diese zeigen übergreifende kommunale Bedarfe auf. Dabei geht es zum einen um die Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen als Thema an sich. Zum anderen bewegen die Praxis vor Ort besonders die Partizipation von Eltern, die politisch-strukturelle Verankerung und die Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie (und damit einhergehend die Digitalisierung) spielen zudem in den Frühen Hilfen eine wichtige Rolle.

- 7. Partizipation ist ein Grundpfeiler der Qualitätsentwicklung mit dialogischen Methoden und gleichzeitig eine ihrer größten Herausforderungen.** Alle verantwortlich Steuernden und Koordinierenden, alle Akteure und selbstverständlich auch die vielschichtigen Zielgruppen haben einen wichtigen Beitrag für die Qualitätsentwicklung vor Ort zu leisten und müssen beteiligt werden. Erst in der Bündelung der vielfältigen Perspektiven aller Beteiligten entsteht ein stimmiges Gesamtbild der aktuellen Situation. Dies ist die Grundlage für eine gemeinsam getragene Zielsetzung der Qualitätsentwicklung. Der Gestaltung von umfangreichen und zeitaufwendigen Beteiligungsprozessen gilt es viel Aufmerksamkeit zu widmen, um grundsätzlich knappe Zeitressourcen (insbesondere für Leitungskräfte) und heterogene Vorkenntnisse bzw. die Nähe/Ferne zum Themenfeld zu berücksichtigen. Beispielsweise kann eine Schrittfolge der Beteiligung oder, für manche Themen, ein Wechsel aus zielgruppenspezifischer Arbeit und übergreifenden gemeinsamen Phasen empfehlenswert sein. Qualitätsentwicklungsprozesse in den Frühen Hilfen bewegen sich im Spannungsfeld von »Möglichst alle intensiv gemeinsam!« und »Niemand hat Zeit für lange Prozesse!« Für die partizipative Arbeit an der Qualitätsentwicklung zu werben und ihren Nutzen für die verschiedenen Gruppen von Beteiligten zu verdeutlichen, ist und bleibt in diesem Zusammenhang eine wichtige Aufgabe.
- 8. Die auf der Grundlage des Qualitätsrahmens Frühe Hilfen im Vorhaben entwickelten Materialien sind hilfreich für die Gestaltung von Qualitätsentwicklungsprozessen in der Praxis.** Der Qualitätsrahmen Frühe Hilfen war der Ausgangspunkt der inhaltlichen Arbeit in den QDFH. Er ist, insbesondere für Netzwerkkoordinierende, ein hilfreiches Instrument für Dialogprozesse zur Qualitätsentwicklung, wenngleich seine Komplexität in der interprofessionellen Netzwerkpraxis eine Übersetzung erfordert. Um in der Praxis selbstverständlicher damit arbeiten zu können, braucht es eine deutliche Vereinfachung. Die im Rahmen der QDFH entwickelten und erprobten vielfältigen **Praxismaterialien** können bedarfsorientiert ausgewählt und eingesetzt werden und zukünftige kommunale Qualitätsentwicklungsprozesse gezielt unterstützen.
- 9. Der digitale Raum eröffnet zahlreiche ergänzende Möglichkeiten für Qualitätsentwicklung und Netzwerkarbeit.** Die Erprobung digitaler Formate zeigt, dass gelingende Austauschprozesse auch online möglich sind. Damit bieten sich neue Optionen für die Qualitätsentwicklungsarbeit in den Frühen Hilfen, aber auch für die grundsätzliche Netzwerkarbeit und die Gestaltung von Angeboten. Diese Ausweitung möglicher Arbeitsformen ist für alle bereichernd und insbesondere in Flächenlandkreisen mit großen Entfernungen lohnend. Auch für den

2

interkommunalen Austausch und die Partizipation von Führungskräften bieten sich neue Möglichkeiten.

10. Qualitätsdialoge sorgen für eine stärkere Präsenz der Frühen Hilfen in der

Politik. Die kommunalpolitische Ebene war in unterschiedlichem Ausmaß direkt am Vorhaben beteiligt. Darüber hinaus war das Thema Frühe Hilfen während des Vorhabens verstärkt in kommunalpolitischen Gremien präsent. Die aktuelle Verankerung der Frühen Hilfen in der kommunalen Politik wird sehr heterogen eingeschätzt. Die Frühen Hilfen immer wieder in der Politik präsent zu machen, ihre Bedeutung wirkungsvoll und kreativ zu verdeutlichen und politische Mitstreitende zu finden, ist eine kontinuierliche Aufgabe für die Verantwortlichen vor Ort. Die Ansprache der politischen Leitungsebene seitens der fachlichen Bundesebene (NZFH) kann dabei ebenso unterstützend wirken.

11. Netzwerkkoordinierende sind Schlüsselpersonen für die kommunale Qualitätsentwicklung der Frühen Hilfen. Ihre oft langjährige engagierte Netzwerkarbeit ist die Grundlage für gelingende Dialogprozesse vor Ort. Ihre Rückenstärkung auf kommunalpolitischer Ebene, aber auch im bundesweiten Austausch und durch Weiterbildungsmöglichkeiten sollte ein zentrales Anliegen sein, um auch zukünftige Qualitätsentwicklungsprozesse vor Ort voranzutreiben.

Empfehlungen für Qualitätsentwicklungsprozesse in den Frühen Hilfen

3

Was lässt sich nun aus den vielfältigen Erfahrungen der QDFH herausziehen? Was macht gelingende dialogorientierte Qualitätsentwicklungsprozesse in den Frühen Hilfen aus? Im Folgenden werden zunächst Empfehlungen für kommunale Akteure zur Weiterentwicklung der Frühen Hilfen gegeben. Da der Fokus im Vorhaben auf der Ebene der Kommunen lag, ist dieser Abschnitt ausführlicher gestaltet. Dennoch sind die anderen föderalen Ebenen für die Weiterentwicklung der Frühen Hilfen ebenso entscheidend. Ergänzend werden deshalb mögliche Reflexionsfragen für die Landeskoordinierenden sowie Schlussfolgerungen auf Bundesebene (NZFH) formuliert.

