

S. Böttcher/ S. Winge

Pflege im Quartier – Gesundheits- und Pflegebündnisse

Handlungsleitfaden für Kommunen in Sachsen-Anhalt
zur Unterstützung der Gründung und Etablierung
von Gesundheits- und Pflegebündnissen



KOMPETENZZENTRUM
SOZIALE INNOVATION
SACHSEN-ANHALT

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.
an der Martin-Luther-Universität
Halle-Wittenberg



zsh

Pflege im Quartier – Gesundheits- und Pflegebündnisse

**Handlungsleitfaden für Kommunen in Sachsen-Anhalt
zur Unterstützung der Gründung und Etablierung
von Gesundheits- und Pflegebündnissen**

Inhalt

1	Hintergrund und Zielstellung	3
2	Herausforderungen und Potenziale	4
3	Ablaufbeispiel.....	4
3.1	Vorbereitende Maßnahmen für den Netzwerkaufbau: Arbeitsschritte und methodisches Vorgehen.....	5
3.2	Vor-Ort-Situationsanalyse: Identifizierung von Akteuren, Schnittstellen, Handlungsbedarfen und -potenzialen.....	6
3.2.1	Akteursanalyse	6
3.2.2	Bedarfsanalyse.....	8
3.3	Entwicklung von Handlungsansätzen: Vom Bedarf über Ideen zur Maßnahme	10
3.4	Identifizierung und Setzen von Netzwerk-Meilensteinen: Verstetigung	13
3.5	Sicherung der Etablierung und Nachhaltigkeit: Netzwerkkoordination und Finanzierung..	14
3.5.1	Aufgaben in einem Netzwerk.....	14
3.5.2	Netzwerkkoordination	16
3.5.3	Kosten und Finanzierung eines Netzwerkes	17
4	Gestaltungsbedingungen der Bündnisarbeit	19
4.1	Anforderungen an kommunale Initiator*innen.....	19
4.2	Gelingensfaktoren und Stolpersteine	19
4.2.1	Handlungsansätze → Gelingensfaktoren und Stolpersteine	19
4.2.2	Netzwerkarbeit → Gelingensfaktoren und Stolpersteine.....	21

1 Hintergrund und Zielstellung

Der demografische Wandel prägt die Bevölkerungsentwicklung im Sinne einer alternden Gesellschaft, die sich u.a. sowohl in einer absoluten und relativen Zunahme der höheren Altersgruppen als auch in einem steigenden Lebensalter äußert. Der Anteil der jüngeren Altersgruppen sinkt und damit sowohl das Erwerbspersonenpotenzial als auch das potenzielle Angehörigenpflegepotenzial. Beides hat starke Auswirkungen auf die gesundheitliche, medizinische und pflegerische Angebots- und Versorgungsstruktur. Dabei stehen ländliche Quartiere zumeist vor größeren Herausforderungen als Quartiere im städtischen Raum.

Zur Ermöglichung und Sicherung eines alter(n)sgerechten Lebens im Quartier, einschließlich der quartiersorientierten Gesundheitsversorgung und Pflege, wird es vor diesem Hintergrund zunehmend wichtiger, innovative Kooperationsformen wohlfahrtsstaatlichen, zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Handelns zu entwickeln. So finden zum Beispiel mit Blick auf die *„Versorgung pflege- bzw. hilfebedürftiger älterer Menschen [...] Konzepte wie der „Bürger-Profi-Mix“ oder die „Sorgende Kommune“ [...] zunehmend Verbreitung. Diese Konzepte beruhen darauf, den Bedürfnissen von Pflegebedürftigen nachzukommen und gleichzeitig die professionellen Pflegedienste, ebenso wie die pflegenden Angehörigen, durch ein Netzwerk aus nachbarschaftlichen, kommunalen und ehrenamtlichen Akteuren zu entlasten. Durch diese Ansätze soll in der engeren Nachbarschaft und dem sozialräumlichen Umfeld [...] ein „sorgendes“ Umfeld entstehen [...].“* (Fachkonzept, S. 6)

Doch nicht nur in der Pflege, sondern auch in der Gesundheitsprävention und der medizinischen Versorgung werden solche innovativen Kooperationsformen an Bedeutung gewinnen. Ihre Wirksamkeit basiert auf der Kombination gemeinsam entwickelter Kommunikations- und Netzwerkstrukturen, der Beachtung quartiersbezogener Besonderheiten und der Berücksichtigung bevölkerungsspezifischer Bedarfe. Auf Vernetzung basierende Kooperationsansätze ermöglichen die Bündelung personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen der beteiligten Akteure sowie ihren bedarfsgerechten und effektiven Einsatz durch die Nutzung von Synergiepotenzialen. Eine mögliche Kooperationsform stellen lokale bzw. quartiersbezogene Gesundheits- und Pflegebündnisse dar.

Die Kommune stellt eine herausragende Schnittstelle bei der Gründung und Etablierung von lokalen bzw. quartiersbezogenen Bündnissen dar, die darauf ausgerichtet sind, die Lebensqualität ihrer Einwohner*innen zu verbessern. Insbesondere *„die Bedeutung von wohnortnahen Versorgungsstrukturen und kommunaler Beteiligung bei der Versorgung älterer, hilfs- und pflegebedürftiger Menschen wird unter dem Stichwort ‘Sorgende Kommune‘ bereits seit einigen Jahren intensiv diskutiert. Dabei werden unter anderem die Handlungsmöglichkeiten von Kommunen und lokaler Politik als koordinierende und ermöglichende Akteur*innen in den Blick genommen.“* (Fachkonzept, S. 34) Bisherige Forschungen offenbaren allerdings, dass den Kommunen selbst diese Schlüsselrolle häufig nicht ausreichend bewusst ist, Ideen zu ihrer Gestaltung oder Wissen um notwendige Bausteine fehlen. Diese Lücke soll der hier vorliegende Handlungsleitfaden schließen. Er richtet sich an Kommunen, die die Gründung von Gesundheits- und Pflegebündnissen initiieren oder eine solche Initiative unterstützen und die nachhaltige Etablierung solcher Bündnisse fördern wollen.

Auch wenn rechtlich die kommunalen Handlungsmöglichkeiten, vor allem im Bereich der Pflege und Betreuung älterer Menschen, durchaus Grenzen aufweisen, bieten sich Initiativ- und Handlungsspielräume für kommunales Engagement. Dies unterstreichen auch verschiedene sozial innovative Projekte, die u.a. auch über das Kompetenzzentrum Soziale Innovationen Sachsen-Anhalt sichtbar gemacht wurden.

2 Herausforderungen und Potenziale

Zur Initiierung, Gründung und Etablierung lokaler bzw. quartiersbezogener Bündnisse müssen verschiedene Schritte bzw. Aufgaben bewältigt werden, die sowohl für sich als auch in sich verschiedenste Herausforderungen darstellen können. Zu diesen **Handlungsschritten** gehören vor allem:

- die Identifizierung der lokalen bzw. quartiersbezogenen Herausforderungen im Bereich der Bevölkerungsentwicklung, der Gesundheitsprävention, der medizinischen und pflegerischen Versorgung,
- die Identifizierung lokaler bzw. quartiersspezifischer Akteure aus den zutreffenden Bereichen,
- die Initiierung und den Aufbau eines fach-, ressort- und sektorenübergreifenden Zusammenschlusses lokaler bzw. quartiersspezifischer Akteure,
- die Entwicklung einer effektiven, verlässlichen und nachhaltigen Kooperationsstruktur

Die dabei zu bewältigenden **Herausforderungen** bewegen sich im Spannungsfeld der Entwicklung von Vertrauen und dem Abbau von Konkurrenz(angst) zwischen den beteiligten Akteuren, der Förderung ihrer Bereitschaft zu fach- und hierarchieübergreifender Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme in einem dynamischen, zum Teil hart umkämpften Markt um Fachkräfte und am Ehrenamt Interessierte.

Die **Potenziale**, die lokal bzw. quartiersorientierte Gesundheits- und Pflegebündnisse entfalten können, sind vielfältig und mit einem umfangreichen Wirkungskreis. Hierzu zählen u.a.:

- die Entwicklung einer lokalen bzw. quartiersspezifischen Angebotsstruktur für Gesundheitsprävention, medizinische und pflegerische Versorgung,
- die Förderung der Entwicklung alter(n)sgerechter Quartiere und Infrastrukturen,
- die Unterstützung einer kommunalen Präventionskultur im Quartier,
- die Förderung von Sorgegemeinschaften,
- die Sichtbarmachung und Nutzung potenzieller Synergieeffekte durch Kooperationen und Netzwerke,
- der Wissenszuwachs bei Akteuren und Bewohner*innen im Quartier um gesundheitspräventive, medizinische, familien- und pflegeunterstützende Angebote,
- die Entwicklung der Kommune als zentrale Schnittstelle zur Gestaltung und Sicherstellung alter(n)sgerechter Quartiere,
- die Entwicklung attraktiver und unterstützender Quartiere für alle Altersgruppen,
- die Bündelung knapper personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen,
- die Entlastung von Personen und Familien mit Pflegeverantwortung,
- die Schaffung einer familien- und pflegeunterstützenden Infrastruktur zur Förderung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Sorgearbeit,
- die Verbesserung des sozialen Zusammenhalts, die Vermeidung von Isolation und Vereinsamung sowie die Förderung des intergenerationalen Miteinanders sowie
- die Identifizierung offener Entwicklungspotenziale.

3 Ablaufbeispiel

Der hier vorgestellte Ablaufplan entspringt einem Pilotprojekt, welches vom Kompetenzzentrum für soziale Innovationen Sachsen-Anhalt für zwei Jahre vergeben wurde. Der Projektaufbau umfasste den Aufbau eines Pflegenetzwerkes. Die nachfolgend dargestellten Handlungsschritte beschreiben diesen Aufbau exemplarisch und wurden so weit aufgearbeitet, dass sie auf die Initiierung

verschiedener Netzwerke übertragen werden kann. Der Fokus der Darstellung liegt auf der Rolle der Kommune und ihren Handlungspotenzialen.

