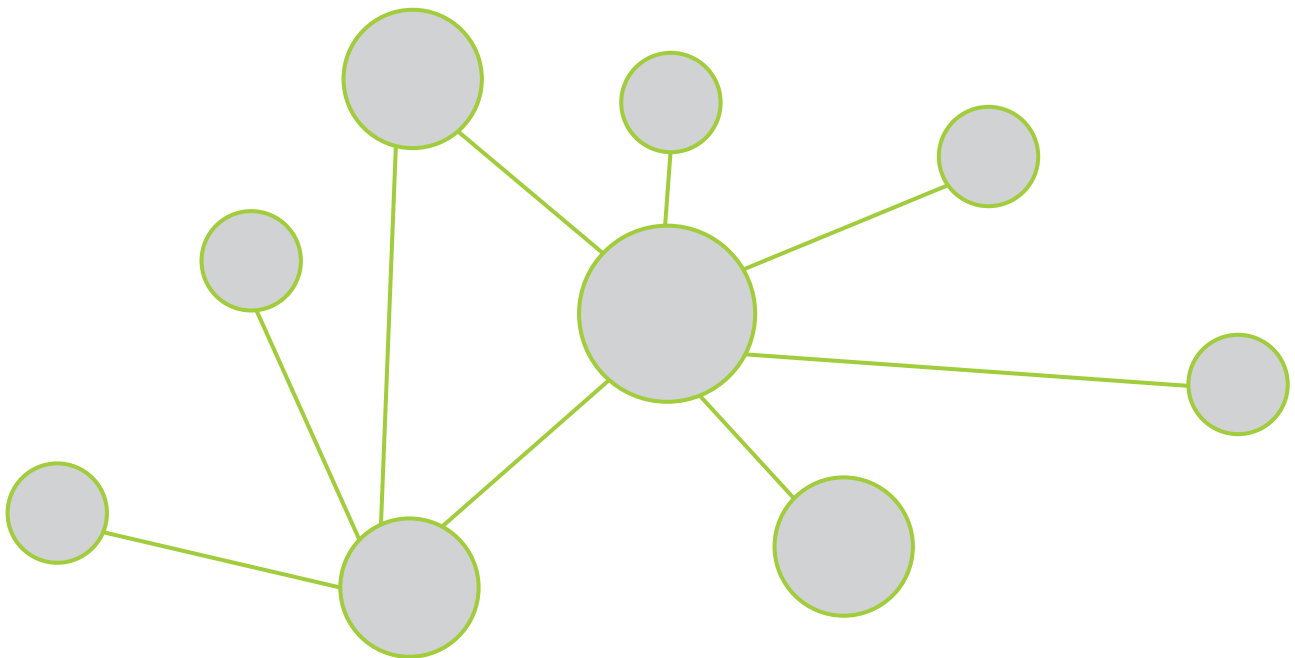




FAPIQ

Fachstelle Altern und Pflege
im Quartier im Land Brandenburg



Den Aufbau altersgerechter
Strukturen durch gemeinsames
Handeln meistern:
So geht's!

Grundlagen zum Aufbau von regionalen Netzwerken
im Land Brandenburg

Impressum

- Herausgeber: FAPIQ- Fachstelle Altern und Pflege im Quartier im Land Brandenburg
Rudolf-Breitscheid-Str. 64
14482 Potsdam
Tel.: 0331 23 16 07 00
Mail: kontakt@fapiq-brandenburg.de
www.fapiq-brandenburg.de
- Layout: Connye Wolff, www.connye.com
- Stand: August 2018
- Redaktionsteam: Dr. Anja Ludwig, Hendrik Nolde, Stephanie Nowak, Patrizia Paplinski,
Stephan Pospiech (V.i.S.d.P.)
- Projektförderer: Dieses Projekt wird gefördert vom Ministerium für Arbeit, Soziales,
Gesundheit, Frauen und Familie (MASGF) des Landes Brandenburg,
den Landesverbänden der Pflegekassen und dem Verband der privaten
Krankenversicherung im Land Brandenburg.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	4
1) Erste Schritte beim Aufbau eines Netzwerkes	6
a) Wer fängt an?	6
b) Wie gewinne ich Netzwerkmitglieder?	6
c) Von der Vision zum Ziel.....	9
2) Struktur	10
a) Wie arbeitet man in einem Netzwerk zusammen?.....	10
b) Wie kommuniziert man innerhalb eines Netzwerks?.....	13
c) Wie kann ein Netzwerk finanziert und gefördert werden?	13
3) Ins Arbeiten kommen	16
a) Wie kommt man von der Vision zur Umsetzung von Maßnahmen?.....	16
b) Was brauchen die Menschen vor Ort und welche Strukturen und Angebote gibt es bereits?	16
c) Welche konkreten Ziele soll das Netzwerk verfolgen?.....	18
d) Wie werden Ziele in die Praxis umgesetzt?	19
e) Wie kann Qualität im Netzwerk sicher gestellt werden?	21
4) Fazit.....	24
5) Checkliste.....	25
6) Literaturverzeichnis und weiterführende Informationen	26

Einleitung

Ein Großteil der Menschen möchte in den eigenen vier Wänden alt werden. Dafür braucht es mehr als eine barrierefreie Wohnung. Genauso bedeutend sind die soziale Infrastruktur, bezahlbare Wohnraumangebote, zugängliche öffentliche Räume, Beratungsstrukturen, Nahversorgung, Pflegeversorgung und medizinische Versorgung. In allen diesen Bereichen einer altersgerechten Kommune arbeiten professionelle Akteurinnen und Akteure, aber auch ehrenamtlich Engagierte mit langjähriger Erfahrung. Erforderlich ist eine integrierte Entwicklung, die alle Bereiche umfasst, denn dies entspricht den Bedürfnissen jeder einzelnen Person. Die beste barrierefreie Wohnung nutzt nichts ohne die Einbettung in ein entsprechendes Umfeld mit den genannten Strukturen.

Bei der Umsetzung eines solchen Ansatzes stößt jeder einzelne Bereich an seine Grenzen. Es braucht daher ein Umdenken. Im Mittelpunkt steht weniger die Realisierung von Insellösungen, sondern mehr die Entwicklung integrierter Ansätze unter Einbeziehung aller relevanten Akteurinnen und Akteure sowie der Menschen, die in den 417 Brandenburger Städten und Gemeinden leben.

Warum sind Netzwerke für den Aufbau von altersgerechten Strukturen so bedeutsam?

Netzwerke bringen eine Vielzahl an Potentialen für die beteiligten Akteurinnen und Akteure mit sich. Durch das Einbeziehen unterschiedlicher Personen oder Institutionen ergeben sich Synergieeffekte und es werden eigene Ressourcen durch ein abgestimmtes Vorgehen geschont. Auf diese Weise wird es möglich, selbst komplexe Vorhaben zu realisieren. Die eigene Sichtweise wird durch den zielgerichteten Austausch mit anderen Fachdisziplinen oder Akteuren erweitert und bringt innovative Ansätze hervor.

Das eigene Leistungsspektrum wird erweitert und die Attraktivität des Angebotes gesteigert. Jedes Netzwerkmitglied kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, diese aber auch effektiv in das Netzwerk einbringen. Auf der anderen Seite kann jede Akteurin und jeder Akteur von den Kernkompetenzen anderer Netzwerkmitglieder profitieren. Risiken werden durch eine gelungene Vernetzung gemeinsam getragen und Kosten minimiert. Durch das Bündeln von Kompetenzen in einem Netzwerk können Projekte mit nachhaltigem Erfolg entwickelt und Parallelstrukturen vermieden werden. Ein Mehrwert ergibt sich aber nicht nur für die Mitglieder des Netzwerkes, sondern auch für die Bevölkerung, die von besser abgestimmten altersgerechten Strukturen profitieren.

Diese Broschüre richtet sich an alle Personen, die in den Bereichen einer altersgerechten Struktur arbeiten oder sich für den Aufbau von Netzwerken interessieren. In dieser Broschüre erwarten Sie im ersten Kapitel Antworten auf die Frage „Was sind erste Schritte beim Aufbau eines Netzwerkes?“ wie zum Beispiel die Gewinnung von Netzwerkpartnerinnen und -partner. Im zweiten Kapitel wird gezeigt, wie eine gute Arbeitsstruktur entwickelt werden kann. Hier werden unter anderem Empfehlungen zur Kommunikation innerhalb des Netzwerkes und zu Finanzierungsmöglichkeiten gegeben. Im dritten Kapitel finden Sie praktische Hilfen, um ins konkrete Arbeiten zu kommen, wie zum Beispiel zur Maßnahmenentwicklung und Qualitätssicherung.

Für die Erstellung dieser Broschüre nutzen wir das Wissen und die Erfahrungen aus bestehenden Brandenburger Netzwerken. Wir haben uns mit drei Vertreterinnen aus Brandenburg in Verbindung gesetzt, die erfolgreich Netzwerke initiiert, aufgebaut und/oder entwickelt haben. Ihre praktischen Erfahrungen sollen zeigen, worauf es bei der Netzwerk(-weiter-)entwicklung ankommt, was es zu beachten gilt und welche Herausforderungen zu bewältigen sind. Wir danken Cornelia Wagner, Verbundkoordinatorin des Gerontopsychiatrisch-Geriatriischer Verbund Oberspreewald-Lausitz (GPGV OSL), Anne-Marie Gundermann, Leiterin der Stabstelle Sozialplanung/Daseinsvorsorge des Landkreises Elbe-Elster und mitverantwortlich für den Aufbau von Pflegekreisen im Landkreis wie auch Jenny Friede, Quartiersmanagerin in Frankfurt (Oder) dafür, dass sie uns einen Einblick in ihre Netzwerkarbeit ermöglicht haben.

