

Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden



Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.)

**NETZ
WERK** soziales
neu
gestalten

Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 2:
Gemeinsam mehr erreichen –
Lokale Vernetzung und Kooperation

Zusammengetragen von

Dr. Renate Narten, Büro für sozialräumliche Forschung und Beratung, Hannover

Mitglieder der Steuerungsgruppe:

Berthold Becher, Bank für Sozialwirtschaft AG

Berthold Broll, Stiftung Liebenau

Bodo de Vries, Evangelisches Johanneswerk e. V.

Andreas Esche, Bertelsmann Stiftung

Alexander Künzel, Bremer Heimstiftung (Sprecher)

Markus Nachbaur, Stiftung Liebenau

Franz Josef Stoffer, CBT – Caritas-Betriebsführungs- und
Trärgesellschaft mbH, Köln

**Innovationsmanagerin des zugrundeliegenden
Fachgesprächs am 25. April 2007:**

Gabrielle Becker-Riess, Bremer Heimstiftung

Inhalt

Vorwort	6
1. Einführung	9
2. Bedeutung und Ziele institutioneller Netzwerke	10
3. Strukturmerkmale der Netzwerke	13
4. Quartiersbezogene Netzwerkbildung	20
5. Beispiele aus der Praxis	22
5.1 Der Arbeitskreis „Älter werden im Bremer Westen“	22
5.2 Das Paritätische Versorgungsnetz in Bremen	24
5.3 Das Stadtteilhaus Huchting der Bremer Heimstiftung	26
5.4 Das Haus im Viertel der Bremer Heimstiftung	28
5.5 Das Projekt „Lebensräume für Jung und Alt“ der Stiftung Liebenau und das Netzwerk „Jung und Alt“ der Gemeinde Amtzell	30
5.5 Kooperationsbeziehungen des Projektes „Mehrgenerationenwohnhäuser Miteinander Leben und Wohnen“ CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH in Wipperfürth	33
6. Strukturmerkmale der Praxisbeispiele	35
6.1 Netzwerktypen	35
6.2 Zusammenarbeit im Netzwerk	38
7. Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Netzwerken	39
7.1 Wie findet man geeignete Netzwerkpartner?	39
7.2 Welche Fähigkeiten benötigen die Mitglieder eines Netzwerkes?	40
7.3 Welche Befugnisse brauchen die Mitglieder des Netzwerkes?	41
7.4 Wie kann eine Balance zwischen den Einzelinteressen der Netzwerkpartner und den gemeinsamen Interessen hergestellt werden?	41
7.5 Wie erhält man ein stabiles und lebendiges Netzwerk trotz sich wandelnder Rahmenbedingungen?	42
7.6 Welche vertraglichen Regelungen sind erforderlich?	43
8. Executive Summary	44
9. Literatur	47
Projektziele und Projektmodule im Netzwerk SONG	50
Innovationsmanager der Netzwerkpartner – Kontaktdaten	52

Vorwort



Der demographische und soziale Wandel sowie seine erkennbaren mittel- und langfristigen Auswirkungen stellen Städte und Gemeinden – aber auch soziale Dienstleister – vor große Herausforderungen. Die Veränderungen werden eine stärkere Differenzierung der Bedürfnisse und Ansprüche zur Folge haben, besonders auch beim Thema Wohnen. Erforderlich werden generationengerechte Wohnformen sowie möglichst quartiersnahe Beratungs- und Dienstleistungsangebote. „Wohnquartiere für Jung und Alt“ heißt, neben dem Blick auf junge Familien vor allem das Thema „Wohnen im Alter“ stärker als bisher in den Mittelpunkt zu stellen. Das Ziel ist ein möglichst langer Verbleib der älter werdenden Menschen in ihrer vertrauten Umgebung. Die von den vier Trägerorganisationen unter den Netzwerkpartnern konzeptionell erarbeiteten und erfolgreich umgesetzten gemeinwesenorientierten Wohnprojekte in lokalen Quartieren stellen hierfür einen nachhaltigen Lösungsansatz dar.

Mit den damit verbundenen Änderungsprozessen und notwendigen Rahmenbedingungen für soziale Dienstleister beschäftigt sich das „Netzwerk: Soziales neu gestalten“ (SONG). Im Netzwerk haben sich folgende Partner zusammengeschlossen:

- Bank für Sozialwirtschaft
- Bertelsmann Stiftung
- Bremer Heimstiftung
- Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH
- Evangelisches Johanneswerk e. V.
- Stiftung Liebenau

Alle Netzwerkpartner teilen die Überzeugung, dass soziale Leistungen für die Zukunft dem Wunsch der Menschen nach Eigenverantwortung und Selbstbestimmung zu entsprechen haben sowie nachhaltig zu sichern sind. Daher müssen sich soziale Leistungen verstärkt an den Begriffen Solidarität und Subsidiarität und am Sozialraum orientieren, um eine möglichst hohe Lebensqualität zu gewährleisten.

In einer Reihe von fünf Fachgesprächen im Jahr 2007 beleuchteten die Netzwerkpartner die mit der Umsetzung solcher innovativen, quartiersnahen Wohn- und Versorgungsangebote verbundenen vielfältigen Veränderungsprozesse für gemeinnützige Dienstleister. Es galt, im ersten Schritt die sich wandelnde Kundenanforderung zu erkennen und zu beschreiben sowie in weiteren Schritten anhand des jeweiligen

organisationsspezifischen Erfahrungswissens allgemeine Rahmenbedingungen für ein kundenorientiertes und integratives Change-Management herauszuarbeiten.

Die Wohnprojekte der Netzwerkpartner wurden mit folgenden Schwerpunkten präsentiert und diskutiert – wobei die Ergebnisse des jeweils vorangegangenen Fachgesprächs die Grundlage für das nachfolgende lieferten:

- Hilfe-Mix – Ältere Menschen in Balance zwischen Selbsthilfe und (professioneller) Unterstützung (Themenheft 1)
- Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation (Themenheft 2)
- Den neuen Herausforderungen begegnen – Mitarbeiter weiter qualifizieren (Themenheft 3)
- Neue Wohnformen im Alter – Finanzierungsmöglichkeiten innovativ gestalten (Themenheft 4)
- Innovationen ermöglichen – Wirkungsorientiert steuern (Themenheft 5)

An diesen fünf Fachgesprächen nahmen jeweils rund 60 Expertinnen und Experten der Netzwerkpartner teil, Entscheidungsträger aus Kommunen, Vertreter der Wohnungswirtschaft sowie der Kostenträger der Pflege- und Altenhilfe.

Nach einhelliger Auffassung der Teilnehmenden ermöglichten diese Gespräche einen tiefgehenden kollegialen Austausch, der neue Perspektiven hervorbrachte. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür war, dass die Trägerorganisationen bereits strategisch die Zukunft im Blick und innovative Konzepte realisiert hatten. Gleichzeitig war die Tatsache förderlich, im Tagesgeschäft nicht in unmittelbarer Konkurrenz zueinander zu stehen.

Das Netzwerk SONG stellt mit dieser Themenheftreihe die Dokumentation der Ergebnisse sowie tiefgehende Nachrecherchen der einzelnen Gespräche der Fachöffentlichkeit zur Verfügung. Damit möchten wir aus der Praxis heraus Anregungen zur Entwicklung und Umsetzung innovativer Versorgungskonzepte geben und die Debatte über den zukünftigen Stellenwert gemeinwesenorientierter Wohnprojekte im Quartier als Bestandteil der sozialen Infrastruktur unterstützen.

Das Netzwerk hat darüber hinaus eine umfangreiche wissenschaftliche Begleitforschung zu gemeinwesenorientierten Wohnprojekten in lokalen Quartieren hinsichtlich ihrer Potenziale, der Gestaltung von Welfare-Mixturen, ihres sozioökonomischen Mehrwerts und notwendiger sozialrechtlicher Rahmenbedingungen in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse werden im Projektverlauf publiziert, aktuelle Informationen dazu finden Sie unter www.zukunft-quartier.de.

Zusammen mit den jetzt vorliegenden Themenheften gewährleisten diese Ergebnisse ein praxisorientiertes wie auch wissenschaftliches Fundament für die fachöffentliche und politische Diskussion: Die Zukunft des Wohnens bis ins hohe Alter liegt im Quartier.

Im Folgenden finden Sie die Ergebnisse des zweiten Fachgesprächs unseres Netzwerks, das im April 2007 von der Bremer Heimstiftung in Bremen ausgerichtet wurde. Das Thema dieser Veranstaltung lautete: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation.

Neue Angebote im Bereich der Altenhilfe werden häufig im Verbund mit Kooperationspartnern konzipiert. Die Bildung von Netzwerken ermöglicht jedem Partner, seine spezifischen Fachkompetenzen zugunsten der Klienten einzubringen. Doch funktionierende Netzwerke erfordern eine stetige professionelle Steuerung.

Wir wünschen eine angenehme Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Die Herausgeber

1. Einführung



Das Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) will neue will neue Lösungsansätze für die soziale Sicherheit in Kommunen aufzeigen und erproben – durch Hilfe zur Selbsthilfe und die Vernetzung professioneller und freiwilliger Dienste. Eine Potenzialanalyse ausgewählter Wohnprojekte hat anhand von Best Practice-Beispielen gezeigt, wie gemeinwesenorientierte Versorgungssysteme aufgebaut werden können. In einer Reihe von Fachgesprächen wurden darüber hinaus zentrale Standards von innovativen, gemeinwesenorientierten Wohnprojekten vertiefend dargestellt und anhand von Praxisbeispielen konkretisiert. Ziel dieser Veranstaltungen war, das gewonnene Wissen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beteiligten Institutionen zu verbreiten.

Im Rahmen des Fachgesprächs ging es anhand konkreter Beispiele aus Bremen um die Frage, welchen Beitrag institutionelle Netzwerke im Bereich der Altenhilfe für die Versorgungs- und Lebensqualität im Stadtteil leisten können, welchen Nutzen sie den Netzwerkpartnern bringen und was bei ihrem Aufbau zu beachten ist. Nach einer theoretischen Einführung in die Strukturmerkmale solcher Netzwerke werden anhand der Praxisbeispiele aus dem Fachgespräch und der Best Practice-Beispiele der Potenzialanalyse Handlungsempfehlungen zur Gestaltung institutioneller Netzwerke formuliert. In diesen müssen verschiedene Akteure lernen, mehr miteinander in Netzwerken zu arbeiten und Berührungängste zu überwinden (Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008a).

2. Bedeutung und Ziele institutioneller Netzwerke



Netzwerke von Personen oder Institutionen gibt es sehr unterschiedlich ausgeprägt in allen gesellschaftlichen Bereichen. Grob unterschieden werden primäre Netze im engeren Privatbereich (Familie, Freunde), sekundäre (Interessengruppen, Nachbarschaften, Vereine) und tertiäre Netze (von Unternehmen und Institutionen) (Schubert 2005: 80). Institutionelle Netzwerke umfassen sowohl die sekundären Netzwerke aus Vereinen und Initiativen wie auch die tertiären Netze von professionellen Institutionen und Unternehmen (Bauer 2005: 15).

Der Vernetzung unterschiedlicher Institutionen wird zukünftig eine immer größere Bedeutung zugemessen. Hintergrund dieser Entwicklung ist eine zunehmende Differenzierung sowohl auf Seiten der Anbieter von Waren und Dienstleistungen als auch bei den Nachfragern. So fällt es einzelnen Institutionen immer schwerer, die unterschiedlichen Bedarfe ihrer Nachfragergruppen allein zu befriedigen, zumal sie in ihrem eigenen Wirkungsfeld einer immer stärkeren Spezialisierung ausgesetzt sind.

Ein Zusammenfügen unterschiedlicher Spezialisierungen in vernetzten Strukturen bietet Vorteile auf Anbieter- und auf Kundenseite. Der Anbieter kann auf Spezialwissen seiner Netzwerkpartner zurückgreifen, das im eigenen Unternehmen nicht vorhanden ist; dem Kunden steht ein größeres Spektrum unterschiedlicher Spezialangebote zur Verfügung. Im besten Fall entstehen durch das Zusammenwirken neue, innovative Produkte und Dienstleistungen, die den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen besser gerecht werden als die bisherigen.

Im Bereich der Altenhilfe haben sich in den letzten Jahrzehnten die Angebote immer weiter ausdifferenziert. Hierzu haben vor allem neue Wohnformen, der Ausbau ambulanter Hilfestrukturen für unterschiedliche Zielgruppen und die Entwicklung zahlreicher bürgerschaftlicher Initiativen und Selbsthilfegruppen beigetragen. Nicht nur für die einzelnen Bürgerinnen und Bürger ist es schier unmöglich, sich im Dschungel der unterschiedlichen Einrichtungen zurechtzufinden; auch die professionell Tätigen haben häufig keinen Überblick über andere Angebote in ihrem Wirkungsbereich. Institutionelle Vernetzung kann hier helfen, eine bessere Orientierung zu gewinnen, Angebote aufeinander abzustimmen und der einzelnen Bürgerin, dem einzelnen Bürger zugänglicher zu machen.