Ein Netzwerk kann auf Initiative einer Einzelperson oder einer Gruppe sowie einer Institution wie auch einer Kommune erfolgen. Zumeist geht der Wunsch nach einem Netzwerk eine gewisse grobe Problemdefinition bzw. Themenfestlegung voraus, deren Lösung bzw. Bearbeitung die Notwendigkeit eines größeren Zusammenschlusses von Akteuren erkennen lässt.

3.1 Vorbereitende Maßnahmen für den Netzwerkaufbau: Arbeitsschritte und methodisches Vorgehen

Nach dem Erkennen des Bedarfes nach einer Kooperation in Form eines Netzwerkes sollte unter den Initiativakteur*innen zuerst planerische Überlegungen zur groben Zielrichtung des zu gründenden Netzwerkes, der Arbeitsschritte dorthin und das dahinterliegende methodische Vorgehen definiert werden.

Auch die Kommune bzw. kommunale Vertreter*innen können als Initiatoren für den Aufbau eines Netzwerkes fungieren.

Im Idealfall erfolgt als erster Schritt die Gründung einer ressortübergreifenden **Arbeitsgruppe**. Dies bietet den Vorteil, kommunal ressortübergreifendes Wissen über potenzielle Partner*innen auf Ebene der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft, über Herausforderungen und innovative Handlungsideen zusammenzuführen. Eine solche Arbeitsgruppe sollte im Prozess mit neu gewonnenen Partner*innen und Akteuren wachsen und kann die Basis für das aufzubauende Netzwerk darstellen.

Zur effizienten und erfolgreichen Arbeit einer solchen Arbeitsgruppe ist es empfehlenswert, sich zu Beginn über verschiedene Punkte auszutauschen und einen gemeinsamen Handlungsablauf abzustimmen. Hierzu gehören vor allem:

- die Abstimmung der Arbeitsorganisation zum effizienten Einsatz der vorhandenen Ressourcen,
- die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Erreichbarkeiten,
- der Austausch der Kontaktdaten und die Klärung des Umganges mit ihnen (insbesondere die Weitergabe an neue Mitglieder der Arbeitsgruppe),
- die Festlegung von Meeting- bzw. Abstimmungsstrukturen mit Blick auf eine – soweit möglich – zeit- und ortsunabhängige (digitale) Zusammenarbeit,
- die Festlegung von Art und Struktur der Protokollierung von Zusammenkünften sowie
- ggf. der Dokumentation der einzelnen Schritte.

Eine wichtige inhaltliche Aufgabe der Arbeitsgruppe stellen die planerischen Vorüberlegungen zum potenziellen Aufbau des Bündnisses und deren Untergliederung in einzelne Bausteine. Dazu muss zuerst die übergeordnete Zielstellung definiert werden und anschließend der Gesamtprozess zur Zielerreichung in Teilphasen untergliedert werden.

Abbildung: Schaubild des (geplanten) Aufbauprozesses



Quelle: Sabrina Pohl (2021): Fachkonzept Pflege im Quartier – Pflege-Netz Stendal. (Langfassung)

Die Darstellung verbirgt den Umstand, dass die einzelnen Phasen nicht chronologisch verlaufen müssen, sondern sich durchaus überlagern oder zeitlich parallel ablaufen können. Neben zeitlich begrenzten Aufgaben und Arbeiten stehen permanent bzw. kontinuierlich anfallende Aufgaben und Arbeiten. Eine vorbereitende Auseinandersetzung mit diesen Anforderungen erlaubt eine stabilere Vorbereitung, stellt aber aufgrund der Offenheit und Dynamik in Entwicklungsprozessen trotzdem keine Erfolgsgarantie dar. So bemerkt das Team des Pilotprojektes in seinem Endbericht: *„Abzweigungen, Unwägbarkeiten und Zufälle sind daher Teil des Prozesses und lassen sich nicht vorausplanen. Lediglich der Umgang mit diesen Planungsunsicherheiten kann, zu einem gewissen Grad, im Vorhinein bedacht werden.“* (Fachkonzept, S. 11f.)

Zusammenfassung: Vorbereitung

- 1) Bildung einer Arbeits-, Projektgruppe
- 2) Definition des Hauptzieles
- 3) Unterlegung in Projektphasen mit Arbeitsschritten und dem methodischen Vorgehen

3.2 Vor-Ort-Situationsanalyse: Identifizierung von Akteuren, Schnittstellen, Handlungsbedarfen und -potenzialen

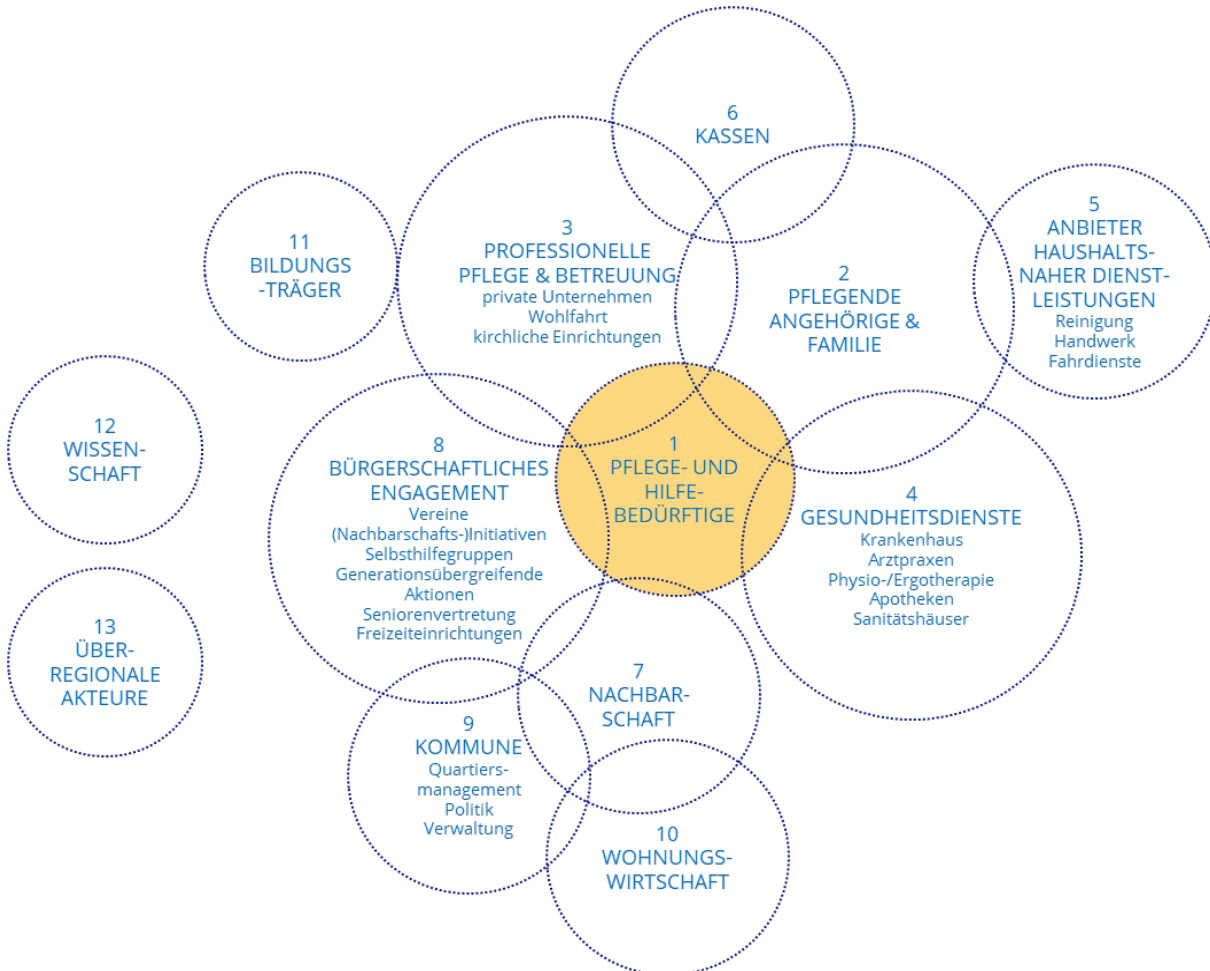
Die Situationsanalyse bildet die Basis für die Arbeit der Arbeitsgruppe. Mit ihr werden sowohl die notwendigen Informationen für zukünftige Entscheidungen in der Arbeitsgruppe als auch eine gemeinsame Wissensbasis bei allen Beteiligten geschaffen. Gleichzeitig können in diesem Zusammenhang neue Akteure als potenzielle Partner des zukünftigen Bündnisses identifiziert und in die Arbeit zunehmend eingebunden werden. Somit umfasst die Situationsanalyse einerseits eine Bedarfsanalyse und andererseits eine Akteursanalyse.

3.2.1 Akteursanalyse

Die Akteursanalyse dient über die quartiersbezogene Identifizierung potenzieller Partner*innen auch der (Erst-) Definition von Schnittstellen sowohl zwischen den personellen Akteuren als auch zwischen verschiedenen inhaltlichen Fach- und Wirtschaftsbereichen oder Ressorts. Neben den

direkt, inhaltlich aktiven Akteuren sollten auch Akteure einbezogen werden, die das Themenfeld eher indirekt berühren, es aber mit ihrer Tätigkeit und ihren Angeboten beeinflussen (können). Nachfolgende beispielhafte Abbildung veranschaulicht die Vielfalt der direkten und indirekten Akteure und Partner*innen und stellt gleichzeitig ein Zukunftsmodell für ein (quartiersbezogenes) Pflegenetzwerk dar.