Gerontopsychiatrisch-Geriatriischer Verbund Oberspreewald-Lausitz e.V. (GPGV OSL)

Der GPGV OSL entstand aus einem Arbeitskreis, der bereits 1996 mit dem Ziel gegründet wurde, die Versorgungssituation im Landkreis zu verbessern. Im Verlauf des Bundesmodellprojekts „Altenhilfestrukturen der Zukunft“, gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend von 2000- 2003, wurde der „Gerontopsychiatrische Verbund OSL“ gegründet. Im Zuge der Verstetigung wurde das Netzwerk 2003 um den Bereich Geriatrie erweitert. Durch die Gründung eines Vereins im Februar 2009 gewann das Netzwerk eine neue Qualität und einen rechtlichen Rahmen, der die Verbindlichkeit und die Arbeitsprozesse stärkte. Der GPGV hat eine Arbeitsstruktur bestehend aus Mitgliederversammlung, Vorstand, hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Arbeitsgruppen zu den verschiedenen Sektoren der Versorgung. Mehr Informationen finden Sie auf den Internetseiten des GPGV OSL www.gpgv-osl.de

Pflegekreise im Landkreis Elbe-Elster

Im Landkreis Elbe-Elster wurde 2012 das „Netzwerk Pflege Elbe-Elster“ gegründet, das sich zum Ziel gesetzt hat, die Pflege laut §8 SGB XI als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu verwirklichen. Die Koordination dieses Netzwerks obliegt dem Landkreis Elbe-Elster. Das Netzwerk besteht zum einen aus einer kreisweiten verbindlichen Steuerungsebene und zum anderen aus Pflegekreisen auf einer regionalen informellen Ebene. Letztere wurden bereits in Schlieben, Schönwalde, Uebigau-Wahrenbrück und Finsterwalde ins Leben gerufen. Hier kommen u.a. Pflegedienstleister, örtliche Seniorenbeiräte, die Kommune und Wohnungsanbieter zusammen, um die pflegerische Versorgung vor Ort zu verbessern. Mehr Informationen sind hier zu finden: [Netzwerk Pflege Elbe-Elster](#), [Pflegekreis Uebigau-Wahrenbrück](#), [Pflegekreis Finsterwalde](#).

Quartiersmanagement Frankfurt (Oder) „Innenstadt Beresinchen“ im Programm „Soziale Stadt“

Seit 2008 ist das Quartiersmanagement im Rahmen des bundesweiten Städtebauförderungsprogramms „Soziale Stadt“ in Frankfurt (Oder) in der Gebietskulisse „Innenstadt – Beresinchen“ aktiv. Träger der Einrichtung ist die Stiftung SPI (Sozialpädagogisches Institut Berlin „Walter May“), Niederlassung Brandenburg Süd-Ost. Derzeit ist das Quartiersmanagement in 17 Bündnissen vertreten, die thematisch von bildungspolitischer Arbeit über Bürgerforen bis zu Wohnumfeldgestaltung, Stadtentwicklung sowie Integration und Umwelt reichen. Ziel ist das Koordinieren, Bündeln und Unterstützen bürgergesellschaftlicher und gemeinwesenorientierter Aktivitäten. Mehr Informationen zum Quartiersmanagement finden Sie unter: www.sozialestadt-frankfurt-oder.de

1) Erste Schritte beim Aufbau eines Netzwerkes

Der Ausgangspunkt für den Aufbau eines Netzwerkes kann eine konkrete Problemstellung oder auch ein gemeinsames, übergeordnetes, strategisches Ziel für eine Region sein. Oft ergibt sich der Zusammenschluss zu einem Netzwerk aus einem konkreten Interesse, einem spürbaren Mangel bzw. Defizit, oder einer allgemeinen Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen Situation, aus der Notwendigkeit der Bündelung von Kompetenzen oder der Begrenztheit von Ressourcen. In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Schritte beim Aufbau eines Netzwerkes beachtet werden sollten.

a) Wer fängt an?

Um ein Netzwerk aufbauen zu können, braucht es engagierte Personen, die initiieren, die antreiben, die sich kümmern. Sie wissen gut über aktuelle Problemlagen Bescheid, sind in der Lage, Menschen zusammenzubringen und geben Impulse für das weitere gemeinsame Vorgehen. Oft ist es eine Person, die bereits in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen eine länger bestehende Problemlage oder Idee zur Weiterentwicklung thematisiert. Die Initiatorinnen bzw. der Initiatoren sollten als neutrale Personen auftreten, aber dennoch innerhalb der regionalen Strukturen und hinsichtlich eigener Fachkompetenzen anerkannt sein. Um ein Projekt als Teil der kommunalen Daseinsfürsorge auf den Weg zu bringen, eignen sich deshalb kommunal Verantwortliche, wie zum Beispiel Sozialplanerinnen und Sozialplaner oder Seniorenbeauftragte als neutrale Akteurinnen und Akteure gut dafür, den Anstoß für die Bildung eines Netzwerkes zu geben. Ein Netzwerk ist immer eine Gemeinschaftsaufgabe, deshalb ist es wichtig regionale Akteurinnen und Akteure für die gemeinsame Arbeit zu finden.

b) Wie gewinne ich Netzwerkmitglieder?

Sind ein bestehendes Problem oder auch eine gemeinsame Idee von engagierten Personen identifiziert, braucht es oft weitere Partnerinnen und Partner um dieses Ziel zu erreichen. Ziel ist es nun diese potentiellen Netzwerkmitglieder zu finden und zu gewinnen. Einer der Gründe, weshalb sich eine Institution einem Verbund anschließt, ist, dass sie sich Vorteile von der Zusammenarbeit verspricht. Diese Vorteile sollten der jeweiligen Akteurin bzw. dem Akteur transparent gemacht werden, um sie für die Netzwerkarbeit zu gewinnen. Dieser Prozess braucht Zeit, wie die Quartiersmanagerin aus Frankfurt (Oder) zu berichten weiß: kontinuierliche Überzeugungsarbeit sei besonders am Anfang wichtig. Dies funktioniert am besten, wenn man sich als Initiator, wie im Fall des GPGV OSL mit ganzem Herz für eine Sache einsetzt.

Grundsätzlich sollte, abhängig von den Ideen oder Problemen, versucht werden, Einrichtungen, Institutionen und Vereine einzubeziehen, die eine hohe Expertise im Themenfeld, großen Einfluss, oder eine allgemeine Anerkennung bzw. hohe Akzeptanz vor Ort haben. Durch den gewollten oder ungewollten Ausschluss solcher Akteurinnen und Akteure könnte das Netzwerk in seiner Arbeit blockiert werden. Durch die Analyse der Ausgangssituation und die Ideen ist der Rahmen für potentielle Netzwerkpartnerinnen und -partner gesteckt.

Wie gehe ich vor?

In persönlichen Gesprächen sollten zunächst wichtige Unterstützerinnen und Unterstützer für das Netzwerk gewonnen werden. Darüber hinaus sollten aber auch einflussreiche Personen, die dem Vorhaben kritisch gegenüberstehen (könnten), einbezogen werden.

Ein hilfreiches Werkzeug, um solche wichtigen Personen zu identifizieren, ist die Stakeholder-Analyse. Ein Stakeholder ist eine Person oder Einrichtung, bei denen ein nachhaltiges Interesse an einem Vorhaben besteht.

Dabei können Sie sich an folgenden Fragen orientieren:

- Wer könnte ein Interesse am geplanten Netzwerk haben?
- Wem wäre es recht, wenn das Netzwerk nicht ins Leben gerufen würde?
- Wer könnte das Netzwerk ideell und/oder materiell fördern?
- Wer beeinflusst die Entscheidung, ob das Netzwerk zustande kommt?

Für jede wichtige Akteurin und Akteur („Stakeholder“) können jetzt Merkmale gesammelt werden, die für das Netzwerk von Bedeutung sind:

- Interessen und Einstellungen gegenüber dem Netzwerk
- Bestehende Kooperationen mit anderen Stakeholdern
- Vorhandensein von Ressourcen und die Fähigkeit, die Ressourcen verfügbar zu machen
- Fähigkeit, das Vorhaben positiv oder negativ zu beeinflussen

Mehr Informationen und konkrete Arbeitshilfen zur Analyse finden Sie im [FAPIQ-Infoblatt „Stakeholder-Analyse“](#).

Darauf abgestimmt können nun passende Kommunikationsstrategien für die unterschiedlichen Stakeholder entwickelt werden, die die Art und das Maß der Einbindung in das Netzwerk bestimmen, insbesondere für diejenigen, die dem Vorhaben kritisch gegenüberstehen. Für ein Gespräch auf Augenhöhe, bei dem das potentielle neue Netzwerkmitglied als Expertin oder Experte auf ihrem Feld gewürdigt wird, sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Weiterhin braucht es Fingerspitzengefühl, wie Erfahrungen aus den Pflegekreisen im Landkreis Elbe-Elster zeigen. Gute Kenntnisse der für das Netzwerk relevanten Menschen, ihren Beziehungen, ihrer Marktposition und politischen Standpunkten sowie ein empathisches Vorgehen in Gesprächen sind dafür Voraussetzung. Weitere Punkte, die zu beachten sind:

- Fragen statt Antworten
- Offene Fragen
- Potentielle neue Netzwerkmitglieder sollten den größten Gesprächsanteil haben

Nicht alle Stakeholder müssen zwingend direkt aktiv im Netzwerk mitarbeiten. Eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren sind für das Netzwerk von Bedeutung und können verschiedene Rollen einnehmen. Sie können somit zu unterschiedlichen Zeitpunkten mal mehr und mal weniger intensiv miteinbezogen werden. Eine Amtsdirektorin sollte beispielsweise von Anfang an mit in den Aufbau des Netzwerks eingebunden werden, um dem Prozess politisches Gewicht zu geben. Darüber hinaus ist es aber vielleicht ausreichend, sie über die Netzwerkaktivitäten auf dem Laufenden zu halten.

