

# Socius-Themenblatt

## Vernetzung der Akteure

### Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundsätzliches: Warum die Akteure vernetzen?</b>	2
<b>2 Akteure und ihre Vernetzungsarten</b>	2
2.1 Heterogene Akteure	2
2.2 Vernetzung: Kennenlernen, Koordination, Kooperation, Coopetition	3
<b>3 Erfahrungswerte</b>	4
3.1 Allgemeines zum Einbezug der Akteure	4
3.1.1 Unterschiedliche Ressourcen, Kompetenzen und Tempi der Akteure	4
3.1.2 Unterschiedliche Arbeitsweisen und Haltungen der Akteure	5
3.1.3 Unterschiedliche Interessen	5
3.1.4 Einbindung von Akteuren mit ehrenamtlich tätigen Personen	6
3.1.5 Ausgestaltung von Netzwerken	7
3.2 Koordination und Kooperation bei der Angebotsgestaltung	7
3.2.1 Möglichkeiten und Grenzen der Angebotsregulierung	7
3.2.2 Handhabung von Doppelspurigkeiten und Angebotslücken	8
3.2.3 Gemeinsame Trägerschaften	9
3.3 Motivation zur Teilnahme an Netzwerken	9
3.4 Wie eine Vernetzung oder ein Netzwerk moderieren?	10
3.4.1 Ein zentraler «Vernetzungsmotor»	10
3.4.2 Gestaltung der Vernetzungstreffen	10
3.4.3 Verbindlichkeit der Teilnahme und Mitarbeit erwirken	11
3.4.4 Unklarheiten vermeiden	11
3.4.5 Zusammenarbeitskultur	11

Das vorliegende Themenblatt fasst Erkenntnisse aus dem Programm Socius zusammen\* und soll eine wertvolle, praxisorientierte Informationsquelle darstellen. Das Programm Socius wurde 2014 von der Age-Stiftung lanciert und umfasst zehn Projekte, in denen während fünf Jahren an guten Lösungen gearbeitet wurde. Eine Kurzform der Erkenntnisse ist die entsprechende Socius-Checkliste. Alle Dokumente sind unter [www.programm-socius.ch](http://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.

## 1 Grundsätzliches: Warum die Akteure vernetzen?

Die Vernetzung der Akteure ist eine zentrale Aufgabe aller Socius-Projekte, denn sie trägt wesentlich zum Gelingen der Projekte bei.

Warum ist die Vernetzung der Akteure so wichtig? Vielerorts besteht ein vielfältiges Unterstützungsangebot für ältere Menschen. Diese Angebote sind im Lauf der Zeit von verschiedenen Akteuren aufgebaut und teilweise nicht auf einander abgestimmt worden. Will man eine gut funktionierende Versorgung für ältere Menschen erreichen, bedarf es einer Koordination der Angebote und somit der Akteure. Die Vernetzung trägt zu dieser Koordination und Kooperation bei. Ziel ist es ausserdem, Angebotslücken zu schliessen und Doppelspurigkeiten, falls sie wirklich überflüssig sind und nicht zu einem flexiblen, nachfragegerechten Angebot führen, zu reduzieren, damit adäquat auf den Bedarf geantwortet werden kann.<sup>1</sup>

## 2 Akteure und ihre Vernetzungsarten

### 2.1 Heterogene Akteure

Unter «Akteure» werden all jene Organisationen verstanden, die im Bereich, in welchem ein Projekt bearbeitet, tätig sind. Es kann sich um öffentliche Institutionen, Non-Profit-Organisationen oder private Firmen handeln sowie um Organisationen mit professionellen und freiwilligen Mitarbeitenden.

Der relevante Akteurskreis ist je nach Projekt unterschiedlich. In vielen Socius-Projekten handelt es sich jedoch um ähnliche Organisationen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie Unterstützungsangebote für Seniorinnen und Senioren anbieten, z.B. Spitex (mit öffentlichem Versorgungsauftrag oder private), Alters- und Pflegeheime, Pro Senectute, Vereine von Seniorinnen und Senioren oder auch allgemein lokale Vereine, Verwaltung/Politik, Fachpersonen (z.B. Ärztinnen und Ärzte).