Abbildung: Übersicht der beteiligten Akteure



Quelle: Sabrina Pohl (2021): Fachkonzept Pflege im Quartier – Pflege-Netz Stendal. (Langfassung)

Die Erarbeitung eines solchen Akteurmodells verdeutlicht zudem die verschiedenen potenziellen Handlungsebenen unterschiedlicher Akteurskonstellationen. *„Je nach Problemlage könnten sich verschiedene, interessierte Akteur*innen aus diesem großen Netzwerk zusammenschließen und gemeinsam ihre Anliegen voranbringen.“* (Fachkonzept, S. 12)

Dazu bietet sich der Aufbau einer Kontaktdatenbank mit einer Dokumentation der Kontakthistorie an. Im Rahmen von Veranstaltungen können „Kontaktbörsen“ in Form einer Pinnwand, auf der die Teilnehmenden Hinweise auf einzubeziehende Personen und Institutionen hinterlassen konnten, weiter unterstützen. Ein solches Vorgehen erlaubt einen weiten Blick über den eigenen thematischen „Tellerrand“ und ist deshalb sehr zu empfehlen. Es sichert die Einbeziehung eines großen Akteurskreises und mindert die Gefahr des Fehlens von Akteursgruppen. Neben der Pinnwand können hierzu auch andere Formen wie z.B. Postkarten oder Briefkästen zum Einsatz kommen.

Empfehlenswert ist die Definition von **Schlüsselakteuren** mittels Einordnung der *„Akteursgruppen in Bezug auf ihre mögliche Rolle und Bedeutung im Netzwerk. Hierbei war die Frage leitend,*

welche Schlüsselakteur*innen es braucht, um die Ziele des Projektes bzw. die eines erfolgreichen lokalen Netzwerkes zu erreichen.¹ Die Schlüsselakteure wurden in vier Gruppen unterteilt [...] und beschrieben“ (Fachkonzept, S. 15): Initiatoren, Entscheider, Impulsgeber und Verhinderer.

Tabelle: Akteursgruppen

Initiatoren	Organisationen und Personen, die sich aufgrund von Eigenmotivation und Persönlichkeit dem Anliegen verschreiben; die durch ihre Kompetenzen und Ressourcen (eigene Kontakte) andere Akteure zum Mitmachen oder Unterstützen bewegen können.
Entscheider	Organisationen und Personen (Geschäftsführer*innen, Bereichsleiter*innen, kommunalpolitische Entscheidungsträger*innen), die aufgrund ihrer (hierarchisch hohen) Funktion im lokalen Versorgungssystem den Netzwerkaufbau dynamisieren können.
Impulsgeber	Organisationen und Personen (Fachexpert*innen, Vertreter*innen anderer Netzwerke), die durch ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen mit hoher Glaubwürdigkeit einen wichtigen Beitrag zum Netzwerkaufbau und/oder zur Entwicklung von Lösungsansätzen leisten können.
Verhinderer	Organisationen und Personen, die aus Partikularinteressen dem Aufbau eines lokalen Netzwerkes im Wege stehen (könnten).

Quelle: Sabrina Pohl (2021): Fachkonzept Pflege im Quartier – Pflege-Netz Stendal. (Langfassung)

Folgende Leitfragen² können zur Definition von Schlüsselakteuren hilfreich sein:

- Wer könnte ein Interesse an einem Netzwerk haben?
- Wer könnte das Netzwerk unterstützen (ideell wie materiell)?
- Wer hat Einfluss auf die Gründung des Netzwerks?
- Wer steht dem Vorhaben kritisch gegenüber?

3.2.2 Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse dient der Identifizierung lokaler bzw. quartiersbezogener Problemlagen, Bedarfe und Herausforderungen. Sie umfasst die Suche nach Lücken, „weißen Flecken“ oder Versorgungsbrüchen, die sowohl eine gute gesundheitspräventive, medizinische oder pflegerische Versorgung als auch eine gute Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Sorgearbeit behindern (könnten). Gleichzeitig beinhaltet sie aber auch die Identifizierung von nicht genutzten Potenzialen und Chancen, die im Quartier oder zwischen den beteiligten Akteuren bestehen.

Wie schon bei der Akteursanalyse ist es auch bei der Bedarfsanalyse empfehlenswert, das Gesamtziel in einzelne Arbeitsschritte zu teilen und diese mit dem geplanten methodischen Vorgehen zu unterlegen. Mögliche Arbeitsschritte sind u.a.:

- Daten- und Quellenanalyse,
- Interviews mit Akteuren, die zuvor über die Akteursanalyse identifiziert wurden,
- Interviews mit Vertreter*innen der Zielgruppen,
- Bürger*innenbefragungen und andere Formen der Bürger*innenbeteiligung,
- Veranstaltungen mit Akteuren, Bürger*innen und anderen interessierten Personen und Institutionen.

¹ Zur Identifizierung von (kommunalen) Schlüsselakteuren siehe auch 4K | Kommunikation für Klimaschutz (o.J.), Schlüsselakteure bewegen kommunalen Klimaschutz, in: <http://schluesselakteure.de/>, zuletzt abgerufen am 05.01.2021.

² Sabrina Pohl (2021): Fachkonzept Pflege im Quartier – Pflege-Netz Stendal. (Langfassung)

Die **Daten- und Quellenanalyse** umfasst die Analyse amtlicher, kommunaler oder anderer (statistischer) Daten, Studien und Dokumente bezüglich für das Bündnis relevanter Fragestellungen. Hierzu gehören auch (frühere) kommunale Sozial-, Altenhilfe-, Pflegebedarfs- oder Pflegestrukturplanungen, Planungen oder Veranstaltungsdokumentationen zur Quartiers- und Stadtentwicklung oder vergleichbare Daten und Quellen.

Die **Akteure für themenspezifische Gespräche und Interviews** sollten auf der Grundlage ihrer Expertise ausgewählt werden. Dazu geben vier Kriterien orientierende Anhaltspunkte: Welche Akteure bieten ein (umfassendes) Überblickswissen, haben die Interessen des Gemeinwesens im Blick oder besitzen eine berufs- bzw. sektorspezifische Expertise und wer könnte als Multiplikator dienen? Multiplikator*innen sind zum Beispiel Unternehmen, die ein spezifisches Wissen über die Bedarfe und Herausforderungen der Zielgruppe besitzen. Die nachfolgende Tabelle stellt den vier Auswahlkriterien potenzielle Akteure gegenüber, wobei die Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die Auswahl der Akteure muss neben der Beachtung dieser Kriterien zwingend auch die Quartiersspezifik berücksichtigen. So könnte es in Quartieren mit einem hohen Anteil an Bewohner*innen mit Migrationshintergrund von entscheidender Bedeutung sein, die sie vertretenden Vereine und Institutionen einzubeziehen. In Quartieren mit einer starken kirchlichen Aktivität darf ihr Einbezug nicht übersehen werden.

Tabelle: Auswahlkriterien und Akteure für Gespräche oder Interviews (Auswahl)

Auswahlkriterium	Akteure
Überblickswissen	Verbände, Pflegeberatung, Kranken- und Pflegekassen
Blick auf das Gemeinwesen	Kommune, Stadt- und Quartiersmanagement, Teilhabemanagement
Berufspraktische bzw. sektorspezifische Einblicke	Pflegedienste, Krankenhäuser, Praxen von Ärzt*innen, Anbieter*innen gesundheitspräventiver Angebote
Multiplikator*innen	Wohnungsunternehmen, Verkehrsunternehmen
Quartiersspezifik	ggf. Vertreter*innen von Personen mit Migrationshintergrund, kirchliche Akteure

Quelle: u.a. Sabrina Pohl (2021): Fachkonzept Pflege im Quartier – Pflege-Netz Stendal. (Langfassung)

Potenzielle Gesprächsinhalte wären:

- die lokale bzw. quartiersspezifische Versorgungssituation mit ihren Herausforderungen und Potenzialen,
- sichtbare Versorgungslücken und *„ungedeckte Bedarfe,*
- *Handlungsfelder, die lokal und kooperativ bearbeitet werden könnten und*
- *die damit in Zusammenhang stehenden Entlastungs- und Entwicklungsmöglichkeiten;*
- *die Bereitschaft der Befragten, mit anderen Akteuren zu kooperieren.“* (Fachkonzept, S. 17)
- die eigenen Interessen und Zielstellungen der Befragten an kooperativen Ansätzen sowie
- ihre Unterstützungsbedarfe bei Kooperationen und
- die von ihnen einsetzbaren Ressourcen und Kapazitäten.

Empfehlenswert ist es, auf der Grundlage der interessierenden Gesprächsinhalte einen Leitfaden zu entwickeln und im Anschluss der Gespräche diese mit der Angabe der wichtigsten Ergebnisse sowie der Festlegung von Verantwortlichkeiten, Terminierungen und anstehenden Aufgaben zu protokollieren.