Der Prozess der Identifizierung und Gewinnung wichtiger Unterstützerinnen und Unterstützer kann viel Zeit in Anspruch nehmen und sollte sorgfältig durchgeführt werden, denn er ist eine wichtige Basis für die weitere Entwicklung eines Netzwerks (siehe Abb.1).

Es ist empfehlenswert, die Aktivitäten rund um die Netzwerkgründung transparent zu machen und in einem nächsten Schritt weitere relevante Netzwerkpartnerinnen und -partner zu gewinnen. Somit kann eine breite Zustimmung zum Netzwerk in der Region gewährleistet werden. Auch hier geht es darum, den individuellen Nutzen für potentielle weitere Mitglieder darzustellen. Daneben ist der Aufbau von Vertrauen zueinander und in die gemeinsamen Ziele und eine Vision wichtig.

Gesprächsaufbau nach dem A-H-A-Prinzip:

1. Einführung – warum es geht: Es geht nicht per se um die Netzwerkgründung, sondern um Verbesserungen z.B. in der pflegerischen Versorgung in der Region
2. Anger („Ärger“) – Anliegen des Gegenübers identifizieren und vertiefen: Wie lange arbeiten Sie schon in der Region? Was gefällt Ihnen hier gut/nicht so gut? Wie hat sich ihre Arbeit in den letzten Jahren verändert? Wo liegen die Herausforderungen in Ihrer Arbeit?
3. Hope („Hoffnung“) – mögliche Lösungen aufzeigen: Haben Sie schon mit anderen Akteurinnen/Akteuren über das Problem gesprochen? Wussten Sie, dass in anderen Landkreisen ähnliche Probleme gelöst werden konnten?
4. Action („Aktion“) – ins Handeln kommen: Plan zur Netzwerkgründung erläutern und Verbindung mit den davor genannten Anliegen/Problemen herstellen
5. Zustimmung abfragen – herausfinden, ob das Gegenüber vom Gesagten überzeugt ist: Was halten Sie davon? Wie finden Sie die Idee?
6. Verabredung ausmachen – „Nägel mit Köpfen“ machen: Würden Sie zur nächsten Netzwerkversammlung am ... kommen? Wer sollte noch als Netzwerkmitglied angesprochen werden?

Abb.1 Leitfaden für ein 1 zu 1 Gespräch

Ist die gemeinsame Vision herausgearbeitet, ist es wichtig den Aufwand (Zeit, Personal, Ressourcen) für die Netzwerkarbeit aufzuzeigen. Einer der Hauptgründe für ein Scheitern der Netzwerkarbeit ist neben mangelnden Ressourcen die Konkurrenz. Darum gilt es, eine Balance zwischen Konkurrenz und Kooperation durch ein sinnvolles Projektziel, verbindlicher Aufgabenteilung und Empathie für die Situation der Partnerinnen und Partner zu erreichen.

Damit auch über die Dauer der Netzwerkarbeit die Möglichkeit besteht, an den Zielen des Netzwerkes mitzuarbeiten, braucht es eine gewisse Offenheit, welche die Beteiligung von neuen potentiellen Mitgliedern ermöglicht. Dabei stellt sich die Frage ob und wie weitere Akteurinnen und Akteure auch temporär in die Arbeit einbezogen werden können. Mit einem solchen Gaststatus besteht die Möglichkeit, viele Aspekte und Perspektiven zu berücksichtigen, ohne das Netzwerk zu sehr auszuweiten.

c) Von der Vision zum Ziel

Die Vision stellt einen Auftakt für die Gründung eines Netzwerkes dar. Wichtig ist immer, dass diese Vision stets an der tatsächlichen Situation und/oder an den Bedarfslagen der Bevölkerung vor Ort ansetzt.

Die gemeinsame Entwicklung einer Vision ist ein Impuls zur Netzwerkinitiierung. Sie stellt jedoch noch kein ausgearbeitetes Projektziel dar. Es handelt sich auch noch nicht um eine konkrete Maßnahme oder ein fertig ausformuliertes Konzept. Die Vision muss für eine gemeinsame Ausgestaltung mit relevanten Akteurinnen und Akteuren offen sein. Sie muss dazu einladen, dass sich potentielle Netzwerkmitglieder aktiv mit ihren Kompetenzen in die Netzwerkgründung einbringen und sich dafür engagieren möchten.

Damit die gemeinsame Vision mit Inhalten und Maßnahmen gefüllt werden kann, muss im nächsten Schritt festgelegt werden, was konkret erreicht werden soll. Deshalb gilt es, zu Beginn der Netzwerkbildung zunächst ein übergeordnetes Gesamtziel zu definieren.

Die Klärung des Gesamtziels stellt eine grundlegende Aufgabe dar. Es muss nicht nur leicht kommunizierbar sein, sondern auch klar, konkret und transparent formuliert. Zudem sollte es für alle Akteurinnen und Akteure so relevant und dringlich sein, dass die Bereitschaft und Motivation zur Zusammenarbeit hoch ist. Die Herausarbeitung eines gemeinsamen Mehrwertes, wie zum Beispiel die Kommune für alle Generationen lebenswerter zu gestalten, ist eine wesentliche Basis und Motivation für ein funktionierendes Netzwerk.

Um das gemeinsame Verständnis und die Ziele der Netzwerkmitglieder festzuhalten, ist es hilfreich ein Leitbild zu entwickeln oder zumindest in einer Kooperationserklärung die wichtigsten Punkte festzuhalten. Der GPGV OSL hat sich zu diesem Zweck als Verein eine Satzung gegeben, die das Ziel und den Zweck des Vereins beschreibt. Die kontinuierliche Arbeit an diesem verankerten Ziel ist erforderlich, um alle Partnerinnen und Partner mitzunehmen und weitere für die Verbundarbeit zu finden. Der GPGV OSL hat nach über 20 Jahren des Bestehens einen neuen Leitbildprozess gestartet, um das Selbstverständnis des Netzwerkes neu zu definieren (siehe Abb. 2). Eine Mitgliederversammlung hat diesen Prozess angestoßen, der damit vom gesamten Netzwerk getragen wird. Geholfen hat in der dazu eingerichteten Arbeitsgruppe die professionelle externe Unterstützung durch einen Kommunikationswissenschaftler, der wie der GPGV OSL am FamilienCampus Lausitz ansässig ist.

Vision des GPGV OSL

Unsere Vision ist es, für alle Seniorinnen und Senioren möglichst wohnortnah eine bedarfsgerechte und hochwertige Versorgung zu gewährleisten, die ihnen ein weitestgehend selbstbestimmtes Leben in Würde im gewohnten Umfeld erlaubt.

Durch die Vielfalt der Hintergründe, Ansätze und Erfahrungen, die sich in unserem Verbund bündeln, können wir nicht nur Betroffenen und Angehörigen auch in schwierigen Situationen kompetent zur Seite stehen, sondern uns auch mit Sachverstand und breitem Wissen in die aktuellen Diskussionen um die Fortentwicklung der Versorgungslandschaft und die Definition von Altern, Pflegebedürftigkeit und Selbstständigkeit einbringen. Wir sehen unseren Schwerpunkt ganz klar im Bereich der Kooperation und Bündelung von Fachkompetenz im Sinne von Betroffenen, Angehörigen und Fachkräften im Dienste einer förderlichen Entwicklung der Lage von Seniorinnen und Senioren in unserer Region.

Abb.2 Vision im Leitbildprozess des GPGV OSL

2) Struktur

Je nach Ziel des Netzwerkes braucht es unterschiedliche Strukturen. Trotz der Vielzahl individueller Möglichkeiten ein Netzwerk zu gestalten, gibt es einige Schlüsselkriterien, die sich als erfolgreich in der Netzwerkarbeit erwiesen haben. Beispielsweise wird Verbindlichkeit von Akteurinnen und Akteuren in den Netzwerken von Frankfurt (Oder) als eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende, langfristig stabile Zusammenarbeit benannt. Auch ist hier die transparente Verteilung von Verantwortung für die Motivation aller Netzwerkmitglieder von großer Bedeutung. Die Darstellung dieser Kriterien soll Inhalt dieses Kapitels sein.

a) Wie arbeitet man in einem Netzwerk zusammen?

Damit ein Netzwerk erfolgreich agieren kann, braucht es eine Arbeitsstruktur, die sich schrittweise entwickelt. Eine Auftaktveranstaltung steht am Anfang dieses Aufbauprozesses. Hierzu werden alle für die Zielerreichung identifizierten Akteurinnen und Akteure eingeladen. Die Auftaktveranstaltung kann beispielsweise in Form eines runden Tisches oder eines Fachtags erfolgen. Dieser Schritt dient vor allem der Herausarbeitung einer gemeinsamen Haltung und Zielen des Netzwerkes. Dieses Format schafft Transparenz und ermöglicht die interdisziplinäre Einbindung möglichst vieler relevanter Personen, die im Bereich der Altenhilfeplanung oder der alternsgerechten Quartiersentwicklung aktiv sind. In weiteren Sitzungen bzw. Veranstaltungen kann die Basis für eine gemeinsame fachliche, aber auch informelle Zusammenarbeit gelegt werden.

Grundsätze der Zusammenarbeit

1. Alle Mitglieder sind gleichberechtigt.
2. Alle Mitglieder erklären sich zur Mitarbeit bereit und tragen aktiv zur Entwicklung des Netzwerkes bei. Der gemeinsame Mehrwert steht im Vordergrund.
3. Alle Mitglieder fühlen sich der Gegenseitigkeit verpflichtet.
4. Alle Mitglieder fühlen sich dem Grundsatz „Kooperation statt Konkurrenz“ verpflichtet.