3.1 Empfehlungen für die kommunale Ebene

Auf einen Blick:

- den politischen Willen und Unterstützung bei der Qualitätsentwicklung der Frühen Hilfen zum Aufbau einer familienfreundlichen Infrastruktur sowie die angemessene Partizipation der politisch-administrativen Leitungsebene sichern
- eine engagierte Beteiligung von Koordinierenden, Steuernden und Akteuren des Netzwerkes ermöglichen und dafür werben
- Raum und Zeit für Arbeit *im* Dialog und einen wertschätzenden Zugang schaffen, der Vorhandenes würdigt und für Wachstumsrichtungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten motiviert (»Gutes noch besser machen«)
- ein Bewusstsein für die Arbeit *am* Dialog (Dialogbereitschaft und -fähigkeiten aller Beteiligten) schärfen
- fokussieren, durch inhaltliche Orientierung, Komplexitätsreduzierung und kleinschrittiges Vorgehen
- einen Fahrplan mit Flexibilität entwickeln; abgestimmte Ziele, Aufgaben/Rollen und Materialien, die die gemeinsame Arbeit unterstützen
- mit Dynamik rechnen, typische Fallen umgehen und ein breites Portfolio an dialogorientierten Arbeitsformaten nutzen
- *gemeinsam getragene* Maßnahmenplanungen und -umsetzungen entwickeln

3

Eine Beteiligung der politisch-strategischen Leitungsebene an dialogorientierten Qualitätsentwicklungsprozessen vor Ort ist unbedingt empfehlenswert, da Bemühungen um die Qualitätsentwicklung Früher Hilfen einen klaren **politischen Willen** erfordern. Für viele konkrete Maßnahmen sind Leitungsentscheidungen und politische Unterstützung nötig. Es hat sich gezeigt, dass **Leitungskräfte** bei ausreichender **Beteiligung** einen klareren Einblick in die Frühen Hilfen erhalten, ihren Nutzen für die Kommune konkreter nachvollziehen können und ihr Verständnis für die aktuelle Situation und gegebenenfalls nötige Weiterentwicklungen verbessern. Dadurch wächst zudem die Wertschätzung für die vielfältige Arbeit in den Frühen Hilfen sowie das Bewusstsein der Gemeinschaftsverantwortung.

Die jeweilige kommunale Leitungsebene ist gefragt, insbesondere angemessene Arbeitszeitressourcen zur Verfügung zu stellen.

Denn Prozesse zur Qualitätsentwicklung, insbesondere im Dialog, kosten Zeit und Energie – häufig neben der alltäglichen Aufgabenbewältigung.

Vor diesem Hintergrund hat sich beispielsweise eine **lokale Steuerungsgruppe** für die Qualitätsentwicklung der Frühen Hilfen bewährt, bestehend aus politisch und administrativ Steuernden, Koordinierenden und Praxisvertretungen. Diese setzt den Rahmen, erhält detaillierte Einblicke in die Arbeit während der Qualitätsentwicklungsprozesse und ist im konkreten Prozess anteilig auch direkt beteiligt. Im Angesicht enger Zeitfenster bieten auch digitale Formate gute Möglichkeiten.

Gelingende dialogorientierte Qualitätsentwicklungsprozesse in den Frühen Hilfen leben von **engagierter Beteiligung möglichst aller Interessengruppen** im Rahmen eines stimmigen Beteiligungskonzepts – Koordinierenden, Leitenden, Fachkräften und auch Eltern. Bleibt das Engagement auf der Ebene der Fachkräfte, werden sich viele Ideen und Maßnahmen nicht umsetzen lassen und im Netzwerk kann Energie spürbar verloren gehen. Beschränkt sich das Engagement auf die steuernde und/oder koordinierende Ebene, besteht die Gefahr, dass Veränderungen nur unzureichend in der Praxis ankommen. Qualität entfaltet sich in gemeinsamen Tätigkeitsfeldern, wenn sie von allen getragen wird.

Qualitätsentwicklungsprozesse werden zudem beflügelt von einer offenen, reflektierenden Haltung aller Beteiligten. Sich im interprofessionellen und hierarchieübergreifenden Dialog mit breit angelegter Partizipation auf andere Perspektiven und Meinungen einzulassen, braucht ein Wollen auf allen Seiten.

Neben dem Engagement beteiligter Menschen brauchen die kontinuierlichen Verständigungs- und Aushandlungsprozesse um Qualität **Raum und Zeit**. Darüber hinaus benötigen sie einen angemessenen Rahmen, der die beschriebene Qualität der gemeinsamen Arbeit fördert (beispielsweise eine Tagesveranstaltung mit informellen Begegnungsmöglichkeiten, einem wertschätzend gestalteten räumlichen Setting, Catering, Pausengestaltung, motivierender Moderation etc.).

Es wird deutlich: Im kommunalen Dialog gemeinsame Ergebnisse zu erzielen, ist ein hoher Anspruch, dem man durch die **Arbeit am Dialog**, also die kontinuierliche Reflexion und Stärkung von Dialogkompetenzen aller Beteiligten, gerecht werden kann.

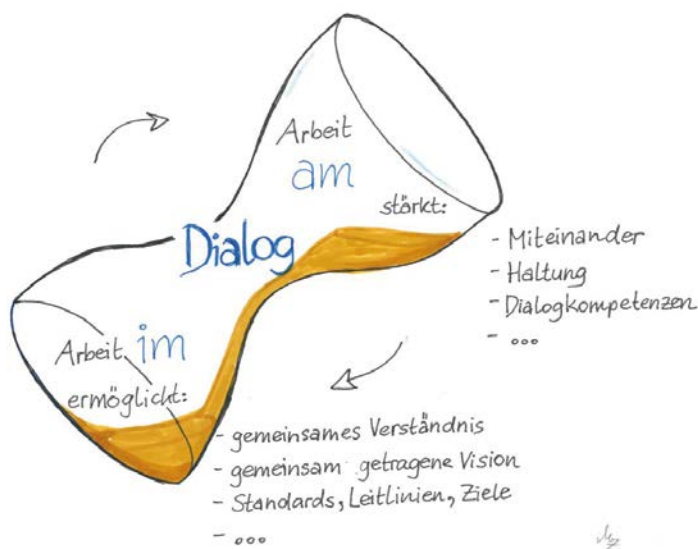


Abbildung 3: Arbeit am und im Dialog, Quelle: NZFH, Felsenweg-Institut

Neben Rahmen und Bereitschaft aller ist für gelingende Qualitätsentwicklungsprozesse im Dialog eine **inhaltliche Orientierung** wichtig, sowohl für einzelne kommunale Veranstaltungen als auch den Prozess vor Ort im Allgemeinen. Der Qualitätsrahmen Frühe Hilfen liefert hier eine gute Ausgangslage.

Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen ist ein vielfältiges Thema. So zeichnet sich auch der Qualitätsrahmen mit seinen neun Qualitätsdimensionen und dem Anspruch auf eine umfassende Darstellung vielschichtiger Zusammenhänge durch eine hohe Komplexität aus. Der Prozess hat gezeigt, wie wichtig es ist, diese **Komplexität zu reduzieren**, zum Beispiel durch die Wahl eines thematischen Fokus.

Nachhaltig wirkungsvolle Qualitätsentwicklungsprozesse im Dialog **bestehen aus kleinen Schritten**, deren Nutzen spürbar wird. So können mittelfristig auch größere und zunächst schwer zu bewältigende Aufgaben angegangen werden.

Mit Blick auf die Heterogenität der Frühen Hilfen vor Ort und ihre vielfältigen Qualitätsentwicklungsbemühungen gibt es **nicht den Fahrplan, sondern verschiedene Vorgehensweisen**, die zudem **flexibel** bleiben sollten, um der Dynamik in partizipativen,

3

dialogischen Prozessen Rechnung zu tragen. Die Prozesserfahrungen zeigen jedoch, dass es hilfreich ist, zunächst **Verantwortung, Beteiligung und Themenschwerpunkt** zu vereinbaren.

Mögliche Reflexionsfragen für zielorientierte Qualitätsdialoge:

- Wer ist für die Qualitätsentwicklung der Frühen Hilfen in unserer Kommune verantwortlich?
- Gibt es ein vorhandenes Gremium, das diese Aufgabe trägt? Braucht es eine Steuerungs- oder Qualitätsentwicklungsgruppe?
- Wie sollen alle Interessengruppen zusammenarbeiten – von Anfang an gemeinsam, in Schritten, wechselnd spezifisch?
- Welcher Themenschwerpunkt steht zunächst im Mittelpunkt?

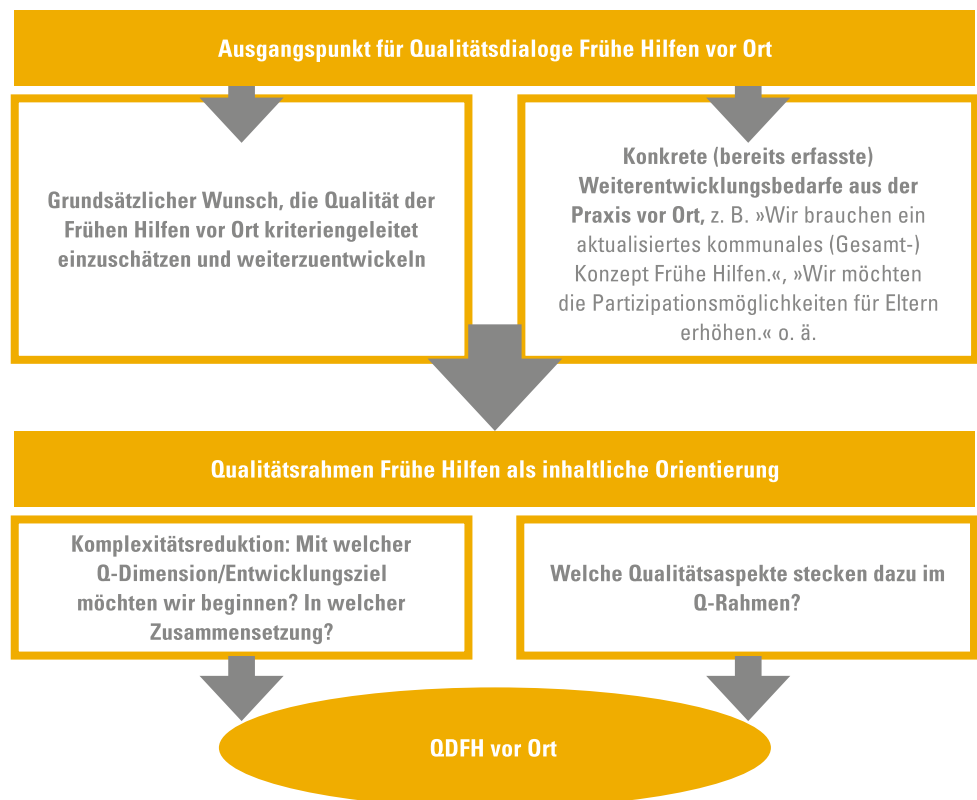


Abbildung 4: Stufen dialogorientierter Qualitätsentwicklungsprozesse, Quelle: NZFH, Felsenweg-Institut

Für dialogorientierte Qualitätsentwicklungsprozesse stehen im Vorhaben der QDFH entwickelte **Praxismaterialien** zur Verfügung, die flexibel eingesetzt werden können. Die Materialien basieren auf den Inhalten des Qualitätsrahmens. Sie ermöglichen individuelle Einschätzungen und gemeinsame Visualisierungen, die dabei unterstützen, in den Dialog für eine geteilte Ist-Analyse zu treten.

