

Socius-Checkliste

Vernetzung der Akteure

Die vorliegende Checkliste ist eine Kurzform des entsprechenden Socius-Themenblatts, das die Erkenntnisse aus dem Programm Socius zusammenfasst* und eine wertvolle, praxisorientierte Informationsquelle darstellen soll. Das Programm Socius wurde 2014 von der Age-Stiftung lanciert und umfasst zehn Projekte, in

denen während fünf Jahren an guten Lösungen gearbeitet wurde. Alle Dokumente sind unter www.programm-socius.ch zu finden.

* Die Erkenntnisse betreffen die Aufbau- sowie die erste Umsetzungsphase der Socius-Projekte, mit Stand Juli 2017, d.h. zwei Jahre Laufzeit der Projekte.

Allgemeines zum Einbezug der Akteure			
Thema	<input checked="" type="checkbox"/> Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen	Themenblatt
Einbezug der Akteure als zentrale Herausforderung	<input type="checkbox"/> Welche Akteure/Organisationen sind für das Projekt relevant und sollten einbezogen werden? <input type="checkbox"/> Bestehen Konkurrenzverhältnisse aufgrund ähnlicher Tätigkeitsbereiche und Kundengruppen zwischen verschiedenen Akteuren, die geklärt werden müssen? <input type="checkbox"/> Wie ist die Motivation und die Legitimation für das Projekt sicherzustellen; welchen Nutzen können die Akteure daraus ziehen?	<p>Der Einbezug der Akteure kann aus folgenden Gründen zur Herausforderung werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzdenken, Partikularinteressen werden verteidigt. Bereits bestehende Netzwerke/Initiativen empfinden das Projekt als potentielle Konkurrenz. Der Begriff «Doppelspurigkeit» ist dabei negativ besetzt. Die Nutzung von Synergien verlangt einen Aufwand von allen Beteiligten. • Potentielle Partner sind mit anderen Projekten beschäftigt. • Angst, von dem Projekt «überfahren» zu werden (Kontrolle zu verlieren). • Die Mitarbeit wird als «aufgezwungen» empfunden, da von höherer Stelle bestimmt (hauptsächlich verwaltungsintern oder in regionalen Gebilden eine Herausforderung). <p>Um die wichtigen Akteure zu einer Teilnahme am Projekt zu motivieren, kann es hilfreich sein, wenn das Projekt durch politische und verwaltungsinterne Abstützung Legitimität erhält.</p>	Kapitel 3.1
Unterschiedliche Ressourcen, Kompetenzen und Tempi	<input type="checkbox"/> Stehen bei allen Akteuren hinreichende Ressourcen zur Verfügung? Wie können diese bereitgestellt werden? <input type="checkbox"/> Benötigen einzelne Akteure eine spezifische fachliche Unterstützung und Begleitung? Welche?	<p>Für die Vernetzung der Akteure sind gleich zu Beginn des Projektes die notwendigen Ressourcen vorzusehen. Die intensive Gesprächs- und Dialogzeit ist auch bei der zeitlichen Projektplanung zu berücksichtigen.</p> <p>Den verschiedenen Akteuren stehen unterschiedliche Ressourcen für die Teilnahme am Projekt zur Verfügung. Ausserdem bringen</p>	Kapitel 3.1.1