Neben den potenziellen Akteuren ist es von besonderer Wichtigkeit, die **Zielgruppe** in die Bedarfsanalyse einzubeziehen. Hier können neben Gesprächen bzw. Interviews oder Befragungen auch andere Formen ihrer Beteiligung wie zum Beispiel Open Space-Ansätze, Zukunftswerkstätten, Runde Tische, Bürgerforen oder Planspiele zur Anwendung kommen. Die Auswahl der Methode sollte neben der zu bearbeitenden Thematik immer auch die Vertrautheit der Zielgruppe mit der Methode als auch ihre Offenheit gegenüber neuen Methoden beachten. Im Pilotprojekt kamen neben standardisierten Befragungen von pflegenden Angehörigen Erfahrungsaustauschrunden mit einer Selbsthilfegruppe pflegender Angehöriger zum Einsatz. In dem ebenfalls im Rahmen eines Pilotvorhabens des KomZ entstandenen Leitfaden zur Bedarfsanalyse finden sich weitere Hinweise und Vorschläge für das Vorgehen bei einer Bedarfsanalyse (<https://soziale-innovation.zsh-online.de/piq-handlungsleitfaden.html>)

Im Mittelpunkt der Arbeit mit der Zielgruppe stehen vor allem die Herausforderungen, die ihnen im Alltag begegnen und ihre Bedarfe zur Verbesserung ihrer Lebenssituation. Dabei ist es allerdings notwendig, allgemeine Problemlagen und Herausforderungen im Quartier zu identifizieren und diese von sehr individuellen Bedarfen abzugrenzen. Neben der Bedarfserfassung können die Personen der Zielgruppe auch einen wichtigen Beitrag zur Problemlösung leisten. So ist es empfehlenswert, Vertreter*innen der Zielgruppe auch bei der Suche nach Lösungsideen und der Entwicklung innovativer Lösungsansätze einzubeziehen.

Neue Lösungsansätze für vergleichbare Probleme oder Herausforderungen können auch durch die Teilnahme an oder die Organisation von **Fachveranstaltungen** und -tagungen gewonnen werden.

Zusammenfassung: **Situationsanalyse**

4) Akteursanalyse

- a. Erstellung eines Akteursmodells
- b. Erstellung einer Kontaktdatenbank mit Kontakthistorie, Durchführung einer Kontaktbörse
- c. (Erst-) Definition personeller und inhaltlicher Schnittstellen
- d. Festlegung von Schlüsselakteuren und ihrer potenziellen Rolle im bzw. für das Bündnis

5) Bedarfsanalyse

- a. Daten- und Quellenanalyse
- b. Interviews und Gespräche mit Akteuren
- c. Gespräche mit Personen der Zielgruppen und andere Formen der Beteiligung von Bürger*innen
- d. Veranstaltungen

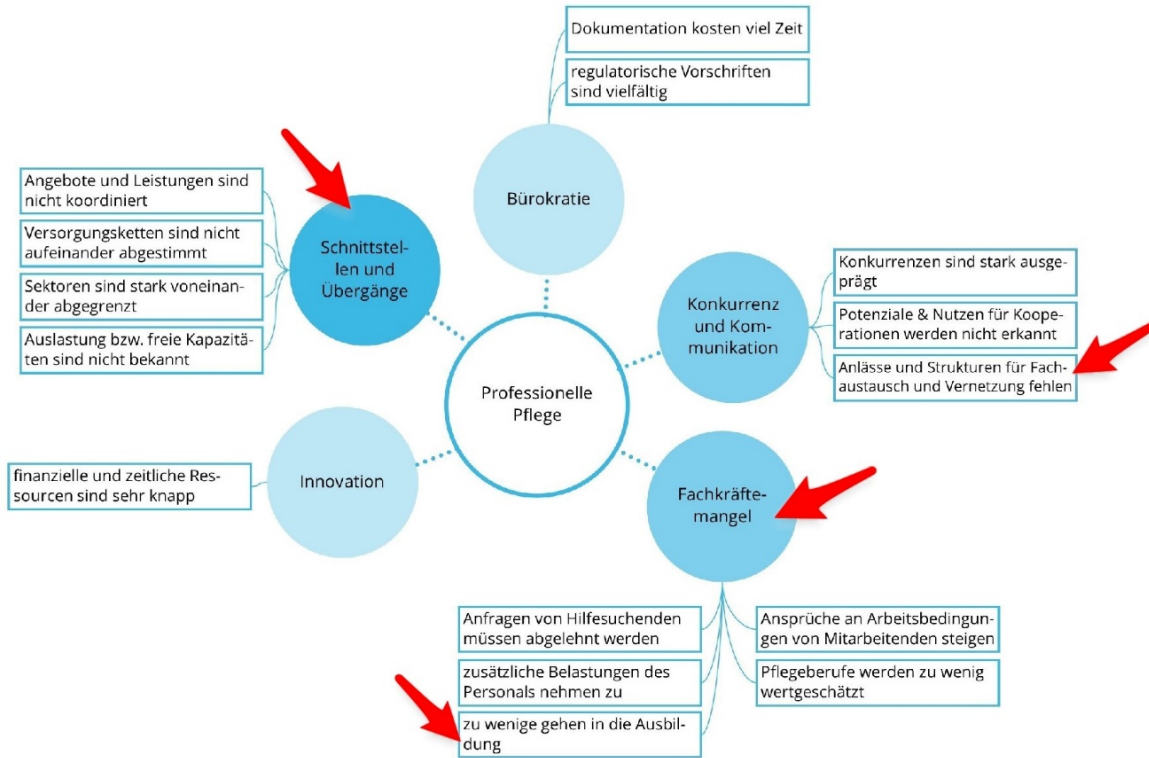
3.3 Entwicklung von Handlungsansätzen: Vom Bedarf über Ideen zur Maßnahme

Nach der Identifizierung und Offenlegung von Bedarfen und Problemen beginnt der Prozess ihrer Einordnung und Diskussion. Diese Phase ist wichtig, um sehr individuelle Bedarfslagen von allgemeinen, quartiersspezifischen Bedarfslagen abzugrenzen und auf dieser Grundlage die lokalen bzw. quartiersspezifischen Herausforderungen zu definieren. Im Ergebnis entsteht Klarheit über **quartiersspezifische Herausforderungen**, gegebenenfalls in Form einer Auflistung.

Im nächsten Schritt müssen die so identifizierten quartiersspezifischen Herausforderungen übergeordneten Themenfeldern (und ihren potenziellen Ursachen) zugeordnet werden. Anschließend werden die Schnittstellen zwischen den Themenfeldern und ihre Akteure identifiziert und in den jeweiligen Themenfeldern die Handlungsbedarfe priorisiert. In Abhängigkeit von der Anzahl der Themenbereiche, in denen Herausforderungen identifiziert wurden, kann diese Arbeit in einer oder mehreren thematischen Arbeitsgruppen (parallele Bearbeitung bei ausreichend großer

Anzahl an Mitarbeitenden) oder Arbeitsschritten (wenn eine parallele Bearbeitung nicht möglich ist) erfolgen. Die identifizierten Herausforderungen und ihre Priorisierung können ggf. visualisiert werden. Ein Beispiel für eine solche Visualisierung bietet die nachfolgende Abbildung aus dem Pilotprojekt zum Themenbereich professionelle Pflege:

Abbildung: Handlungsbedarfe und ihre Priorisierung im Themenbereich „Professionelle Pflege“



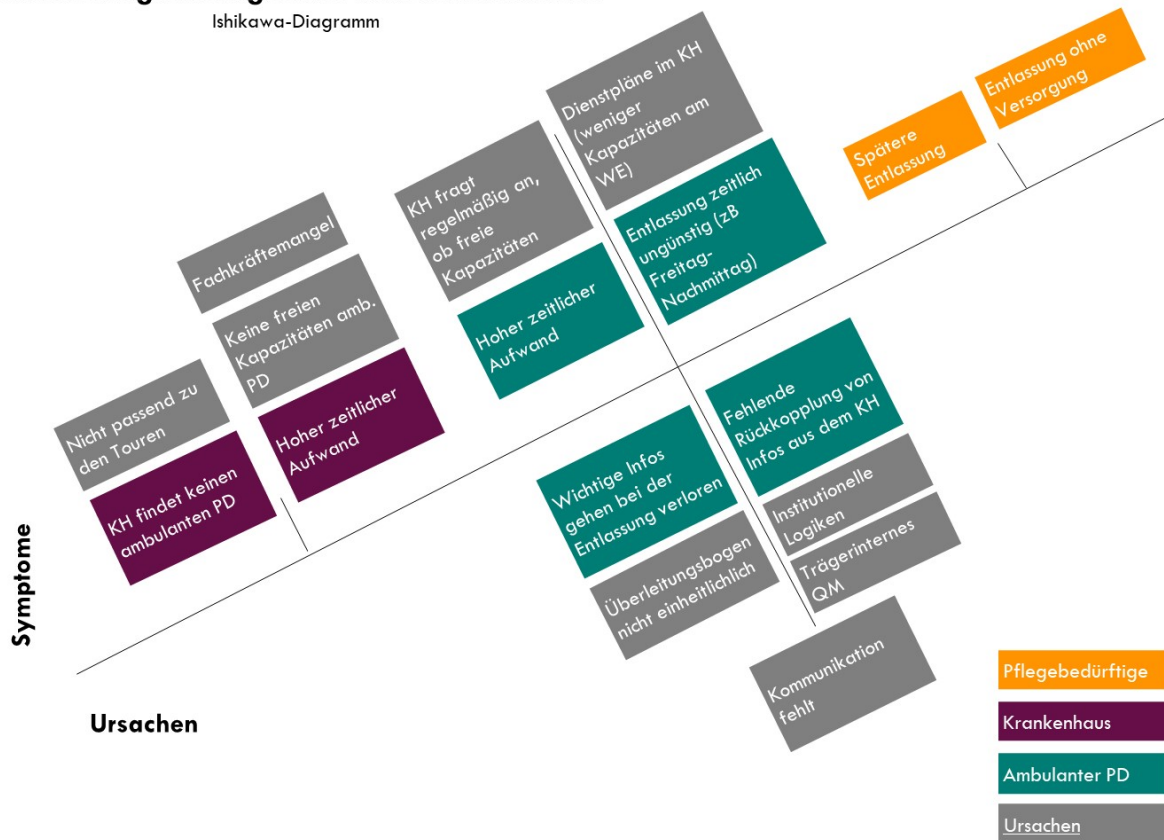
Quelle: Sabrina Pohl (2021): Fachkonzept Pflege im Quartier – Pflege-Netz Stendal. (Langfassung)