Bereits in der Diskussion um ggf. unterschiedliche Einschätzungen werden gute Praxisbeispiele, aber auch Informationslücken sichtbar, die geeignete Anknüpfungspunkte für eine Weiterentwicklung sind. Zu erkannten Entwicklungsbedarfen werden gemeinsam Ideen gesammelt und Priorisierungen vorgenommen. Im Anschluss erfolgt eine **konkrete Maßnahmenplanung**, die Aufgaben und Zeiträume klar benennt und Verantwortlichkeiten beschreibt. Es geht um **gemeinsam getragene Planungen**, die auch einem Realitätscheck angesichts der aktuellen Arbeitsbelastung und zur Verfügung stehenden Zeit- und Finanzressourcen standhalten. Die Planungen enthalten im Sinne der Wirkungsorientierung Überlegungen wie: »Woran erkennen wir, dass wir Ziele erreicht haben bzw. auf dem richtigen Weg sind?« Im vereinbarten Zeitraum wird an der Umsetzung gearbeitet und die Zielerreichung ebenfalls wie vereinbart überprüft.

Die Überprüfung der Zielsetzung, eine erneute Einschätzung des bearbeiteten Qualitätsaspekts und die Auswahl weiterer Inhalte führen zu einer regelmäßigen Durchführung von Qualitätsentwicklungsprozessen im Dialog. Um Kontinuität zu schaffen, ist es sinnvoll, sie in der Jahresplanung zu verankern (beispielsweise eine Qualitätsentwicklungswerkstatt im Jahr) und den Maßnahmenzeitraum auf das Jahr anzupassen.



Abbildung 5: Fragestellungen zur Vorbereitung von Qualitätsdialogen, Quelle: NZFH, Felsenweg-Institut

3

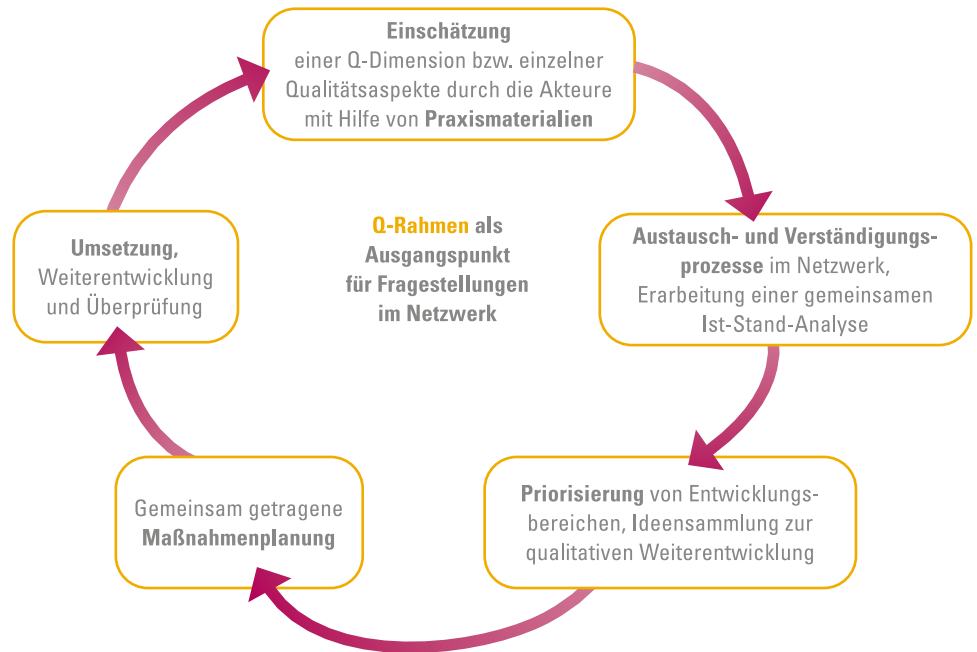


Abbildung 6: Der Qualitätsrahmen als Ausgangspunkt für Fragestellungen im Netzwerk,
Quelle: NZFH, Felsenweg-Institut

Qualitätsentwicklungsprozesse können sich sehr **dynamisch** entwickeln. So zeigen sich im Verlauf mitunter neue Bedarfe oder Zeitpläne verschieben sich. Qualitätsentwicklung im Dialog ermöglicht, mit einem gewissen Maß an Flexibilität auf solche Veränderungen einzugehen.

Ein letzter Gedanke gilt **typischen Fallen**. Diese zu kennen kann helfen, im eigenen kommunalen Prozess vorbereitet zu sein und möglichst nervenschonend damit umzugehen. Steht zu wenig Zeit für die Beziehung im Dialog zur Verfügung, erscheinen **partizipative Abstimmungsprozesse oft mühsam** und es besteht der Wunsch nach schnellen, klaren Vorgaben. Diese sind zwar durchaus in einigen Punkten hilfreich, widersprechen aber an vielen Stellen dem Ansatz der gemeinsam getragenen, nachhaltigen Qualitätsentwicklung. So kann es einen Motivationsschub (und erste spürbare Nutzenerlebnisse) benötigen, um sich auf die längere Arbeit an der Qualitätsentwicklung einzulassen.

Ein weiterer Punkt sind häufig anzutreffende **stillschweigende Annahmen**. In Netzwerkkontexten treffen verschiedene Systeme und Arbeitsbereiche aufeinander. Kriterien, Abläufe und zugrunde liegende Haltungen der unterschiedlichen Akteure müssen transparent und aufeinander abgestimmt werden. Dies als normalen, stetigen Schleifprozess der gemeinsamen Qualitätsentwicklungsarbeit anzunehmen, hilft, ihn konstruktiv zu nutzen.

Herausfordernd kann zudem die **Zusammensetzung der Beteiligten** sein. Dialogorientierte Qualitätsentwicklungsprozesse sind möglichst breit partizipativ angelegt. Arbeiten Fachkräfte aber an Themen, die sich außerhalb ihrer (empfundenen) Wirkungsbereiche befinden, ist das wenig motivierend. Im kommunalen Prozess gilt es darauf zu achten, wer mit welcher konkreten Zielsetzung zusammenarbeitet und dafür auch den nötigen Auftrag bzw. die nötige Mandatierung hat.

Zusammenfassend zeigt das folgende **Bild Aspekte für gelingende Qualitätsentwicklungsprozesse im Dialog**. Der innere Bereich umfasst dabei kommunale Faktoren: Was ist hilfreich in der Kommune, um gelingende Qualitätsentwicklungsprozesse zu etablieren und durchzuführen? Im äußeren Bereich rundherum finden sich hilfreiche Unterstützungsmöglichkeiten für kommunale Qualitätsentwicklungsprozesse von außen.