Thema	<input checked="" type="checkbox"/> Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen	Themenblatt
	<input type="checkbox"/> Wer organisiert und finanziert die Unterstützung oder Begleitung?	<p>die Akteure unterschiedliche Kompetenzen mit, was Konzept- und Projektentwicklung sowie Projektmanagement angeht.</p> <p>Bei der Vernetzung der Akteure muss daher auf die verschiedenen Tempi und Ressourcenlagen geachtet werden.</p> <p>Fachunterstützung und -begleitung in der Projektentwicklung und im Projektmanagement kann systematisch in die Projektplanung aufgenommen werden, um die unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen der Akteure auszugleichen. Bedürfnisse für eine Unterstützung sollten im Vorfeld gezielt und frühzeitig abgeklärt werden.</p>	
Unterschiedliche Arbeitsweisen und Haltungen der Akteure	<input type="checkbox"/> Bestehen bereichs- oder kulturspezifische Terminologien und Haltungen der verschiedenen Akteure, die für das Projekt einer Einigung bedürfen? <input type="checkbox"/> Ist dafür eine neutrale Vermittlungsinstanz notwendig? <input type="checkbox"/> Bestehen Arbeitsinstrumente, die von allen genutzt werden können, oder müsse solche erst entwickelt werden?	<p>Die in das Projekt einbezogenen Akteure haben unterschiedliche Haltungen und Arbeitsweisen, was hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit stellt. Folgende Unterschiede konnten festgestellt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akteure aus den Bereichen Gesundheit und Soziales haben nicht die gleichen Anforderungen an Arbeitsinstrumente/Dossierführung etc. Es gilt, gemeinsame Instrumente zu entwickeln, da gerade bei der Versorgung von Senior/innen Angebote aus den Bereichen Gesundheit und Soziales koordiniert werden müssen. • Die Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung verschiedener Projekte im Bereich Alter stellen Haltungen dar, die nicht allen Akteuren geläufig sind. • Migrant*innenorganisationen sind je nach inhaltlichem und räumlichem Kontext Schlüsselakteure. In diesem Netzwerk mit unterschiedlichen Kulturen und Denkweisen – auch zum Thema Alter – die richtigen Ansprechpartner zu finden, die auf Dauer fähig sind, dem Projekt eine glaubwürdige interkulturelle Ausrichtung zu geben, ist eine grosse Herausforderung. <p>Die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Haltungen bedürfen eines Klärungsprozesses, welcher Bestandteil der Projekte ist.</p> <p>Allenfalls kann die Stärkung der interkulturellen Kompetenzen der Projektverantwortlichen und -akteure hilfreich sein für den Projektverlauf (dies hängt jedoch vom Kontext des Projektes ab).</p>	Kapitel 3.1.2

Thema	☑ Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen	Themenblatt
Unterschiedliche Interessen	<input type="checkbox"/> Gibt es manifeste oder potenzielle Interessenkonflikte zwischen den Akteuren? Welche? <input type="checkbox"/> Wie können diese thematisiert und gelöst werden? <input type="checkbox"/> Welche Gemeinsamkeiten bestehen oder können hergestellt werden, um unterschiedliche Interessen auszugleichen? <input type="checkbox"/> Wo sind welche Abgrenzungen nötig?	<p>Die im Projekt einbezogenen Akteure haben zum Teil unterschiedliche Interessen. Lösungsansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dialog und ein offenes Ansprechen der unterschiedlichen Interessen führen zu einem konstruktiven Umgang mit dieser Herausforderung. • Finanzierungsfragen sind offen anzusprechen. • Gemeinsame Interessen finden: Was wollen wir zusammen erreichen? • Werteorientierung hervorstreichen: Wir alle arbeiten für eine bessere Versorgung der Senior/innen. • Die Zusammenarbeit im Kleinen, in einem konkreten Projekt, üben, so dass weitere, grösser angelegte Kooperationen aufgrund bereits gemachter (guter) Erfahrung aufgebaut werden können. Dies ermöglicht auch, einander kennenzulernen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. • Ist eine Zusammenarbeit auf strategischer Ebene schwierig, so kann diese auf operativer Ebene mit einem gemeinsamen Projekt getestet werden. • Klare Abgrenzung von Leistungen (was machen wir, was nicht) und Würdigung dessen, was durch die anderen geleistet wird, unterstützen die Verständigung. • Win-Win Situationen kreieren, damit alle vom Projekt profitieren können, z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Zu Beginn eines Projektes gemeinsame Konzeptarbeit mit allen Akteuren. So sind diese von Anfang an einbezogen, können bei der Ausrichtung des Projektes mitarbeiten und fühlen sich somit berücksichtigt. - Falls die Entscheidung gefällt wird, neue Angebote aufzubauen, kann die Mitarbeit im Projekt auch eine Chance bedeuten, da neue, zukunftssträchtige Handlungsfelder erschlossen werden können. - Gemeinsame Sensibilisierungsaktionen ermöglichen es, nicht nur für das Projekt Aufmerksamkeit zu gewinnen, sondern auch für die verschiedenen Partnerorganisationen. 	Kapitel 3.1.3