Ein Weg, um aus der Bedarfsanalyse heraus Ideen zu Lösungsansätzen entwickeln zu können, stellt die Betrachtung potenzieller Ursachen der quartiersspezifischen Herausforderungen dar. Im Pilotprojekt wurde dazu mit Ishikawa-Diagrammen, sogenannten Ursache-Wirkungs-Diagrammen, gearbeitet. Dabei werden *„alle Haupteinflussgrößen, die Ursachen des Problems sowie deren Abhängigkeiten und Zusammenhänge dargestellt ... [und] Ursachen ... so lange in Unterursachen zerlegt, bis der Kern des Problems erreicht zu sein scheint.“* (Fachkonzept, S. 24) Beispielhaft findet sich nachfolgend aus dem Pilotprojekt das Ishikawa-Diagramm für das Überleitungsmanagement von stationär zu ambulant:

Abbildung: Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm) im Themenbereich „Überleitungsmanagement und Schnittstellen“

Überleitungsmanagement und Schnittstellen

Ishikawa-Diagramm



Quelle: Sabrina Pohl (2021): Fachkonzept Pflege im Quartier – Pflege-Netz Stendal. (Langfassung)

Zur Identifizierung der **Schnittstellen** zwischen den Akteuren, dem Grad ihres Funktionierens und ihres potenziellen Einflusses auf die Zielstellung des Bündnisses bzw. Netzwerkes bedarf es der Betrachtung ihrer Reichweite und Einflussnahme auf angrenzende Themenfelder, Akteure und Zielgruppen. Schnittstellen können Herausforderungen sowohl verschärfen als auch abmildern. Ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement ist damit von entscheidender Bedeutung für ein funktionierendes, flächendeckendes und nachhaltiges Bündnis, insbesondere im Bereich der Gesundheitsversorgung und Pflege, denn: *„Die sektorenübergreifende Versorgung wird zwar vom Gesetzgeber und den Kostenträgern unterstützt, dennoch ist die Schnittstellenproblematik mit mannigfaltigen Herausforderungen verbunden. Mit einer gut aufeinander abgestimmten übergreifenden Versorgung können Fehl-, Über-, Unterversorgung, Informationsverluste und möglicherweise Verzögerungen von weiteren Maßnahmen vermieden werden.“* (S. 25)

Im ländlichen Raum kann das Schnittstellenmanagement u.a. aufgrund der größeren räumlichen Entfernungen zwischen Akteuren und Angeboten, ihrer geringeren Anzahl und der häufig begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen vieler Akteure vor besonderen Herausforderungen stehen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Entwicklung sozial-innovativer, insbesondere neuer kooperativer Ansätze an Stellenwert.

Zusätzlich zur Schnittstellenproblematik kann es hilfreich sein, so die Erfahrungen des Pilotprojektes, angrenzende Informationen wie die räumliche Abdeckung von Angeboten, die Fahrwege und -zeiten der Mitarbeitenden oder die räumliche Verteilung der Zielgruppen zu analysieren. Dank einer solchen Analyse kann sowohl eine mögliche Poolung bzw. Kooperation von Akteuren und Angeboten angeregt als auch eine bessere Koordination der Verzahnungen der verschiedenen Angebote miteinander erreicht werden. Hierdurch wiederum werden Effektivität,

Flexibilität und Wirkungsgrad der Angebote erhöht bei gleichzeitiger Einsparung an Ressourcen und besserer Ausnutzung von Kapazitäten.

In diesem offenen Prozess, der zunächst nicht von Umsetzungsbarrieren begrenzt sein sollte, werden die verschiedenen Lösungsansätze zusammengetragen, ihren übergeordneten Themenbereichen zugeordnet und anschließend diskutiert. In dieser Diskussion müssen neben den unterschiedlichen, kreativen und innovativen Lösungsansätzen im Detail auch ihre Schnittstellen zu angrenzenden oder bisher noch nicht einbezogenen Themenfeldern und Bereichen und deren Akteure betrachtet werden. Auf der Grundlage dieser Analyseergebnisse sind abschließend die Lösungsansätze sowohl anhand ihrer kurz-, mittel- und langfristigen Lösungs- oder Bearbeitungsperspektive als auch aufgrund ihrer quartiersspezifischen Dringlichkeit der Umsetzung zu priorisieren.

In Abhängigkeit vom identifizierten Handlungsbedarf kann es zielführend und unterstützend sein, auch Vertreter*innen der Zielgruppen, die nicht im Bündnis vertreten sind, einzubeziehen. Zu diesen Zielgruppen könnten alle Einwohner*innen oder auch spezifische Bevölkerungsgruppen wie Alleinerziehende oder kinderreiche Familien, jüngere oder ältere Einwohner*innen oder Einwohner*innen mit spezifischen Gesundheitsbedarfen oder Pflegebedürftigkeit gehören. Die Beteiligung dieser Bevölkerungsgruppen kann über verschiedene Formen wie Befragungen, persönliche Interviews, Begegnungen und Begehungen, Workshops und Open Spaces oder andere Formen der Bürgerbeteiligung erfolgen. Von entscheidender Bedeutung für den Beteiligungsgrad ist die Passfähigkeit und methodische Nutzbarkeit der Beteiligungsform durch die Zielgruppe. Digitale Formate in einer netzinstabilen ländlichen Region wären zum Beispiel genauso wenig zielführend wie ausschließlich analoge Formate bei einer technik- und digitalaffinen Zielgruppe.

Strategische Überlegungen bezüglich der Entwicklung und Umsetzung von Lösungsansätzen in Bündnissen und Netzwerken müssen dabei immer auch die Eingebundenheit der Akteure in Arbeitsstrukturen beachten. So resümiert das Team des Pilotprojektes: *„Das Netzwerk muss die existierenden Formen der Kooperation also sinnvoll ergänzen, ohne die zeitlichen und ggf. auch personellen und finanziellen Ressourcen der Beteiligten zu überfordern. Transparenz, Komplementarität und Kohärenz in der Entwicklung von lokalen Lösungen sind wichtige Voraussetzungen. Es ist entscheidend, dass mit in der Zusammenarbeit Lösungen in Aussicht gestellt werden, die in den existierenden Arbeitszusammenhängen der Akteure bislang nicht realisiert werden können.“* (Fachkonzept, S. 21)

Zusammenfassung: Entwicklung von Handlungsansätzen

- 6) Bedarfsdiskussion und Festlegung der quartiersbezogenen Herausforderungen
- 7) Einordnung der Herausforderungen in Themenfeldern und Identifizierung der themenbezogenen Ursachen und Schnittstellen
- 8) Entwicklung von Lösungsansätzen
- 9) Offene Diskussion von Lösungsansätzen und erste quartiersspezifische Priorisierung, ggf. unter Einbeziehung der Zielgruppe
- 10) Strategische Überlegungen zur Entwicklung des Bündnisses

3.4 Identifizierung und Setzen von Netzwerk-Meilensteinen: Verstetigung

Die Zerlegung der langfristig angestrebten Ziele in kurz- und mittelfristig zu erreichende Zwischenetappen, zum Beispiel in Form von Meilensteinen in der Gründungs- und Etablierungsphase des Bündnisses, sind wichtig für die Erfolgssichtbarkeit und damit auch für die

Motivation und Bereitschaft der Akteure, sich aktiv zu engagieren und Verantwortung für das Quartier zu übernehmen. Auch die Priorisierung der Lösungsansätze anhand ihrer zeitlichen Erreichbarkeit stellt eine wichtige Bedingung für die eigene Erfolgsdefinition für die Arbeit des Bündnisses dar. *Die Ableitung von Handlungsansätzen sollte also nicht ausschließlich auf der Bewertung von Bedarfen und Problemen erfolgen, es geht auch darum, kritisch zu prüfen, ob sich die Maßnahmen auch wirklich eignen für die jeweilige Phase des Netzwerkaufbaus. Gerade zu Beginn sollte auf Einfachheit und schnelle Erfolgsaussichten geachtet werden.*“ (Fachkonzept, S. 31)

Zur erfolgreichen Entwicklung und nachhaltigen Etablierung des Bündnisses ist auch eine Abstimmung über die internen Arbeits- und Organisationsstrukturen notwendig. Dieses umfasst ebenfalls die Definition und Beschreibung der Aufgaben des angestrebten Bündnisses oder Netzwerkes und der Festlegung der dahinterliegenden Verantwortlichkeiten. Zu den grundlegenden Aufgaben gehören Koordination, Organisation und Controlling sowie die Umsetzung von Maßnahmen und Angeboten einschließlich der Öffentlichkeitsarbeit zur äußeren Sichtbarwerdung im Quartier oder darüber hinaus.

In Abhängigkeit von der Größe und Struktur des initiierten Bündnisses kann es in der Phase der Bearbeitung erster Handlungsansätze sich als notwendig herausstellen, den Arbeitskreis zu erweitern oder weitere Arbeitskreise bzw. Arbeitsgruppen zu gründen. Letzteres bietet sich vor allem dann an, wenn sich in der Bearbeitung weitere (angrenzende) Themenbereiche als Handlungsfelder darstellen oder die Anzahl der aktiven Bündnismitglieder stark zugenommen hat.

Zusammenfassung: Meilensteine zur Verstetigung

- 11) Priorisierung der Handlungsbereiche des Bündnisses
- 12) Differenzierung des angestrebten Langzeitzieles in kurz- und mittelfristig zu erreichende Zwischenetappen
- 13) Sicherung der Innenstruktur des Bündnisses
 - a. Abstimmung über interne Arbeits- und Organisationsstrukturen
 - b. Definition und Beschreibung der gesetzten Aufgaben inklusive der Festlegung von Verantwortlichkeiten

3.5 Sicherung der Etablierung und Nachhaltigkeit: Netzwerkkoordination und Finanzierung

Zur qualitätvollen Zusammenarbeit in einem Netzwerk ist in den vorangegangenen Abschnitten schon einiges gesagt worden. Im Idealfall ist ein lokales bzw. quartiersspezifisches Bündnis aus einem Handlungsbedarf heraus entstanden und bietet für alle sich (freiwillig) engagierenden Akteure sowohl einen ideellen als auch einen wirtschaftlichen oder (zivil)gesellschaftlichen Mehrwert. Dies stellt eine wichtige Basis für die erfolgreiche Etablierung und Nachhaltigkeit von Netzwerken bzw. Bündnissen dar.