Es bestehen Unterschiede zwischen den Akteuren bezüglich

- Professionalisierungsgrad
- Finanzierungsgrundlagen
- Machtpositionen
- Interessen/Ausrichtungen (Profit/Non-Profit)

Diese unterschiedlichen Ausgangslagen der Akteure üben einen Einfluss auf ihre Möglichkeiten und ihre Bereitschaft zur Vernetzung aus. Akteure der Zivilgesellschaft und Fachpersonen haben z.B. andere Anforderung an eine Zusammenarbeit.<sup>2</sup> Je nach Finanzierungsgrundlage haben die Akteure unterschiedliche Handlungsspielräume und Interessen für die Vernetzung und Kooperation, da sie je nach dem auch ihre eigene Finanzierungsgrundlage schützen. Bei der Vernetzung ist ausserdem zu beachten, wie die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren aussehen. Lokal kann ein Akteur aufgrund seiner Geschichte, aktuellen Beziehungen und Finanzierungsgrundlagen eine Machtposition einnehmen, welche die Verhandlungen rund um die Zusammenarbeit massgeblich beeinflussen können. Schlussendlich sind auch Interessen, Identität («Wir definieren uns als DER Verein, welcher für die Beratung von älteren Menschen zuständig ist») und unterschiedliche Ausrichtungen bezüglich Profit- oder gemeinnütziger Orientierung zu beachten.

---

<sup>1</sup> Grundlegende Überlegungen zur strukturellen Vernetzung in der Altersarbeit finden sich z.B. in Deutsches Zentrum für Alterfragen (DZA) (Hrsg.). (2007). Thema: Vernetzung. Informationsdienst Altersfragen, 34 (6). [Online: [https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft\\_06\\_2007\\_November\\_Dezember\\_2007\\_gesamt.pdf](https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft_06_2007_November_Dezember_2007_gesamt.pdf)]

<sup>2</sup> Siehe hierzu das Socius-Themenblatt «Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft».

## 2.2 Vernetzung: Kennenlernen, Koordination, Kooperation, Coopetition

Die Vernetzung beinhaltet verschiedene Zusammenarbeitsformen, und ist somit ein vielschichtiges Vorgehen:

- **Kennenlernen** und Vertrauen schaffen: Zuerst kann es sich um ein einfaches gegenseitiges Kennenlernen handeln, damit jedem Akteur die Angebote und Mitarbeitenden der anderen Akteure bekannt sind. Das Kennenlernen ist oftmals der erste Schritt, um Vertrauen aufzubauen.
- **Koordination und Kooperation**: Das Vertrauen stellt wiederum eine wichtige Basis für eine weitere Zusammenarbeit dar, z.B. für eine Koordination der Angebote oder eine Kooperation zur Erarbeitung eines gemeinsamen Angebots (z.B. einer Anlaufstelle).
- **Coopetition**: Die Akteure können sich auch in einem Verhältnis befinden, welches Coopetition genannt wird. Coopetition ist aus den Wörtern «cooperation» (Kooperation) und «competition» (Konkurrenz) zusammengesetzt und beschreibt den Umstand, dass Akteure zwar grundsätzlich Konkurrenten sind, weil sie ähnliche Angebote führen oder die gleichen Zielgruppen bedienen, jedoch auch zusammenarbeiten, um eine Win-Win-Situation zu erzeugen.<sup>3</sup> Ein Beispiel für eine solche Situation sind die Beratungsangebote, die zuhause der Zielgruppe Seniorinnen und Senioren existieren. Es kann vorkommen, dass mehrere Organisationen solche Beratungsleistungen anbieten, und sie somit Konkurrentinnen sind. Damit sie einen möglichst einfachen Zugang zu ihren Beratungen schaffen können, ist es jedoch für sie von Interesse, gemeinsam an einer Anlaufstelle Arbeit zu leisten.<sup>4</sup>

### Punktuelle und permanente Vernetzung

Die Gefäße, welche zur Vernetzung dienen, sind meist Sitzungen und gemeinsame Events. Die Vernetzung kann mehr oder weniger permanent erfolgen, indem die Akteure als ständiges Gremium Teil der Projektstruktur werden (z.B. Runder Tisch Alter) oder punktuell im Rahmen einer Aktivität beigezogen werden (z.B. Tagung, Workshops). Teilweise werden innovative Formen der Zusammenarbeit gesucht, indem z.B. ein Patronat durch einen Akteur angestrebt wird oder Think Tanks zusammengesetzt werden.