Abb. 3 Grundsätze der Zusammenarbeit

Klare Regeln und Rollen im Netzwerk sind Ausgangspunkt einer guten Netzwerkkultur (siehe Abb. 3). Neben der schriftlichen Fixierung von gemeinsamen Zielen in einem Leitbild ist es für die Arbeit hilfreich, sich auf einige grundlegende Regeln des Miteinanders zu einigen und diese ebenfalls festzuhalten (siehe Abb. 4). Die Pflegekreise im Landkreis Elbe-Elster haben ihre Grundsätze beispielsweise in einer Kooperationsvereinbarung festgehalten.

Ob ein Netzwerk handlungsfähig ist, liegt auch an den Entscheidungsbefugnissen und -kompetenzen der Netzwerkakteurinnen und -akteure. Nur wenn diese auch von ihren jeweiligen Organisationen bevollmächtigt sind, Entscheidungen auf kurzem Wege zu treffen, lassen sich Vertrauen im Netzwerk aufbauen und handlungsfähige Netzwerke erhalten.

Welche Arten der Zusammenarbeit gibt es?

Für den Austausch von Informationen und die Schaffung von Transparenz sind regelmäßige Zusammenkünfte beispielsweise in Form von Runden Tischen, Mitgliederversammlungen oder Themenkonferenzen sehr gut geeignet.

Für die vertiefte Auseinandersetzung mit Einzelthemen und der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen kann das gesamte Netzwerk zu groß und zu unflexibel sein. Um ein effizientes, ergebnis-

Musterkooperationsvereinbarung:

Kooperationsvereinbarung zwischen [...]

Präambel

- Was ist der „Basiskonsens“ zwischen den Mitgliedern im Netzwerk? (Ziele, Aufgaben der Mitglieder)

§ 1 Gegenstand der Kooperation

- Welche Ziele sollen durch die Kooperation erreicht werden? (z.B. Verbesserung Lebensqualität Älterer, Schnittstellen in pflegerischer Struktur verbessern, ...)
- Welche Pflichten ergeben sich für die Kooperationspartner und -partnerinnen?
- In welcher Region betätigt sich das Netzwerk?

§ 2 Selbstständigkeit und Finanzen der Kooperationspartner/-innen

- Hat die Kooperationsvereinbarung Auswirkungen auf die Selbstständigkeit, das Profil oder die Finanzen der Mitglieder?
- Sind mit der Kooperationsvereinbarung finanzielle Verpflichtungen begründet?

§ 3 Beteiligte und Organisationsstruktur

- Wie wird die Kooperation vereinbart? (z.B. schriftlich, mündlich, ...)
- Wer stellt eine aktuelle Liste aller Kooperationsmitglieder zusammen?
- Wer kann in die Kooperation mit aufgenommen werden? (z.B. Dienste und Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitssystems, Selbsthilfegruppen, Privatpersonen, Vertreter/-innen aus der Verwaltung...)
- Wann gilt ein neues Mitglied als aufgenommen? (z.B. Mehrheitsentscheidung der Netzwerkmitglieder, mit Unterschrift der Vereinbarung, ...)
- Wer nimmt an den Netzwerktreffen (o.Ä.) teil? (z.B. Träger/Einrichtungen entsenden eine/-n Vertreter/-in, die stimmberechtigt ist)
- Wer übernimmt die Koordination und Organisation des Netzwerks? (z.B. Wahl von Sprecher/-innen, die diese Aufgaben übernehmen; hauptamtliche Koordinationsstelle; ...)
- Wie ist die Arbeitsweise des Netzwerks beschaffen? (z.B. regelmäßige Netzwerktreffen, AG-Treffen, ...)
- Sind die Beschlüsse, die durch das Netzwerk getroffen werden, für die Kooperationspartner/-innen bindend?

§ 4 Koordinierung und Finanzierung des Netzwerkes

- Wird es eine Koordinationsstelle geben?
- Wie können die Vorhaben und die Organisation des Netzwerkes finanziert werden?

§ 5 Inkrafttreten, Laufzeit, Kündigung

- Wann tritt die Vereinbarung in Kraft?
- Wie können Kooperationspartner/-innen aus der Vereinbarung austreten?
- Berühren die Austritte einzelner Mitglieder den Fortbestand der Kooperationsvereinbarung?

§ Salvatorische Klausel

Soweit eine dieser Bestimmungen ganz oder in Teilen rechtsunwirksam ist, sind die Kooperationspartner/-innen verpflichtet, diese Bestimmung durch eine andere zu ersetzen, die dem ursprünglichen Willen der Kooperationspartner/-innen nahekommt. Entsprechendes gilt auch für Vertragslücken.

Abb. 4 Beispielhafte Kooperationsvereinbarung

und zielorientiertes Vorgehen und eine enge Zusammenarbeit zu erreichen, die auch die Beteiligten zur weiteren Mitarbeit motiviert, empfiehlt sich die Einrichtung von Arbeitsgruppen innerhalb des Netzwerkes. Hier können auch die spezifischen Interessen und Fähigkeiten einzelner Netzwerkmitglieder für das Gesamtnetzwerk fruchtbar gemacht werden. Erfahrungen aus verschiedenen Netzwerken zeigen, dass eine Größe bis acht Personen für ein effektives Arbeiten noch geeignet ist.

Eine regelmäßige Rückmeldung der Arbeitsgruppen an das gesamte Netzwerk im Netzwerkforum (Sitzungen des Gesamtnetzwerkes) sollte dabei immer gewährleistet sein. Diese Arbeitsgruppen können dauerhaft bestehen oder auch temporär eingerichtet werden. Letztere lösen sich nach Erledigung des Arbeitsauftrages wieder auf.

Leitfragen der Netzwerksteuerung

- Wer steuert das Netzwerk?
- Wie soll die Steuerung des Netzwerkes gestaltet werden?
- Inwieweit soll die Steuerung formalisiert werden? (Soll dem Netzwerk z. B. eine bestimmte Rechtsform zu Grunde liegen?)
- Wie soll die interne Kooperation ausgestaltet werden?
- Welche Zuständigkeiten sind relevant und müssen zugewiesen werden?
- Soll das Netzwerk hierarchische Strukturmuster enthalten und wenn ja, welche?

Abb. 5 Leitfragen der Netzwerksteuerung



Abb. 6 beispielhaftes Organigramm eines Netzwerkes

Wie kann ein Netzwerk gesteuert werden?

In der Netzwerkarbeit fallen verschiedene Aufgaben an. Dazu gehören unter anderem thematische Arbeit und Umsetzung von Maßnahmen oder Öffentlichkeitsarbeit, aber auch Verwaltungsaufgaben. Es ist wichtig, sich über die Steuerung dieser verschiedenen Aufgaben Gedanken zu machen (siehe Abb. 5). Für die Verwaltungsaufgaben, welche die Koordination der Sitzungen des Gesamtnetzwerkes, der Arbeitskreise, sowie für die Vorbereitung von Entscheidungen im Netzwerk, umfassen, hat sich die Einrichtung einer Lenkungsgruppe bewährt (siehe Abb. 6).

Die Koordinationsaufgaben im Netzwerk nehmen mit der Größe des Netzwerkes zu. Ab einer gewissen Größe des Netzwerkes und dessen Bedeutung kommt das Lenkungsgremium allein an seine Grenzen.

Hier empfiehlt sich die Einrichtung einer Geschäftsführung, die hauptamtlich die Aufgaben des Lenkungsgremiums übernimmt. In einigen Fällen wird für diese Funktion auch ein Verein gegründet, dem auch die Verwaltung der Finanzen obliegt. Im GPGV OSL wurde ein Verein gegründet, um dem Netzwerk einen rechtlichen und organisatorischen Rahmen zu geben. Ein eingetragener Verein bietet darüber hinaus als gemeinnützige Körperschaft die Möglichkeit weitere Fördergelder einzuwerben.

b) Wie kommuniziert man innerhalb eines Netzwerks?

Wenn viele Akteurinnen und Akteure in einem Netzwerk gemeinsam arbeiten und Ziele verfolgen, braucht es klare Regeln und Strukturen für die Netzwerkkommunikation (siehe Abb. 7). Diese soll dazu beitragen, dass alle im Netzwerk zu jeder Zeit gleichberechtigten Zugang zu Informationen über die Netzwerkaktivitäten haben. Innerhalb des Netzwerks kann das unter anderem durch einen internen Verteiler, durch Ergebnisprotokolle aus den Netzwerktreffen und/ oder Berichte aus den Arbeitsgruppen erfolgen. Die Bereitstellung von Informationen für die interessierte Öffentlichkeit kann über verschiedene Kanäle wie z.B. eine Netzwerkhomepage oder Newsletter gewährleistet werden. Alle Prozesse werden im Netzwerk besprochen und gemeinsam getragen.

Leitfragen zur Netzwerkkommunikation

- Wie kommuniziert das Netzwerk nach außen?
- Wie kommuniziert das Netzwerk nach innen?
- Welche Anlässe und Inhalte sind relevant für die Netzwerkkommunikation?
- Welche Kommunikationswege und -maßnahmen stehen dem Netzwerk zur Verfügung?
- Sollen Kommunikationsstandards (also Normen, Formalia, Grundsätze) festgelegt werden?

Abb. 7 Leitfragen zur Netzwerkkommunikation

Die Transparenz der Arbeit ist besonders für die Vertrauensbildung erforderlich. Auch die Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit der Netzwerkmitglieder ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die gemeinsame Arbeit. Verbindlichkeit und die gleichmäßige Verteilung von Verantwortung auf mehrere Schultern sieht auch die Quartiersmanagerin aus Frankfurt (Oder) als zentrale Erfolgsfaktoren an. Kompromissbereitschaft, Teamgeist und gegenseitige Wertschätzung sind weitere Eigenschaften der Netzwerkpartnerinnen und -partner, die eine gute Kommunikation innerhalb des Netzwerks ermöglichen.