Abbildung 1: Netzwerktypen

primäre Netzwerke	sekundäre Netzwerke private Akteure		tertiäre Netzwerke professionelle Akteure	
nicht organisiert	wenig organisiert	stark organisiert	gemeinnütziger, dritter Sektor	Märkte
affektive Primärbindung	informelle, kleine Netze	formelle, große Netze	ressort- und raumbezogene Kooperation	markt-bezogene Kooperation
z. B. Familie, Verwandte, Freunde, enge private kollegiale Beziehungen	z. B. Interessengruppen, Nachbarschaftsnetze, kleine, private Runden von Kollegen	z. B. Vereine, Organisationen	z. B. inter-institutionelle Beziehungen in thematischen Handlungsfeldern/ Administrationsräumen	z. B. Produktionsnetz Automobilindustrie, Händlerverbund/-verein

Quelle: Schubert 2005: 80

| BertelsmannStiftung

Kommunen und Kostenträger sind ebenfalls zunehmend interessiert an vernetzten Dienstleistungen, um ihre Aufgabe der Daseinsvorsorge besser bewältigen zu können, Doppelstrukturen zu vermeiden und damit Leistungen kosteneffizienter anbieten zu können. Nicht zuletzt soll die Bildung von Netzwerken Synergieeffekte für die beteiligten Institutionen erzielen, die sich auch ökonomisch vorteilhaft auswirken. Diese Vorteile sind eine verbesserte Position am Markt, die gemeinsame Organisation von Öffentlichkeitsarbeit und Fortbildung sowie eine bessere Qualität der Arbeit durch mehr Informationen.

Institutionellen Netzwerken wird vor allem eine besondere Fähigkeit zur Entwicklung von Innovationen zugesprochen. Indem die einzelnen Mitglieder aus den eingefahrenen Strukturen ihrer eigenen Organisation herausgehen und mit anderen Denk- und Arbeitsweisen der Netzwerkpartner konfrontiert werden, bildet sich in der vergleichsweise offenen Struktur der Netzwerktreffen ein produktives Klima für neue Ideen und unkonventionelle Lösungen.

Als wichtiges Beispiel für die Notwendigkeit neuer vernetzter Strukturen wird immer wieder die Zusammenarbeit unterschiedlich spezialisierter Behörden angeführt. Ihre Konzentration auf einzelne Zielgruppen und Aufgabenfelder verhindert häufig eine bedarfsgerechte Versorgung, die nur über einzelne Ressortgrenzen hinweg erreicht werden kann. Besonders auf kommunaler Ebene gibt es zahlreiche Versuche, einzelne Ressorts für übergeordnete Aufgaben zusammenzuführen: In dem Programm „Soziale Stadt“ oder „Stadtumbau Ost“ etwa werden Fördergelder nur dann bewilligt, wenn sich die beteiligten Institutionen auf örtlicher Ebene auf ein gemeinsames Vorgehen mit zusammengelegten Budgets verständigen. Das Programm „Soziale Stadt“ hat darüber hinaus mit dem Instrument des Quartiersmanagements der stadtteilbezogenen Vernetzung unterschiedlichster Einrichtungen wichtige Impulse verliehen.

Das notwendige Zusammenwirken unterschiedlicher Behörden ist auch deshalb ein gutes Beispiel für die Vorteile vernetzter Strukturen, weil hier besonders deutlich wird, wie auf der einen Seite überkommene Organisationsstrukturen neuen gesellschaftlichen Aufgaben nicht mehr gerecht werden, auf der anderen Seite häufig keine schnellen Lösungen für angemessene Organisationsstrukturen gefunden werden können. In solchen Situationen ist die Vernetzung vorhandener Institutionen eine

„Alles was sich um die Altenpflege herumrankt, muss im Netzwerk erbracht werden. Durch das Verzahnen von professioneller Altenhilfe und Freiwilligenhilfe entsteht ein Versorgungsmix, bei dem die Verantwortung auf viele Schultern verteilt wird.“

(Alexander Künzel, Vorstandsvorsitzender der Bremer Heimstiftung)

vergleichsweise rasche Möglichkeit, auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Gerade in Zeiten häufiger Veränderungen wird institutionellen Netzwerken eine hohe Flexibilität im Hinblick auf die Befriedigung neuer Aufgaben zugesprochen.

Dies betrifft auch die Möglichkeit, bürgerschaftliches Engagement in die Lösung anstehender Aufgaben einzubinden. Initiativ- und Selbsthilfegruppen, Vereine und engagierte Einzelpersonen können ihre Aufgaben besser bewältigen, wenn sie ihre Kräfte bündeln und in die Struktur der vorhandenen Hilfesysteme einordnen. Sie profitieren von den dort verfügbaren Informationen und stellen umgekehrt für die professionellen Dienstleister ein wichtiges Bindeglied zu deren Kundschaft dar. Vor allem der angestrebte Hilfemix aus professioneller und informeller Hilfe kann nur über vernetzte Strukturen funktionieren.

Ein nicht zu unterschätzender Vorteil institutioneller Netzwerke ist auch ihre Möglichkeit, Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse zu nehmen. Sie können sich gegenüber politischen Gremien besser positionieren als Einzelinstitutionen und haben dadurch eine größere Chance, Gehör zu finden.

3. Strukturmerkmale der Netzwerke

Den theoretischen Vorteilen institutioneller Netzwerke steht eine Vielzahl praktischer Umsetzungsprobleme gegenüber. Netzwerke leben von der Kommunikation ihrer Mitglieder. Sie setzen eine Kultur der Zusammenarbeit voraus, die nicht von vornherein gegeben ist und für die nicht nur neue Strukturen aufgebaut, sondern auch Verhaltensweisen erlernt bzw. trainiert werden müssen.

Netzwerke benötigen eine organisatorische und auch eine sozialpsychologische Grundlage. Sie sind Zusammenschlüsse selbständiger Partner, die alle jeweils einen besonderen Grund haben, sich anzuschließen und auch einen ganz spezifischen Beitrag zu diesem Netzwerk leisten. Um ein funktionsfähiges Netzwerk herzustellen, müssen daher verschiedene Strukturmerkmale beachtet und produktiv gestaltet werden.

Mitglieder

Ob ein Netzwerk erfolgreich neue Lösungswege für vorhandene Probleme findet, hängt wesentlich davon ab, welche Mitglieder in diesem Netzwerk zusammenfinden. Auf der einen Seite müssen sie Grundüberzeugungen und Leitbilder teilen, zum anderen sollten aber auch möglichst unterschiedliche Professionen und Sichtweisen vertreten sein, um ausreichend Impulse für Innovationen zu erhalten. Hier spielen sogenannte Brückenpersonen eine wichtige Rolle innerhalb des Netzwerkes: Dabei handelt es sich um Personen, die Beziehungen zu Menschen bzw. Institutionen in unterschiedlichen Professionen und Gesellschaftsfeldern haben und daher zur gegenseitigen Verständigung beitragen können (Schubert 2005: 88).

Beziehungsstruktur

Ein wichtiges Schlüsselmerkmal von Netzwerken ist die lose Koppelung zwischen den Akteuren. Sie ermöglicht Abstimmung und Absprachen, ohne die Autonomie der Beteiligten in Frage zu stellen. Daraus resultiert eine fließende, dezentrale und anpassungsfähige Organisationsstruktur der Verhandlung und spontanen Allianzbildung.



Durch die Vielzahl der möglichen Beziehungen im Netzwerk erhöht sich das Erfahrungs- und Informationspotenzial der Beteiligten. Die komplexen Beziehungsoptionen eröffnen viele Wege, an Güter und Informationen zu kommen, über die die Einzelnen nicht verfügen (ebd.: 78). Diese offene Beziehungsbildung ist eine wichtige Voraussetzung für neuartige Arbeitsergebnisse. Netzwerke haben eine innovative Wirkung, wenn sie polyzentrisch strukturiert sind, also mehrere, sich überlappende interne Beziehungsgeflechte aufweisen (ebd.: 84). Erst durch die vielfältige Vernetzung findet eine Öffnung für neue Impulse, Ideen und Anregungen statt.

Innere Ordnung

Netzwerke bilden eine innere Ordnung heraus, die in hohem Maße der Selbstorganisation der Akteure unterliegt. Dabei haben sie die Möglichkeit, ihre innere Organisation relativ schnell zu verändern und neuen Herausforderungen anzupassen (Miller 2005: 109 ff.).

Neben dieser Struktur Offenheit, die notwendig ist, um flexibel auf unterschiedliche Herausforderungen reagieren zu können, benötigen Netzwerke aber auch einen gewissen Grad an formaler Organisiertheit, die Verbindlichkeit schafft und für zielorientiertes Handeln sorgt. Institutionelle Netzwerke befinden sich daher in einem Spannungsverhältnis informeller Steuerungslogik von Personengruppen und eher formeller Steuerungslogik von Organisationen. Während sich Organisationen vor allem an Zweckrationalität orientieren, strukturieren sich Gruppen nach persönlicher Sympathie. Dabei übernehmen Gefühle wie z. B. Vertrauen eine wichtigere Steuerungsfunktion als formale Regeln (Bauer 2005: 36).

Ambivalente Rollen der Beteiligten

Die Mitglieder eines institutionellen Netzwerkes agieren als Personen in einem doppelten Handlungsrahmen: dem des Netzwerkes und dem der Institution, die sie im Netzwerk vertreten. Sie sind häufig Repräsentanten formal organisierter Systeme und müssen im Netzwerk einen Spagat zwischen zwei unterschiedlichen Organisationslo-



giken vollziehen. Ihnen muss es gelingen, die Einzellogiken der beteiligten Institutionen in das Netzwerk zu integrieren und gleichzeitig einem darüber hinausgehenden gemeinsamen Ziel unterzuordnen. Hierzu benötigen sie einerseits einen klaren organisationsbezogenen Auftrag, andererseits aber auch einen zugestandenen Spielraum, sich im Interesse der gemeinsamen Netzwerkziele von ihrer Organisation zu distanzieren und organisationskritisch zu verhalten. Es geht also darum, eine Balance zwischen der Loyalität zur eigenen Organisation und zum übergreifenden Interessenverbund zu finden (Bauer 2005: 38 f.; Schubert 2005: 78).

Netzwerkkultur

Netzwerke benötigen eine Kultur, die sich durch Verbindlichkeit, Vertrauen, Kooperation, Kommunikation und Austausch, Transparenz und Information auszeichnet. Diese Kultur fördern Vereinbarungen, die die Netzwerkpartner zu Beginn der Arbeit treffen. Darin stellen sie Grundsätze und Regeln für die Kooperation auf. Diese stärken die Verbindlichkeit unter den Akteuren und bieten Möglichkeiten zur Selbstreflexion (Miller 2005: 117 f.).

Zieldefinition und Leitbild

Grundlage der Zusammenarbeit ist eine gemeinsame Überzeugung im Sinne eines strategisch ausgerichteten Leitbildes und von Leitwerten für das gemeinsame Handeln. Als Basis werden daher die gemeinsame Zieldefinition und die Erarbeitung eines Leitbildes angesehen. Das gemeinsame Ziel muss von jedem einzelnen Akteur aus eigener Motivation mitgetragen werden. Nur so wird es möglich, dass sich die Akteure mit ihren Einzelinteressen den gemeinsamen Zielen partiell unterordnen (Schubert 2005: 85).

Ressourcenklärung und -steuerung

Neben der Zieldefinition ist es wichtig, die Ressourcen der Netzwerkmitglieder zu klären und die Aufgabenstellung daran anzupassen. Zu den Ressourcen gehören die Möglichkeiten des Netzwerkes zur Informations- und Wissensvermittlung ebenso wie die sozialen Kompetenzen seiner Mitglieder, die verfügbaren Sach- und Finanzmittel sowie die angebotenen Dienstleistungen. Diese Ressourcen sind auf der einen Seite bereits vorhanden, müssen andererseits aber auch erst entwickelt werden – z. B. durch gezielte Fortbildung, Fundraising oder gemeinsame Produktentwicklung. Das Ergebnis ist ein Ressourcenpool des Netzwerkes, der den einzelnen Mitgliedern bzw. ihren Kunden und anderen Außenstehenden zur Verfügung steht. Die Nutzung des Pools seitens der Mitglieder verlangt gegenseitige Fairness. Die Ressourcenausgabe nach außen muss zielorientiert und angemessen sein in Bezug auf die Leistungsmöglichkeiten des Netzwerkes (Miller 2005: 116).

Vertrauen und Information

Werden eigene Ressourcen in ein Netzwerk eingebracht, erfordert dies Vertrauen gegenüber den Netzwerkpartnern, dass die Ressourcen für ein gemeinsam definiertes Ziel verwendet werden und keiner der Partner einen unverhältnismäßigen Konkurrenzvorteil aus der Zusammenarbeit zieht. Zur Absicherung sind eventuell schriftliche Vereinbarungen und Regelungen erforderlich. Mindestens ebenso wichtig sind aber Kommunikationsstrukturen, um den Informationsfluss zwischen den Partnern über das Netzwerk betreffende Themen sicherzustellen.

Kooperationsfähigkeit

Die Funktionsfähigkeit eines Netzwerkes hängt fundamental von dem Kooperationsvermögen seiner Mitglieder ab. Hier geht es um Verbindlichkeit, Selbstbeschränkung, Selbstverpflichtung, Selbstreflexion, Toleranz, Empathie, Respekt, Geduld, Fairness und Kommunikation. Besonders wichtig ist es, sich in die gegenseitigen Belange einzufühlen und die jeweils anderen Fachsprachen zu verstehen, eigene Interessen



gegenüber den Netzwerkzielen zurückstecken und sich auf langwierige Aushandlungsprozesse einlassen zu können.