### Kommunikationssettings

Die Vernetzung findet mehrheitlich durch persönliche Kontakte statt, denn diese erleichtern den Austausch. Somit werden Sitzungen und telefonische Kontakte bevorzugt. Im Rahmen eines Netzwerkprojektes werden jedoch auch andere Medien ausprobiert, z.B. eine elektronische Plattform mit Online-Chats und virtuellen Interessengemeinschaften. Eine solche Plattform hat den Vorteil, dass Interessierte sich jederzeit einloggen können. Die Herausforderung besteht darin, passive Leser zum aktiven Beitragen an der Diskussion zu motivieren.

---

3 Nalebuff, Barry J. & Brandenburger, Adam M. (2008): Coopetition: kooperativ konkurrieren – Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg. Eschborn: Rieck. Vgl. auch Seite «Koopetition». In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 18. Februar 2018, 22:45 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Koopetition&oldid=174171125> (Abgerufen: 11. April 2018, 13:05 UTC).

4 Siehe zum Thema « » das diesbezügliche Socius-Themenblatt: Anlaufstellen.

## 3 Erfahrungswerte

### 3.1 Allgemeines zum Einbezug der Akteure

Zumeist wird der Einbezug der Akteure gleich bei Projektstart angestrebt, damit die wichtigen Akteure «ins Boot geholt» und aktiv am Projekt beteiligen werden. Dies erfordert viel Koordinations- und Gesprächsarbeit gleich zu Beginn eines Projektes. Der Einbezug kann aus folgenden Gründen zur Herausforderung werden:

- 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).

#### Tipps für die Projektleitungen

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.

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.

#### 3.1.1 Unterschiedliche Ressourcen, Kompetenzen und Tempi der Akteure

Den verschiedenen Akteuren stehen unterschiedliche Ressourcen für die Teilnahme am Projekt zur Verfügung. Dabei gibt es kein erkennbares Muster. Teilweise haben die professionellen Akteure wenig Zeit und müssen sehr ergebnisorientiert arbeiten, teilweise sind es auch die ehrenamtlich tätigen Vereinsmitglieder, die zu wenig Zeit haben und aus diesem Grund nur schwer an einer Teilnahme des Projektes interessiert werden können.

Die Akteure bringen unterschiedliche Kompetenzen mit, was Konzept- und Projektentwicklung sowie Projektmanagement angeht. Dies betrifft sowohl die Gesamtprojektleitungen, die Projektleitenden (z.B. in Teilprojekten wie Pilotgemeinden) und das Engagement der Freiwilligen. Die Unterstützung durch Fachberatung erfolgt vielfach situativ und nach Bedarf.

#### Tipps für die Projektleitungen

Bei der Vernetzung der Akteure muss auf die verschiedenen Tempi und Ressourcenlagen geachtet werden.

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.

### 3.1.2 Unterschiedliche Arbeitsweisen und Haltungen der Akteure

Die in das Projekt einbezogenen Akteure haben unterschiedliche Haltungen und Arbeitsweisen, was hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit stellt. Folgende Unterschiede konnten festgestellt werden:

- **Akteure aus den Bereichen Gesundheit und Soziales** haben nicht die gleichen Anforderungen an Arbeitsinstrumente/Dossierführung etc. Es gilt daher, 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** der verschiedenen Projekte stellen Haltungen dar, die nicht allen Akteuren geläufig sind. Oftmals wird in Einzelfällen gedacht und gehandelt, die Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung hat jedoch einen Fokus auf die Gemeinschaft, das Quartier, die Gruppe.
- **Migrantenorganisationen** 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.