Das Harvard-Konzept

- Der Grundsatz: Hart in der Sache – sanft mit dem Menschen
- Sachbezogen diskutieren
- Interessen erkennen
- Wahlmöglichkeiten schaffen
- Objektive Kriterien anwenden

Abb. 8 Empfehlungen für eine sachbezogene Diskussion

Die Entstehung einer Netzwerkkultur, die von einer solchen Grundhaltung geprägt ist, braucht Zeit und erfolgt in kleinen Schritten, nicht zuletzt aufgrund von unterschiedlichen Motivationen, Ressourcen und auch Spielräumen der Akteurinnen und Akteure. Diese aufeinander abzustimmen, kann eine Herausforderung in der Netzwerkarbeit darstellen, wie Erfahrungen aus dem Quartiersmanagement in Frankfurt (Oder) zeigen. Eine gute Herangehensweise ist das Harvard-Konzept. Die Grundsätze dieses Konzepts, die den

Sachbezug einer Diskussion stark machen, können dabei helfen, die Herausforderungen in der Netzwerkkommunikation anzugehen (siehe Abb. 8).

c) Wie kann ein Netzwerk finanziert und gefördert werden?

Die Finanzierung von Netzwerken kann man zwischen zwei Ebenen unterscheiden: die Kooperationsebene, bei der die Netzwerkstrukturen selbst gefördert werden und die Investitionsebene, bei der im Netzwerk entwickelte Maßnahmen finanziert werden.

Die **Kooperationsebene** basiert vor allem auf dem Engagement der beteiligten Akteurinnen und Akteure. Hier gilt es, innerhalb der beteiligten Unternehmen, Institutionen, Vereinen und der Kommune oder dem Landkreis das Netzwerk als Aufgabenfeld darzustellen und Mitarbeitenden den Mehrwert zu vermitteln. Dabei bedarf es des Bewusstseins, dass dieser Mehrwert der Netzwerkarbeit Ressourcen braucht.

Ressourcen, die hier eingebracht werden, können von der kostenlosen Bereitstellung von Räumlichkeiten für Netzwerktreffen, zur Übernahme von Druckaufträgen bis hin zur Organisation der Einladung reichen. Für die Einrichtung einer festen Koordinierungsstelle braucht es einen rechtlichen Rahmen, zum Beispiel in Form eines eingetragenen Vereins. Über Mitgliedsbeiträge, wie am Beispiel des GPGV OSL lassen sich Koordination und Organisation gemeinschaftlich finanzieren.

Förderung einer Koordinierungsstelle durch DHW Fördermittel im Baustein „Altersgerechte Quartiersentwicklung“

Über das Deutsche Hilfswerk (DHW) werden Mittel der Fernsehlotterie für die Entwicklung altersgerechter Quartiere bereitgestellt. Diese Fördermittel können gemeinnützige Einrichtungen beantragen, die Wohlfahrtsverbänden angeschlossen sind. Finanziert wird eine Koordinationsstelle im Quartier und eine Sachkostenpauschale. Für 3 bis 5 Jahre besteht die Möglichkeit, ein Quartiersmanagement zu etablieren. Antragsvoraussetzung ist eine Sozialraumanalyse und ein beteiligungsorientierter Prozess, bei dem das Quartier und auch die Handlungsfelder mit den Bewohnerinnen und Bewohnern erarbeitet wurden. Gleichzeitig müssen die Nachhaltigkeit und der Mehrwert dieser Stelle nach dem Förderzeitraum dargestellt werden. Die Fördermittel lassen sich sowohl für städtische Gebiete als auch für ländliche Regionen einsetzen. Eine detaillierte Beratung zu Antragsfristen und Antragsinhalten erfolgt durch die Landesorganisationen der Wohlfahrtsverbände.

Netzwerkförderung nach § 45c Abs. 9 SGB XI

Mit Einführung des dritten Pflegestärkungsgesetzes wird ab 2017 die strukturierte Zusammenarbeit von regionalen Netzwerken von den Pflegekassen finanziell mit maximal 20.000 Euro pro Landkreis bzw. kreisfreier Stadt und Kalenderjahr finanziell unterstützt. Damit soll der Auf- und Ausbau sowie die Verstetigung von selbstorganisierten regionalen Netzwerken gefördert werden, die an der Versorgung und Unterstützung von Pflegebedürftigen, deren Angehörigen sowie vergleichbar nahestehenden Pflegepersonen beteiligt sind. Der GKV-Spitzenverband hat Empfehlungen veröffentlicht, die die Voraussetzungen, Ziele, Dauer, Inhalte und die Durchführung der Förderung erläutern.

Um förderfähig zu sein, muss ein Netzwerk aus einem freiwilligen Zusammenschluss von Akteurinnen und Akteuren bestehen, der auch formal in Form einer Kooperationsvereinbarung o.Ä. vorliegen muss. Das Netzwerk muss außerdem allen Pflegebedürftigen und sonstigen Betroffenen in der Region sowie der Kommune und ehrenamtlich Tätigen zugänglich sein. Im Rahmen einer Anteilsfinanzierung können netzwerkbedingte Personal- und Sachkosten übernommen werden, die für die Koordination oder Fortbildungen der beteiligten Mitglieder entstehen. Die Förderung kann auch für den Auf- und Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit des Netzwerkes verwendet werden.

Die Fördergelder werden jeweils für ein Kalenderjahr bewilligt. Nicht verwendete Gelder müssen zurückgezahlt werden. Mit einer bestehenden Förderung in einem Jahr ist keine Anschlussförderung im nächsten Jahr verknüpft.

Der GPGV OSL ist eines der mit diesen Mitteln geförderten Netzwerke im Land Brandenburg. Die Gelder werden für die Stärkung der Wirkung des Netzwerkes in die Städte und Gemeinden des Landkreises Oberspreewald-Lausitz verwendet. Für Fragen zum Netzwerk und zur Förderung steht die Koordinatorin bei Bedarf zur Verfügung.

Mehr Informationen zu dieser Förderung und zur konkreten Antragsstellung finden Sie im [FAPIQ-Infoblatt „Förderung von regionalen Netzwerken nach § 45c Abs.9 SGB XI“](#).

Auf der **Umsetzungsebene – d.h. für Projekte und Angebote, die im Netzwerk entwickelt werden-** ist die Bandbreite an Fördermöglichkeiten größer. Die Fördervoraussetzungen sind jeweils genau zu prüfen.

- KfW Bank-Kredite bieten in verschiedenen Programmen die Möglichkeit der Finanzierung z.B. von altersgerechtem Wohnen oder Finanzierung von Maßnahmen für mehr Barrierefreiheit. Unter www.foerderdatenbank.de besteht eine Übersicht dieser und anderer öffentlicher Fördermittel.
- Sparkassen, Volksbanken sowie einige weitere Banken stellen oft regional Stiftungsgelder zur Verfügung bzw. sponsern gewisse Vorhaben – hier lohnt das Einholen von Informationen über Förderkriterien.
- Der Bundesverband Deutscher Stiftungen stellt eine Stiftungssuchmaschine zur Verfügung, mit der nach Themen oder Orten gesucht werden kann: www.suche.stiftungen.org
- Kleine örtliche Stiftungen können einen Stiftungszweck haben, der zu einzelnen geplanten Projekten passt.
- Bei den Ministerien im Land Brandenburg können Anträge auf Lottomittel-Zuwendungen gestellt werden.

Außerdem können Spendenkampagnen wie durch Crowdfunding für gezielte Maßnahmen Gelder generieren. Neben der Beschaffung von Fördermitteln, kann es auch eine Aufgabe des Netzwerkes sein, politisch Entscheidungstragende für Projekte und Maßnahmen zu sensibilisieren und finanzielle Mittel dafür einzustellen.

Eine detaillierte Übersicht findet sich im [FAPIQ-Infoblatt „Förderquellen“](#).

3) Ins Arbeiten kommen

Diese Broschüre legt ihren Fokus auf den Aufbau von Netzwerken. Wie wichtig es ist, sich für diese erste Phase Zeit zu lassen, zeigen die Erfahrungen aus dem Landkreis Elbe-Elster beim Aufbau von Pflegekreisen. Demnach kann ein zu schnelles Festlegen von Arbeitszielen und Maßnahmen den Prozess der Vertrauensbildung und damit die Netzwerkstabilität gefährden. Das folgende Kapitel zeigt die nötigen Arbeitsschritte auf, um ein Netzwerk zu etablieren, das konkrete Verbesserungen in der Region erreichen will.

a) Wie kommt man von der Vision zur Umsetzung von Maßnahmen?

In den vorangegangenen Kapiteln wurde benannt, welche Grundlagen geschaffen werden müssen, um mit dem Prozess der konkreten Arbeitsplanung zu beginnen. Der in der nachfolgenden Grafik abgebildete Regelkreislauf (siehe Abb. 9) stellt die einzelnen Schritte der Planung dar, die in der Realität oft nicht trennscharf sind. In den Folgekapiteln wird auf die jeweiligen Phasen genauer eingegangen.

In allen vier Phasen ist es ratsam, möglichst alle Netzwerkmitglieder mit einzubeziehen. Somit werden Ziele, Strategien und Maßnahmen durch das ganze Netzwerk legitimiert, die Transparenz erhöht und die Wahrscheinlichkeit, dass die Maßnahmen tatsächlich auch umgesetzt werden, erhöht. Dazu sollte das Netzwerk so aufgebaut sein, dass die Kommunikation untereinander und die Entscheidungsfähigkeit von allen Beteiligten leicht fällt.