Machtbalance

Alle Beteiligten innerhalb eines Netzwerkes verfügen über unterschiedlich strukturierte Machtquellen wie Geld, Wissen, Informationen, Kontakte, Status usw. Um eine gleichwertige Kooperation zu gewährleisten, müssen diese Machtquellen offengelegt und ausbalanciert werden. Dies kann z. B. durch einen größeren Geldbeitrag der finanzkräftigen Partner und einen höheren immateriellen Beitrag eines anderen Partners gewährleistet werden.

Es kann aber auch sinnvoll sein, den Anspruch einer gleichberechtigten Stellung aller Netzwerkpartner von vornherein aufzugeben und den mächtigeren Partnern besondere Entscheidungskompetenzen in Teilbereichen der Arbeit einzuräumen. Ziel sollte dabei immer der konstruktive Einsatz von Macht für das angestrebte Ziel sein (Miller 2005: 119). Häufig ist es allerdings erforderlich, dass sich der stärkere Partner zurücknimmt, um den schwächeren langfristig integrieren zu können.

Organisation

Netzwerke unterschiedlicher Institutionen benötigen einen organisatorischen Rahmen, der die gemeinsame Arbeit strukturiert und den Informationsfluss zwischen den Partnern sicherstellt. Als Minimalanforderung gelten hier regelmäßige Treffen mit professioneller Leitung bzw. Moderation und verbindlichen Absprachen.

Schon die Auswahl der Teilnehmenden solcher Treffen stellt eine strategisch wichtige Herausforderung dar. Auf der einen Seite ist es wichtig, dass die Teilnehmer mit Entscheidungskompetenzen für ihr eigenes Unternehmen ausgestattet sind, damit verbindliche Absprachen überhaupt zustande kommen können. Zum anderen muss aber auch gewährleistet sein, dass die Vernetzung nicht nur auf höchster Ebene erfolgt, sondern ebenfalls die einzelnen operativen Bereiche eines Unternehmens be-

trifft. Denn in der praktischen Umsetzung müssen die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Institutionen die Netzwerkarbeit leisten und in konkrete Projekte umsetzen. Je größer die beteiligten Institutionen, desto komplexer wird daher auch die Organisationsstruktur des Netzwerkes ausfallen.

Netzwerkgröße

Je größer ein Netzwerk, desto schwieriger ist es, die verschiedenen Interessen zu bündeln, Entscheidungen zu treffen und Kompromisse zu finden. Zudem sinkt mit steigender Gruppengröße die Motivation der Teilnehmenden. Als ideal werden Größen von 7 bis 12 Akteuren bezeichnet, da sie eine direkte Kommunikation und eine transparente Entscheidungsbildung ermöglichen. Bei großen Netzwerken bieten sich arbeitsteilige Strukturen an: So wird z. B. ein Kernnetzwerk nach Bedarf erweitert oder es werden Untergruppen für einzelne Teilaufgaben gebildet. Bei solchen arbeitsteiligen Strukturen ist es wichtig, dass die Arbeit der Kleingruppen für alle Netzwerkmitglieder transparent bleibt und der Informationsfluss gesichert ist (Miller 2005: 117).

Netzwerkmanagement

Institutionelle Netzwerke verfügen in der Regel über ein Netzwerkmanagement, das Aufgaben der Koordination, Organisation und Moderation übernimmt. Dabei können diese Aufgaben sowohl von einem Mitglied des Netzwerkes als auch von einer außenstehenden Stelle übernommen werden. Die als Netzwerkmanager fungierenden Personen benötigen vor allem Methodenwissen im Hinblick auf die Ausgestaltung der Strukturen und die Moderation von Gruppen- und Kommunikationsprozessen. Sie müssen zwischen Inhalts- und Beziehungsebene vermitteln können und geeignete Rahmenbedingungen für die Netzwerkarbeit schaffen. Hierzu gehören Sachressourcen ebenso wie geregelte Verfahrensabläufe.



Obwohl Netzwerke keine selbstständigen Organisationen sind, benötigen sie häufig doch ein eigenes Budget zur Erfüllung ihrer Aufgaben. Damit verbunden ist auch eine Art Geschäftsführung für das Netzwerk und eine Verwaltung des Budgets.

Evaluation und Selbstreflexion

Netzwerke müssen immer wieder in ihrer Funktionsfähigkeit überprüft und nachgebessert werden. Diese Überprüfung bezieht sich sowohl auf das interne Funktionieren wie auch auf seine Wirkung nach außen. Dies kann durch regelmäßige Selbstreflexion erfolgen, aber auch durch externe Evaluation.

4. Quartiersbezogene Netzwerkbildung



Die Forschung unterscheidet fall- und feldbezogene Netzwerke. Damit ist gemeint, dass ein Netzwerk entweder darauf ausgerichtet ist, einzelnen Menschen eine optimale Versorgung zukommen zu lassen (Fallbezug) oder die Versorgungsstrukturen in einem bestimmten regionalen Rahmen insgesamt zu verbessern (Feldbezug). Viele Netzwerke haben allerdings in der Praxis sowohl die verbesserte Versorgung des Einzelfalls als auch die Verbesserung der Versorgungsstruktur in einem größeren Rahmen im Blick (Bauer 2005: 33).

Feldbezogene Netzwerke können nach dem Prinzip der Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung oder auch nach dem des Care-Managements organisiert sein. Im ersten Fall geht es darum, die Betroffenen und ihre Wünsche mit in die Struktur des Netzwerkes zu integrieren. Im zweiten Fall steht die effiziente Verknüpfung von Versorgungsangeboten im Vordergrund; diese Netzwerke unterliegen nach Bauer (2005: 32) der Gefahr, die Wahlfreiheit zwischen den Dienstleistern einzuschränken.

Sozialräumlich orientierte Netzwerke stehen zunächst vor der Aufgabe, die vorhandene Infrastruktur des Sozialraumes zu analysieren, seine lokalen Akteure zu identifizieren und die sozialen Verflechtungen zwischen ihnen zu erfassen. Dabei geht es vor allem um die Identifizierung sogenannter „Stakeholder“: Personen oder Gruppen, die besonderen Einfluss auf das relevante Geschehen im Sozialraum ausüben. Es gilt herauszufinden, welche Stakeholder welchen Einfluss auf einzelne Aspekte der speziellen Thematik nehmen können bzw. auf welche Interessen der Stakeholder im Vernetzungsprozess Rücksicht genommen werden muss. Auf Basis dieser Analyse wird der soziale Kontext der Akteure bestimmt, die in die Vernetzung einzubeziehen sind (Schubert 2005: 93).

Grundlage der quartiersbezogenen Netzwerkbildung ist nach Schubert zunächst die Einrichtung eines offenen Forums aller beteiligten Akteure. Dieses Forum bildet die Netzwerköffentlichkeit, integriert neue Akteure und gibt auch interessierten Einzelbürgerinnen und -bürgern die Möglichkeit zur Mitarbeit. Hier werden ohne besondere Organisationsstruktur gegenseitige Informationen ausgetauscht. Über die Informationen, Diskussionen und Abstimmungen im Forum bilden sich auf einer zweiten Ebene kleinere Verbände zu einzelnen, thematisch abgegrenzten, zielgerichteten Teilprojekten. Diese arbeiten relativ autonom und können Entscheidungen weitestgehend selbstständig und unabhängig treffen.

Zwischen dem richtungsoffenen Forum und den zielgerichteten Projekten befindet sich als dritte Ebene die Netzwerkkoordination: eine Geschäftsstelle und eine Steuerungsgruppe. Die Geschäftsstelle wickelt organisatorische Angelegenheiten ab, moderiert die Treffen und unterstützt bei Problemen. Die Steuerungsgruppe setzt sich aus zentralen Akteuren zusammen, die das Netzwerk repräsentieren und das Ziel der Arbeit im Auge behalten. Um auch nach außen als eigenständige juristische Person auftreten zu können, wird für die Koordinierungsebene die Gründung eines Vereins empfohlen (Schubert 2005: 95).

„Ein Quartier mitsamt lokal vernetzten Wohnformen soll wieder ein Ort werden, wo auch das Alter Teil der gesellschaftlichen Realität wird.“

(Alexander Künzel, Vorstandsvorsitzender der Bremer Heimstiftung)

5. Beispiele aus der Praxis



5.1 Der Arbeitskreis: „Älter werden im Bremer Westen“

Seit 1985 gibt es im Bremer Westen (88.000 Einwohner), einem Stadtgebiet mit sozialen Brennpunkten und hohem Anteil älterer Menschen, ein „Netzwerk Gesundheit“. Dessen Ziel ist es, Menschen in ihrer gesundheitlichen Lebenskompetenz zu stärken und die Lebensqualität in den Stadtteilen zu verbessern. Dies geschieht durch

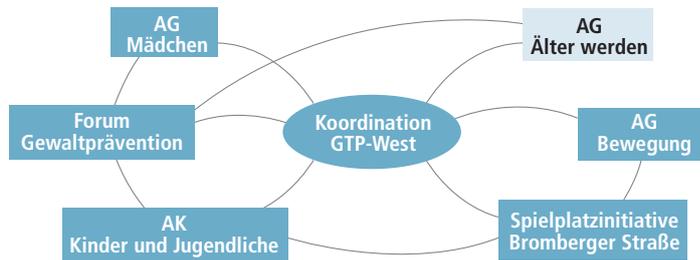
- eine kostenlose psychosoziale Gesundheitsberatung,
- gesundheitsfördernde Stadtteilaktivitäten und
- institutionelle Zusammenarbeit.

Die einzelnen Arbeitskreise und das gesamte Netzwerk werden koordiniert von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Gesundheitstreffs, den die Stadtgemeinde Bremen finanziert. Der Gesundheitstreff befindet sich in den Räumen der Stadtbibliothek, die ebenfalls zum Netzwerk gehört.

Der Arbeitskreis „Älter werden im Bremer Westen“ wurde 1992 auf Anregung des Gesundheitstreffs ins Leben gerufen, da ältere Menschen häufig die Gesundheitsberatung des Treffs in Anspruch genommen hatten. Der Arbeitskreis hat 40 Mitglieder, davon etwa 25 Aktive. Rund 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erscheinen zu den regelmäßigen Treffen; es arbeiten haupt- und ehrenamtliche Kräfte mit.

Ziel des Arbeitskreises ist die Förderung eines gesunden und selbstbestimmten Alterns im Stadtteil. Man trifft sich einmal im Monat für etwa zwei Stunden reihum bei den beteiligten Institutionen. Zusätzlich gibt es einmal jährlich eine gemeinsame halbtägliche Planungsveranstaltung. Bei den monatlichen Treffen tauschen die Netzwerkpartner Informationen zu gesundheitlichen und sozialen Problemlagen und weisen auf strukturelle Defizite im Stadtteil hin. Diese Anregungen sind Grundlage für gesundheitsfördernde Stadtteilaktivitäten und Veranstaltungen.

Zu den regelmäßigen Veranstaltungen des Arbeitskreises gehören Vorträge und Diskussionen zu gesundheitsrelevanten Themen, wie Demenz, Schlaganfall, Diabetes, aber auch größere Veranstaltungen, z. B. die Gesundheitstage für Senioren. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit erschien eine Artikelserie zur Lebenssituation älterer Menschen in der örtlichen Presse und wurde ein gemeinsamer Ratgeber „Älter wer-

Abbildung 2: Netzwerk Gesundheit im Bremer Westen

Quelle: Gallinger 2007

| BertelsmannStiftung

den im Bremer Westen“ herausgegeben. In seinem Leitbild verpflichtet sich der Arbeitskreis auf gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung, aktive Beteiligung und Verbindlichkeit.

Der Arbeitskreis (AK) befasst sich auch mit der Qualitätsentwicklung und hat im Rahmen einer Diplomarbeit seine Arbeit evaluieren lassen. Die wichtigsten Ergebnisse:

- Eine freiwillige Teilnahme steigert die Lebendigkeit der Arbeit und die Motivation zur Zusammenarbeit.
- Die Organisations- und Moderationsarbeit des Gesundheitstreffs ist unentbehrlich. Dadurch ist für eine verlässliche Weitergabe der Informationen an alle AK-Mitglieder sowie eine gute und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre gesorgt.
- Der Austausch von Informationen während der Sitzungen hat zentralen Stellenwert für die Zufriedenheit der einzelnen Mitglieder mit der Netzwerkarbeit.
- Die heterogene Zusammensetzung des Arbeitskreises wird als Bereicherung erlebt und wirkt motivierend für die Teilnahme. Ähnliches gilt für den fachlichen Input von externen Fachleuten, die zu Vorträgen geladen werden. Generell ist der Arbeitskreis offen für neue Themen, Konzepte und Mitglieder.
- Vertrauen und Wertschätzung bilden die Basis für eine konstruktive Kommunikation und Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit. Hierzu trägt auch der persönliche Kontakt der Mitglieder bei, der außerhalb der Treffen vertieft wird.
- Offenheit und Transparenz sind Voraussetzungen dafür, dass alle wissen, was die einzelnen Netzwerkpartner leisten können und wo ihre Grenzen sind. Eine ehrliche Reflexion über Möglichkeiten und Grenzen ist nötig, um realistische Projekte und Ziele zu entwickeln. „Wir setzen uns gegenseitig nicht unter Druck“ (Knorr und Schmidt 2006: 28).