#### Tipps für die Projektleitungen

Die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Haltungen bedürfen eines Klärungsprozesses, welcher Bestandteil der Projekte ist. Nur durch wiederholtes Besprechen der verschiedenen Erwartungen und Bedürfnisse, durch Thematisieren der Interdisziplinarität und Sensibilisierung zu wenig bekannten Themen (z.B. Sozialraumorientierung), kann ein gemeinsames Verständnis und Vorgehen entstehen.

Allenfalls kann die Stärkung der interkulturellen Kompetenzen der Projektverantwortlichen und -akteure hilfreich sein für den Projektverlauf (dies hängt jedoch vom Kontext des Projektes ab).

### 3.1.3 Unterschiedliche Interessen

Die im Projekt einbezogenen Akteure haben unterschiedliche Interessen. Ein Projekt kann von den Akteuren als eine Konkurrenz oder Bedrohung wahrgenommen werden, weil es zu Veränderungen in der Angebotslandschaft führen könnten. Die Bedrohung entsteht daraus, dass

- Finanzierungen wegfallen könnten, weil Angebote reorganisiert werden
- die Identität gewisser Organisationen eng mit den Leistungen, die sie erbringen, verknüpft wird, und eine Änderung der Zuteilung der Aufgaben und Angebote somit auch ihre Identität in Frage stellt

### Tipps für die Projektleitungen

Was gilt es zu beachten im Umgang mit den unterschiedlichen Interessen? Folgende Erfahrungswerte wurden zusammengetragen:

- **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 des-sen, was durch die anderen geleistet wird, unterstützen die Verständigung. Nicht jede/jeder macht es gleich, Unterschiede müssen soweit möglich zugelassen werden.
- **Win-Win Situationen** kreieren, damit alle vom Projekt profitieren können, z.B.:
  - Zu Beginn eines Projektes gemeinsame Konzeptarbeit mit allen Akteuren. So sind diese von Anfang an einbezogen, können bei der Ausrichtung des Projektes mit-arbeiten 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.

#### 3.1.4 Einbindung von Akteuren mit ehrenamtlich tätigen Personen

Der Einbezug von Vereinen und Gemeinden, in denen Personen ehrenamtlich tätig sind, stellt folgende Herausforderungen an die Projektleitungen:

- 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 professionellen und ehrenamtlich Tätigen haben unterschiedliche Bedürfnisse, Terminologien und Rhythmen. Die Professionellen wollen z.B. eine Sitzung mit Zielen und Traktandum, die ehrenamtlich Tätigen haben mehr Zeit und wollen während einer Sitzung Erfahrungen austauschen.
- Ehrenamtlich Tätige haben teilweise eine weniger analytische Perspektive/ sind öfter von den eigenen Erfahrungen geleitet.

### **Tipp für die Projektleitungen**

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.

### **3.1.5 Ausgestaltung von Netzwerken**

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.

### **Tipps für Projektleitende**

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.

Ärzte in Projekte einzubinden stellt oftmals eine Herausforderung dar. Es kann von Nutzen sein, mit für das Projekt offenen Arztpraxen zu beginnen. Weiter können Fortbildungen für Ärzte zur Sensibilisierung genutzt werden oder attraktive Veranstaltungen mit wichtigen Persönlichkeiten organisiert werden.

## **3.2 Koordination und Kooperation bei der Angebotsgestaltung**

Projekte, die Angebote für Seniorinnen und Senioren gestalten wollen, haben einen direkten Einfluss auf die lokale und regionale Angebotslandschaft. Die Koordination und Kooperation mit anderen Akteuren zur Gestaltung der Angebotslandschaft stellt in diesem Zusammenhang eine besondere Herausforderung dar, weil diese Akteure sich in Konkurrenz zum Projekt befinden können und Interessenkonflikte bestehen (vgl. Kapitel 3.1.3). Ausserdem werden die Projekte oftmals von der Verwaltung, d.h. Gemeinden, Kantonen oder regionalen Strukturen im öffentlichen Bereich, finanziert und gesteuert. Der Staat ist zugleich eine wichtige finanzierende Instanz und kann somit auf die Angebotslandschaft über die Finanzierung Einfluss nehmen. Diese Ausgangslage führt in diesem Kontext zu verschiedenen Fragen bezüglich der Angebotsgestaltung und der Rolle der staatlichen Institutionen. Folgende Themen werden nachfolgend behandelt:

- Möglichkeiten und Grenzen der Angebotsregulierung
- Handhabung von Doppelspurigkeiten und Angebotslücken
- Gemeinsame Trägerschaften

### **3.2.1 Möglichkeiten und Grenzen der Angebotsregulierung**

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, die nachfolgend aufgezeigt werden.