Daneben gibt es zwei weitere zentrale Fragestellungen: Wie kann die Finanzierung des Netzwerkes gesichert werden? Wer übernimmt die Verantwortung für die Koordination der Arbeit im Netzwerk?

3.5.1 Aufgaben in einem Netzwerk

Aus der Begleitung des Pilotprojektes können praktische Hinweise zur Zusammenarbeit in einem Netzwerk abgeleitet werden. Zu den Aufgaben in einem Netzwerk gehören u.a.:

- die Organisation, Koordination, Durchführung und Nachbereitung von Netzwerktreffen,
- der Abschluss von Kooperationsvereinbarungen,
- die kritische Überprüfung der zielorientierten Arbeit im Netzwerk in Form eines Controllings,

- die Begleitung der Umsetzung von Maßnahmen oder die Durchführung eigener Maßnahmen sowie
- die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Die Organisation, Koordination, Durchführung und Nachbereitung von Netzwerktreffen umfasst die Abstimmung der Termine zwischen den Mitgliedern, den Versand der Einladungen, die Erstellung einer Agenda für die jeweiligen Termine und ihren Abgleich mit der Jahresplanung oder der Meilensteinplanung des Netzwerkes sowie die Protokollierung der Treffen. Mit wachsender Größe eines Netzwerkes steigen in diesem Aufgabenfeld vor allem der notwendige Aufwand und die Herausforderungen, passende Termine für möglichst viele Mitglieder zu finden. Hier ist insbesondere mit dem Blick auf ein langfristiges Wirken des Netzwerkes die Vereinbarung von sich kontinuierlich wiederholenden Terminen, z.B. mittwochs in jeder ersten Quartalswoche, empfehlenswert. Der Einsatz digitaler Videokonferenzmedien erspart den Mitgliedern die Anreise und spart damit Zeit, kann aber auf Dauer nicht den persönlichen Austausch und die „echte“ Begegnung ersetzen. Zum respektvollen Umgang mit den knappen Zeitressourcen ist die inhaltliche Planung der Treffen von besonderer Bedeutung. Diese Agenda sollte neben den aktuellen und demnächst anstehenden Aufgaben und des Berichtes dazu immer auch Raum für Themen bieten, die zusätzlich von den Mitgliedern eingebracht werden.

Das Für und Wider von Kooperationsvereinbarung als Grundlage der Zusammenarbeit muss zwischen den Mitgliedern diskutiert und ausgehandelt werden. Zwar erhöhen Kooperationsvereinbarungen mit dem Festschreiben der Netzwerkziele, der Rahmenbedingungen der Arbeit im Netzwerk und der (groben) Strukturen des Netzwerkes die Verbindlichkeit der gemeinsamen Arbeit, gleichsam garantieren sie aber kein aktives Engagement.

Das Controlling dient der Überprüfung der Arbeit im Netzwerk und der Abbildung des aktuellen Standes der Erreichung von gesetzten Zielen bzw. der Umsetzung von geplanten Maßnahmen. *„Die Netzwerkarbeit kann von einem Controlling profitieren, in dem ein kritischer Blick auf die bisherige Zusammenarbeit (auch von Externen) und gezielte Fragen zugelassen werden:*

- *Was haben wir bereits erreicht?*
- *Was lief gut, was eher nicht und woran lag es?*
- *Was können wir tun, um bestimmte Fehler in Zukunft zu vermeiden?*
- *Welche Maßnahmen stehen noch aus?*
- *Passt der Plan noch zu den von uns gesteckten Zielen oder hat sich mittlerweile ein anderer Weg ergeben?“* (Fachkonzept, S. 56)

Die Umsetzung von Maßnahmen im oder durch das Netzwerk erfordern sowohl Aufmerksamkeit als auch aktives Mittun. Gerade eigene Maßnahmen müssen vorbereitet und organisiert, in ihrer Umsetzung begleitet und der Öffentlichkeit präsentiert werden. Auch bei Maßnahmen, die das Netzwerk bei anderen netzwerkexternen Akteuren anregt, ist eine unterstützende und kontinuierliche Begleitung durch das Netzwerk zu empfehlen. Wie diese Begleitung konkret aussehen kann, muss mit den umsetzenden Akteuren ausgehandelt oder vereinbart werden. Eine solche Begleitung ist sowohl für die eigene Aktivitäts- und Erfolgswahrnehmung im Netzwerk als auch für die Wahrnehmung der Aktivitäten des Netzwerkes durch die Öffentlichkeit von großer Bedeutung.

Einer großen Bedeutung bei der öffentlichen Wahrnehmung eines Netzwerkes kommt seiner Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu. *„Die Öffentlichkeitsarbeit kann mehrere Funktionen erfüllen: die interessierte Öffentlichkeit über die Netzwerkaktivitäten zu informieren, auf einzelne themenbezogene Veranstaltungen und Aktivitäten hinzuweisen, Schlüsselpersonen und weitere Akteure auf das Netzwerk aufmerksam zu machen.“* (Fachkonzept, S. 57) Netzwerke, die eher im

Verborgenen agieren und ihre Ergebnisse nicht präsentieren, werden weder großen Zulauf noch starke Unterstützung von außen bekommen. Grundlegende Bausteine einer erfolgreichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sind vor allem:

- eine parallel zur Meilenstein- oder Aufgabenplanung festgelegte Planung der Begleitung durch öffentliche Meldungen in Form von Berichten, Presseerklärungen, Filmen oder anderen Informations- und Beitragsformen,
- eine einheitliche Gestaltung oder wiederkehrende Symbole (Corporate Design),
- die Benennung einer Ansprechperson für Interessierte und Informationssuchende aus Presse, Öffentlichkeit und Wirtschaft,
- Informationsmaterialien und Vorlagen wie Visitenkarten, Flyer, Informationszettel, grundlegende oder thematische Präsentationen.

Die Erstellung einer Homepage, Aktivitäten auf Social Media-Kanälen, E-Mail-Rundschreiben oder (digitale) Newsletter können die Bekanntheit und Bedeutung eines Netzwerkes und seiner Aktivitäten fördern, allerdings sollten die dazu notwendigen Kapazitäten und Aufwände zu ihrer Erstellung und Aktualisierung nicht unterschätzt werden.

3.5.2 Netzwerkkoordination

Zur Bewältigung der dargestellten Aufgaben ist eine klare Verteilung der Aufgaben und eine Festlegung von Verantwortlichkeiten und Handlungsbereichen von großer Bedeutung. Insbesondere für die grundlegende Organisation wie Terminierungen und Örtlichkeiten können feste Regelungen aufgrund ihrer Langfristigkeit entlastend wirken. Zu solchen Regelungen gehören die schon aufgezeigte Rhythmisierung von Terminen, aber auch eine Turnusregelung zu den Örtlichkeiten oder Protokollant*innen (z.B. routierend unter den Mitgliedern).

Trotz hohem Interesse an einem aktiven Engagement in einem Netzwerk, an der Entwicklung von Handlungsansätzen oder der Lösung quartierspezifischer Herausforderungen bekunden potenzielle Akteure häufig fehlende zeitliche und personelle Kapazitäten für eine tragende Verantwortung. Insbesondere die Zeit für die Vor- und Nachbereitung sowie die Organisation von Netzwerktreffen und der gemeinsamen Arbeit würde häufig fehlen oder wäre nicht kontinuierlich vorhanden. Um das eigentliche Engagement und die fachlichen Kompetenzen dieser Akteure nicht zu verlieren, wäre eine zentrale Stelle zur Netzwerkkoordination vorteilhaft. Ihre entlastende Wirkung würde eine solche für alle Netzwerkmitglieder durch die Übernahme der koordinativen und organisatorischen Vor- und Nachbereitungsaufwände entfalten.

Eine zentrale Koordinierungsstelle könnte als zentrale*r Ansprechpartner*in für interne und externe Anfragen fungieren und würde alle Nachfragenden vor der Suche nach der richtigen Ansprechperson entlasten und gleichzeitig verhindern, dass wichtige Anfragen zum Beispiel aufgrund fehlenden Wissens über die konkrete Ansprechperson oder fehlender Zeit für ihre Weiterleitung verloren gehen bzw. vergessen werden.

Mit Blick auf die zu bewältigenden Aufgaben könnte eine zentrale Koordinierungsstelle folgende Bereiche übernehmen³:

- die Moderation des Prozesses der Zielfindung und der Arbeitsfelder des Netzwerkes,
- die Vorbereitung, Organisation, Moderation, Protokollierung und Nachbereitung von Netzwerktreffen und Veranstaltungen,
- die Aufrechterhaltung und Förderung der Netzwerkarbeit durch aktive Kontaktpflege zu den Netzwerkpartner*innen,

³ Siehe auch: Sabrina Pohl (2021): Fachkonzept Pflege im Quartier – Pflege-Netz Stendal. (Langfassung), S. 59 ff.