Thema	☑ Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen	Themenblatt
Einbindung von Akteuren mit ehrenamtlich Tätigen	<input type="checkbox"/> Sind die Zeitpläne im Projekt den zeitlichen Ressourcen und Rhythmen ehrenamtlich Tätiger angepasst? <input type="checkbox"/> Wie kann die Kontinuität der Arbeit bei Personenwechseln ehrenamtlich und freiwillig tätiger Akteure gewährleistet werden? <input type="checkbox"/> Welche Aufgaben sind für ehrenamtlich Tätige geeignet, welche müssen von Professionellen übernommen werden? <input type="checkbox"/> Besteht eine fachliche Unterstützung für Ehrenamtliche, die diese nicht bevorzugen?	<p>Der Einbezug von Vereinen und Gemeinden, in denen Personen ehrenamtlich tätig sind, stellt folgende Herausforderungen an die Projektleitungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Entscheidungsprozesse in den ehrenamtlich geführten Vereinen sind oftmals länger als jene der professionell geführten Vereine. • Das Engagement der ehrenamtlich Tätigen ist teilweise weniger kontinuierlich als bei Fachpersonen. • Die professionell und ehrenamtlich Tätigen haben unterschiedliche Bedürfnisse, Terminologien und Rhythmen. • Ehrenamtlich Tätige haben teilweise eine weniger analytische Perspektive/sind öfter von den eigenen Erfahrungen geleitet. <p>Es können nicht die gleichen Erwartungen an professionelle und ehrenamtlich tätige Personen gestellt werden. Genügend Zeit und Ressourcen für eine Zusammenarbeit mit Akteuren der Zivilgesellschaft sind daher einzuplanen.</p>	Kapitel 3.1.4
Ausgestaltung von Netzwerken	<input type="checkbox"/> Hat das (potenzielle) Netzwerk eine handhabbare Grösse? <input type="checkbox"/> Kann eine Hierarchie der Wichtigkeit der Akteure für das Projekt festgelegt werden, die als Einschluss-/Ausschlusskriterium nutzbar ist? <input type="checkbox"/> Soll das Netzwerk aufgabenbezogen aufgeteilt werden?	<p>Zu grosse Netzwerke können träge werden. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich gut zu überlegen, wer in die Vernetzung einbezogen werden soll und wer nicht. Wichtige Akteure müssen zwingend dabei sein, denn sie erhöhen den Wert des Netzwerks.</p> <p>Teilweise kann es von Nutzen sein, in kleineren Subgruppen zu arbeiten, weil es nicht möglich ist, alle Akteure in allen Teilprojekten mit einzubeziehen und zu vernetzen.</p>	Kapitel 3.1.5