#### **Wie viel muss/kann reguliert werden?**

Wie stark ist eine Regulierung des Angebots durch die öffentliche Hand anzustreben? Die Antworten auf diese Frage sind 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.

### Handlungsebenen: lokal / regional / Bundesebene

Angebote für Seniorinnen und Senioren sind durch Akteure auf unterschiedlichen Ebenen und mit verschiedenen Systemen finanziert. Dabei sind die kantonalen Unterschiede relativ gross. 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. Falls dies nicht möglich ist, muss geprüft werden, ob ein Projekt die übergeordneten Ebenen sinnvollerweise einbeziehen kann. Verschiedene Hürde bestehen hier:

- Interessenkonflikte zwischen Gemeinden und Kanton bezüglich der Finanzierung von Leistungen (z.B. Pflegeleistungen für ältere Menschen) haben einen direkten Einfluss auf die Projekte im Bereich Alter und darauf, wie der Aufbau von Angeboten gestaltet wird.
- Eine Gesamtkostenrechnung der Leistungen für Seniorinnen und Senioren ist sehr schwer herzustellen, da die Leistungen aus verschiedenen Kassen bezahlt werden. Somit ist es für die Projekte und allgemein für die Regulierung der Angebote schwierig, eine Übersicht zu erhalten.

### Tipp für Projektleitungen

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.

### 3.2.2 Handhabung von Doppelspurigkeiten und Angebotslücken

Mit Doppelspurigkeiten sind Angebote gemeint, die sehr ähnlich oder gleich sind und dieselbe Zielgruppe haben. Angebotslücken hingegen betreffen fehlende Angebote, die einen bestehenden Bedarf abdecken könnten.

#### Sind Doppelspurigkeiten ein Problem?

Einerseits stellen Doppelspurigkeiten potenziell ein Überangebot dar, welches (oftmals die öffentliche 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.

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.

#### Aufgabenklärung neu geschaffener Stellen/Angebote

Verschiedene Projekte streben eine zentrale Anlaufstelle/Fachstelle Alter 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.



### Zeitpunkt der Thematisierung von Doppelspurigkeiten

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 oder Existenzängste in Frage gestellt wird.

### Angebotslücken – Innovation gefragt, aber Zeitressourcen beschränkt

Wird ein Abbau von Leistungen notwendig oder müssen neue Leistungen entwickelt werden, sind die Akteure oftmals durch mangelnde Zeitressourcen für Innovation eingeschränkt. 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.

#### Tipps für Projektleitungen

- **Prüfen, ob Doppelspurigkeiten reduziert werden müssen:** Es kann nicht pauschal gesagt werden, dass Doppelspurigkeiten falsch sind. Daher ist von Fall zu Fall zu prüfen, ob und wie diese vermindert werden müssen.
- **Berücksichtigung des Themas in der Zusammenarbeit:** 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. Der beste Zeitpunkt für diese konkrete Bearbeitung der Doppelspurigkeit hängt vom Projekt ab. Es kann bei potentiell grösseren Interessenkonflikten sinnvoll sein, Doppelspurigkeiten nicht zu Beginn des Projektes anzugehen.
- **Informations- und Beratungsangebot von neu geschaffenen Stellen:** das Angebot der neu geschaffenen Anlaufstellen sollte genau definiert werden und wenn möglich eine klare Abgrenzung zu anderen Informations- und Beratungsangeboten ermöglichen.

### 3.2.3 Gemeinsame Trägerschaften

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.