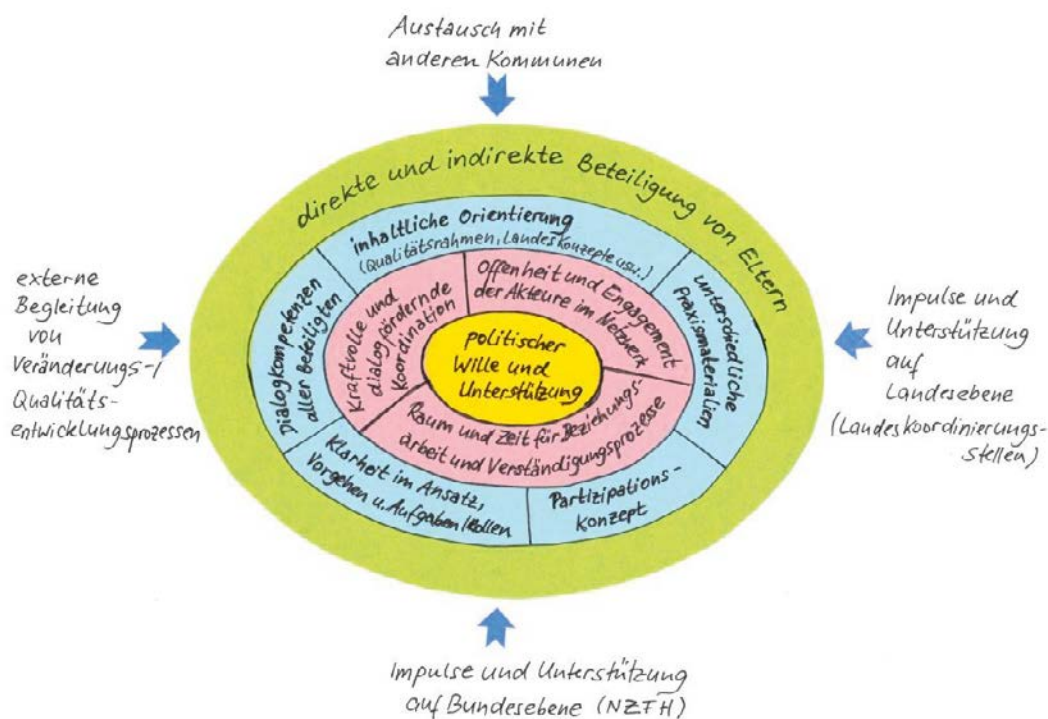


Abbildung 7: Aspekte für gelingende Qualitätsentwicklungsprozesse im Dialog, Quelle: NZFH, Felsenweg-Institut

3

Empfehlungen für Netzwerkkoordinierende

Damit Koordinierende mit ihrem kommunalen Netzwerk die Qualität der Frühen Hilfen im Dialog weiterentwickeln können, folgen einige Empfehlungen als Orientierungshilfe:

Auf einen Blick:

- Holen Sie sich ein Mandat / politische Rückendeckung / einen Leitungsauftrag für die Qualitätsentwicklung der Frühen Hilfen vor Ort.
- Verdeutlichen Sie die Bedeutung von Qualitätsentwicklung und deren konkretem Nutzen für die unterschiedlichen Interessengruppen: für die Familien / für die Kommune / für die Politik / für die Netzwerk-Akteure.
- Suchen Sie sich Mitreisende. Legen Sie Wert auf die Auswahl der Beteiligten im Prozess bzw. in Phasen, bedenken Sie die Partizipation gut, beziehen Sie Eltern ein.
- Erarbeiten Sie partizipativ einen Fahrplan für das Vorgehen in Ihrem Netzwerk vor Ort.
- Legen Sie Wert auf die Qualität des Miteinanders. Arbeiten Sie an Beziehungen, an Dialogfähigkeit, Erleben.
- Orientieren Sie sich am Qualitätsrahmen und beteiligen Sie sich an bundesweiten Fachdiskussionen zur Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen.
- Beginnen Sie mit der Qualitätsdimension Netzwerk des Qualitätsrahmens. Diese ermöglicht einen zugänglichen und vielschichtigen Einstieg in die Qualitätsentwicklung der Frühen Hilfen.
- Nutzen Sie die **Praxismaterialien** und passen Sie diese ggf. für Ihre Bedürfnisse an.
- Packen Sie starke Nerven und Durchhaltevermögen ein und feiern Sie kleine Erfolge.
- Tauschen Sie sich mit anderen Akteuren aus Kommunen, anderen Koordinierenden aus.
- Nutzen Sie das breite Portfolio von Möglichkeiten (Tagungen, Workshops, analog, online ...).
- Nutzen Sie vorhandene Strukturen und binden Sie Ihre Landeskoordinierung in den Prozess ein.

Empfehlungen für strategisch-politische und administrative Leitungskräfte in den Kommunen

Die Rückmeldungen zur Beteiligung von politischen Leitungskräften in den QDFH zeigen, dass sich ein größeres Verständnis der Frühen Hilfen und ihres Nutzens auf der Leitungsebene auch auf die Umsetzungspraxis positiv auswirkt.

Mögliche Reflexionsfragen für Leitungskräfte:

- Welche Bedeutung hat Prävention generell in unserer Kommune? Welche Bedeutung hat Prävention in der Altersgruppe 0 bis 3 Jahre? Welche Rolle soll Prävention in Zukunft spielen? Inwiefern spielen die Frühen Hilfen und deren Qualitätsentwicklung eine Rolle in der kommunalpolitischen Gesamtstrategie?
- Was weiß ich über die Frühen Hilfen und ihre Qualität in meiner Kommune?
- Welche Daten und Informationen habe ich dazu oder hätte ich gern? Von wem und in welchem Turnus?
- Inwiefern trägt Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen zu politischen Zielsetzungen bei (z. B. familienfreundliche Kommune, Erreichung von Zielgruppen etc.)?
- Inwiefern bin ich in Qualitätsentwicklungsprozesse der Frühen Hilfen eingebunden? Wie gestalte ich meine Leitungsverantwortung für Qualitätsentwicklung in diesem Bereich?
- Wie kann ich die Arbeit der Praxis unterstützen?