Der Nutzen für die einzelnen Personen im Arbeitskreis besteht vor allem im Austausch von Informationen und der damit verbundenen persönlichen Fortbildung. Alle sind informiert über die Angebote der übrigen Netzwerkpartner im Stadtteil und können davon in der eigenen Arbeit und Beratungstätigkeit profitieren. Die Arbeit wird auch dadurch erleichtert, dass man bei Fragen zu dem Themenfeld eines Netzwerkpartners weiß, wer dafür konkret anzusprechen ist. So kann die eigene Kundschaft qualifizierter betreut und beraten werden. In schwierigen Fällen kann man den Rat der Kolleginnen und Kollegen einholen und ggf. Unterstützung erhalten.

Abbildung 3: Mitglieder AK „Älter werden im Bremer Westen“

Quelle: Gallinger 2007

| BertelsmannStiftung

Kooperationen werden durch die persönlichen Kontakte aus dem Arbeitskreis erleichtert, gemeinsame Projekte und Angebote entwickeln Synergieeffekte. Die Zusammenarbeit im Netzwerk baut Konkurrenzen ab, indem die einzelnen Angebote stärker aufeinander abgestimmt werden. Dies ermöglicht eine stärkere Differenzierung und stärkt das Profil der einzelnen Institutionen. Ein weiterer praktischer Nutzen liegt darin, eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und die Angebote einzelner Netzwerkpartner weiterzuempfehlen.

5.2 Das Paritätische Versorgungsnetz in Bremen

1998 schlossen sich verschiedene, im Paritätischen Wohlfahrtsverband organisierte Träger der Altenhilfe zum Paritätischen Versorgungsnetz für ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen in Bremen zusammen, um die Vielfalt ihrer Angebote zu bündeln. Die gemeinsamen Ziele wurden in einer Rahmenvereinbarung festgelegt. Man wollte ein Netzwerk für das Alter mit einer starken Kundenorientierung und lebenslagenorientierten Angeboten in breiter Palette bieten.

Die Kooperationspartner:

- Bremer Heimstiftung (größter Anbieter von Heimen und Seniorenwohnungen in Bremen mit 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie 3.000 Kunden)
- Sozialwerk der freien Christengemeinde (Zielgruppen: psychisch Kranke, Kinder und Jugendliche, Senioren)
- Paritätische Gesellschaft für soziale Dienste (7 Dienstleistungszentren zur Vermittlung von Nachbarschaftshilfen mit 1.700 Kunden, 1.400 Helfern sowie 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern)
- Bremer Essen auf Rädern (größter Anbieter in Bremen)
- Paritätische Dienste (schwerpunktmäßige Versorgung und Betreuung behinderter Menschen, 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 300 Kunden)
- Paritätische Pflegedienste (Anbieter häuslicher Pflege, Kurzzeitpflege und Gesundheitsvorsorge mit 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie 500 Kunden an 8 Standorten)
- Förderwerk (Beschäftigungsträger für Langzeitarbeitslose mit Schwerpunkt in der Nachbarschaftshilfe mit 550 Kunden)

Abbildung 4: Arbeitsweise des AK „Älter werden im Bremer Westen“



Quelle: Gallinger 2007

| BertelsmannStiftung

Durch den Zusammenschluss dieser sieben Institutionen kann älteren und behinderten Menschen ein breites Dienstleistungsspektrum geboten werden: von der Beratung und Prävention über hauswirtschaftliche Hilfen, Mahlzeitendienste und häusliche Pflege in der Privatwohnung bis zu alternativen Wohnangeboten und stationären Einrichtungen. Die Vernetzung dieser Angebote verbessert den Marktzugang der beteiligten Institutionen durch gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und gegenseitige Empfehlungen. Sie bietet den Kunden eine einzige Anlaufstelle für sehr unterschiedliche Bedarfe und bindet sie an die Angebote der Netzwerkpartner.

Es gibt eine gemeinsame Telefon-Hotline und ein Internet-Portal (www.paritytaetisches-versorgungsnetz.de), in dem man sich über die Angebote des Netzwerkes informieren kann. Darüber hinaus wurden bisher drei gemeinsame Broschüren erarbeitet:

- „Hilfen für ältere Menschen und ihre Angehörigen in Bremen“
- „Hilfen für körperlich und psychisch behinderte Menschen in Bremen“
- „Das Paritätische Versorgungsnetz – ein Netz, das trägt“

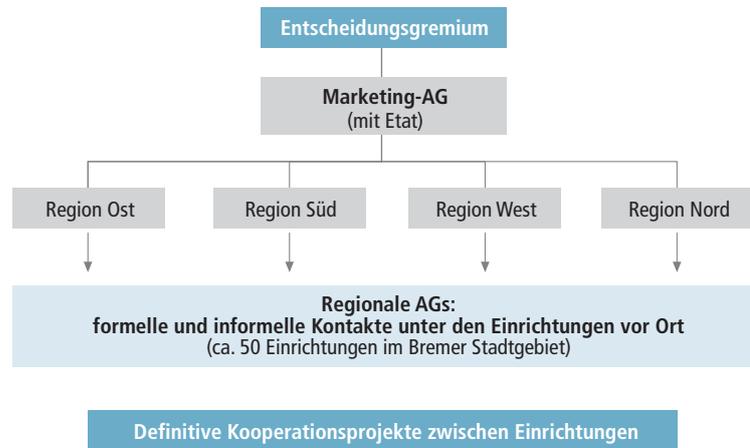
Ein weiteres Mittel der Öffentlichkeitsarbeit sind gemeinsame Veranstaltungen wie z. B. der Tag der Senioren in Bremen-Nord und die Veranstaltungsreihe „Älter werden im Bremer Süden“.

Die Zusammenarbeit im Netzwerk soll nicht nur einen Konkurrenzvorteil gegenüber anderen Anbietern auf dem Markt verschaffen, sondern auch die Qualität der Leistungen verbessern. Durch die Abstimmung der Angebote sollen die vorhandenen Hilfestrukturen mit folgenden Prämissen weiterentwickelt werden:

- verlässliche, lebenslange Hilfen aus einer Hand
- Berücksichtigung regionaler und sozialer Bindungen
- verbesserte Wahlmöglichkeiten der Kundschaft – auch im Hinblick auf ihre unterschiedlichen finanziellen Möglichkeiten
- erleichterte Organisation individueller Hilfspakete
- Entwicklung innovativer Projekte

Die Angebote werden abgestimmt und weiterentwickelt, indem man die Vorhaben und Unternehmensplanungen offenlegt. Hierzu wird auch das paritätische Intranet genutzt.

Abbildung 5: Organisationsstruktur des Paritätischen Versorgungsnetzes



Quelle: Norporth 2007

| BertelsmannStiftung

Für die interne Zusammenarbeit wurden im Herbst 2007 Leitlinien der Netzwerkkultur entwickelt:

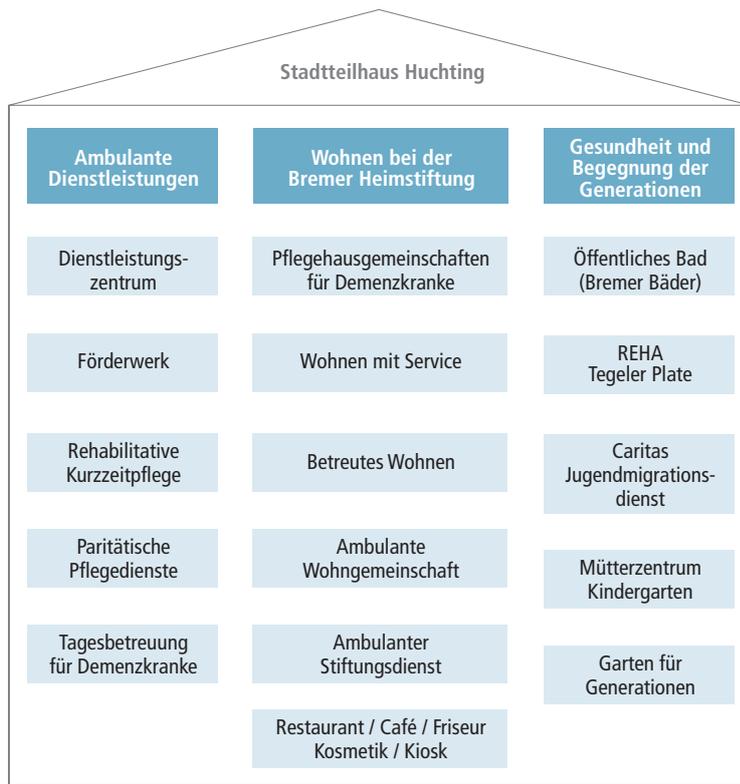
- miteinander reden und sich zuhören
- Informationswege klären
- ein Miteinander entwickeln
- vorhandene Angebote verbinden

Für die Organisation des Netzwerkes wurde eine verbindliche, hierarchisch geordnete Struktur entwickelt:

- Auf der obersten Ebene gibt es ein Entscheidungsgremium, das aus den Geschäftsführern der beteiligten Unternehmen besteht und sich zweimal im Jahr trifft. Hier informieren sich die einzelnen Institutionen über ihre Vorhaben und entscheiden über die Zielsetzungen der Arbeit sowie über die erforderlichen Finanzmittel.
- Auf der mittleren, operativen Ebene arbeitet eine Geschäftsstelle mit einem fest angestellten Mitarbeiter (10 Std./Woche) und aus jeweils jeder Einrichtung eine Vertreterin oder ein Vertreter, die für die Umsetzung der festgelegten Aufgaben in der eigenen Institution zuständig sind (Marketing-AG). Auf dieser Ebene wird vor allem die Werbestrategie entwickelt. Die Treffen finden alle 2 bis 3 Monate statt.
- Die eigentliche Projektarbeit findet auf der unteren Ebene in den Regionalstellen statt, die entsprechend der Bremer Kommunalverwaltung aufgeteilt sind in Ost, West, Süd und Nord. Jeweils eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der Marketing-AG ist für eine Regionalstelle zuständig. Die Projekte finden auch in Kooperation mit Partnern außerhalb des Versorgungsnetzes statt.

5.3 Das Stadtteilhaus Huchting der Bremer Heimstiftung

Gemäß dem Leitbild der Bremer Heimstiftung wurde 2001 beschlossen, ein bestehendes Pflegeheim mit 102 Betten so umzugestalten und zu vernetzen, dass es als integraler Bestandteil eines zeitgemäßen Wohn- und Versorgungsangebotes für ältere Menschen im Stadtteil Huchting (30.000 Einwohner) wirken kann. So wurden 46 ehemals

Abbildung 6: Netzwerkpartner des Stadtteilhauses Huchting

Quelle: Ralle-Sander 2007

| BertelsmannStiftung

stationäre Pflegeplätze zu 40 Wohneinheiten des Betreuten Wohnens umstrukturiert. Im Erdgeschoss des Gebäudekomplexes wurden stadtteilbezogene Serviceeinrichtungen angesiedelt bzw. vorhandene Einrichtungen für die Bevölkerung des Stadtteils geöffnet. So hat z. B. die kommunale Bädergesellschaft das unrentable Schwimmbad des ehemaligen Heimes übernommen und betreibt es als öffentliches Schwimmbad weiter.

Darüber hinaus gibt es im Haus eine Vielzahl weiterer Einrichtungen aus dem Freizeit- und Dienstleistungsbereich. Außerdem gehört zum Netzwerk eine ambulant betreute Wohngemeinschaft für Menschen mit Demenz, die sich in einem Wohnhaus eines kommunalen Wohnungsunternehmens befindet.

Für alle Netzwerkpartner ist das Projekt ein ökonomischer Erfolg, da ihre Angebote gut ausgelastet sind. Im Arbeitsalltag der beteiligten Institutionen haben sich Synergien entwickelt durch

- kurze Wege,
- Informationen über die Partner,
- gemeinsame Raumnutzungen und
- gemeinsame Fortbildungen.

Den Bewohnerinnen und Bewohnern des Stadtteils bietet das Haus eine Anlaufstelle für viele unterschiedliche Bedarfe. Es fungiert sowohl als Kompetenzzentrum für die Versorgung im Stadtteil wie auch als Treffpunkt für die Quartiersbevölkerung. Zudem hat das Projekt die sozialpolitische Entwicklung im Quartier positiv beeinflusst.



Teilhabe älterer Menschen: Quartiersprojekte leisten hierfür einen wichtigen Beitrag

Der Werdegang des Projektes seit 2005:

1. Werbung für die Idee
2. Entscheidung für Projektpartner (supervisionsbegleitete Treffen)
3. gemeinsame Konzeptentwicklung
4. Einzug der Projektpartner
5. Aufbau interner Kooperationsstrukturen
6. Einübung von Spielregeln, Kennenlernen
7. Vernetzung der Angebote, Überleitung von Kunden
8. Entwicklung von Logo und Marketing
9. Mitarbeiterfest und Tag der offenen Tür
10. Stadtteilkonferenz

Die Organisation des Netzwerkes stützt sich auf drei Ebenen. Auf der obersten Ebene wurde ein Steuerkreis gebildet aus je einer Vertreterin bzw. einem Vertreter der vier Säulen des Hauses (Wohnen, ambulante Dienstleistungen, Gesundheit und Begegnung der Generationen).