In der Gründungs- und Kooperationsvereinbarung der Pflegekreise im Landkreis Elbe-Elster werden die Planungsphasen auch schriftlich festgehalten. So wird die Notwendigkeit benannt, die Versorgungsstrukturen der Region nach Bestand und Bedarfen hin zu untersuchen. Außerdem werden Ziele und Strategien erläutert, die eine bedarfsgerechte und wohnortnahe Pflegestruktur ermöglichen. Des Weiteren erklären sich die Mitglieder bereit, aktiv im Netzwerk mitzuarbeiten. In der Geschäftsordnung, die die Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder regelt, wird ausdrücklich auf die Art und Weise der Erfolgsmessung eingegangen.

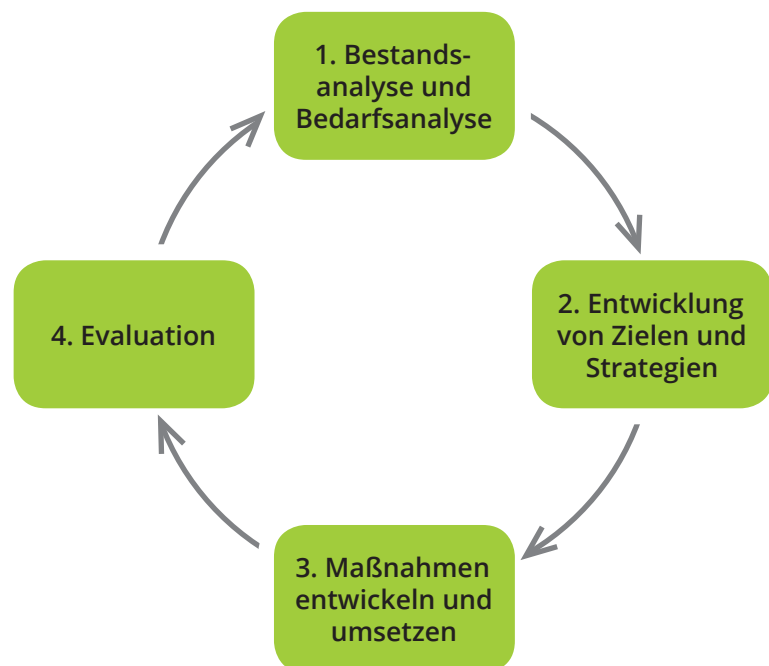


Abb. 9 Planungsphasen eines Vorhabens

b) Was brauchen die Menschen vor Ort und welche Strukturen und Angebote gibt es bereits?

Beim Aufbau eines Netzwerkes ist es hilfreich, eine Bestands- und Bedarfsanalyse durchzuführen. So kann sichergestellt werden, dass keine Doppelstrukturen aufgebaut werden und an den tatsächlichen Bedarfen der Bevölkerung angeknüpft wird.

Bei einer solchen Analyse sollen sowohl Ressourcen einer Region (z.B. bestehende Angebote und Vernetzungsstrukturen) wie auch Versorgungslücken (z.B. Übergang Krankenhaus zu Häuslichkeit) oder auch Problemlagen, mit denen alle Netzwerkmitglieder konfrontiert sind (z.B. Fachkraftmangel) erfasst werden.

„Futter“ für die Analysen kann durch verschiedene Methoden gesammelt werden (siehe Abb. 10).

Methoden für die Bestandsanalyse	Methoden für die Bedarfsanalyse	Anmerkung
Auswertung amtlicher Statistiken (z.B. vom Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, den Pflegedossiers des MASGF oder Daten des kommunalen Gesundheits- oder Sozialamts)	Statistische Prognosen (z.B. in den Pflegedossiers des MASGF)	Eine Übersicht weiterer frei und online verfügbarer Datenquellen zum Thema Altern und Pflege finden Sie im FAPIQ-Infoblatt „Datenquellen“ .
Befragung der Zielgruppe (z.B. pflegende Angehörige oder aktive Seniorinnen und Senioren)		Die Webseite „Sozialplanung für Senioren“ (www.sozialplanung-senioren.de) liefert viele mögliche Fragen zu verschiedenen Themenschwerpunkten.
Expertinnen-/Experteninterviews (z.B. mit Seniorenbeauftragten der Gemeinde oder der Leitung eines Pflegedienstes)		Unter http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/bedarfsbestimmung/partizipativ-bedarf-erheben.html werden verschiedene partizipative Methoden zur Bedarfserhebung vorgestellt und einzelne Arbeitsschritte erklärt.
	Partizipative Veranstaltungsformate, bei denen gezielt Bedarfe der jeweiligen Zielgruppe(n) erfasst werden (z.B. Fokusgruppen, World-Cafés)	

Abb. 10 Methoden einer Bestands- und Bedarfsanalyse

Um die Ergebnisse der Analysen inhaltlich zusammenzufassen und um sie mit weiteren Netzwerkmitgliedern zu diskutieren, eignet sich die Darstellung mit Hilfe eines SWOT-Rasters (siehe Abb. 11). SWOT steht für die englischen Begriffe für Stärken (**s**trengths), Schwächen (**w**eaknesses), Chancen (**o**pportunities) und Risiken (**t**hreats).

Stärken	Schwächen
<i>Welche Angebote gibt es? Was läuft gut? Und warum? Was zählt zu den Stärken unserer Region?</i>	<i>Was ist schwierig? Wo gibt es (Versorgungs-) Lücken? Was fehlt in der Region? Welche Probleme gibt es?</i>
Chancen	Risiken
<i>Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es in der Region? Welche Ressourcen werden (noch) nicht genutzt? Wo gibt es Anknüpfungspunkte?</i>	<i>Welche Bedenken gibt es? Welche (negativen) Entwicklungen kommen woher, warum und wann auf die Region zu? Was könnte die Handlungskompetenz einschränken?</i>

Abb. 11 Schema einer Stärken-Schwächen-Analyse

Diese Auswertung kann jetzt dazu verwendet werden, Arbeitsziele zu definieren („Was möchten wir erreichen?“) und Strategien zur Erreichung dieser Ziele zu entwickeln („Wie können wir das erreichen?“).

c) Welche konkreten Ziele soll das Netzwerk verfolgen?

Während es im ersten Kapitel um die Entwicklung des Gesamtziels, die Vision ging, stehen nun die konkreten Arbeitsziele im Zentrum der Ausführungen. Abgeleitet von dem im Vorfeld bestimmten Gesamtziel und genauer bestimmt durch die Ergebnisse der Bestands- und Bedarfsanalyse, müssen nun die konkreten Arbeitsziele gemeinsam im Netzwerk beschlossen werden. Alle Netzwerkmitglieder sollten auch die Arbeitsziele teilen und aus einer gemeinsamen Überzeugung heraus umsetzen wollen. Die schriftliche Fixierung der Arbeitsziele ist hilfreich, um Missverständnissen vorzubeugen und eine Grundlage für eine spätere Evaluation zu haben. Wesentlich ist, dass die Zielsetzung realistisch und im besten Fall „SMART“ formuliert wird (siehe Abb. 12). Erfüllt ein Ziel die SMART-Kriterien, erhöht das auch die Umsetzungswahrscheinlichkeit. Der Beginn mit kleinen Projektschritten stärkt das Selbstbewusstsein des Netzwerkes und akquiriert eventuell sogar neue Partnerinnen und Partner. Ziele, die nicht erreicht und verworfen werden müssen, können dazu führen, dass sich beteiligte Netzwerkmitglieder ernüchtern und frustriert vom Netzwerk abwenden. Diese Fluktuation wiederum wirkt sich schädlich auf die Arbeitsfähigkeit des Netzwerkes allgemein aus.

Der Prozess der Zielformulierung kann sehr zeitaufwendig sein. Während der gesamten Netzwerklaufzeit sollten die Zielformulierungen stets auf ihre Aktualität hin überprüft und bei Bedarf angepasst und verfeinert werden. Dies kann durch Selbstreflexion oder eine externe Evaluation erfolgen.






SMART-Methode		
	Spezifisch	Die Ziele sollten konkret, einfach, eindeutig, ohne Interpretationsspielraum und positiv formuliert werden
	Messbar	Die Ziele sollten durch qualitative oder quantitative Kriterien oder alternative anhand von Indikatoren überprüfbar sein, um eine Erfolgskontrolle ermöglichen zu können. <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Bürgerinnen und Bürger wollen Sie im ersten Jahr erreichen? • Rückmeldungen einer bestimmten Zielgruppe?
	Attraktiv	Die Ziele sollten für alle Beteiligten erstrebenswert und angemessen sein.
	Realistisch	Die Ziele sollten zwar anspruchsvoll, aber dennoch mit den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen machbar sein.
	Terminierbar	Die Ziele sollten und innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens erreichbar sein.

Abb. 12 Hinweise für die Formulierung von Zielen

Bei dem Aufbau des Pflegekreises in Finsterwalde im Landkreis Elbe-Elster wurden beispielsweise nach dem ersten Zusammentreffen SMARTe Ziele vereinbart (siehe Abb. 13).

Spezifisch:	1. Vereinbarung zur Gründung eines Pflegekreises 2. Verbindliche Festlegung einer Geschäftsordnung 3. Benennung genauer Themen für weitere Treffen und AGs
Messbar:	1. Abstimmung über Gründung (ja/nein) 2. Relevante Punkte für Geschäftsordnung sind benannt 3. Themen sind gesammelt und protokolliert
Attraktiv:	Eine verbindliche Festlegung von Arbeitsstruktur und -themen ist für alle Beteiligten hilfreich, um eigene Ressourcen einschätzen zu können
Realistisch:	Ein nächstes Treffen wurde den zeitlichen Kapazitäten der Beteiligten entsprechend vereinbart. Für die vereinbarten Ziele kann auf Material und Erfahrung bereits bestehender Pflegekreise zurückgegriffen werden.
Terminierbar:	Verständigung über genannte Ziele beim nächsten Treffen in zwei Monaten

Abb. 13 Netzwerkziele des Pflegekreises Finsterwalde (LK Elbe-Elster) nach SMART-Kriterien

d) Wie werden Ziele in die Praxis umgesetzt?