Empfehlungen zu Schwerpunktthemen der Qualitätsentwicklung

Die Gespräche und Arbeitsphasen aller Qualitätsentwicklungswerkstätten im Vorhaben der QDFH zusammenzufassen, ist schwer möglich, zumal konkrete Ergebnisse jenseits der Praxismaterialien in kommunaler Verantwortung und auf kommunaler Ebene angestrebt waren ([zur Abschlusskonferenz](#)). Themen wie Schnittstellenarbeit, das Verständnis von Frühen Hilfen (Profil/Markenkern), Zugänge und Barrieren zu den Angeboten Früher Hilfen für Familien, Verbindlichkeit in Netzwerken, gelingende Netzwerkarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Überarbeitung von Konzepten und Berichtswesen wurden in mehreren Clustern bewegt. Besonders stachen jedoch einige Schwerpunktthemen heraus, die in allen Clustern von Interesse waren. Dazu gehören die politisch-strukturelle Verankerung der Frühen Hilfen, die Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen sowie die Partizipation von verschiedenen Akteuren im Allgemeinen und von Familien im Speziellen an der Ausgestaltung der Frühen Hilfen. Einblicke in die thematische Bearbeitung dieser akzentuierten Bedarfe der kommunalen Vertreterinnen und Vertreter sind nachfolgend in einigen Blitzlichtern dargestellt.

Blitzlicht: Politisch-strukturelle Verankerung

Die politisch-strukturelle Verankerung war für alle beteiligten Kommunen ein wichtiges Thema der Qualitätsentwicklung. Im Vorhaben widmete ein Cluster diesem Thema

3

besondere Aufmerksamkeit. Dialogveranstaltungen – auch mit Vertreterinnen und Vertretern der Kommunalpolitik – und Impulse von Expertinnen und Experten waren die Grundlage gemeinsamer Überlegungen.

Politisch-strukturelle Verankerung braucht:

- Verbündete sowie Fürsprecherinnen und Fürsprecher mit langem Atem
- Engagement und Wir-Gefühl für eine gemeinsame kommunale Verantwortung – gemeinsam für eine familienfreundliche Kommune!
- Gesprächssituationen anstelle von langen Berichten und Emails – Schlaglichter werfen und Besuche vor Ort ermöglichen
- Informationshäppchen: praktisch, pragmatisch und kurz
- (lokale) Wirkungsnarrative und »farbenfrohe« Bilder – die Bedeutung der Frühen Hilfen und ihren Nutzen für die Kommune und die Familien sichtbar machen

Blitzlicht: Partizipation

Auch das Thema Partizipation war kommunenübergreifend zentral. Alle Cluster – jenseits der zu bearbeitenden Qualitätsdimension – beschäftigten sich im Vorhaben mit Fragen zur Partizipation. Im Kern ging es um die Partizipation von Familien, aber auch um die Partizipation von (Netzwerk-)Akteuren. Im Qualitätsrahmen sind in mehreren Qualitätsdimensionen vielfältige Anknüpfungspunkte zum Thema Partizipation formuliert. Impulse von Expertinnen und Experten ebenso wie Praxisbeispiele aus den Kommunen waren Grundlage intensiver Auseinandersetzungen mit Fragen zu Haltung, konkreter Planung und Umsetzung von Partizipationsformaten sowie zu struktureller Beteiligung. Für viele Netzwerke ist es hilfreich, zunächst Raum und Zeit für den Austausch über Partizipationsverständnisse, Möglichkeiten, Sorgen usw. zu haben, um darauf aufbauend die in-/direkte Beteiligung von Eltern konkret weiterentwickeln zu können.

Partizipation ist vor allem:

- mutig, willensstark, geduldig, risikobereit, aufrichtig
- eine **Haltung** (Engagement, Empathie, Perspektivenvielfalt, Offenheit, Kooperation, Flexibilität, Respekt, Lernbereitschaft, Selbstreflexion, etc.)
- ein **Identitätsentwicklungsprozess** (Teilhabe, Teilnahme, Selbst- und Mitbestimmung, Mitwirkung, Mitsprache, Einbeziehung)

Partizipation braucht:

- Ressourcen (Zeit, Personen, Raum etc.)
- Flexibilität und Raum für Ungeplantes
- (hierarchieunabhängige) Partnerschaft
- Vertrauen und Kontinuität
- Beziehung und Verantwortung
- Methoden und Kompetenzen
- Steuerung (Rahmen und Strukturen)

Blitzlicht: Wirkung und Wirkungsorientierung

Ein weiteres wichtiges Thema war die Wirkung der Frühen Hilfen bzw. die Wirkungsorientierung der Arbeit in den Frühen Hilfen. Das Thema war in einigen Clustern präsent und wurde engagiert diskutiert. Im Zentrum des dialogischen Austausches standen zum Beispiel folgende Fragen: Was genau bewirken die Frühen Hilfen? Wie kann die Wirkung der Frühen Hilfen erhöht werden? Welche Wirkungsindikatoren können praktikabel sein? Es wurde deutlich, dass Wirkungsorientierung ein wichtiges, bisher noch wenig bearbeitetes Thema ist, das auch Eingang in die Überarbeitung des Qualitätsrahmens Frühe Hilfen finden sollte.