- die Ansprache und Gewinnung weiterer Mitglieder, Partner*innen und Unterstützer*innen des Netzwerkes,
- die Organisation der Arbeit im Netzwerk,
- die Organisation von Abstimmungsprozessen zwischen Netzwerkmitgliedern,
- die Sicherstellung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagements im Netzwerk über
 - die Dokumentation der Netzwerk-Aktivitäten und -Prozesse,
 - die Evaluierung der Zusammenarbeit und Zielerreichung (ggf. auch durch externe Evaluator*innen),
 - ggf. die Einleitung korrigierender Maßnahmen bzw. der Abstimmung darüber,
 - die Sicherung von Aktualität von Kooperationsvereinbarungen, Verträgen, Kontaktdaten(bänken), Homepage, Social Media und Newsletter sowie
 - die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Netzwerk und
 - die Effektivierung der eigenen Arbeit,
- die Sicherstellung von Informationsweitergabe und Öffentlichkeitsarbeit durch
 - Weiterleitung von (relevanten) Informationen,
 - Unterstützung der Netzwerkmitglieder bei netzwerkspezifischer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie
 - die Repräsentation des Netzwerkes nach außen.

„Auch wenn die Koordination des Netzwerks ihre Mitglieder bei organisatorischen und operativen Aufgaben stark entlasten kann, hängt die Umsetzung und der Erfolg der Netzwerkarbeit nach wie vor maßgeblich vom Engagement der Beteiligten ab. Hierfür ist es ratsam, wenn die Mitgliedsinstitutionen eine feste Ansprechperson benennen, die:

- *regelmäßig an Netzwerktreffen teilnimmt und über den Prozess informiert ist;*
- *die in der Institution vorhandenen Ressourcen soweit notwendig in die Netzwerkarbeit einbringt;*
- *sich aktiv an den im Netzwerk entwickelten Aktivitäten und Projekten beteiligt;*
- *als Mittler*in zwischen dem Netzwerk und der zugehörigen Einrichtung / Institution / Vereinigung fungiert und die im Netzwerk entwickelten Inhalte intern kommuniziert;*
- *an der Organisation von Netzwerkveranstaltungen mitwirkt;*
- *sich an der Arbeitsplanung des Netzwerkes beteiligt.“* (Fachkonzept, S. 60)

3.5.3 Kosten und Finanzierung eines Netzwerkes

Die Kosten eines Netzwerkes beinhalten Kosten für die interne Organisation und Arbeit sowie Kosten im Zusammenhang mit der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen oder Projekten zur Bewältigung quartiersspezifischer Herausforderungen.

Über die Finanzierung dieser Kosten sollte bereits in der Phase der Initiierung eines Netzwerkes, spätestens aber mit seiner Gründung oder dem Abschluss von Kooperationsvereinbarungen, gesprochen werden. Je größer Klarheit und Transparenz über die mit dem Engagement im Netzwerk entstehenden Kosten sind, desto wahrscheinlicher ist seine erfolgreiche und nachhaltige Etablierung. Insbesondere für kleine und Einzelpersonen-Akteure können auch Unklarheiten über die Höhe der Beteiligungskosten am Netzwerk eine Zugangshürde darstellen.

Interne Kostenfaktoren des Netzwerkes sind Personalkosten für die zentrale Koordinierungsstelle und die Arbeitszeit der verantwortlichen Personen in den Mitgliedsinstitutionen sowie Sachkosten für die Arbeitstreffen (Miete, Arbeitsmaterialien, ggf. Lizenzen, Verpflegungskosten), die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Fahrkosten der Teilnehmenden an den Netzwerktreffen und anderen Veranstaltungen des Netzwerkes oder zur Repräsentation des Netzwerkes.

Kosteneinsparungen können über Synergieeffekte entstehen. Hierzu gehören zum Beispiel die Nutzung vorhandener Räumlichkeiten bei Netzwerkmitgliedern, wodurch Miet- oder Fahrkosten für die Teilnehmenden reduziert werden können. Gleiches gilt für die (kooperative) Nutzung der technischen, medialen und digitalen Infrastruktur. Auch der Beachtung der öffentlichen Verkehrsinfrastruktur zur Erleichterung der Erreichbarkeit für alle Teilnehmenden oder der Verteilung der Erreichbarkeitskosten auf alle Teilnehmenden in dem Sinne, dass die Örtlichkeiten der Netzwerktreffen „wandern“, so dass – über einen Zeitraum gesehen – jede*r Teilnehmende Fahrkosten erbringen muss.

Im Pilotprojekt wurde *„deutlich, dass die Koordination eines Pflege-Netzwerkes am besten bei einer neutralen Institution, beispielsweise bei der Stadt oder beim Landkreis oder, anzusiedeln wäre. Die Koordinationsstelle bei einer Mitgliedsinstitution unterzubringen, wurde in mehreren Gesprächen aufgrund der Konkurrenzsituation zwischen den (potenziellen) Netzwerkpartnern als kritisch bewertet.“* (Fachkonzept, S. 61) Die Einrichtung und Etablierung einer solchen zentralen Koordinationsstelle ist mit nicht unerheblichen Kosten verbunden. Diese zu erbringen, kann die finanziellen Möglichkeiten einer Stadt oder eines Landkreises überschreiten. Um eine solche entlastende zentrale Koordinationsstelle trotzdem zu ermöglichen, empfiehlt sich die **Akquise nach (kommunalen) Fördermöglichkeiten** der Länder, des Bundes oder anderer Finanzgeber.

„Eine Möglichkeit zur Finanzierung der Netzwerkarbeit und der Netzwerkkoordination bietet die Förderung regionaler Netzwerke nach § 45c Abs. 9 SGB XI. Es handelt sich hierbei um eine Förderung der Pflegekassen und privaten Versicherungsunternehmen für eben solche Vorhaben...“ (Fachkonzept, S.61) Diese Förderung ist aktuell auf ein Jahr und maximal 20.000 Euro sowie auf eine Förderung pro Landkreis begrenzt. Die Förderung kann jährlich neu beantragt werden. Eine Garantie auf Weiterförderung gibt es nicht.

„Weitere Finanzierungsquellen für Aktivitäten und die Koordination im Netzwerk können Förderprogramme von Land und Bund sein, wie z.B. die „Lokalen Allianzen für Menschen mit Demenz“⁴, die Förderung zur Einrichtung einer „Selbsthilfekontaktstelle Pflege“⁵ oder Fördermittel der Deutschen Fernsehlotterie im Baustein „Stark im Quartier!“⁶. Für Netzwerke (in Gründung) ist es ratsam, für konkrete Projekte und Maßnahmen nach passenden Förderquellen⁷ bzw. regelmäßig nach öffentlichen Ausschreibungen zu suchen. Dort werden auch die Förderregularien beschrieben. Bei Fragen können Beratungsstellen zur Förderung kontaktiert werden, wie beispielsweise BEQISA.“ (Fachkonzept, S. 62 f) (www.beqisa.de)

Zusammenfassung: **Etablierung und Nachhaltigkeit**

- 14) Achtung und Sicherung der Qualität der Zusammenarbeit im Netzwerk durch Festlegung von Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten
- 15) ggf. Etablierung einer zentralen Stelle zur Netzwerkkoordination
- 16) Sicherstellung der Finanzierung, einschließlich der Akquise nach Fördermöglichkeiten

⁴ Weitere Informationen finden Sie unter: BAGSO – Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen e.V. (o.J.), in: <https://www.netzwerkstelle-demenz.de/bundesprogramm>, zuletzt abgerufen am 16.01.2021.

⁵ Weitere Informationen finden Sie unter: Land Sachsen-Anhalt (o.J.), in: <https://pflege.sachsen-anhalt.de/angebote-zur-unterstuetzung-in-der-pflege-selbsthilfe/selbsthilfe/>, zuletzt abgerufen am 16.01.2021; Der PARITÄTISCHE Wohlfahrtsverband Landesverband Sachsen-Anhalt e.V. (o.J.), in: <https://www.selbsthilfekontaktstellen-lsa.de/pflegekontaktstellen/>, zuletzt abgerufen am 16.01.2021.

⁶ Deutsche Fernsehlotterie (o.J.), in: <https://www.fernsehlotterie.de/foerdern-engagieren/stark-im-quartier>, zuletzt abgerufen am 16.01.2021

⁷ Vgl. FAPIQ (2017), Infoblatt Förderquellen, in https://www.fapiq-brandenburg.de/wp-content/uploads/2017/12/FAPIQ-Info_F%3c3%b6rderquellen_Quartier_1117.pdf, zuletzt abgerufen am 16.01.2021

4 Gestaltungsbedingungen der Bündnisarbeit

4.1 Anforderungen an kommunale Initiator*innen

Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Initiierung und Arbeit eines lokalen oder quartiers-spezifischen Bündnisses sind neben gemeinsamen übergeordneten Interessen und Zielsetzungen auch eine passgenaue, bündnisindividuelle Gestaltung der Schnittstellen zwischen den beteiligten Akteuren sowie die Etablierung einer vertrauensvollen und offenen Kommunikationsstruktur, die u.a. auf Respekt und Transparenz beruht.

Für die erfolgreiche Gestaltung von **Schnittstellen im Bündnis** ist die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über und der Abgleich von akteursspezifischen und gemeinsamen, übergeordneten Interessen und Zielstellungen von entscheidender Bedeutung. Ohne dieses Verständnis der Akteure für- und untereinander können im Prozess der Bündnisarbeit und Schnittstellengestaltung Irritationen und Missverständnisse entstehen, die die Einordnung der Handlungen einzelner Akteure mit Blick auf das übergeordnete Ziel erschweren. Solche Missverständnisse untergraben das Vertrauen in das gemeinsame Handeln und sollten deshalb möglichst vermieden werden. Wichtige Bausteine hierfür sind Transparenz (über die eigenen Interessen und Ziele), Respekt und Akzeptanz sowie Offenheit und Ehrlichkeit.

Darüber hinaus sind die Zeit- und Personalressourcen der Akteure zu beachten. Ganz allgemein kann davon ausgegangen werden, dass mit steigender Größe der Akteure⁸ auch deren Zeit- und Personalressourcen zunehmen. Aber auch die Marktdynamik und die Fachkräftesituation beeinflussen diese Kapazitätsgrößen.