Der Steuerkreis trifft sich alle vier bis sechs Wochen und entscheidet über die gemeinsamen Vorhaben. Auf der mittleren Ebene gibt es ein Plenum aller Kooperationspartner, die dort regelmäßig Informationen austauschen. Die Basis des Netzwerkes bilden einzelne Kooperationsprojekte, wie z. B. ein Tag der offenen Tür, die Vernetzung von Reha- und Präventionsangeboten im Haus oder die Koordinierung von Fortbildungsangeboten.

5.4 Das Haus im Viertel der Bremer Heimstiftung

Das Haus im Viertel bietet betreutes Wohnen für ältere und behinderte Menschen und ist eingebettet in ein stadtteilbezogenes Netzwerk unterschiedlicher Kooperationspartner: ein Montessori-Kindergarten, ein Buddhistisches Zentrum, eine Außenstelle der Volkshochschule, eine Kultur- und Begegnungsstätte mit Gastronomie, ein ambulanter Pflegedienst und ein Dienstleistungszentrum zur Vermittlung kostengünstiger Nachbarschaftshilfen. Alle Einrichtungen befinden sich im gleichen Gebäudekomplex und organisieren von hier ihre Dienstleistungen für den Stadtteil.



Die Leiterin des Hauses hat das Netz der Kooperationspartner im Laufe der Jahre langsam und kontinuierlich ausgebaut und gepflegt. Ziele des Netzwerkes sind eine qualitativ hochwertige Versorgung der Menschen im Wohnprojekt und ihre erleichterte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben im Stadtteil. Die Kooperationspartner wurden zum einen danach ausgewählt, ob sie einen Beitrag zu diesen Zielen leisten, zum anderen aber auch danach, ob sie im Hinblick auf die Kontinuität des Angebots verlässlich sind. Wichtig war zudem, keine unmittelbar konkurrierenden Institutionen ins Boot zu holen.

Am Beginn der Netzwerkarbeit standen vertrauensbildende Gespräche mit den potenziellen Partnern. Dabei ging es um die Abklärung der Interessen und das Aufspüren eines gemeinsamen „Geistes“, der auf einer ideellen Ebene verbindet. In gemeinsamen Sitzungen mit allen Partnern wurden Regeln für das Zusammenleben aufgestellt, die sich vor allem auf die angestrebten Umgangsformen beziehen:

- Wir denken „wir“ – nicht „ich“.
- Wir nehmen gegenseitig Rücksicht.
- Wir sprechen regelmäßig miteinander.
- Wir sprechen Störungen direkt an.
- Wir klären Probleme und suchen gemeinsam Lösungen.
- Wir informieren uns über unsere Arbeit.
- Wir respektieren den Arbeitsbereich der anderen.
- Wir informieren uns über Rückmeldungen von Dritten.
- Wir achten aufeinander und auf das gesamte Haus.
- Wir nutzen Räume und Mobiliar der anderen nur nach vorheriger Absprache.
- Wir sind verbindlich und halten Absprachen ein.

In monatlichen Sitzungen berichten die Kooperationspartner von ihren Aktivitäten und klären aktuelle Probleme. Die Sitzungen werden von der Hausleitung vorbereitet und moderiert. Ziel der Moderation ist das Aufrechterhalten einer positiven Grundstimmung, die von gegenseitigem Vertrauen und Respekt sowie Verantwortung für das Ganze getragen ist und in deren Rahmen auftretende Probleme in gegenseitigem Einverständnis gelöst werden können.

Neben diesen offiziellen Sitzungen, die von allen Beteiligten als sehr gewinnbringend erlebt werden, gibt es aufgrund der räumlichen Nähe zahlreiche informelle Gelegenheiten, miteinander ins Gespräch zu kommen und Aktivitäten aufeinander abzustimmen. Auch solche informellen Kontakte gehören zum „Geist“ des Hauses und werden von der Hausleiterin bewusst angeregt, weil sie die Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen auf kurzem Weg verbessern.

5.5 Das Projekt „Lebensräume für Jung und Alt“ der Stiftung Liebenau und das Netzwerk „Jung und Alt“ der Gemeinde Amtzell

Das Projekt „Lebensräume für Jung und Alt“ befindet sich in der Ortsmitte von Amtzell, einer ländlichen Gemeinde mit 3.500 Einwohnern im schwäbischen Allgäu. Es besteht aus vier benachbarten Wohnhäusern mit insgesamt 40 barrierefreien Wohnungen und einem Servicezentrum mit Räumen für Begegnung, Aktivitäten und Beratung. Ziel des Projektes ist ein selbstständiges und sozial integriertes Leben von Menschen unterschiedlichen Alters auch bei eintretender Pflege- und Hilfebedürftigkeit.

Die Stiftung Liebenau entwickelt ihre Projekte „Lebensräume für Jung und Alt“ grundsätzlich in enger Kooperation mit der Gemeinde, in der das Projekt jeweils angesiedelt ist. Dabei bringt die Kommune das Grundstück, die Stiftung Liebenau die Gebäude in das gemeinsame Projekt ein. Nach dem Verkauf der Wohnungen fließt der Erlös aus Bauträgergewinn und Grundstück in einen „Sozialfonds“, aus dessen Zinserlös die Teilzeitstelle einer Gemeinwesenarbeiterin und die laufenden Kosten für das Servicezentrum größtenteils getragen werden.

Servicezentrum und Gemeinwesenarbeiterin stehen sowohl den Bewohnerinnen und Bewohnern des Projektes als auch denen der Gemeinde zur Verfügung. Innerhalb des Projektes unterstützt die Gemeinwesenarbeit das Zusammenleben und die Eigeninitiative der Bewohner und vermittelt bei Bedarf Hilfe und Pflegeleistungen. Außerhalb ist sie Bindeglied zu einem umfassenden kommunalen sozialen Netzwerk „Jung und Alt“.



Die Entwicklung dieses Netzwerkes begann bereits Anfang der 90er Jahre. Ziel seiner Arbeit ist es, für die Bürgerinnen und Bürger aller Altersgruppen das Leben in der Gemeinde so attraktiv zu gestalten, dass sie gern dort wohnen bleiben bzw. neu dort hin ziehen. Die Gemeinde soll als Lebensraum und Gemeinschaft erlebbar werden und für ihre Bürger Identität stiften (Locher 2005: 35).

Zu den Arbeitsfeldern des Netzwerkes gehört es,

- eine familien- und frauenfreundliche Kinderversorgung zu ermöglichen,
- alternative Schul- und Betreuungsangebote zu entwickeln,
- Ausbildungsplätze bereitzustellen,
- die örtliche Infrastruktur auszubauen sowie
- ein selbstständiges und selbstbestimmtes Wohnen auch im hohen Alter zu ermöglichen.

Außerdem ist es der Gemeinde wichtig, bürgerschaftliches Engagement und das Miteinander der Generationen zu fördern.

Die Mitglieder des Netzwerkes „Jung und Alt“:

- Schulsozialarbeit
- Altenheim und Kindergarten
- Förderverein „Füreinander – Miteinander“ (organisiert Nachbarschaftshilfe und ehrenamtliche Besuchsdienste sowie Sterbebegleitung)
- Krabbelgruppe (selbst initiierte Gruppe von Eltern mit Kindern unter 3 Jahren)
- Mädchencafé
- Offene Jugendarbeit – „Jugendkeller“
- Runder Tisch Gewerbe, Schule, Gemeinde
- Seniorengruppen der Kirchengemeinden
- Wohnanlage „Lebensräume für Jung und Alt“
- 63 Vereine und Arbeitskreise, lokale Agenda 21

In fast allen genannten Gruppen sind Ehrenamtliche tätig. Das Netzwerk ist ohne die Einbindung ehrenamtlichen Engagements nicht denkbar. Die Gemeinde fördert und unterstützt die regelmäßige Schulung aller Ehrenamtlichen. Außerdem gibt es in jedem Jahr eine Dankveranstaltung, auf der die Arbeit dieser aktiven Bürgerinnen und Bürger öffentlich gewürdigt wird.

Etwa alle zwei Monate lädt die Gemeinde Vertreter der Netzwerkpartner zum gemeinsamen Treffen ein. Diese finden reihum bei einer der teilnehmenden Gruppen statt. So besteht gleichzeitig die Gelegenheit, die verschiedenen Räumlichkeiten kennenzulernen. Die Sitzungsleitung übernimmt die gastgebende Institution. Es werden Informationen ausgetauscht, Kontakte geknüpft und Inhalte für die gemeinsame Arbeit der verschiedenen Mitglieder beraten sowie Ideen weiterentwickelt. Schriftliche Vereinbarungen gibt es nur als gemeinsames Protokoll, das dann eine gewisse Verbindlichkeit hat. Es gibt kein gemeinsames Budget. Über das Gemeindeblatt werden die Ergebnisse und Vorhaben veröffentlicht.

Organisatorisch zusammengefasst wird das „Netzwerk für Jung und Alt“ vom „Arbeitskreis Dorfgemeinschaft“. Dieser Arbeitskreis ist als beratender Ausschuss des Gemeinderates eingerichtet. Er hat daher denselben Stellenwert wie andere kommunale Ausschüsse und ist nicht nur eine für sich stehende Interessengemeinschaft.

Das Wohnprojekt „Lebensräume für Jung und Alt“ ist ein wesentlicher Baustein im Netzwerk der Gemeinde. Die Gemeinwesenarbeiterin „holt“ die Angebote aus der Gemeinde direkt ins Projekt, und umgekehrt sind auch einige Angebote aus dem Projekt gemeindeoffen. So werden von dem Besuchsdienst des Vereins „Füreinander – Miteinander“ auch Projektbewohner besucht, und Projektbewohner nehmen am Computerkurs der Schülerinnen und Schüler für ältere Gemeindeglieder teil. Das Projekt bietet einmal pro Woche eine Betreuung für Demenzerkrankte aus der ganzen Gemeinde an, und der Gemeinschaftsraum des Projektes steht auch einer Gymnastikgruppe mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Gemeinde zur Verfügung. Die Gemeinwesenarbeiterin nimmt regelmäßig an den Sitzungen des Arbeitskreises Dorfgemeinschaft teil und ist dadurch in das übrige Netzwerk der Gemeinde eingebunden sowie an dessen inhaltlicher Konzeption und Weiterentwicklung aktiv beteiligt.



5.6 Kooperationsbeziehungen des Projektes „Mehrgenerationenwohnhaus Miteinander Leben und Wohnen“ der CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH in Wipperfürth

In Wipperfürth hat die Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft (CBT) in zentraler Lage ein Mehrgenerationenwohnhaus errichtet. Dazu gehören 36 barrierefreie Mietwohnungen und ein Gemeinschaftsraum. Wesentlicher Bestandteil der Konzeption dieses Projektes ist der Einsatz einer pädagogischen Projektbegleitung, die nicht nur den Ausbau sozialer Netzwerke im Projekt befördert, sondern auch Netzwerkbeziehungen zu anderen Einrichtungen im Ort herstellt.

Diese Beziehungen existieren auf drei Ebenen. Zum einen gibt es seit Mitte 2006 einen Projektbeirat, der die Funktion des Hauses in der Öffentlichkeit verankern und die Kooperation mit der Kommune fördern soll. Mitglieder des Beirats sind der Geschäftsführer der CBT, die pädagogische Projektbegleitung, zwei Mietervertreter, vier Mitglieder der „Katholischen Arbeitnehmer Bewegung“, die maßgeblich an der Projektentwicklung beteiligt war, die Pfarrer der evangelischen und katholischen Kirchengemeinde, die Kindergartenleiterin und der Leiter des Sozialamtes der Stadt. Der Beirat trifft sich zweimal im Jahr. Durch diese Einrichtung soll nicht nur erreicht werden, dass das Projekt in der Gemeinde bekannt wird und Unterstützung erfährt, sondern es geht auch darum Ideen zu sammeln, welchen Beitrag das Projekt für das umgebende Gemeinwesen leisten kann. Mittelfristig wird eine Beteiligung der Kommune an der Finanzierung der Sozialpädagogenstelle angestrebt, die dann auch Aufgaben für das gesamte Gemeinwesen übernehmen soll.

Zum Zweiten gibt es Kooperationsbeziehungen mit den am gleichen Standort befindlichen öffentlichen Einrichtungen Krankenhaus, Altenheim und Kindergarten. So nutzen kleine Gruppen aus dem Kindergarten ab und zu den Spielplatz der Wohnanlage, und Projektbewohner werden sporadisch zu Veranstaltungen des Kindergartens eingeladen. Mit dem Altenheim auf der gegenüberliegenden Straßenseite gibt es einen fachlichen Austausch zwischen der Projektbegleiterin und dem Heimleiter. Die Projektbewohner sollen dort ein bevorzugtes Belegrecht erhalten.