Koordination und Kooperation bei der Angebotsgestaltung			
Thema	<input checked="" type="checkbox"/> Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen	Themenblatt
Möglichkeiten und Grenzen der Angebotsregulierung	<input type="checkbox"/> Besteht aktuell eine Unter- oder Überversorgung bezüglich der betrachteten Angebote? <input type="checkbox"/> Auf welche Weise kann die Qualität der Angebote gewährleistet werden? <input type="checkbox"/> In welchem Mass ist eine Regulierung des Angebots durch die öffentliche Hand notwendig und sinnvoll? <input type="checkbox"/> Ist das Projekt politisch legitimiert?	<p>Die Regulierung der Angebote, gerade auch im Hinblick auf Über- und Unterversorgung, erfolgt mittels Gesetzgebung und Finanzierung. Der Staat hat hier eine zentrale Rolle und ist damit vor gewisse Herausforderungen gestellt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die politische Regulierung ist den lokalen Gegebenheiten (politische Haltungen, bestehende Angebotslandschaft) anzupassen. Es wird jedoch häufig festgestellt, dass der freie Markt, d.h. mit einer geringen oder ohne staatliche Regulierung, nicht genügt, um die gewünschte Versorgungsqualität für ältere Menschen herzustellen. • Angebote für Seniorinnen und Senioren sind durch Akteure auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Systemen finanziert. Betrachtet man die Angebotslandschaft auf lokaler Ebene, z.B. auf Gemeindeebene, so können Doppelspurigkeiten und Lücken auftreten, die mit diesen verschiedenen regional, kantonal oder schweizweit organisierten Versorgungssystemen zusammenhängen. In diesem Kontext ist es nicht immer einfach, lokale Fragen ausschliesslich auf lokaler Ebene anzugehen. <p>Ist das Projekt politisch gut abgestützt, d.h. bestehen ein klar ausgedrückter politischer Wille und eine allgemein akzeptierte Legitimität des Projekts, kann dies die Zusammenarbeit der Akteure bei der Angebotsgestaltung forcieren.</p>	Kapitel 3.2.1

Thema	<input checked="" type="checkbox"/> Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen	Themenblatt
Handhabung von Doppelspurigkeiten und Angebotslücken	<input type="checkbox"/> Bestehen Überschneidungen oder Doppelspurigkeiten von Angeboten? <input type="checkbox"/> Sind diese gegebenenfalls sachlich gerechtfertigt, oder verursachen sie nur Mehrkosten und/oder Unübersichtlichkeit? <input type="checkbox"/> Sind hinsichtlich der Bereinigung von Doppelspurigkeiten oder der Behebung von Angebotslücken Konflikte zu erwarten? <input type="checkbox"/> Wir können notwendige Ressourcen zur Bereinigung bereitgestellt werden?	<p>Einerseits stellen Doppelspurigkeiten potenziell ein Überangebot dar, welches (oftmals die öffentlichen Hand) teuer zu stehen kommt. Ausserdem kann durch ein Überangebot von Leistungen die Orientierung erschwert werden (wer macht nun genau was?). Aus diesen Gründen ist ein Abbau der Doppelspurigkeiten anzustreben.</p> <p>Andererseits können Doppelspurigkeiten von Vorteil sein. Sie ergeben eine grössere Wahlfreiheit für die Konsument/innen und ermöglichen eine Vielfalt an Angeboten, die dann jeweils noch besser den individuellen Bedürfnissen entsprechen können. Doppelspurigkeiten müssen also nicht in jedem Fall ausgemerzt werden, sondern sollen im Hinblick auf Nutzen und Schaden für die verschiedenen Akteure evaluiert werden.</p> <p>Folgende Erkenntnisse zu Doppelspurigkeiten bestehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Projekte streben eine zentrale Anlaufstelle/Fachstelle an, die gewisse Informations- und Beratungsaufgaben übernehmen soll. Im Rahmen des Aufbaus einer solchen Stelle muss genau geklärt werden, welche Aufgaben durch diese zentrale Anlaufstelle übernommen werden sollen, und wie diese mit dezentralen Leistungserbringern (lokalen Beratungsstellen, lokalen Leistungserbringern) zusammenarbeitet, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden. • Die Frage der Doppelspurigkeiten und Angebotslücken muss im Rahmen der Projektarbeiten offen angesprochen werden. Idealerweise wird gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten (neue Aufteilung/Strukturierung des Angebots, Kompromisse etc.) gesucht. • Je nach Ausgangslage eines Projektes kann es sinnvoll sein, Doppelspurigkeiten erst in einer zweiten Projektphase konkret anzugehen. So kann in der ersten Phase eine Grundlage für die Zusammenarbeit gelegt werden, ohne dass die gemeinsame Basis durch grössere Konflikte in Frage gestellt wird. <p>Wird ein Abbau von Leistungen notwendig oder müssen neue Leistungen entwickelt werden, sind die Akteure oftmals durch mangelnde Zeitressourcen für Innovation beschränkt. Sie verfügen über ein Budget für die laufenden Aktivitäten, innovative Arbeit ist jedoch nicht genügend finanziert. Gerade in pflegenden Berufen bestehen wenig Möglichkeiten, neben der alltäglichen Arbeit neue Angebote zu entwickeln.</p>	Kapitel 3.2.2