Während die Zielentwicklung eine Antwort auf die Frage gibt, was durch die Beschäftigung mit dem Thema erreicht werden soll (z.B. Mobilität bis ins hohe Alter), sind Strategien dafür da, zu beschreiben, wie dieses Ziel erreicht werden kann (z.B. durch Verminderung oder Verhinderung der Stürze von Älteren).

Als Maßnahmen werden konkrete Aktivitäten bezeichnet, wie die Strategien konkret umgesetzt werden können (z.B. Angebot von Kursen zur Sturzprävention). Sie sollten mit einem entsprechenden Zeitplan und der Benennung der verantwortlichen Personen hinterlegt werden.

Bevor Sie beginnen, geeignete Maßnahmen zu entwickeln, hilft es sich im Klaren darüber zu sein, wie Maßnahmen sich unterscheiden. Grob kann man verhaltens- von verhältnisbezogenen Maßnahmen unterscheiden, denen jeweils unterschiedliche Strategien zur Zielerreichung zugrunde liegen (siehe Abb. 14):

	Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität im Alter			
Ansatz	verhaltensorientiert		verhältnisorientiert	
Strategie	individuelle Ansprache	Nutzung von Massenmedien	Veränderung des Umfelds	Angebot, Dienstleistung
Beispiele	Kurse, Infoveranstaltungen	Broschüren, Flyer, Plakate	Abbau von Barrieren im öffentlichen Raum	Angebote zur Entlastung pflegender Angehöriger
	interaktive Ausstellungen	Radiobeitrag, Zeitungsartikel	Verabschiedung seniorenpolitischer Leitlinien	Verbesserung des Übergangsmanagement vom Krankenhaus in die Häuslichkeit

Abb. 14 Beispiele zu verhaltens- und verhältnisorientierten Ansätzen

- Beim verhaltensorientierten Ansatz liegt der Schwerpunkt der Maßnahmen direkt auf einer Zielgruppe, deren Verhalten Sie beeinflussen möchten (z.B. zur vermehrten Nutzung bestehender Angebote für ältere Menschen durch eine Infokampagne hinwirken). Es empfiehlt sich, hier besonders von den Bedarfen der Zielgruppe aus zu denken.
- Beim verhältnisorientierten Ansatz liegt der Schwerpunkt der Maßnahmen darauf, die Lebensverhältnisse, Strukturen und Rahmenbedingungen der Region dahingehend zu beeinflussen, dass gesundes Altern möglich ist (z.B. durch die Einrichtung von einer kommunalen Wohnberatungsstelle oder durch die Absenkung von Gehwegen). Diese Veränderungen sind in besonderem Maße auf eine gute Zusammenarbeit verschiedener Akteurinnen und Akteure und Bereiche angewiesen. Gleichzeitig sind sie wichtige Voraussetzungen, um eine Verhaltensänderung nachhaltig zu ermöglichen (z.B. ist die vermehrte Inanspruchnahme von Beratungsangeboten zu Wohnen im Alter nur gewährleistet, wenn die Beratungsstellen wohnortnah und gut erreichbar aufgestellt sind).

Im Idealfall werden beide Ansätze kombiniert.

Die beste Maßnahmenplanung bewirkt nichts, wenn sich keiner der Netzwerkmitglieder für deren Umsetzung in die Praxis verantwortlich fühlt. Deshalb hat sich als hilfreiches Instrument der Ziele-Maßnahmen-Plan bewährt. Dieser führt sowohl auf, welche Ziele mit welchen Maßnahmen hinterlegt sind als auch wer für deren Umsetzung die Verantwortung trägt und in welcher Frist diese Maßnahme umzusetzen ist (siehe Abb. 15).

Ziel	Maßnahmen	Verantwortlich	Zeitraum
<i>Alle Seniorinnen und Senioren sind über wichtige Beratungsangebote informiert.</i>	<i>Flyer mit wichtigen Ansprechpersonen erstellen und verteilen.</i>	<i>Fr. Musterfrau (Pflegestützpunkt) und Hr. Mustermann (Seniorenclub Herzfroh)</i>	<i>Mitte Februar bis Ende April</i>
<i>Die Pflegestützpunkte und regionalen ambulanten Pflegedienste tauschen sich regelmäßig über Bedarfe aus.</i>	<i>Pflegestützpunkt lädt quartalsweise zu einem gemeinsamen Austauschtreffen ein.</i>	<i>Fr. Musterfrau (Pflegestützpunkt)</i>	<i>erstes Treffen: Februar</i>

Abb. 15 Beispiele einer Ziele-Maßnahmen-Tabelle

Diese Art der Arbeitsplanung hat einen hohen Verbindlichkeitscharakter. Sie setzt allerdings eine kontinuierliche Überprüfung des Planes voraus. Im Sinne der Partizipation sollte der Plan gemeinsam entwickelt werden, so dass sich die Mitglieder von Beginn an mit gegebenenfalls späteren Aufgaben identifizieren und Verantwortung frei gewählt übernehmen können. Auch hier sollte wieder nach dem Prinzip der geteilten Verantwortung agiert werden, um die Arbeitsbelastung für die einzelne Person so gering wie möglich zu halten. Eine Ziele-Maßnahmen-Planung sollte nie überfrachtet werden. Es hilft, gemeinsam zu entscheiden, welche Themen und Ziele schwerpunktmäßig behandelt werden sollten und welche beispielsweise in einem Themenspeicher für die Bearbeitung zu einem späteren Zeitpunkt gesammelt werden können.

Für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen, insbesondere bei größeren Netzwerken, ist es wichtig, dass die an der Umsetzung beteiligten Organisationen, wenn möglich, sowohl auf der Steuerungsebene (d.h. bei der Entscheidungsfindung) als auch auf der Arbeitsebene (bei der konkreten Maßnahmenentwicklung) mit einbezogen sind.

Die Umsetzung der Maßnahmen in der Praxis kann je nach Umfang mehr Zeit beanspruchen und auch Qualifizierungen von Akteurinnen und Akteuren erfordern. Ein breit aufgestelltes Netzwerk profitiert von einer größeren Bandbreite an Ressourcen, aus denen heraus beispielsweise Fortbildungen organisiert werden können oder bei Bedarf weitere Akteurinnen und Akteure für die Umsetzung von Maßnahmen gewonnen werden können.

Auch Personen, die nicht direkt an der Umsetzung der Maßnahmen beteiligt sind, sollten durch eine transparente Kommunikation des Netzwerks über die Prozesse informiert werden und insbesondere auf die Aktivitäten und Erfolge des Netzwerks aufmerksam gemacht werden.

e) Wie kann Qualität im Netzwerk sichergestellt werden?

Unter dem Begriff „Qualität“ kann man verschiedene Aspekte sammeln. Qualitätssichernde Maßnahmen zielen darauf ab, die Arbeit des Netzwerks nach vorhandenen Bedarfen und fachlichen Standards auszurichten sowie fortlaufend partizipativ zu planen und umzusetzen. Sie sind ein wichtiger Bestandteil der Evaluation der Netzwerkarbeit.

Man kann vier verschiedene Dimensionen von Qualität unterscheiden, die auf unterschiedliche Art und Weise nachgewiesen werden können.

1. Planungsqualität: Das Augenmerk liegt hier darauf, wie der Zusammenhang zwischen den Strategien und Maßnahmen des Netzwerks und den übergeordneten Zielen des Netzwerks ausgestaltet ist, wie zum Beispiel die Verbesserung der pflegerischen Versorgung einer Region. Dabei können sich folgende Fragen stellen:

- Ist eine Bedarfsanalyse durchgeführt worden?
- Sind bereits bestehende Erfahrungen aus ähnlichen Vorhaben berücksichtigt?
- Fußen die Maßnahmen auf wissenschaftlichen Grundlagen?

Das Maß der Planungsqualität kann unter anderem durch folgende Punkte eingeschätzt werden:

- Die Bedarfe der Zielgruppe sind erfasst und sind berücksichtigt.
- In der Netzwerkkonzeption wird auf andere Modelle Guter Praxis verwiesen.
- Es liegt eine schriftliche Vereinbarung über die Zielsetzung des Netzwerkes vor.
- Eine Ziele-Maßnahme-Tabelle wurde erstellt.

2. Strukturqualität: Hier wird die Frage nach angemessenen Rahmenbedingungen für die Netzwerkarbeit gestellt, wie zum Beispiel der personellen und räumlichen Ausstattung der Netzwerkkoordination. Dabei sind unter anderem folgende Fragen zu beantworten:

- Ist die Netzwerkkordinatorin oder der Netzwerkkordinator adäquat für die Aufgaben qualifiziert?
- Sind Verantwortliche für die Koordination, Moderation und Organisation innerhalb des Netzwerkes klar definiert?
- Gibt es Kriterien für die Mitarbeit im Netzwerk?
- Sind die Räumlichkeiten für die Netzwerktreffen angemessen?

Strukturqualität kann beispielsweise über folgende Aspekte nachgewiesen werden:

- Die Koordinatorin bzw. der Koordinator kann eine Fortbildung zum Thema Netzwerkmanagement vorweisen.
- Ein öffentlich zugängliches Organigramm (z.B. auf der Netzwerkhomepage) bildet die Funktionen innerhalb des Netzwerks und die jeweiligen Ansprechpartner/-innen ab.
- In der Kooperationsvereinbarung, welche die Netzwerkmitglieder geschlossen haben, sind die Voraussetzungen und Pflichten einer Mitgliedschaft aufgeführt.