Das Veranstaltungsprogramm des Altenheims ist für Projektbewohner offen. Veranstaltungen, für die der Gemeinschaftsraum im Projekt zu klein ist, können in den Räumen des Altenheims stattfinden.

Auch das Krankenhaus stellt bei Bedarf kostenfrei Räumlichkeiten zur Verfügung. Die Cafeteria dort bietet einen vom Krankenhausbetrieb getrennten Raum mit angenehmer Atmosphäre. Die Möglichkeit, dort wie in einer öffentlichen Kantine zum Essen gehen zu können, wird von manchen Bewohnern in Anspruch genommen. Außerdem kann im Krankheitsfall ein Essenbringdienst beauftragt werden. In der Cafeteria finden auch Bewohnerversammlungen des Mehrgenerationenwohnhauses statt.

Zum Dritten bestehen Kooperationen mit Einrichtungen der Familien- und Behindertenhilfe. Diese werden für die Versorgung der Projektbewohner genutzt. In der Arbeitsgruppe „Netzwerk Familie“ treffen sich die Kindergartenleiterin, die Leiterin der heilpädagogischen Behinderten- und Familienhilfe und die pädagogische Projektbegleiterin der CBT zum Erfahrungsaustausch und zu Absprachen im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit.

Alle Beteiligten halten es für sehr wichtig, ihre präventive Arbeit stärker bekannt zu machen und sich dabei gegenseitig zu unterstützen. Für die Mitarbeiterin der CBT ist die Netzwerkarbeit von besonderem Vorteil, weil sie aus ihrem eigenen Zeitbudget heraus nicht in der Lage wäre, vergleichbare Versorgungsleistungen zu organisieren. Außerdem kommt ihr der fachliche Austausch mit den Netzwerkpartnern sehr zugute, da sie ansonsten eher eigenständig ohne direkten Kollegenkreis arbeitet.

6. Strukturmerkmale der Praxisbeispiele



6.1 Netzwerktypen

Die sechs vorgestellten Netzwerke unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Zielsetzungen, ihrer Mitgliederstrukturen und ihrer Organisationsformen erheblich voneinander. Während es beim Paritätischen Versorgungsnetzwerk in Bremen um ein rein professionell zusammengesetztes Netzwerk bereits erfolgreich wirtschaftender Unternehmen geht, die sich durch ihre Kooperation einen Marktvorteil wie auch eine Qualitätssteigerung ihres Angebots versprechen, handelt es sich bei den übrigen Netzwerken um offenere Vereinigungen, die auch ehrenamtlichen Initiativen eine Möglichkeit zur Mitarbeit eröffnen. Die stärkste Gemeinwesenorientierung und Offenheit für alle möglichen Akteure weisen dabei der Arbeitskreis „Älter werden im Bremer Westen“ und das „Netzwerk Alt und Jung“ der Gemeinde Amtzell auf. In beiden Netzwerken nimmt die Mobilisierung ehrenamtlicher Ressourcen einen besonders hohen Stellenwert ein.

So kann also von drei hier vorgestellten Netzwerktypen gesprochen werden:

- Netzwerke zur Verbesserung der Lebensqualität in einer Gemeinde bzw. einem Stadtteil
- Netzwerke professioneller Organisationen mit dem Ziel der Angebotsverbesserung und der Schaffung von Konkurrenzvorteilen
- Netzwerke zur Verbesserung der Lebensqualität in einem Wohnprojekt und zur Integration dieses Projektes in das Versorgungsnetz der Gemeinde bzw. des Stadtteils

Gemeinde- und stadtteilorientierte Netzwerke

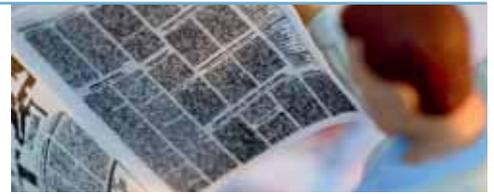
Die gemeinde- und stadtteilbezogenen Netzwerke entsprechen weitgehend den von Herbert Schubert beschriebenen sozialräumlich orientierten Netzwerken. Sie sind auf der Ebene des Forums offen für alle möglichen Initiativgruppen und Organisationen, die untereinander Informationen austauschen und in kleineren Arbeitsgruppen gemeinsame Projekte entwickeln. Wichtig für diese Netzwerke sind die lose Koppelung der Akteure und die polyzentrischen Beziehungsgeflechte (vgl. Kap. 2).

Wie die Evaluation des Arbeitskreises „Älter werden im Bremer Westen“ zeigt, ist den Mitgliedern die Freiwilligkeit der Zusammenarbeit besonders wichtig. Das Netzwerk wird im Wesentlichen zusammengehalten durch die Möglichkeit der gegenseitigen Information und Weiterbildung, die vor allem für Ehrenamtliche von großer Bedeutung ist. Darüber hinaus werden gerade bei kleinen, ehrenamtlichen Initiativen bestimmte stadtteilbezogene Aktivitäten (z. B. Seniorentag, Seniorenratgeber) nur durch ein Zusammenfassen vorhandener Ressourcen möglich. Auch dies ist eine Motivationsquelle für die Mitarbeit in solchen Netzwerken.

Offene, gemeindeorientierte Netzwerke kommen, wie die Beispiele zeigen, nicht ohne neutrale, professionelle Moderation aus. In Bremen wird die Rolle des Gesundheitstreffs als Koordinator und Moderator des Arbeitskreises als unverzichtbar gesehen. In Amtzell übernimmt der Bürgermeister zusammen mit seinen Mitarbeitern und Gemeinderäten diese integrierende und moderierende Funktion.

Netzwerke professioneller Dienstleister

Netzwerke professioneller Dienstleister sind, wie das Beispiel des Paritätischen Versorgungsnetzes in Bremen zeigt, sehr viel straffer und hierarchischer organisiert. Hier überträgt sich die Hierarchiestruktur der beteiligten Unternehmen auf die Organisationsstruktur des Netzwerkes (vgl. Abb. 5). Die Netzwerkkultur gilt zunächst für die Entscheidungsebene, auf der sie verhandelt und vereinbart wurde. Inwieweit sie sich bis in die untere Projektebene durchsetzt, hängt von den internen Kommunikationsstrukturen jeder einzelnen beteiligten Institution ab. Allerdings kann das Ziel



eines verbesserten, aufeinander abgestimmten Dienstleistungsangebotes in solchen hierarchisch strukturierten Netzwerken bis zu einem gewissen Grad auch ohne Einbeziehung der unteren Ebenen erreicht werden.

Projektbezogene Netzwerke

Die projektbezogenen Netzwerke in Bremen, Amtzell und Wipperfürth verfolgen einerseits das Ziel, den Projektbewohnern möglichst viele Angebote aus der Gemeinde zugänglich zu machen und teilweise auch die Projektbegleiter fachlich in ihrer Arbeit zu unterstützen. Zum anderen sollen aber die Projekte selbst auch zur Verbesserung der Angebotsstruktur der Gemeinde beitragen. Diese Doppelfunktion stellt die Projektbegleiterinnen und -leiterinnen vor die schwierige Aufgabe, eigenverantwortlich eine Balance zwischen den Interessen der Projektbewohner und denen der übrigen Gemeindemitglieder herzustellen. Im Zweifelsfall wird hierbei immer das Projektinteresse im Vordergrund stehen.

Bei den beiden Wohnprojekten „Haus im Viertel“ und „Stadtteilhaus Huchting“ in Bremen befindet sich darüber hinaus der Betreiber des Projektes als Vermieter in einer Machtposition gegenüber den übrigen Netzwerkpartnern. Von ihm hängt es ab, welche Partner ins Boot geholt werden und wie sich die Netzwerkarbeit gestaltet. Zwar kann er – wie die Bremer Heimstiftung – sehr offen gegenüber den Netzwerkpartnern sein und auf ein möglichst gleichberechtigtes Miteinander hinarbeiten, letztlich bleibt es aber ihm überlassen, wie weit er sich auf die Vorstellungen und Pläne seiner Partner einlassen will.

6.2 Zusammenarbeit im Netzwerk

Trotz unterschiedlicher Zielsetzungen, Mitgliederstrukturen und Organisationsrahmen lassen sich bei den beschriebenen Netzwerktypen Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Zusammenarbeit im Netzwerk finden. Grundlage ist in jedem Fall die gemeinsame Netzwerkkultur, die teils im informellen Austausch, teils aber auch durch schriftliche Vereinbarungen (Leitlinien der Zusammenarbeit) und das persönliche Wirken der Koordinatoren hergestellt wird.

Die Mitglieder aller Netzwerke stellen die gegenseitige Information und Unterstützung als besonders nutzbringend und motivierend für die Mitarbeit dar. Sie dient nicht nur zur Verbesserung der eigenen Beratungs- und Vermittlungstätigkeit im Projekt oder im Stadtteil, sondern vermittelt auch ein persönliches Gefühl der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gemeinschaft, auf die man bei Bedarf zurückgreifen kann, wenn man Hilfe bei der Bewältigung seiner Aufgaben benötigt.

Dort, wo eine bewusste Auswahl von Netzwerkpartnern stattfinden konnte, wurden die Partner so gewählt, dass es eine möglichst große Übereinstimmung in den sozialen Grundhaltungen gab und keine Konkurrenzbeziehungen untereinander bestanden.

Neben der organisierten Zusammenarbeit in regelmäßigen Treffen (monatlich bis vierteljährlich) gibt es in allen Praxisbeispielen auch Zusammenkünfte und Projekte in kleineren Untergruppen. Die positiven Erfahrungen aus einer erfolgreichen Projektarbeit und das intensivere Kennenlernen in den Untergruppen stärken die vertrauensvolle Zusammenarbeit auch im großen Kreis.

7. Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Netzwerken

Im Rahmen des Fachgesprächs „Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation“, das am 25. April 2007 in Bremen stattfand, wurden die Teilnehmenden gebeten, auf der Grundlage ihrer eigenen Praxiserfahrungen Empfehlungen zur Gestaltung von Netzwerken zusammenzutragen. Hierzu sollten sie einige zentrale Fragen der Netzwerkbildung beantworten.



7.1 Wie findet man geeignete Netzwerkpartner?

Um geeignete Netzwerkpartner zu finden, müssen zunächst die angestrebten Ziele formuliert werden. Erst danach kann geklärt werden, welche Netzwerkpartner erforderlich sind und wie offen das Netzwerk für verschiedene Personen und Institutionen sein sollte. Schon in dieser frühen Phase befinden sich die Initiatoren des Netzwerkes in einem Dilemma: Einerseits müssen sie für eine produktive Arbeit solche Partner gewinnen, die möglichst viele Grundhaltungen miteinander teilen, andererseits erfordern aber die fachlichen Anforderungen der Aufgaben eventuell eine Mitgliederstruktur, die aus Repräsentanten unterschiedlicher Interessenlagen und Grundüberzeugungen gebildet wird.

Auf jeden Fall sollte der Suche nach geeigneten Netzwerkpartnern eine Analyse der vorhandenen Angebote im Stadtteil und der erforderlichen Ressourcen für eine erfolgreiche Arbeit vorausgehen. Durch die im Anschluss daran formulierte Zielsetzung und Aufgabenstellung des Netzwerkes wird der Kreis der potenziellen Partner bereits vorstrukturiert.

Durch die öffentliche Bekanntmachung des Vorhabens in der eigenen Organisation, der Fachöffentlichkeit des angestrebten Wirkungsfeldes und den zuständigen politischen Gremien wird die konkrete Suche nach Netzwerkpartnern eingeleitet. Darüber hinaus erfolgt eine gezielte Kontaktaufnahme zu einzelnen Wunschpartnern, denen man das Vorhaben erläutern wird. Zur Vorbereitung auf diese Gespräche ist es hilfreich, sich vorher über den Nutzen des Netzwerkes für den potenziellen Partner klar zu werden.

Um eine positive Netzwerkkultur zu erreichen, sollten die in Frage kommenden Partner für das angestrebte Ziel und die Potenziale des Netzwerkes begeistert werden. Es geht dabei vor allem darum, Gemeinsamkeiten herauszufinden, auf denen die Arbeit aufbauen kann. Im Idealfall steht am Ende dieses Prozesses ein gemeinsamer Teamgeist.

Nicht vergessen werden sollte allerdings auch, die Unterschiede und Differenzen, die die Zusammenarbeit behindern können, zu klären. Gerade in der Auseinandersetzung über unterschiedliche Meinungen wird sich zeigen, ob diese Differenzen zugunsten des gemeinsamen Ziels in der späteren Zusammenarbeit überwunden werden können.

7.2 Welche Fähigkeiten benötigen die Mitglieder eines Netzwerkes?

Wie zu Anfang beschrieben, stellt die Zusammenarbeit in einem Netzwerk hohe Anforderungen an die sozialen Kompetenzen jedes einzelnen Mitglieds. An vorderster Stelle geht es hier um Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit. Man soll den Netzwerkpartnern gegenüber offen agieren und eine Kommunikation auf Augenhöhe führen. Wichtig ist auch die Fähigkeit zum Zuhören und zur Geduld in langwierigen Diskussionsprozessen. Weitere wünschenswerte Eigenschaften der Netzwerkmitglieder sind Team- und Konfliktfähigkeit, Kompromissbereitschaft sowie die Fähigkeit, eigene Interessen zurückzustellen. Das Netzwerk sollte getragen sein von einem Wir-Gefühl, gegenseitiger Wertschätzung und Unterstützung.