Thema	☑ Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen	Themenblatt
Gemeinsame Trägerschaften	<input type="checkbox"/> Ist die Trägerschaft eines neuen oder neu koordinierten Angebots a priori festgelegt, oder bedarf es diesbezüglich einer Einigung der Akteure? <input type="checkbox"/> Welche Form der Trägerschaft ist sachlich und politisch am geeignetsten?	<p>In einem Projekt kann ein Angebot ausgearbeitet werden, welches dann durch eine neu gebildete Trägerschaft übernommen wird. Die Erarbeitung der gemeinsamen Trägerschaft ist somit Bestandteil des Projekts und betrifft eine formalisierte Kooperationsform von verschiedenen Akteuren.</p> <p>Bevor formelle Gespräche für eine gemeinsame Trägerschaft geführt werden, kann es sinnvoll sein, informell in einem machtnutralen Kontext darüber zu diskutieren.</p>	Kapitel 3.2.3
Motivation zur Teilnahme an Netzwerken			
Wichtige Motivationsfaktoren für eine Teilnahme an Netzwerken	<input type="checkbox"/> Sind die Akteure hinreichend zur Teilnahme an Netzwerken motiviert? <input type="checkbox"/> Sind der Nutzen der Vernetzung und die Interessen der Teilnehmenden für alle Akteure klar? <input type="checkbox"/> Können gemeinsame Teilprojekte zwecks Vertrauensbildung vorgezogen werden? <input type="checkbox"/> Wie sind die Transparenz zu optimieren und der «Papierkram» zu minimieren?	<p>Es ist notwendig, Akteure zur Teilnahme an Netzwerken und Vernetzungsanlässen zu motivieren, denn oftmals sind Zeit und Ressourcen für solche Arbeiten knapp. Wie kann motiviert werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen der Vernetzung für Akteure sichtbar machen. • Operativ zusammenarbeiten: Ist eine Zusammenarbeit und Vernetzung auf strategischer Ebene aus Interessenkonflikten oder Zeitmangel schwierig, kann eine Kooperation mit Partnerorganisationen für konkrete Projekte eingegangen werden. Somit können erste Erfahrung mit einer möglichen Zusammenarbeit gemacht und konkrete Erfolge erzielt werden, die eine weitere Zusammenarbeit legitimieren. • Vertrauen schaffen, indem die verschiedenen Interessen früh offen gelegt werden. • Die vernetzende Organisation muss sichtbar sein, damit sie gefunden wird, vor allem bei Netzwerken, die relativ gross angelegt sind (z.B. elektronische Plattformen). <p>«Papierkram» ist ein Kommunikationskiller und kann die Motivation negativ beeinflussen. Daher ist ein zu grosser administrativer Aufwand zu vermeiden.</p>	Kapitel 3.3