#### Tipp für Projektleitungen

Bevor formelle Gespräche für eine gemeinsame Trägerschaft geführt werden, kann es sinnvoll sein, informell in einem machtneutralen Kontext darüber zu diskutieren.

## 3.3 Motivation zur Teilnahme an Netzwerken

Es ist notwendig, Akteure zur Teilnahme an Netzwerken und Vernetzungsanlässen zu motivieren, denn oftmals fehlen Zeit und Ressourcen für solche Arbeiten. Im Folgenden werden verschiedene Motivationsmöglichkeiten beschrieben.

### Nutzen der Vernetzung für Akteure sichtbar machen

Damit Akteure an einer Vernetzung teilnehmen, muss diese oftmals entweder unumgänglich sein (aufgrund politischer und sonstiger Rahmenbedingungen) oder einen Nutzen für die Akteure bringen. Mögliche Nutzen sind zum Beispiel:

- Informationen/Wissen über andere Akteure, andere Angebote, neue Methoden etc.
- Synergien zwischen Akteuren ermöglichen ein besseres/einfacheres Arbeiten für alle Beteiligten
- Geldersparnisse durch effizientere und effektivere Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

### 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.

### Weitere Motivationsfaktoren

- Vertrauen schaffen: Indem die verschiedenen Interessen früh offengelegt werden, kann Vertrauen geschaffen werden.
- Sichtbarkeit: Die vernetzende Organisation muss sichtbar sein, damit sie gefunden wird, vor allem bei Netzwerken, die relativ gross angelegt sind (z.B. elektronische Plattformen).
- «Papierkram» ist ein Kommunikationskiller und kann die Motivation negativ beeinflussen. Daher ist ein zu grosser administrativer Aufwand zu vermeiden.

## 3.4 Wie eine Vernetzung oder ein Netzwerk moderieren?

Die nachfolgenden Überlegungen sind sehr konkreter Natur und betreffen direkt das «Handwerk» der Projektleitenden in Zusammenhang mit den Vernetzungsarbeiten.

### 3.4.1 Ein zentraler «Vernetzungsmotor»

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.

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.

### Tipp für Projektleitungen

Es ist sinnvoll, eine Verantwortliche Person für die Vernetzung zu bestimmen und dieser Person die notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen.

### 3.4.2 Gestaltung der Vernetzungstreffen

Es gibt verschiedene konkrete Details, die das Gelingen von Vernetzungstreffen begünstigen:

- **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.
- **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.

### 3.4.3 Verbindlichkeit der Teilnahme und Mitarbeit erwirken

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 Resourcinggründen nicht länger am Netzwerk teilnehmen können oder wollen.

#### Tipp für Projektleitungen

Der Zusammenarbeit und den damit verbundenen Themen in seiner eigenen Arbeit einen hohen Stellenwert zu geben – und dies den Akteuren zu kommunizieren – hilft, die Verbindlichkeit zu erhöhen.

### 3.4.4 Unklarheiten vermeiden

Es ist wichtig, dass die Akteure, die in einem Netzwerk zusammenarbeiten, die gleichen Vorstellungen zum Zweck und zur Aufgabe des Netzwerkes haben. Nur so können sie zielgerichtet zusammenarbeiten.

#### Tipp für Projektleitungen

Die Klärung der Ziele des Netzwerkes, der Regeln der Zusammenarbeit und der Kommunikationskultur mit allen Akteuren hilft, Unklarheiten zu vermeiden.

### 3.4.5 Zusammenarbeitskultur

Wenn ein neues 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. Selbst in dieser Situation ist es jedoch notwendig, die bestehende Zusammenarbeitskultur darauf hin zu überprüfen, ob sie auch für das vorliegende Projekt geeignet ist.

In anderen Fällen muss diese Zusammenarbeitskultur neu aufgebaut werden, vielleicht müssen sogar bestehende Hindernisse für eine Zusammenarbeit zuerst einmal thematisiert und Konflikte gelöst werden.

#### Tipp für Projektleitungen

Eine gezielte Beziehungspflege mit den einzelnen Akteuren ist der Zusammenarbeitskultur förderlich.