Neben diesen sozialen Kompetenzen und Grundhaltungen, die das zwischenmenschliche Klima im Netzwerk prägen, geht es auch um Fähigkeiten, die benötigt werden, um neue Lösungswege und innovative Projekte entwickeln zu können: Flexibilität, Idealismus, Mut und Lust zur Veränderung sowie die Fähigkeit, Visionen zu entwickeln, ohne dabei die Bodenhaftung zu verlieren.

Nicht zuletzt wird von den Mitgliedern erwartet, dass sie Zeit und Arbeitsbereitschaft in das Netzwerk einbringen.



7.3 Welche Befugnisse brauchen die Mitglieder des Netzwerkes?

In institutionellen Netzwerken besteht das Problem, dass sich ihre Mitglieder in ambivalenten Rollen befinden und möglicherweise zwischen der Loyalität zu ihrer eigenen Institution und zum Netzwerk hin und her gerissen werden. Sie benötigen daher von ihrer Herkunftsorganisation klare Vorgaben und Befugnisse.

Eines der wesentlichen Befugnisse, die für eine produktive Netzwerkarbeit erforderlich sind, ist das Recht, interne Vorgänge des eigenen Unternehmens offen zu legen. Darüber hinaus müssen den Netzwerkmitgliedern Handlungsspielräume für Entscheidungen gegeben werden, und es muss ihnen gestattet sein, Interessen des eigenen Unternehmens zugunsten der Netzwerkarbeit zurückzustellen. Zu den benötigten Handlungsspielräumen gehört ggf. auch die Verfügung über ein Finanzbudget, um gemeinsame Projekte umsetzen zu können. Unabhängig davon, wie groß die Handlungsspielräume der einzelnen Mitglieder im Netzwerk sind, ist es unbedingt wichtig, sie den anderen gegenüber darzulegen und die eigene Rolle im Netzwerk klar zu definieren. Hierzu gehört auch ein offener Umgang mit vorhandenen oder entstehenden Konkurrenzsituationen.

7.4 Wie kann eine Balance zwischen den Einzelinteressen der Netzwerkpartner und den gemeinsamen Interessen hergestellt werden?

Voraussetzung für eine Balance zwischen Einzelinteressen und Netzwerkinteressen ist die Klärung der jeweiligen Erwartungen und Ziele, die am Anfang jeder Netzwerkbildung stehen muss. In dieser Phase sollten die Interessen ausführlich analysiert und der gemeinsame Nenner für die Zusammenarbeit gefunden werden. Man sollte versuchen, in der konkreten Ausgestaltung der Netzwerkarbeit eine Win-win-Situation herzustellen. Eine schriftlich fixierte gemeinsame Außendarstellung hilft, sich immer wieder auf die gemeinsamen Grundpositionen zu besinnen.

Bei schwierigen Konstellationen im Netzwerk können von vornherein Regeln für ein Konfliktmanagement aufgestellt werden, z. B. indem man vereinbart, in solchen Fäl-

len eine externe Mediation hinzuzuziehen und hierfür auch das notwendige Geld zur Verfügung zu stellen. Eine Balance zwischen Einzel- und Netzwerkinteressen herzustellen, ist nicht nur Aufgabe für die Entstehungsphase, sondern begleitet die Netzwerke über ihre gesamte Lebensdauer. Die Interessen der einzelnen Partner können sich im Laufe der Zeit ebenso ändern wie die gemeinsamen Ziele. Es ist deshalb erforderlich, immer wieder zu reflektieren, wie sich die aktuellen Interessenlagen im Netzwerk gestalten und wie sie jeweils neu zusammengeführt werden können.

Diese Reflexion wird erleichtert, wenn die gegenseitigen Empfindlichkeiten der Projektpartner bekannt sind und das gegenseitige Vertrauen durch persönliche Kontakte in einem inoffiziellen Rahmen gestärkt wird.

7.5 Wie erhält man ein stabiles und lebendiges Netzwerk trotz sich wandelnder Rahmenbedingungen?

Im Hinblick auf ein dauerhaft stabiles und lebendiges Netzwerk sprachen die Teilnehmenden des Fachgesprächs vier Themen an, die im Folgenden näher ausgeführt werden: die Ziele der Netzwerkarbeit, die Flexibilität des Netzwerkes, die Motivation seiner Mitglieder und die Rolle des Koordinators.

Hinsichtlich der Netzwerkziele wurde betont, dass neben einem tragfähigen, stabilen Grundkonsens und einer gemeinsamen Vision vor allem auch eine regelmäßige Überprüfung mit Blick auf ihre Aktualität und die Entwicklung der Rahmenbedingungen erforderlich ist. Dabei muss auch die Frage erlaubt sein, ob das Netzwerk überhaupt noch notwendig ist. Die Flexibilität eines Netzwerkes wird gefördert, wenn die Suche nach neuen Ideen, neuen Trends und neuen Wegen als integraler Bestandteil der laufenden Arbeit gehandhabt wird. Einen wichtigen Beitrag zur Aktualisierung der Arbeit leisten neue Mitglieder. Ihnen sollte daher genügend Raum gegeben werden, um eigene Ideen einbringen zu können.

Hinsichtlich einer dauerhaft tragfähigen Motivation zur Mitarbeit im Netzwerk müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. So geht es zum einen um die ständige Pflege der persönlichen Beziehungen unter den Mitgliedern, die vor allem durch



eine gute, offene Kommunikation und zusätzliche informelle Kontakte gekennzeichnet sein sollten. Darüber hinaus wird aber auch dem Faktor Spaß eine wichtige Rolle zugeschrieben. Wenn die Arbeit im Netzwerk keinen Spaß macht und keine Freude am gemeinsamen Tun entsteht, werden die Mitglieder nicht lange dabeibleiben. Ähnlich verhält es sich mit dem persönlichen Nutzen, den die Einzelnen aus der Zusammenarbeit ziehen. Auch hier gilt es immer wieder zu überprüfen, ob unter veränderten Rahmenbedingungen die Arbeit im Netzwerk noch ausreichenden Nutzen für die einzelnen Partner abwirft.

Ein besonderer Stellenwert für die Stabilität und Lebendigkeit von Netzwerken wird den jeweiligen Koordinatoren und Schlüsselpersonen zugeschrieben. Ohne Personen, die „das Ganze am Laufen halten“, durch ihre Verlässlichkeit für eine hohe Kontinuität sorgen und die Fäden in der Hand halten, scheint eine dauerhafte Netzwerkarbeit nicht möglich zu sein.

7.6 Welche vertraglichen Regelungen sind erforderlich?

Nicht jedes Netzwerk benötigt vertragliche Regelungen. Schriftliche Vereinbarungen über Netzwerkziele und Leitlinien der Zusammenarbeit können aber helfen, die Arbeit zu strukturieren und Konflikte zu regeln. Für besonders sinnvoll wurde hier die schriftliche Fixierung von Zielen und Leitbildern gehalten, weil sie dabei hilft, unterschiedliche Vorstellungen ausdiskutieren, sich auf Gemeinsamkeiten zu einigen und Differenzen anzusprechen.

Darüber hinaus wird empfohlen, die Definition der Netzwerkkultur schriftlich festzuhalten. Dies geschieht häufig in Form von „Spielregeln“ für den Umgang untereinander (vgl. Kap. 5.4). Diese Spielregeln beziehen sich z. B. auf den offenen Umgang mit Planungen, mit Konkurrenz, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit bei der Übernahme von Aufgaben und die Regeln der Entscheidungsfindung.

In institutionellen Netzwerken ist es darüber hinaus empfehlenswert, die Befugnisse der einzelnen Mitglieder im Hinblick auf ihre Herkunftsorganisation zu klären und ggf. auch gemeinsame Finanzierungs- und Abstimmungsmodalitäten festzulegen.

8. Executive Summary



Mit unseren lokalen, vernetzten

Quartierskonzepten stellen wir Aspekte wie Teilhabe und Verantwortung für das Gemeinwesen in den Vordergrund.“

(Alexander Künzel, Vorstandsvorsitzender der Bremer Heimstiftung)

Bedeutung und Ziele institutioneller Netzwerke

Der strukturellen Vernetzung unterschiedlicher Institutionen wird für die Zukunft eine weiter wachsende Bedeutung zugeschrieben. Hintergrund dieser Entwicklung ist eine zunehmende Differenzierung auf Seiten der Anbieter von Waren und Dienstleistungen wie auch bei den Nachfragern. In der Altenhilfe haben sich in den letzten Jahrzehnten die Angebote immer weiter ausdifferenziert. Hierzu haben besonders die neuen Wohnformen, der Ausbau ambulanter Hilfsstrukturen für unterschiedliche Zielgruppen und die Entwicklung zahlreicher bürgerschaftlicher Initiativen und Selbsthilfegruppen beigetragen.

Institutionelle Vernetzung kann hier helfen, einen Überblick zu gewinnen, Angebote aufeinander abzustimmen und den einzelnen Bürgerinnen und Bürgern zugänglicher zu machen. Darüber hinaus wird institutionellen Netzwerken gerade in Zeiten schneller Veränderungen eine große Flexibilität zugesprochen – im Hinblick auf die Befriedigung veränderter Aufgabenstellungen und die Entwicklung innovativer Produkte.

Institutionelle Netzwerke verzeichnen auch einen ökonomischen Vorteil, weil sie helfen, Doppelstrukturen zu vermeiden und durch Synergieeffekte eine höhere Effizienz der professionellen Arbeit zu erzielen. Als besonderer Vorteil wird außerdem gesehen, dass lokale Netzwerke eine gute Möglichkeit bieten, ehrenamtliches Engagement zu bündeln und mit professionellen Angeboten zu verknüpfen. Nicht zuletzt kann die Vernetzung unterschiedlicher Institutionen dabei helfen, ihren Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse zu vergrößern.

Strukturmerkmale

Netzwerke benötigen auf der einen Seite eine offene Struktur, in der viele unterschiedliche Menschen und Institutionen zusammenfinden können, auf der anderen Seite aber auch eine gemeinsame Grundhaltung, mit der sich die Mitglieder identifizieren. Sie benötigen eine Netzwerkkultur, die von Vertrauen und Verlässlichkeit geprägt ist, und Menschen, die über ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit und Team-

geist verfügen. Ein besonderes Merkmal institutioneller Netzwerke ist die Ambivalenz der Rollen ihrer Mitglieder, die sowohl Teil der Netzwerkkultur als auch Teil der Ordnung ihrer eigenen Herkunftsorganisation sind. Die Klärung dieser Rollen sowie die Herstellung einer Machtbalance zwischen den beteiligten Institutionen sind zentrale Voraussetzungen für ein dauerhaftes Funktionieren dieser Netzwerke.

Praxisbeispiele

Die vorgestellten Praxisbeispiele repräsentieren unterschiedliche Typen von Netzwerken.

- Gemeinde- und stadtteilbezogene Netzwerke („Älter werden im Bremer Westen“ und „Jung und Alt“ der Gemeinde Amtzell) bilden Foren für alle möglichen Initiativen und Institutionen, die Informationen austauschen und in kleinen Arbeitsgruppen gemeinsame Projekte entwickeln. Sie sind besonders gut geeignet, ehrenamtliches Potenzial zu mobilisieren und mit professionellen Angeboten zu verknüpfen.
- Netzwerke professioneller Dienstleister (Paritätisches Versorgungsnetz Bremen) dienen der besseren Vermarktung und Qualitätssteigerung von Produkten und Dienstleistungen. Sie sind eher hierarchisch organisiert und stehen vor dem Problem, die erforderliche Netzwerkkultur auf allen Ebenen der beteiligten Unternehmen umzusetzen.
- Projektbezogene Netzwerke (Wohnprojekte der SONG-Partner) dienen der Verbesserung der Lebensqualität im Wohnprojekt durch Einbeziehung unterschiedlicher Dienstleistungs- und Freizeitangebote und wollen gleichzeitig einen Beitrag für die Verbesserung der Versorgungsstrukturen im Wohnquartier leisten. Damit stehen sie vor der schwierigen Aufgabe, eine Balance zwischen den Interessen der Projektbewohner und denen der übrigen Gemeindemitglieder herzustellen. Im Zweifel wird hierbei immer das Projektinteresse im Vordergrund stehen.

Handlungsempfehlungen

Die Erfahrungen von Netzwerkpraktikern zeigen, dass es unbedingt sinnvoll ist, sich bei der Auswahl der Netzwerkpartner ausreichend Zeit zu lassen, um Gemeinsamkeiten und Differenzen zu klären sowie verlässliche Regelungen für die Zusammenarbeit zu finden. Es wird empfohlen, die Netzwerkziele, das Leitbild und die Leitlinien für die Zusammenarbeit schriftlich zu formulieren, um eine stabile Grundlage für die spätere Arbeit zu schaffen. Die persönlichen Mitglieder des Netzwerkes sollten von ihren Herkunftsorganisationen mit einem klaren Auftrag, Handlungsspielräumen für Entscheidungen und verlässlicher Entscheidungskompetenz ausgestattet sein.