Wie eine Vernetzung oder Netzwerke moderieren?			
Thema	<input checked="" type="checkbox"/> Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen	Themenblatt
Zentraler «Vernetzungsmotor»	<input type="checkbox"/> Ist der «Motor», das heisst die verantwortliche Person(en) der Vernetzung, deren Kompetenz und Verantwortung, bestimmt?	<p>Ein Netzwerk von Akteuren braucht zumindest in seiner frühen Phase Führung. Eine Organisation oder Person muss diese Führung übernehmen und die Vernetzung initiieren, vorantreiben und steuern.</p> <p>Die federführende Person unterstützt das Netzwerk zudem, indem sie eine Übersicht zu den Aktivitäten und zum Stand der Umsetzung führt. So können Resultate sichtbar gemacht werden.</p>	Kapitel 3.4.1
Gestaltung der Netzwerktreffen	<input type="checkbox"/> Welcher Zeitpunkt und welcher Rhythmus der Netzwerktreffen sind für die Partner am günstigsten? <input type="checkbox"/> Wie können die Akteure inhaltlich und organisatorisch zu den Treffen beitragen? <input type="checkbox"/> Gibt es Fallbeispiele, welche die Relevanz des Projekts gut veranschaulichen?	<p>Es gibt verschiedene konkrete Details, die das Gelingen von Vernetzungstreffen begünstigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt der Sitzungen gut wählen: wann können die Akteure, die wir vernetzen wollen, am besten an der Sitzung teilnehmen? Dies wird dann zur Herausforderung, wenn die Akteure unterschiedliche Rhythmen haben (z.B. abends oder eher nachmittags verfügbar sind). • Netzwerktreffen können zur Wissensvermittlung genutzt werden, indem Workshops, Referate und Inputs zu Themen angeboten werden. Die Akteure können für Präsentationen zu bestimmten Themen einbezogen werden • Die Treffen können im Zyklus bei den verschiedenen Partnern abgehalten werden. <p>Fallbeispiele machen Schnittstellen sichtbar und sind gerade für Fachpersonen meist spannend. Die Besprechung von Fallbeispielen ermöglichen es ausserdem, sehr konkret zu werden und damit auch die Fragen, welche die verschiedenen Akteure bewegen, direkt anzusprechen.</p>	Kapitel 3.4.2
Verbindlichkeit der Teilnahme erwirken	<input type="checkbox"/> Wie sind die Motivation zur und die Verbindlichkeit der Teilnahme herzustellen?	<p>Fehlende Verbindlichkeiten bei der Teilnahme am Netzwerk kann ein Hindernis für die Kooperation oder Koopetition werden. Es ist jedoch nicht immer einfach, diese verbindliche Zusage für eine Mitarbeit zu erwirken. Oftmals folgt auf den anfänglichen Enthusiasmus ein stiller Rückzug von Akteuren, die auch aus Ressourcengründen nicht länger am Netzwerk teilnehmen können oder wollen.</p>	Kapitel 3.4.3

Thema	<input checked="" type="checkbox"/> Check-Fragen	Erfahrungswerte und Empfehlungen	Themenblatt
Unklarheiten vermeiden	<input type="checkbox"/> Sind der Zweck und die Regeln des Netzwerks geklärt und allen Teilnehmenden bekannt?	<p>Es ist wichtig, dass die Akteure, die in einem Netzwerk zusammenarbeiten, die gleichen Vorstellungen zum Zweck und zur Aufgabe des Netzwerkes haben. Daher hilft es, die Ziele des Netzwerkes, die Zusammenarbeitsregeln und die Kommunikationskultur mit allen Akteuren zu klären.</p>	Kapitel 3.4.4
Zusammenarbeitskultur	<input type="checkbox"/> Kennen sich die Akteure, arbeiten sie in anderen Kontexten schon zusammen? <input type="checkbox"/> Bestehen Hindernisse einer guten Zusammenarbeitskultur?	<p>Wenn ein Netzwerk aufgebaut wird, braucht es eine Zusammenarbeitskultur unter den Akteuren. Teilweise ist eine solche Zusammenarbeitskultur bereits vorhanden, da die Akteure im Rahmen verschiedener Projekte zusammenarbeiten und einander gut kennen. In anderen Fällen muss diese Zusammenarbeitskultur neu aufgebaut werden, ja vielleicht müssen sogar bestehende Hindernisse für eine Zusammenarbeit zuerst einmal thematisiert und Konflikte gelöst werden.</p>	Kapitel 3.4.5

Impressum | erstellt im April 2018

Autorin: socialdesign ag, Ricarda Ettlín, Senior Projektleiterin, Bern

Review: Hans Rudolf Schelling, Universität Zürich, Zentrum für Gerontologie, Geschäftsführer, Zürich

Herausgeberin: Programm Socius (Ein Engagement der Age-Stiftung, Zürich)