Neben den Schnittstellen stellt auch die **Kommunikation(sstruktur)** zwischen den Akteuren und zu den Zielgruppen einen wichtigen Baustein dar. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, wie die verschiedenen Schnittstellen und ihre Themensegmente kommunikativ miteinander verbunden werden können. Mögliche Ansätze wären neben eher traditionellen Begegnungs- und Austauschangeboten auch digitale Plattformen, Apps oder Foren, die den Austausch im Quartier ermöglichen oder erleichtern und allen Zielgruppen zugänglich sind.

Der Kommune bzw. der initiierenden, kommunalen Arbeitsgruppe kommt bei der Analyse der Schnittstellen und der Etablierung einer tragfähigen Kommunikation(sstruktur) eine koordinierende und organisierende Funktion für das Bündnis zu. Damit stehen die kommunalen Vertreter*innen gleichzeitig vor der Herausforderung, die kommunalen Interessen und Ziele mit den wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Interessen und Ziele der anderen Akteure abzugleichen und eine gemeinsame Zielstellung für das Bündnis zu entwickeln, in denen alle akteursspezifischen Interessen und Ziele gleichberechtigt nebeneinanderstehen bzw. enthalten sind.

4.2 Gelingensfaktoren und Stolpersteine⁹

Nachfolgend sind Gelingensfaktoren und potenzielle Stolpersteine vom Projektteam des Pilotprojektes „Pflege-Netz Stendal“ auf der Grundlage ihrer Erfahrungen dargestellt.

4.2.1 Handlungsansätze → Gelingensfaktoren und Stolpersteine

Eine grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung von gemeinsamen Lösungsansätzen für lokale Bedarfe und Probleme ist die **Eigenmotivation der beteiligten**

⁸ Gemessen an der Anzahl der Mitarbeitenden und der Angebote

⁹ Quelle: Gesamtes Kapitel entnommen aus: Sabrina Pohl (2021): Pflege im Quartier – Pflege-Netz Stendal. Fachkonzept: Kurzzusammenfassung.

Organisationen und der sie vertretenden Personen. Sie müssen – institutionell wie individuell – davon überzeugt sein, dass die Zusammenarbeit für das eigene Handeln einen Mehrwert generiert, der für sie greifbar ist und zu einem sichtbaren Nutzen führt. Die Partner werden nur dann motiviert bleiben und sich aktiv beteiligen, wenn Sie den Eindruck gewinnen, dass sich das Engagement und damit die Investition ihrer nur begrenzt vorhandenen Ressourcen lohnt.

Die Bereitschaft zum Engagement für einen kooperativen Lösungsansatz kann insbesondere dann angenommen werden, wenn von den betroffenen Akteuren selbst ein besonders **hoher Problemdruck** empfunden wird und zugleich deren Bewältigung nicht in den aktuell existierenden Arbeitszusammenhängen, in denen sie sich befinden, realisiert werden kann.

Zugleich muss die Voraussetzung gegeben sein, dass die Beteiligten auch selbst **Einfluss auf die Problemlösung** nehmen können. Deshalb ist insbesondere in der Überleitung von der lokalen Bedarfs- und Problemanalyse hin zur Entwicklung von Handlungsansätzen kritisch zu prüfen, ob für ein Problem, das identifiziert wurde, auf lokaler Ebene überhaupt eine passende und angemessene Lösung entwickelt werden kann, oder ob die Problemlösungskompetenz nicht eher auf Landes- oder Bundesebene liegt.

Ebenso entscheidend sind entsprechende **Ressourcen**, über die die Beteiligten verfügen sollten, wie fachliche Expertise, Erfahrungen, Arbeitszeit sowie auch finanzielle oder materielle Beiträge, die eingebracht werden können. Es sollte vermieden werden, dass sich Konkurrenzen zu bestehenden Angeboten oder Strukturen entwickeln. Wenn es bereits Arbeitszusammenhänge gibt, in denen Lösungsansätze bearbeitet werden können, werden zusätzliche Zusammenschlüsse als überflüssige Parallelstrukturen empfunden und die Zeit und der Aufwand dafür als Verschwendung. Das Zusammenarbeiten muss existierenden Arbeitsformen also sinnvoll ergänzen, ohne die zeitlichen und ggf. auch personellen und finanziellen Ressourcen der Beteiligten zu überfordern. **Transparenz, Komplementarität und Kohärenz** sind daher wichtige Voraussetzungen und Indikatoren.

Gerade zu Beginn des Netzwerkaufbaus ist kritisch zu hinterfragen, ob sich ein Lösungsansatz, der entwickelt werden soll, überhaupt eignet ist oder ob das Vorhaben vielleicht zu komplex bzw. zu anspruchsvoll und voraussetzungsvoll ist. Gerade in der Startphase sollte es darum gehen, mit **schnellen Erfolgen** Handlungsfähigkeit nachzuweisen und angesichts „*Ellenbogen-Mentalität*“ und *Konkurrenzdenken* gegenseitiges **Vertrauen** zu schaffen. Die Ableitung von Handlungsansätzen sollte also nicht ausschließlich auf der Bewertung von Bedarfen und Problemen erfolgen, es geht auch darum, kritisch zu prüfen, ob sich die Maßnahmen auch wirklich eignen für die jeweilige Phase des Netzwerkaufbaus. Gerade zu Beginn sollte auf Einfachheit und schnelle Erfolgsaussichten geachtet werden.

Die **Entwicklung mehrerer Vorhaben** vergrößert die Chancen, dass zumindest einige davon realisiert werden können. Allerdings birgt dieses Vorgehen die Gefahr, dass sich das Netzwerk in der Vielzahl von Aktivitäten verzetteln und die eigenen Ressourcen überreizen. Deshalb muss darauf geachtet werden, dass sich die Beteiligten nicht überfordern. Sonst kann der mögliche Frust, der durch eine solche Situation entsteht, letztlich zu schwindendem Engagement führen. Wichtig bleibt also eine gewisse **Fokussierung**.

Für den **Einsatz von digitalen Lösungen** sollte zuvor bereits ein Zusammenschluss interessierter Institutionen aufgebaut sein. Erst dann kann mit einem gemeinsam ergründeten Einsatzziel eine digitale Lösung entwickelt und implementiert werden. Die Erfahrung zeigt zudem, dass es *die eine* passende digitale Lösung für alle Bedarfe nicht gibt.

Die aktive Beteiligung bzw. das **Engagement von kommunalen Schlüsselpersonen** beim Netzwerkaufbau sind unerlässlich. Wenn der Aufbau lokaler Zusammenschlüsse gelingen soll, dann braucht es die Rückendeckung und die Unterstützung der politisch Verantwortlichen und der Zuständigen in der Kommunalverwaltung.

4.2.2 Netzwerkarbeit → Gelingensfaktoren und Stolpersteine

Zum Gelingen eines lokalen Netzwerks tragen viele verschiedene Faktoren bei, die in Beziehung zueinanderstehen und sich gegenseitig verstärken können. Wenn es gelingt, **Synergien zu nutzen und dadurch vorhandene Potenziale auszuschöpfen**, erhöht dies die Wirksamkeit der Zusammenarbeit und letztendlich die Versorgung von älteren Hilfe- und Pflegebedürftigen.

Für die Wirksamkeit der Netzwerkarbeit ist die **Auswahl der beteiligten Akteure** entscheidend und damit die Frage, ob alle relevanten Akteure vertreten sind und welchen Einfluss sie in ihren jeweiligen Funktionen bzw. Positionen geltend machen können. Die Ressourcen, die vor Ort zur Verfügung stehen, sollten genutzt werden. Darunter fallen die Kontakte (das „Sozialkapital“) und bereits bestehende Kooperationen der Netzwerk Beteiligten. Selbstverständlich fällt das in einem Umfeld leichter, wo bereits ein gewisser „Geist der Zusammenarbeit“ existiert, sei es auch in anderen thematischen Zusammenhängen bzw. Themenfeldern.

Zur **frühzeitigen Einbindung der betroffenen und beteiligten Akteur*innen** hat es sich als hilfreich erwiesen, eine engagierte Ansprechperson zu ermitteln und dieser die Möglichkeit einer aktiven Mitwirkung zu geben. Diese kooperative Zusammenarbeit ermöglichte das Nutzbarmachen umfangreichen Wissens von Expert*innen, eine ausgeglichene Arbeitsteilung und motivierte die Beteiligten, am Ball zu bleiben.

Es braucht eine **Kommunikationskultur**, in der die Beteiligten sich trauen, Probleme in der Zusammenarbeit offen und konstruktiv anzusprechen, interne Informationen, die auch für andere hilfreich sein könnten, zu teilen. Neben gegenseitiger Wertschätzung sind Kompromissbereitschaft und Teamgeist wichtige Erfolgsfaktoren.

Wichtig sind zudem eine **Verbindlichkeit** in der Zusammenarbeit und **Verantwortungsbewusstsein** für Aufgaben, die einzelne Netzwerkakteur*innen übernehmen. Dies wird gewährleistet durch regelmäßigen Austausch in Form von Treffen oder Videokonferenzen, an denen die Netzwerkpartner verbindlich teilnehmen. Die zeitlichen Abstände zwischen den einzelnen Treffen sollten nicht zu groß sein. Als eine Art Selbstverpflichtung lässt sich ein regelmäßiges Austauschformat in einer **Kooperationsvereinbarung** festhalten. In einer Kooperationsvereinbarung können überdies gemeinsame Ziele, (überprüfbare) Kriterien für die Zielerreichung und weitere Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit schriftlich definiert werden. Damit gibt sie der gemeinsamen Arbeit nicht nur einen verbindlichen Charakter, sondern definiert auch die Basis für die Arbeitsplanung.