Empfehlungen aus den QDFH sind insbesondere folgende Punkte:

- Formulierung von Gesprächsimpulsen, z. B.: Wirkung ist eine Haltung, bei der man »vom Ergebnis aus« denkt.
- Kernfragen für die gemeinsame Reflexion: Was wollen wir bewirken? Was brauchen wir dafür? Wie wollen wir es tun? Woran erkennen wir unsere Wirkung?
- Für eine wirkungsorientierte Ausrichtung der Arbeit in den Frühen Hilfen bietet die IOOI-Wirkungskette eine gute Grundlage: Inputs (Ressourcen) – Outputs (Leistungen: »Was wir tun«) – Outcome (Wirkung bei der Zielgruppe) – Impact (Wirkung in der Gesellschaft).
- In der kommunalen Netzwerkarbeit sollte der Fokus auf Wirkungsdiskursen zur Qualitätsentwicklung liegen, weniger auf Erfolgsmessung.
- Wirkung ist eine Kultur: »Gutes noch besser tun«.
 - Dies geschieht beispielsweise durch Perspektivenvielfalt, Reflexions- und Lernbereitschaft, Fehlerfreundlichkeit, Transparenz, Lern-, Dialog- und Diskurskultur, Evidenz- und Datenbasierung.
- **Wirkungsorientierung** in der Arbeit der Frühen Hilfen hilft kommunalen Netzwerken u. a.:
 - die Situation für ihre Zielgruppe zu verbessern (Zielgruppenorientierung)
 - in Richtung der gewünschten Wirkung zu agieren (Fokussierung)
 - den eigenen Beitrag klarer zu erkennen, zu planen und umzusetzen (Klarheit)
 - dazuzulernen und die eigene Arbeit kontinuierlich zu verbessern (Qualitätsentwicklung)
 - das eigene Handeln zu begründen und legitimieren (Außendarstellung)
 - vor bloßer Geschäftigkeit zu schützen.

3

3.2 Empfehlungen für die Landesebene

Die Landeskoordinierenden waren im Vorhaben teilweise beteiligt. Für sie könnte eine Reflexion der Ergebnisse für ihren Auftrag zur Qualitätsentwicklung Frühe Hilfen auf Länderebene hilfreich sein.

Mögliche Reflexionsfragen:

- Wie schätze ich die aktuelle Qualität der Frühen Hilfen in unserem Bundesland ein? Welche Daten und Informationen habe ich dazu oder hätte ich gern?
- Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung werden auf kommunaler und Landesebene eingesetzt? Womit gibt es gute Erfahrungen? Was ist besonders herausfordernd in der Umsetzung bzw. bringt bisher nicht den gewünschten Effekt?
- Welche Erkenntnisse sind für mich aus den QDFH bedeutsam? Inwiefern passen diese zu Aktivitäten/Projekten/Konzepten in unserem Bundesland?
- Wäre es möglich und sinnvoll, dialogorientierte Qualitätsentwicklungsprozesse auf Landesebene fortzuführen und/oder zu etablieren? Welchen Mehrwert hätten diese ggf. zu bestehenden Formaten? Wie müssten sie angelegt sein, um die Qualität wirkungsvoll weiterzuentwickeln? Welches Format halte ich/halten wir für sinnvoll?
- Wie kann ich die Qualitätsentwicklungsarbeit auf kommunaler Ebene noch stärker unterstützen? Welche Möglichkeiten sehe ich aktuell vor Ort, diese Prozesse auch zwischen den Kommunen zu fördern?
- Welchen Austausch und Dialog wünsche ich mir mit den anderen Landeskoordinierenden und mit dem Bund explizit zum Thema Qualitätsentwicklung/Qualitätsdialoge in den Frühen Hilfen?
- Mit Blick auf das landesweite Qualifizierungsangebot, inwiefern spielen Dialogkompetenzen eine Rolle?

3.3 Schlussfolgerungen auf der Bundesebene

Aus den Erfahrungen der Qualitätsdialoge können auch Schlussfolgerungen gezogen werden, wie die kommunale Qualitätsentwicklung der Frühen Hilfen weiterhin durch die Bundesebene unterstützt werden kann. Das NZFH hat auf der Grundlage bereits einige Ideen entwickelt sowie mit der Umsetzung begonnen. Diese werden im Folgenden kurz skizziert.

Auf einen Blick:

- interkommunalen Fachaustausch Frühe Hilfen initiieren
- Qualitätsrahmen Frühe Hilfen vereinfachen
- entwickelte Praxismaterialien bundesweit verfügbar machen
- Fachkräfte unterstützen in der Information und Ansprache der strategisch-politischen Ebene in den Kommunen
- Transferprozesse der Ergebnisse in die Netzwerke der beteiligten Kommunen weiter begleiten
- Koordinierende in ihrer Arbeit stärken
- Landeskordinierende weiterhin in die Qualitätsentwicklungsarbeit einbinden

Den Wert des Austausches über die eigenen kommunalen Grenzen hinweg beschrieben alle QDFH-Kommunen. Vor diesem Hintergrund sollten interkommunale, dialogorientierte Austauschformate in den Frühen Hilfen auch weiterhin ermöglicht werden. Digitale Formate sind empfehlenswert, um Fahrtzeiten zu vermeiden und bundesweit ein niedrigschwelliges Angebot zu etablieren. Dabei sind Überlegungen zu regelmäßigen Austauschtreffen zum Thema Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen lohnend. Um konkret formulierte Bedarfe aufzugreifen, sollten insbesondere Angebote zu den Themen Partizipation, politisch-strukturelle Verankerung, dialogische Qualitätsentwicklung und Wirkungsorientierung unterbreitet werden. Das NZFH hat zu diesem Zweck die Veranstaltungsreihe »**Digitale Netzwerkrunden**« konzipiert.

Im Folgeprojekt der QDFH »**Frühe Hilfen qualitativ gestalten: Prozessbegleitung kommunaler Netzwerke**« greift das NZFH ab 2022 die drei Themen Wirkungsorientierung, politisch-strukturelle Verankerung und Partizipation auf. Es handelt sich um eine längerfristige und dialogorientierte Prozessbegleitung in den teilnehmenden Kommunen und um interkommunale Austauschformate zur Weiterentwicklung der Frühen Hilfen und der familienfreundlichen Infrastruktur. Die in diesem Prozess erzielten Ergebnisse wird das NZFH nach Abschluss allen Kommunen zur Verfügung stellen. So werden aus den einzelnen erprobten lösungsorientierten Vorgehensweisen Handlungsleitfäden für Akteure Früher Hilfen entstehen und bundesweit zur Verfügung gestellt.