Um eine positive Netzwerkkultur zu entwickeln, sollte ein offener Umgang mit Interessenlagen und Konkurrenzsituationen gepflegt werden. Das notwendige Vertrauensverhältnis zur Offenlegung von Informationen kann durch informelle persönliche Kontakte außerhalb der offiziellen Netzwerktreffen vertieft werden.

Ein dauerhaft stabiles Netzwerk kann nur entwickelt werden, wenn die Mitglieder sich mit den Zielen identifizieren, einen persönlichen Nutzen aus der Arbeit im Netzwerk ziehen und Freude an der Zusammenarbeit mit den Partnern finden. Außerdem müssen sie in der Lage sein, flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.

9. Literatur

Bauer, Petra. „Institutionelle Netzwerke steuern und managen“. Mit Netzwerken professionelle zusammenarbeiten. Band 2. Hrsg. Petra Bauer und Ulrich Otto. Tübingen 2005. 11–54.

Gallinger, Astrid. „Der Arbeitskreis ‚Älter werden im Bremer Westen‘“. Vortrag im Rahmen des Fachgesprächs „Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation“ am 25. April 2007 in Bremen. Unveröffentlicht.

Knorr, Kathrin, und Sandra Schmidt. Qualitätsentwicklung und Vernetzung in der Gesundheitsförderung. Der Arbeitskreis „Älter werden im Bremer Westen“. Gesundheitsamt Bremen 2006.

„Lebensräume zum Älterwerden – Interview mit dem Sprecher der SONG-Gruppe, dem Vorstandsvorsitzenden der Bremer Heimstiftung, Alexander Künzel“. KMA-Pflege – Das Magazin für die Pflegewirtschaft. Juni 2008. 10.

Locher, Paul. „Möglichkeiten kommunaler Altenhilfepolitik“. Dokumentation des Kommunalkongresses am 25. November 2004. Hrsg. Bertelsmann Stiftung und Kuratorium Deutsche Altershilfe. Gütersloh 2005.

Miller, Tilly. „Die Störanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerksteuerung.“ Mit Netzwerken professionelle zusammenarbeiten. Band 2. Hrsg. Petra Bauer und Ulrich Otto. Tübingen 2005. 105–126.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Positionspapier des Netzwerks: Soziales neu gestalten zum demographischen Wandel. Gütersloh 2008a.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 1: Eine Potenzialanalyse ausgewählter Wohnprojekte. Gütersloh 2008b.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 2: Selbstbestimmung und Teilhabe im Alter – Eine Analyse von Welfare-Mixturen in ausgewählten Wohnprojekten. Gütersloh 2009a im Erscheinen.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Band 3: Eine sozioökonomische Mehrwertanalyse ausgewählter Wohnprojekte nach dem SROI-Ansatz. Gütersloh 2009b im Erscheinen.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.). Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Memorandum des Netzwerks: Soziales neu gestalten (SONG) zur sozialpolitischen Neuausrichtung und sozialrechtlichen Steuerung in der Pflegepolitik. Gütersloh 2009c im Erscheinen.

Norpoth, Annemarie. „Das Paritätische Versorgungsnetz“. Vortrag im Rahmen des Fachgesprächs „Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation“ am 25. April 2007 in Bremen. Unveröffentlicht.

Paritätisches Versorgungsnetz (Hrsg.). Das paritätische Versorgungsnetz – Hilfen für ältere Menschen und ihre Angehörigen in Bremen. Broschüre. Bremen 2007.

Ralle-Sander, Günter. „Stadtteilhaus Huchting“. Vortrag im Rahmen des Fachgesprächs „Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation“ am 25. April 2007 in Bremen. Unveröffentlicht.

Schubert, Herbert. „Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum.“ Mit Netzwerken professionelle zusammenarbeiten. Band 2. Hrsg. Petra Bauer und Ulrich Otto. Tübingen 2005. 73–104.

„Wir lehnen Käseglocken-Projekte ab! Interview mit dem Leiter der Bremer Heimstiftung, Alexander Künzel“. FORUM – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung. 04/2007. 13.

Zeman, Peter. „Strukturelle Vernetzung in Altenhilfe und Pflege – Zur Aktualisierung eines viel diskutierten Konzepts“. informationsdienst altersfragen 6 2007. 2–4.

Weitere Literatur:

Boeckh, Jürgen. „Netzwerkarbeit im Sozialraum: Was ist neu an diesem Ansatz Sozialer Arbeit?“. Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 3 2005.

Goebel, Franz-Josef, und Hilke Buchholz. „Gemeinwesenorientierte Seniorenarbeit: Begegnungsstätten/Altentagesstätten und Treffs.“ Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 6 2006.

Grimm, Gaby. Stadtentwicklung und Quartiermanagement. Entwicklung und Aufbau lokalspezifischer Organisations- und Steuerungsstrukturen. Essen 2004.

Grimm, Gaby, Wolfgang Hinte und Gerhard Litges. Quartiermanagement. Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete. Berlin 2004.

Großjohann, Klaus. „Quartiersbezug Normalität Nachhaltigkeit“. Kuratorium Deutsche Altershilfe. ProAlter 4 2005.

Projektziele und Projektmodule im Netzwerk SONG

Während sich viele gemeinwesenorientierte Konzepte immer noch am Anfang der Entwicklung befinden, haben die vier großen Trägerorganisationen unter den Netzwerkpartnern in den letzten Jahren bereits zukunftsweisende Wohnprojekte realisiert. Sie verfügen damit über ein breites Erfahrungswissen. Dieses wird im Netzwerk SONG im kritischen, reflektierten Dialog und durch wissenschaftliche Analysen auf den Prüfstand gestellt.

Gemeinsames Ziel der Netzwerkpartner ist es, breitenwirksame, zielgruppenspezifische Rahmenbedingungen für quartiersbezogene Leistungs- und Wohnangebote zu definieren, zu entwickeln und daraus sozialpolitische Anforderungen zu benennen. Als Projektgrundlage dient die Evaluation der bestehenden vier Modelle zwischen 2006 und 2009, weitere in Planung befindliche Projekte sowie die generellen Erfahrungen der Netzwerkpartner im Altenhilfesystem.

Organisation	Projekt
Bremer Heimstiftung	„Haus im Viertel“
Evangelisches Johanneswerk e. V.	„Projekt Heinrichstraße“
CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH	„Mehrgenerationenwohnhaus Wipperfürth“
Stiftung Liebenau	„Lebensräume für Jung und Alt“

Weitere Partner des Netzwerkes SONG sind die Bertelsmann Stiftung und die Bank für Sozialwirtschaft AG. Die Bertelsmann Stiftung unterstützt SONG in der Koordination der Netzwerkarbeit und mit ihren politikberatenden Erfahrungen. Die Bank für Sozialwirtschaft bringt ihre langjährige Erfahrung mit der Finanzierung von Sozial- und Gesundheitsdiensten ein. Sie ist unmittelbar konfrontiert mit den Grenzen der bisherigen Angebotsgestaltung und Finanzierung, aber auch mit den neuen Anforderungen an Anbieter und Mittelgeber.

Das Projekt umfasst folgende Module:

- Bestandsaufnahme in Form einer Selbstdarstellung der zu untersuchenden gemeinschaftlichen Wohnprojekte
- Potenzialanalyse dieser quartiersbezogenen Wohnprojekte
- Sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte nach dem Ansatz „Social Return on Investment“ (SROI)
- Durchführung von fünf Fachgesprächen (Workshops mit rund 60 Fachleuten aus den Partnerorganisationen) zu zentralen Fragen der Gestaltung und Finanzierung sozialer, gemeinwesenorientierter Leistungen und Hilfen
- Erstellung von Handlungsempfehlungen
- Beratung politischer Entscheidungsträger
- Erarbeitung von Fachpublikationen
- Realisierung eines Dokumentarfilms
- Durchführung öffentlicher Transferveranstaltungen

Innovationsmanager der Netzwerkpartner – Kontaktdaten

**CBT – Caritas-Betriebsführungs-
und Trägergesellschaft mbH**

Dorothee Bäuerle

Leonhard-Tietz-Straße 8
50676 Köln

Telefon 0221 92444311

E-Mail d.baeuerle@cbt-gmbh.de

www.cbt-gmbh.de

**CBT – Caritas-Betriebsführungs-
und Trägergesellschaft mbH**

Ellen Wappenschmidt-Krommus

Leonhard-Tietz-Straße 8
50676 Köln

Telefon 0221 92444350

E-Mail e.wappenschmidt-krommus@cbt-gmbh.de

www.cbt-gmbh.de

Bremer Heimstiftung

Gabriele Becker-Rieß

Marcusallee 39
28359 Bremen

Telefon 0421 2434150

E-Mail gabriele.becker-riess@bremer-heimstiftung.de

www.bremer-heimstiftung.de

Bank für Sozialwirtschaft AG

Dr. Berthold Becher

Wörthstraße 15-17
50668 Köln

Telefon 0221 97356 237

E-Mail b.becher@sozialbank.de

www.sozialbank.de

Ev. Johanneswerk e.V.

Andreas Lüttig

Schildescher Straße 101-103
33611 Bielefeld

Telefon 0521 8012586

E-Mail andreas.luettig@johanneswerk.de

www.johanneswerk.de

Ev. Johanneswerk e. V.

Ulrike Overkamp

Schildescher Straße 101-103
33611 Bielefeld

Telefon 0521 8012587

E-Mail ulrike.overkamp@johanneswerk.de

www.johanneswerk.de

Stiftung Liebenau

Ulrich Kuhn

Siggenweilerstraße 11
88074 Meckenbeuren

Telefon 07542 101206

E-Mail ulrich.kuhn@stiftung-liebenau.de
www.stiftung-liebenau.de

Stiftung Liebenau

St. Anna-Hilfe gGmbH

Gerhard Schiele

Siggenweilerstraße 11
88074 Meckenbeuren

Telefon 07542 101705

E-Mail gerhard.schiele@st.anna-hilfe.de
www.st.anna-hilfe.de

Impressum

© 2008 Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG)

Sprecher des Netzwerks

Alexander Künzel

Projektmanagement

Gerhard Krayss

Redaktion

Ulrich Dobler

Lektorat

Heike Herrberg, Bielefeld

Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Produktion

Druckerei Festge, Oelde

Bildnachweis

© Bremer Heimstiftung

Veit Mette, Bielefeld



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 1: Hilfe-Mix – Ältere Menschen in Balance zwischen Selbsthilfe und (professioneller) Unterstützung
Die Dienste und Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe sind überwiegend darauf ausgerichtet, dem hohen Serviceanspruch der Leistungsempfänger mit fachkompetenten professionellen Hilfen zu entsprechen. Selbsthilfepotenziale werden dabei zu selten in den Versorgungsprozess integriert. Zur Schaffung neuer, kundenorientierter Angebote bedarf es zuerst eines Umdenkens. Entsprechende Positionen und Fragestellungen werden hierzu thematisiert.



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation
Neue Angebote im Bereich der Altenhilfe werden häufig im Verbund von Kooperationspartnern konzipiert. Die Bildung von Netzwerken ermöglicht jedem Partner seine spezifischen Fachkompetenzen zugunsten des Klienten einzubringen. Relevante Fragestellungen hinsichtlich eines auf professionelle Steuerung abzielenden Netzwerkmanagements werden anhand von Praxisbeispielen erörtert.



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 3: Den neuen Herausforderungen begegnen - Mitarbeiter weiter qualifizieren
So wie die Arbeit im Bereich der sozialen Arbeit einem enormen Wandel unterliegt, so verändern sich auch die Anforderungen an die "Professionellen" der sozialen Arbeit. Aus- und Weiterbildung müssen sich diesen Anforderungen stellen. Neue Konzepte mit neuen Lehr- und Lerninhalten sind zu entwickeln und den handelnden Personen zur Verfügung zu stellen. Verschiedene praxiserprobte Konzepte werden hierzu vorgestellt.



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 4: Neue Wohnformen im Alter – Finanzierungsmöglichkeiten innovativ gestalten
Die aktuellen Entwicklungen in der Wohn- und pflegerischen Versorgung haben weitreichende Konsequenzen für die Geschäftspolitik und das operative Geschäft. Hierzu werden die damit verbundenen Finanzierungsfragen und -herausforderungen für Entscheidungsträger erörtert. Des Weiteren werden alternative Finanzierungswege und -instrumente beleuchtet.



Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden

Themenheft 5: Innovationen ermöglichen – Wirkungsorientiert steuern
Führung, Organisation, Qualitätsmaßstäbe, wirtschaftliche Kennzahlen und rechtliche Vorgaben beeinflussen entscheidend die Innovationsfähigkeit der Akteure. Wie müssen Sozialorganisationen und der Sozialstaat Steuerungsinstrumente und -anreize verändern, um sozialpolitischen Innovationen rasch und in der Breite zum Durchbruch verhelfen zu können? Die fördernden und hemmenden Faktoren bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Wohn- und Betreuungsformen werden dargestellt.

Kontakt

Netzwerk: Soziales neu gestalten
Bertelsmann Stiftung
Gerhard Krayss
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh

Telefon 05241 81-81336
Fax 05241 816-81336
gerhard.krayss@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

www.zukunft-quartier.de

NETZ
WERK soziales
neu
gestalten



Stiftung Liebenau



| Bertelsmann Stiftung