3. Prozessqualität: Hier steht die Umsetzung der Netzwerkaktivitäten im Vordergrund. Das bedeutet, dass überprüft wird, ob die Netzwerkarbeit auch so umgesetzt wird, wie sie geplant war. Dabei sind unter anderem folgende Fragen zu beantworten:

- Werden Protokolle von Netzwerktreffen/AG-Treffen angefertigt?
- Wie werden eine transparente Kommunikation und der Informationsfluss zwischen den Netzwerkmitgliedern gewährleistet?
- Wie werden förderliche und hinderliche Faktoren in Bezug auf die Netzwerkarbeit ermittelt und festgehalten?

Ein Nachweis über Prozessqualität kann folgendermaßen erbracht werden:

- Über einen Emailverteiler werden alle Protokolle und wichtigen Informationen an die Mitglieder versandt.
- Es findet eine jährliche Befragung der Netzwerkmitglieder (z.B. durch einen Fragebogen) zur Arbeitsweise des Netzwerks und Zielorientierung der Aktivitäten statt.
- Die durchgeführten Veranstaltungen/Aktivitäten und die Netzwerktreffen werden dokumentiert und ausgewertet.
- Die Aktivitäten des Netzwerks werden im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit für interessierte Personen zugänglich gemacht (z.B. Homepage, Pressemitteilungen, Flyer).

4. Ergebnisqualität: Hier geht es darum zu klären, inwiefern durch die Aktivitäten auch das erreicht wurde, was geplant war.

- Wurden die gesteckten Ziele im angegebenen Zeitraum erreicht?
- Konnten die Aktivitäten nachhaltig in der Region verankert werden?

Das Ausmaß an Ergebnisqualität lässt sich folgendermaßen nachweisen:

- Aktivitäten und Prozesse sind dokumentiert, um auch nach längerer Zeit oder bei personellen Veränderungen nachvollziehbar und überprüfbar zu bleiben.
- In regelmäßigen Abständen (z.B. einmal jährlich durch eine Befragung der Netzwerkmitglieder) wird auf die Arbeit zurückgeblickt und die Maßnahmen und ihre Wirkungen sowie das Gesamtziel werden gemeinsam reflektiert und gegebenenfalls neu ausgerichtet. Hier kann auch der Ort dafür sein, erfolglose Maßnahmen zu besprechen und Gründe für das Scheitern auszumachen.
- Ein [hilfreicher Leitfaden](#) des Landesentrums Gesundheit in Nordrhein-Westfalen erläutert verschiedene Möglichkeiten der Selbstevaluation für Praktikerinnen und Praktiker.

Diese vier Dimensionen stehen in einem engen Zusammenhang. Sie sind wichtige Voraussetzungen dafür, dass die Arbeit des Netzwerkes auf einem sicheren Fundament steht und die Aktivitäten erfolgreich umgesetzt werden können. Gleichzeitig ist ein hohes Maß an Qualität kein Garant für den tatsächlichen Erfolg einer Maßnahme. Hier spielen weitere Faktoren eine Rolle, die nicht immer zu beeinflussen sind.

4) Fazit

Der Aufbau eines erfolgreichen Netzwerks wird von mehreren Faktoren begünstigt. Als eines der wichtigsten Merkmale wird von vielen Expertinnen und Experten eine positive Netzwerkkultur genannt. Vor allem in der Anfangsphase ist der Abbau von Vorbehalten, der Aufbau von Vertrauen und eine wertschätzende Haltung zwischen den Netzwerkmitgliedern essentiell, um eine möglichst langanhaltende, stabile und gut funktionierende Zusammenarbeit zu etablieren. Eine engagierte Initiatorin oder ein engagierter Initiator, regelmäßig stattfindende Treffen, Verlässlichkeit und das gemeinsame Entscheiden wichtiger Themen helfen dabei, das Arbeiten auf Augenhöhe zu befördern. Sie sind eine Grundlage dafür, ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Arbeitsweisen zu bekommen.

Darüber hinaus zeichnen sich arbeitsfähige Netzwerke dadurch aus, dass sie vielen Akteurinnen und Akteuren in der Region offenstehen und so konzipiert sind, dass alle Mitglieder aktiv teilnehmen können. Gemeinsam entwickelte und von allen mitgetragenen Zielstellungen sowie die Arbeit in kleinen Arbeitsgruppen mit klaren Aufträgen sind wichtig, um ins Handeln zu kommen.

Die aktive Einbeziehung der Kommune wirkt sich ebenfalls fördernd auf den Aufbau eines Netzwerks aus. Die Kommune als Dreh- und Angelpunkt in Fragen der Daseinsvorsorge ist eine wichtige Partnerin, da ihr nicht nur unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung stehen, sondern weil ihr auch eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen für ein gesundes Altern zukommt. Auch viele andere regional vertretene Akteurinnen und Akteure wie beispielsweise die Wohlfahrtsverbände zeichnen sich oft durch eine bereits bestehende breite Vernetzung und langjährige Erfahrungen im Bereich Pflege oder Seniorenarbeit aus und können einen wichtigen Beitrag für die Gewinnung weiterer Netzwerkmitglieder liefern.

Auf der nächsten Seite finden Sie eine Checkliste, die die wichtigsten Inhalte der Broschüre zusammenfasst.

Wir wünschen Ihnen beim Aufbau Ihres Netzwerks viel Erfolg! Bei Fragen wenden Sie sich gerne an das Team der Fachstelle Altern und Pflege im Quartier im Land Brandenburg.

5) Checkliste

✓	Wie ist der Initiator/die Initiatorin des Netzwerks in die regionalen Versorgungsstrukturen eingebunden?
✓	Von welcher Vision wird das Netzwerk getragen?
✓	Welche Netzwerkziele sollen verfolgt werden?
✓	Welche Ergebnisse liefert die Stakeholder-Analyse?
✓	Wer sind die zur Zielerreichung notwendigen Akteurinnen und Akteure und sind sie im Netzwerk vertreten?
✓	Gibt es eine Strategie, wie mit Personen, die dem Netzwerk kritisch gegenüber eingestellt sind, umgegangen wird?
✓	Wie wird sichergestellt, dass sich Vertrauen zwischen den Netzwerkmitgliedern bilden kann?
✓	Ist eine Auftaktveranstaltung geplant?
✓	Auf welche Art der Zusammenarbeit haben sich die Netzwerkmitglieder geeinigt?
✓	Wie werden Entscheidungen getroffen?
✓	Wie sind die Aufgaben im Netzwerk verteilt?
✓	Wer lenkt bzw. koordiniert die Netzwerkaktivitäten?
✓	Wie wird der Wissenstransfer innerhalb des Netzwerks gewährleistet?
✓	Wie kommuniziert das Netzwerk nach außen?
✓	Wie wird sich das Netzwerk finanzieren?
✓	Wurde eine Bestand- und Bedarfsanalyse durchgeführt? Welche Ergebnisse lassen sich ableiten (SWOT-Raster)?
✓	Wie werden Arbeitsziele definiert? Erfüllen sie die SMART-Kriterien? Sind alle Netzwerkmitglieder in die Entwicklung der Ziele einbezogen?
✓	Welche Strategien und Maßnahmen werden zur Zielerreichung entwickelt? Sind Verantwortlichkeiten vergeben und ein Zeitplan erstellt?
✓	Welche Maßnahmen werden zur Qualitätssicherung angestrebt?

6) Literaturverzeichnis und weiterführende Informationen

Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelforschung (2008). Programmplanung in der gemeindenahen Gesundheitsförderung. Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Gesundheitsförderer. Verfügbar unter: http://www.img.uni-bayreuth.de/de/news/Neuerscheinungen/m1_bt_080520_online.pdf

Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Frauen (2006). Leitfaden für den Aufbau einer regionalen Vernetzung: Aus dem Abschlussbericht Modellprojekt sektorenübergreifende Kooperation und Vernetzung. (F. u. Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Hrsg.) München.

Brand, S. (2014). Netzwerkmanagement: smarte Ziele, Akteursgruppen, Kommunikation. Verfügbar unter: http://kgm.pebonline.de/fileadmin/rmp/PDF_2013/PDF_Weiterbildung/Netzwerkmanagement.pdf

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hg.) (2015). Leitfaden Kooperation im Quartier. Empfehlungen für eine quartiersbezogene Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Eigentümervereinen. Verfügbar unter: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Sonderveroeffentlichungen/2015/DL_KIQ_Leitfaden.pdf?__blob=publicationFile&v=3

Community and public sector union / civil Service association of WA. Anger – Hope – action. Onlineresource: <https://www.cpsucsa.org/documents/tools/organising-my-workplace-documents/92-anger-hope-action/file>

Initiative Auslandszeit. Harvard Konzept. Onlineresource: www.verhandlungstraining.org/harvardkonzept.htm

Mehnert, T., & Kremer-Preiß, U. (2016). Handreichung Quartiersentwicklung: Praktische Umsetzung sozialraumorientierter Ansätze in der Altenhilfe. Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe.

Nordrhein-Westfalen, Arbeitsgruppe "Netzwerk- und Quartiersarbeit" der Landesinitiative Demenz-Service (2012). Leitfaden für den Aufbau und die Umsetzung von regionalen Demenznetzwerken. Verfügbar unter: https://www.demenz-service-nrw.de/tl_files/Landesinitiative/Die%20Landesinitiative/Ergebnisse%20der%20Arbeitsgruppen/Netzwerke-Leitfaden_24-5-2012.pdf

Schubert, H., & Veil, K. (2013). Beziehungsbrücken zwischen Lebenswelten und Systemwelt im urbanen Sozialraum. Verfügbar unter: <http://www.sozialraum.de/beziehungsbruecken-zwischen-lebenswelten-und-systemwelt-im-urbanen-sozialraum.php>

SONG – Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.) (2008): Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation. Gütersloh.

Die FAPIQ-Infoblätter sind auf der Homepage www.fapiq-brandenburg.de abrufbar.

Umfangreiche Informationen, Methoden und Praxisbeispiele aus ganz Deutschland zum Aufbau von Netzwerken zum Thema Demenz finden sich unter www.demenznetzwerke.de