Die Erprobung des Qualitätsrahmens hat gezeigt, dass er eine geeignete Arbeitsgrundlage insbesondere für Koordinierende ist. Sein Einsatz in der Netzwerkarbeit ist aufgrund der Komplexität jedoch herausfordernd. Vor diesem Hintergrund ist eine Überarbeitung des **Qualitätsrahmens als digitale und vereinfachte Kurzversion** in Arbeit.

Seitens der Kommunen wurde auch der Wunsch nach einer **Materialiensammlung zur Qualitätsentwicklung** formuliert. Die während der QDFH entwickelten Praxismaterialien treffen also einen Bedarf. Teilnehmende der digitalen Netzwerkrunden (s.o.)

3

haben in der Veranstaltungsreihe die Möglichkeit, die Materialien kennenzulernen und auszuprobieren.

Auch wenn es gelungen ist, Leitungskräfte einzubinden, wurde vielerorts deutlich, dass das **Erreichen der politischen und administrativen Leitungsebene** für die Fachkräfte vor Ort herausfordernd ist. Insbesondere bei strukturellen Themen und Fragestellungen machen Fachkräfte die Erfahrung, dass vielfältige Auseinandersetzungen, Ideen und Maßnahmenüberlegungen letztlich wirkungslos bleiben, wenn nötige Entscheidungen auf den höheren Ebenen nicht getroffen werden. Deshalb sollten Fachkräfte in der Information und Ansprache der strategisch-politischen Ebene in den Kommunen weiterhin unterstützt werden. Zu diesem Zweck veröffentlicht das NZFH ein Impulspapier zum Thema politisch-strukturelle Verankerung von Frühen Hilfen vor Ort.

Um einen gelingenden Transfer der Ergebnisse aus den QDFH in die Netzwerke vor Ort zu sichern sowie die Wirkung über das Vorhaben hinaus auszuweiten und damit insgesamt zu erhöhen, sollte in den beteiligten Kommunen eine weitere Begleitung der Prozesse vor Ort ermöglicht werden (**Transferbegleitung**). Das NZFH hat den beteiligten Kommunen zu diesem Zweck die Unterstützung für einen Transferworkshop zum Ende der Projektlaufzeit angeboten. In einigen Kommunen konnten diese erfolgreich für die Weiterentwicklung der Ergebnisse genutzt werden.

Hilfreich für den Transfer können auch die Ergebnisse der **wissenschaftlichen Begleitforschung** der QDFH sein. Diese können für die Ansprache der Leitungsebene genutzt werden. Für die Praxis besonders relevant sind beispielsweise konkrete inhaltliche Hinweise zur Partizipation von Eltern aus den Fokusgruppen und Ergebnisse der Dezentrentinnen- und Dezenternentenbefragung als konkrete Unterstützung von Argumentationen für die politische Ebene.

Die **Netzwerkkoordinierenden sind Schlüsselpersonen** vor Ort und Hauptverantwortliche zur Steuerung und Durchführung der dortigen Prozesse. Sie sollten bundesweit durch weitere Unterstützung gestärkt werden, z. B. durch Qualifizierung zu Qualitätsentwicklungsprozessen und zur Anwendung von Qualitätsentwicklungsmaterialien.

Für Transferfragen können auch die **Landeskoordinierungen** stärker einbezogen werden. Welche Unterstützung könnten sie für die Etablierung kommunaler Qualitätsentwicklungsprozesse in den Frühen Hilfen leisten? Inwiefern können sie ggf. bei der dialogischen Überlegung zu Qualitätsstandards bzw. -kriterien landesweit Impulse liefern? Wie können Qualitätsdialoge auf Landesebene etabliert bzw. weitergeführt werden?

Im Projekt »Frühe Hilfen qualitativ gestalten: Prozessbegleitung kommunaler Netzwerke« werden zur Sicherstellung des bundesweiten Transfers und der Nachhaltigkeit die Landeskoordinierungsstellen von Beginn an einbezogen. Ziel ist es, bereits während der Projektlaufzeit den Transfer in andere Kommunen eines Bundeslandes sicherzustellen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Wolff, R. / Ackermann, T. / Biesel, K. / Brandhorst, F. / Heinitz, S. / Patschke, M. (2013):** Beiträge zur Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz, Praxisleitfaden 5, Dialogische Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz. Herausgegeben vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen. Köln
- Deming, W. E. (1982):** Quality, Productivity, and Competitive Position. Cambridge, Massachusetts

ZITIERWEISE:

Dolk, Thomas / Voigtländer, Christiane / Hoffmann, Till / Marscheider, Jana (2022): Qualitätsentwicklung in der Praxis unterstützen – Qualitätsdialoge Frühe Hilfen. Impulspapier. Herausgegeben vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH). Köln <https://doi.org/10.17623/NZFH:EPP-QEidP>

**Herausgeber:**

Nationales Zentrum Frühe Hilfen in der
Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
in Kooperation mit dem Deutschen Jugendinstitut e. V.
Maarweg 149–161
50825 Köln
Telefon: 0221 8992-0
Fax: 0221 8992-300
<https://www.bzga.de>
<https://www.fruehehilfen.de>

Autorinnen und Autoren:

Dr. Thomas Dolk, Christiane Voigtländer, Felsenweg-Institut der Karl Kübel
Stiftung für Kind und Familie
Till Hoffmann, Jana Marscheider, NZFH, BZgA

Illustrationen:

Manuela Zipser, Felsenweg-Institut der Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie

Gestaltungskonzept und Layout:

Designbüro Lübbecke Naumann Thoben, Köln

Alle Rechte vorbehalten.

Die Beiträge in dieser Reihe geben die Meinung der Autorinnen und Autoren
wieder, die von dem Herausgeber nicht in jedem Fall geteilt werden muss.

Diese Reihe ist als Diskussionsforum gedacht.

Diese Publikation wird von der BZgA kostenlos abgegeben. Sie ist nicht
zum Weiterverkauf durch die Empfängerin oder den Empfänger an Dritte
bestimmt.

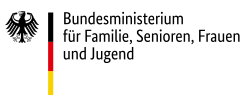
Auflage:

1.b.011.22

Artikelnummer:

D81000235

Gefördert vom:



Träger:



In Kooperation mit:

