Kuratorium Deutsche Altershilfe

gefördert von

DEUTSCHE Fernsehlotterie macht mehr als glücklich

Thorsten Mehnert / Ursula Kremer-Preiß

Kooperation und Vernetzung

Handreichung im Rahmen des Förderbausteins 3.1.1 „Projekte mit Ansatz zur Quartiersentwicklung“ des Deutschen Hilfswerks

3

Impressum

Kooperation und Vernetzung

Handreichung im Rahmen des Förderbausteins
3.1.1 „Projekte mit Ansatz zur Quartiersentwicklung“
des Deutschen Hilfswerks

Stand: 02/14

Auftraggeber: Deutsches Hilfswerk, Köln

Herausgeber: Kuratorium Deutsche Altershilfe, Köln

Autoren: Thorsten Mehnert, Ursula Kremer-Preiß, KDA

Umschlaggestaltung: typeXpress, Sabine Brand, Köln

Kuratorium Deutsche Altershilfe

An der Pauluskirche 3

50677 Köln

E-Mail: info@kda.de

Internet: www.kda.de

© 2014 Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA)

Gliederung

Einführung **2**

1. Systematik von Netzwerken **2**
1.1 Begriffsabgrenzung 2
1.2 Netzwerkarten 3
Praxisbeispiel: Die Kommune Amtzell als Träger des Verbundnetzwerkes „Jung und Alt“ 5
Praxisbeispiel: „Netzwerk: Soziales neu gestalten“ (SONG) 6

2. Nutzendimensionen von Netzwerken **7**
2.1 Strategischer Nutzen 7
2.2 Marktbezogener Nutzen 8
2.3 Organisatorischer Nutzen 8
2.4 Sozialer Nutzen 8
2.5 Entwicklungsnutzen 9

3. Erfolgsfaktoren von Netzwerken **9**
3.1 Zielsetzung definieren 9
3.2 Realistische Ziele setzen 9
3.3 Größe und Vielfalt definieren 10
3.4 Vertrauen und Einsatzbereitschaft generieren 10
3.5 Gleichberechtigte Beziehungsstrukturen ermöglichen 11
3.6 Freiwilligkeit versus Verbindlichkeit ausbalancieren 11
3.7 Interessensbalance wahren 11
3.8 Netzwerkkultur leben 12
3.9 Netzwerkmanagement etablieren 12

4. Ablauf einer Netzwerkgründung **13**
4.1 Art und Zielrichtung klären 13
Checkliste zum Aufbau eines Netzwerkes 13
4.2 Ermittlung der relevanten Akteure 14
Methode „Stakeholder-Analyse“: Erfassung von Schlüsselpersonen 14
4.3 Arbeitsphase 15
Checkliste zur Arbeit in einem Netzwerk 16
4.4 Evaluation 17
4.5 Nachhaltigkeit sichern 18

Literaturverzeichnis **19**

Einführung

Projekte mit Quartiersentwicklungsansatz zeichnen sich neben ihrem direkten Sozialraumbezug und ihrem ganzheitlichen Planungsansatz auch durch ihre Beteiligungsorientierung aus. Das bedeutet, dass die Akteure in Quartiersprojekten nicht alleine, sondern in Kooperationen und Netzwerken agieren und die BürgerInnen des Quartiers beteiligen müssen, um bedarfsgerechte wohnortnahe Angebote zu entwickeln.

Die Handreichung „*Kooperation und Vernetzung*“ soll zeigen, wie Kooperation und Netzwerkarbeit erfolgreich gestaltet werden können. Dabei werden in einem ersten Schritt die verschiedenen Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt. Danach werden die unterschiedlichen Netzwerktypen vorgestellt, sowie gezeigt, welchen Nutzen die Gründung und der Betrieb von Netzwerken bergen. Anschließend wird dargelegt, von welchen Erfolgsfaktoren Netzwerke direkt beeinflusst werden. Die Vorstellung eines modellhaften Ablaufes einer Netzwerk-Gründung stellt das letzte Kapitel dieser Handreichung dar.

1. Systematik von Netzwerken

1.1 Begriffsabgrenzung

Kooperation

Nach dem Rehabilitationssoziologen *Ernst von Kardorff* kann unter dem Begriff **Kooperation** eine „problembezogene, zeitlich und sachlich abgegrenzte Form der gleichberechtigten arbeitsteilig organisierten Zusammenarbeit zu festgelegten Bedingungen an einem von allen Beteiligten in einem Aushandlungsprozess abgestimmten Ziel mit definierten Zielkriterien [verstanden werden]. [Sie umfasst] das organisierte Zusammenwirken verschiedener aufeinander abgestimmter Angebote in einer Versorgungsregion innerhalb eines Versorgungssystems, idealerweise vor dem Hintergrund eines gemeinsamen konzeptionellen Grundverständnisses.“ (*Kardorff 1998: 2010 f.*) Dabei profitieren alle Kooperationspartner von dem durch die eingegangene Kooperation erwarteten individuellen Nutzen im Sinne einer Win-win-Situation. Kooperationen können über zwei unterschiedliche Grundprinzipien eingegangen werden.

Netzwerk

Kooperation ist jedoch keineswegs mit einem Netzwerk gleichzusetzen. Netzwerke sind vielmehr Voraussetzung dafür, dass kooperiert werden kann. Dadurch dass Netzwerke dynamische Systeme sind, können sie als Prozess begriffen werden, der einer stetigen

Veränderung unterworfen ist. „In Netzwerken geht es um die Verfolgung von Zielen, die nicht mehr von Einzelakteuren (das schließt Einzelorganisationen mit ein) allein erreicht werden können. Dazu bringen die Akteure ihre persönlichen Kompetenzen, mehr noch aber ihre Kontakte und Beziehungen, in denen sie stehen, ein. Die Aktivitäten werden aus einem Pool von Möglichkeiten (dem Beziehungs-Netzwerk) bezogen und verbunden (Kooperation), um eine spezifische Leistung (gemeinsam erbrachte Aktivität) erstellen zu können." (*Baitsch 2001: 21 f.*)

„**Netzwerke** sind in der Regel informelle Sozialformen, in denen sich die unterschiedlichsten Gruppen, Einrichtungen und Personen zueinander in Beziehung setzen können, ohne ihre jeweilige Eigenständigkeit auf geben zu müssen. Sie sind deshalb besonders geeignet für Formen der Zusammenarbeit, die über traditionelle bürokratische, politische und kulturelle Grenzen hinausgehen. Sie beruhen auf der Bereitschaft der Mitglieder, sich bei Bedarf die jeweiligen Fähigkeiten und Kenntnisse gegenseitig zur Verfügung zu stellen." *(Birkhölzer 1995: 215)*

Bildlich lassen sich Netzwerke lassen auch als abgegrenzte Menge von „Knoten" und als Menge der zwischen ihnen verlaufenden „Bänder" (bzw. Netzwerklinien) definieren. Dabei repräsentieren die Knoten die AkteurInnen und die Linien symbolisieren die Beziehungen zwischen ihnen. Auf der mikrosozialen Ebene handelt es sich um persönliche Netzwerke der Familien, Verwandtschaft, Nachbarschaft, Freundschaft und Kollegialität. Der Begriff der **Vernetzung** beschreibt somit die Verbindung dieser Knoten eines Netzwerkes über Beziehungen (vgl. *Schubert 2008: 34 f.*).

1.2 Netzwerkarten

Der Netzwerkbegriff ist relativ unscharf und steht gleichermaßen für eine ganze Reihe von Netzwerkarten unterschiedlichster Ausprägung. Dabei wird im Allgemeinen zwischen „natürlichen" und „professionellen" Netzwerken differenziert. Die *natürlichen* Netzwerke, die von sozialen Ressourcen gespeist werden, können weiter in primäre Netzwerke (z. B. Familie, Verwandte, Freunde, etc.) und sekundäre Netzwerke von privaten Akteuren (z. B. Selbsthilfekreise, Nachbarschaftsnetze, Vereine, Organisationen, etc.) unterteilt werden. *Professionelle* Netzwerke werden stattdessen zum Großteil von institutionellen Ressourcen gespeist. Zu diesen tertiären Netzwerken gehören marktbezogenen Kooperationen (z. B. Produktionsnetz, Händlerverbund, etc.) sowie die gerade für Quartiersprojekte relevanten Vernetzungen von öffentlichen, sozialwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren in der Daseinsvorsorge untergliedert werden. (*vgl. Schubert, Veil 2013*).

Tabelle 1: Netzwerktypen nach Schubert

Natürliche Netzwerke Soziale Ressourcen			**Professionelle Netzwerke** Fachliche Ressourcen	
Basis-Netzwerke	**Informelle Netzwerke** Persönliche Beziehungen		**Formelle Netzwerke** Organisationale Kooperation	
Nicht organisiert	Gering organisiert	Stark organisiert	Gemeinnütziger Sektor	Märkte
Enge Nah-beziehungen	***Kontaktnetze***	***Größere Netze mit Interessenbezug***	***Institutionelle Kooperation***	***Marktbezogene Kooperation***
z.B. Familie Verwandte Freundeskreis	z.B. Nachbarschaft Beziehungen zu Intermediären	z.B. Vereine, Parteien, Organisationen	z.B. Informations- / Hilfenetz von Diensten/Einricht.	z.B. Händlerverbund, Freiberuflernetz

(*Schubert, Veil 2013*)

Im Bereich von Projekten mit Quartiersentwicklungsansatz haben sich hauptsächlich drei Netzwerktypen herausgebildet:

- Gemeinde- und stadtteilorientierte Netzwerk (Verbundnetzwerke)
- Netzwerke professioneller Organisationen (Versorgungsnetzwerke)
- Projektbezogene Netzwerke / Soziale Netzwerke

Gemeinde- und stadtteilorientierte Netzwerke – auch *Verbundnetzwerke* genannt – zeichnen sich insbesondere durch ihren klaren Sozialraumbezug aus und dienen in erster Linie der Verbesserung der Lebensqualität im Sozialraum. Solche sozialräumlich orientierten Netzwerke sind bewusst offen konzipiert, um die Zugangsbarrieren für Initiativen, Organisationen und das ehrenamtliche Engagement so niedrig wie möglich zu halten und dem Wunsch der Freiwilligkeit der Zusammenarbeit Rechnung zu tragen. In einem offenen Austausch können auf diese Weise in Arbeitsgruppen kleinere Projekte entstehen. Gemeinde- und stadtteilorientierte Netzwerke bilden eine gute Möglichkeit das Bürgerschaftliche Engagement zu nutzen und die BürgerInnen als ExpertInnen in eigener Sache für bedarfsgerechte Lösungen einzubinden. Sie eignen sich durch die Multiprofessionalität ihrer Mitglieder besonders bei Projekten, die den *Allgemeinen Quartiersentwicklungsansatz* verfolgen und alle (unterstützungsbedürftigen) Menschen als Zielgruppe in den Blick nehmen. Allerdings benötigen derart offen strukturierte Netzwerke eine neutrale, professionelle Moderation mit entsprechender Erfahrung. Diese kann beispielsweise durch unabhängigen Beratungseinrichtungen, Institutionen oder auch kommunalen VertreterInnen erfolgen (*vgl. SONG 2008: 35f.).*

Tabelle 2: Charakteristika regionaler Netzwerke

Akteursbezogene Merkmale:
• Heterogene, intermediäre Akteursstruktur
• Zentrale Rolle öffentlicher Akteure
• Machtasymmetrien durch politisch-administratives Umfeld
• Legitimationsdruck gegenüber der Öffentlichkeit
• Tendenz der Formalisierung
• Geringes, überwiegend öffentlich finanziertes Budget
Raumbezogene Merkmale:
• Verbundenheit durch regionale Identität
• Gefährdung durch lokale Egoismen
• Parallele Foren mit denselben Akteuren
• Reaktion auf hohen regionalen Problemdruck
• Hohe Leitbildorientierung
• Thematisch offener, gesamträumlicher Ansatz

(*Baitsch, Müller 2001: 148)*

Praxisbeispiel: Die Kommune Amtzell als Träger des Verbundnetzwerkes „Jung und Alt“

Die Entwicklung des Netzwerkes „Jung und Alt“ der Gemeinde Amtzell mit ca. 3.500 EinwohnerInnen begann bereits Anfang der 90er Jahre. Ziel seiner Arbeit ist es, für die BürgerInnen aller Altersgruppen das Leben in der Gemeinde so attraktiv zu gestalten, dass sie gerne dort wohnen bleiben. Zu den Arbeitsfeldern des Netzwerkes gehört es u. a., Kinderbetreuungs- und Schulangebote auszubauen, die örtliche Infrastruktur zu optimieren sowie ein selbstständiges und selbstbestimmtes Wohnen auch im hohen Alter zu ermöglichen. Außerdem will die Gemeinde Bürgerschaftliches Engagement fördern. Mitglieder des Netzwerkes sind: Schulsozialarbeit, Altenheim, Kindergarten, Nachbarschaftshilfeverein, Runder Tisch „Gewerbe, Schule, Gemeinde“, Seniorengruppen, Wohnanlage „Lebensräume für Jung und Alter“, 63 Vereine und Arbeitskreise sowie andere. Etwa alle zwei Monate lädt die Gemeinde VertreterInnen der NetzwerkpartnerInnen zum gemeinsamen Treffen ein. Diese finden abwechselnd bei den NetzwerkpartnerInnen statt, die dann auch die Sitzung leiten. Es werden Informationen ausgetauscht, Kontakte geknüpft und Inhalte für die gemeinsame Arbeit besprochen. Über das Gemeindeblatt werden die Ergebnisse und Vorhaben veröffentlicht. Organisatorisch zusammengefasst wird das Netzwerk vom „Arbeitskreis Dorfgemeinschaft“. Dieser Arbeitskreis ist als beratender Ausschuss des Gemeinderates eingerichtet. Er hat daher denselben Stellenwert wie andere kommunale Ausschüsse und ist nicht nur eine für sich stehende Interessengemeinschaft. Der Bürgermeister

übernimmt zusammen mit seinen Mitarbeitern sowie mit den Gemeinderäten die integrierende und moderierende Funktion (*vgl. Narten 2008, S. 30 ff.*).

Netzwerke professioneller Organisationen und Institutionen – auch *Versorgungsnetzwerke* genannt – zielen dagegen auf eine Angebotsversbesserung und die Nutzung von Synergieeffekten ab. Sie sind normalerweise stärker organisiert und hierarchisch gegliedert. Wird mit dem Quartiersprojekt ein *Sozialraumorientierter Versorgungsansatz* verfolgt, so bietet sich die Gründung eines Versorgungsnetzwerkes an, bei dem sich vor allem ausgewählte Akteurinnen und Akteure zusammenschließen, um ihre Angebote marktfähiger bzw. bedürfnisgerechter zu gestalten und die eigene Angebotspalette durch kooperative Strukturen effizienter zu machen (*vgl. SONG 2008: 35 ff.).*

Praxisbeispiel: „Netzwerk: Soziales neu gestalten" (SONG)

Das „Netzwerk: Soziales neu gestalten" (SONG) ist ein Zusammenschluss mehrerer Akteure der Sozialwirtschaft. Ihr gemeinsames Fundament ist ihr Engagement für das Gemeinwohl und der Wille, die Herausforderungen und Chancen des demografischen und sozialen Wandels aktiv zu gestalten. Die Netzwerkpartner:

- Bremer Heimstiftung, Bremen
- CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln
- Evangelisches Johanneswerk e. V., Bielefeld
- Stiftung Liebenau, Meckenbeuren-Liebenau
- KDA – Kuratorium Deutsche Altershilfe, Köln
- Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln

Das Netzwerk vertritt die Auffassung, dass soziale Leistungen sich in Zukunft verstärkt wieder an den Prinzipien Subsidiarität und Solidarität sowie am Sozialraum orientieren müssen. Vor diesem Hintergrund besteht die Vision der Netzwerkpartner in der Realisierung eines neuen lokal-kooperativen Sozialmodells, das die Grenzen der Sektoren Staat, Markt, gesellschaftliche Assoziationen und informelle soziale Netze überwindet und deren spezifischen Leistungen jeweils vor Ort in fruchtbarer Weise verknüpft. In diesem Sinne arbeitet das Netzwerk an der Entwicklung innovativer Konzepte in den Bereichen Organisations-, Angebots- und Personalentwicklung und setzt sich für die entsprechende Weiterentwicklung der sozialpolitischen Rahmenbedingungen ein (*vgl.: http://www.netzwerk-song.de/*)

Projektbezogene Netzwerke wiederum zielen darauf ab, die Lebensqualität der (Wohn-)ProjektbewohnerInnen zu verbessern und ihnen möglichst viele Angebote aus der Gemeinde zugänglich zu machen. Diese Netzwerke eignen sich also besonders für Projekte im Rahmen eines *Sozialraumorientierten Versorgungsansatzes*, dessen

Zielgruppen-Fokus auf den aktuellen KundInnen und potenziellen NeukundInnen für das zu entwickelnde Leistungsangebot des Dienstleisters liegt. Mit dem Projekt kann auch ein Angebot entwickelt werden, das direkt zur Ergänzung der örtlichen Infrastruktur dienen soll und das es in das Versorgungsnetz der Gemeinde bzw. des Quartiers zu integrieren gilt. In gleicher Weise können im Rahmen von Projekten *Soziale Netzwerke* – also Netzwerke für Betroffene oder von Betroffenen selbst, wie etwa Seniorennetzwerke, Nachbarschaftsnetzwerke oder Selbsthilfenetzwerke – gegründet oder bei ihrer Arbeit begleitet werden (*vgl. SONG 2008: 35 ff.*).

2. Nutzendimensionen von Netzwerken

Ein Netzwerk wird von seinen Akteuren direkt danach beurteilt, welchen Nutzen es spendet. Dieser Nutzen manifestiert sich in zweierlei Dimensionen. Zum einen nach außen, also beispielsweise gegenüber der Zielgruppe, die die ursprünglichen Nutznießer des Projektes sind und zum anderen nach innen, also für die NetzwerkeInnen persönlich, in Form einer individuellen Wertschöpfung (*vgl. Teller, Longmuß 2007: 22*). Die Akteure beteiligen und engagieren sich innerhalb von Netzwerken aus einer Nutzenerwartung heraus. Ganz nach der Reziprozitätsregel "Do ut des – Ich gebe, damit du gibst", dem ungeschriebenen Gesetz von Netzwerken, vertrauen sie darauf, dass sie auf lange Sicht im Gegenzug für ihren geleisteten Input auch von den anderen Netzwerkmitgliedern profitieren können und sich Kooperation für beide Seiten auszahlt. Sie leben dabei bewusst oder unbewusst nach dem Motto: "Wahre Egoisten handeln kooperativ" (*Fey 2007: 13*). Sicherlich bedeuten Netzwerke gerade in ihrer Anfangsphase einen Mehraufwand für ihre Beteiligten. Diese in der Regel vorübergehenden zusätzlichen Aufwendungen stehen im Laufe des Netzwerksbetriebs jedoch einer ganzen Reihe von Nutzendimensionen gegenüber.

2.1 Strategischer Nutzen

Netzwerke machen es möglich, Projekte zu realisieren, die komplex sind und die den Einbezug unterschiedlicher Kompetenzen erfordern. Durch gemeinsame Einschätzungen bestimmter Tatbestände können Risiken und gegebenenfalls Kosten, die im Rahmen dieser Einschätzung entstehen, auf mehrere Schultern verteilt werden. Zudem können die individuellen Standortvorteile der Akteure dem gesamten Netzwerk zu Gute kommen. Netzwerke helfen gemeinsame Arbeitsschwerpunkte zu bündeln und aufeinander abzustimmen und verleihen Planungskonzepten, die bei kommunalen Entscheidungsträgern durchgesetzt werden müssen, mehr Gewicht. Beispiele:

- Kollegiale Beratung, bei der verschiedene Kompetenzen und Arbeitsfelder zusammengeführt werden.
- Gemeinsame Formulierung von politischen Konzepten und Forderungen.

- Kommunen oder Leistungsträger nutzen Netzwerke zur Steuerung der Aktivitäten in der Seniorenarbeit/Altenhilfe.

2.2 Marktbezogener Nutzen

In Netzwerken bietet es sich an, Marketingaktionen und die Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam durchzuführen. Bei größeren Projekten ist auch die Entwicklung einer Corporate Identity – einer Identität für das Netzwerk – und eventuell eine Projekt-Logo zur Steigerung des Wiedererkennungswertes sinnvoll. Ein solches gemeinsames Auftreten kann die Akzeptanz für Projektvorhaben in der Bürgerschaft oder bei potenziellen KundInnen steigern, Vertrauen vermitteln und eventuell neue Zielgruppen ansprechen. Netzwerke können dazu genutzt werden, gemeinsam innovative Dienstleistungen zu entwickeln, bestehende Angebote besser aufeinander abzustimmen und Leistungen zu vernetzen sowie gegebenenfalls regionale Spezialisierungen im Leistungsportfolio vorzunehmen. Beispiele:

- Gemeinsam organisierte Veranstaltungen, Ausstellungen oder stadtteilbezogene Informationskampagnen.
- Die Herausgabe gemeinsamer Verzeichnisse (Seniorenwegweiser), Veranstaltungskalender.
- Spezialisierung von ambulanten Diensten.

2.3 Organisatorischer Nutzen

Durch die gemeinsame Nutzung vorhandener Organisationsstrukturen und Ressourcen können Prozesse effizienter und kostengünstiger ablaufen und sind nicht mehr so krisenanfällig. Abläufe und Strukturen, die sich im Netzwerk bewährt haben, können von Netzwerkpartnern „abgeschaut“ und auf andere Arbeitsbereiche der eigenen Organisation übertragen werden. Durch die gemeinsame Nutzung von technischer Infrastruktur können Anschaffungs- und Innovationskosten verringert werden. Beispiele:

- Adressverteiler zum Versand werden gemeinsam genutzt
- Räumlichkeiten werden gegenseitig für Sitzungen bereit gestellt
- Geräte wie Beamer, Präsentationsmedien etc. können gemeinsam genutzt werden

2.4 Sozialer Nutzen

Durch Netzwerke ergibt sich die Möglichkeit gemeinsamer Fortbildungen und Qualifizierungen – insbesondere um sich im Zuge eines gemeinsamen Projektes auf den gleichen Wissensstand zu bringen. Zur gegenseitigen Unterstützung bei

unternehmenskritischen Situationen bietet sich die kollegiale Beratungen innerhalb eines Netzwerkes an. Das Engagement in Netzwerken ist für die Akteure auch mit einem Erfahrungszugewinn verbunden, da sie an anderen Organisationsformen und -philosophien partizipieren können. Beispiele:

- Organisation gemeinsamer Fortbildungen zu ausgewählten Themen
- Kollegiale Einzelberatung in schwierigen Situationen
- Ein Vertreter eines Netzwerkes repräsentiert mehrere Organisationen

2.5 Entwicklungsnutzen

Netzwerke mit ihrem kollektiven Lernansatz bilden Ideenschmieden, die den Aufwand und die Kosten von Entwicklungen verringern können (*vgl. Teller, Longmuß 2007: 22 ff.*). Beispiele:

- Relevante Informationen werden an alle Teilnehmenden eines Netzwerkes weitergegeben und im Vorfeld bereits sortiert
- Externe Fachberatung wird gemeinsam in Anspruch genommen

3. Erfolgsfaktoren von Netzwerken

3.1 Zielsetzung definieren

Um im Netzwerk erfolgreich zu arbeiten, muss man sich auf ein gemeinsames Ziel und gemeinsame Arbeitsformen einigen. Diese gemeinsam zu erarbeitende Zielformulierung muss von allen NetzwerkpartnerInnen verbindlich aus eigener Motivation mitgetragen werden, sie beinhaltet Vereinbarungen zur Art und zum Aufbau des zu konzipierenden Netzwerkes, den im Netzwerk angedachten Arbeitsschritten und zu erreichenden Zieldimensionen (*vgl. Kuratorium Deutsche Altershilfe 2013: 90 f.*). Dabei muss sich die Zieldefinition an den Ressourcen orientieren, die die Netzwerkmitglieder Willens sind, für die Arbeit im Netzwerk zur Verfügung zu stellen.

3.2 Realistische Ziele setzen

Bei der Formulierung von Netzwerkzielen gilt es realistische Maßstäbe anzulegen und sich bei den Plänen, die erreicht werden sollen, nicht zu übernehmen. Werden Ziele oft nicht erreicht und verworfen, können sich Akteure ernüchtert und frustriert vom Netzwerk abwenden. Diese Akteursfluktuation wirkt sich schädigend auf die Arbeitsfähigkeit des Netzwerkes insgesamt aus. Besser ist es, mit kleinen Projekten zu beginnen, die das Selbstbewusstsein des Netzwerkes stärken, die eventuell sogar neue

NetzwerkpartnerInnen akquirieren können. Die Zielvereinbarungen sollten im Laufe der Netzwerkarbeit immer wieder auf ihre Aktualität hin hinterfragt und modifiziert werden, sei es durch Selbstreflexion oder durch externe Evaluation (*vgl. DSZ 2012: 15 f.*).

3.3 Größe und Vielfalt definieren

Damit ein Netzwerk auch arbeitsfähig und die individuelle Motivation sich einzubringen erhalten bleibt, sollte das Netzwerk nicht zu groß gestaltet werden. Je mehr Akteure in einem Netzwerk organisiert sind, desto schwieriger können die individuellen Interessen gebündelt, Kompromisse erwirkt und Entscheidungen getroffen werden. NetzwerkforscherInnen definieren Netzwerkgrößen mit 7 bis 12 Akteuren als ideale Größe, um eine direkte Kommunikation und ein Mindestmaß an Transparenz zu gewährleisten. Steigt die Zahl der Akteure, so ist es sinnvoll – zusätzlich zum Kernnetzwerk – Untergruppen für Teilaufgaben zu bilden. Dabei ist explizit darauf zu achten, dass der Informationsfluss zwischen diesen Einheiten erhalten bleibt. Bei der Gründung sollte darauf geachtet werden, dass unterschiedliche Expertisen und Sichtweisen im Netzwerk vertreten sind. Zwar führen ähnliche Grundüberzeugungen und Leitbilder oft schneller zu Ergebnissen, jedoch können heterogene Meinungen wichtige Impulse für Innovationen generieren (*vgl. SONG 2008: 13 ff.*).

3.4 Vertrauen und Einsatzbereitschaft generieren

Die Arbeit eines Netzwerkes muss von einem vertrauensvollen Umgang geprägt sein. Vertrauen in erster Linie darauf, dass der freiwillig eingebrachte Input ausschließlich für das gemeinsam definierte Netzwerkinteresse eingesetzt wird und nicht hinter dem Rücken der Akteure als Informations- und Marktvorteil genutzt wird. Hegen NetzwerkteilnehmerInnen diesbezüglich Vorbehalte, sollten vorhandene und befürchtete Konkurrenzsituationen offen thematisiert werden und gegebenenfalls Vereinbarungen zum verbindlichen Umgang schriftlich fixiert werden. Das Vertrauen wächst auf der Basis des gegenseitigen Kennenlernens und durch praktische Erfahrungen, die die KooperationspartnerInnen miteinander sammeln. Der solidarische Umgang schließt mit ein, dass die Mitglieder bereit sind, Zeit und Arbeit in das Netzwerk zu investieren und ein Mindestmaß an Team- und Konfliktfähigkeit, Kompromissbereitschaft sowie Mut und Lust zur Veränderung für die Netzwerkarbeit erkennen lassen. Den Teilnehmenden muss klar sein, dass ein Netzwerk gerade zu Beginn einen zusätzlichen Arbeitsaufwand zum Alltagsgeschäft darstellt, sich dieser Einsatz jedoch in der Ausübung des Netzwerks auszahlen wird (*vgl. Schubert 2005: 78*).

3.5 Gleichberechtigte Beziehungsstrukturen ermöglichen

Den Netzwerkmitgliedern muss immer wieder die Win-win-Situation deutlich gemacht werden, der gemeinsame Mehrwert, der durch ihre Kooperationsfähigkeit entsteht. Dies setzt eine Beziehungsstruktur und Umgangsform voraus, die von „Verbindlichkeit, Selbstbeschränkung, Selbstverpflichtung, Selbstreflexion, Toleranz, Empathie, Respekt, Geduld, Fairness und Kommunikation“ geprägt ist (*SONG 2008: 16*). Es geht um Ausgewogenheit und darum, unterschiedliche Machtverhältnisse im Netzwerk auszubalancieren, ein Geben und Nehmen auszugleichen und sich als stärkere/r PartnerIn zurücknehmen, um Schwächere langfristig in das Netzwerk zu integrieren (*vgl. Schubert 2005: 78*).

3.6 Freiwilligkeit versus Verbindlichkeit ausbalancieren

„Netzwerkarbeit ist eine Gratwanderung zwischen bewusst gewolltem, informellem Charakter und notwendiger Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit des Austausches.“ (*Bürgergesellschaft 2013*) Die Freiwilligkeit der Mitwirkung ist häufig Grundvoraussetzung um sich überhaupt in einem Netzwerk zu engagieren, da Akteure gerade wegen des unkalkulierbaren Nutzens langfristige Verbindlichkeiten scheuen. Trotz des freiwilligen Charakters der Netzwerkarbeit, müssen alle Absprachen und Entscheidungen die innerhalb eines Netzwerkes getroffen werden, auch für alle TeilnehmerInnen verbindlich gelten. Dies stiftet Vertrauen und Solidarität der NetzwerkteilnehmerInnen untereinander. Der Grad der Verbindlichkeit kann schriftlich fixierte Kooperationsvereinbarungen der Führungsebene der beteiligten Institutionen gesteigert werden (*vgl. Social Invest Consult 2006: 80).*

3.7 Interessensbalance wahren

Akteure in Netzwerken befinden sich oft in einer ambivalenten Rolle. Während sie zum einen zur Loyalität gegenüber der eigenen Institution verpflichtet sind, verlangen auf der anderen Seite die Netzwerkziele unter Umständen eine Distanzierung von Unternehmenszielen. Dieser Gewissenskonflikt kann nur aufgelöst werden, wenn sie von Seiten der Herkunftsorganisation mit klaren Vorgaben, Befugnissen und Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden. Dies beinhaltet insbesondere eine Legitimierung zur Offenlegung von organisationsinternen Vorgängen und diese gegebenenfalls zugunsten der Netzwerkarbeit vorübergehend hintenanzustellen. Allerdings dürfen die Aufgabenbereiche der Akteure in ihren Organisationen durch die Netzwerktätigkeit nicht in Frage gestellt werden. Diese Handlungsspielräume zwischen Instruktionen und Berechtigungen müssen umgekehrt auch den anderen

Netzwerkmitgliedern transparent gemacht werden, damit klar wird, welchen Hut der Netzwerkakteur gerade auf hat (*vgl. SONG 2008: 41*).

3.8 Netzwerkkultur leben

Der Erfolg eines Netzwerkes hängt auch davon ab, ob eine Netzwerkkultur gelebt und gepflegt wird. Die Umgangsformen im Netzwerk sollten von gegenseitiger Wertschätzung und Unterstützung geprägt sein, um zu unterstreichen, dass alle NetzwerkteilnehmerInnen auf gleicher Augenhöhe und einheitlicher Informationsbasis agieren. Der Pflege von sozialen Beziehungen kommt in Netzwerken eine besondere Bedeutung zu. Diese können durch gemeinsame Aktivitäten wie Tagungen (z. B. gemeinsame Informationsveranstaltungen), gemeinsame Reisen (z. B. Besichtigung von Quartiersprojekten) und informelle persönliche Kontakte außerhalb der Netzwerktreffen gefördert werden. Der Spaßfaktor in einem Netzwerk beeinflusst seine Arbeit nachhaltig und bildet die Grundlage für einen längerfristigen Austausch (*vgl. Kuratorium Deutsche Altershilfe 2013: 91*).

3.9 Netzwerkmanagement etablieren

Erfolgsfaktor für Netzwerkarbeit ist die Sicherung eines Netzwerkmanagements, das mit der Koordination, Organisation, Moderation und somit für den „reibungslosen Ablauf" beauftragt ist. Bei kleineren Netzwerken übernehmen diese Funktion Netzwerkteilnehmer, bei größeren Netzwerken ist es sinnvoll, diese Aufgabe an externe ExpertInnen auszulagern. Die Rolle als NetzwerkmanagerIn setzt grundlegendes Know-how im Bereich von Moderations- und Gesprächsführungstechniken voraus. Dabei kann es sinnvoll sein, für dieses umfangreiche und bedeutende Aufgabenspektrum des Netzwerkmanagements bereits bei der Gründung ein entsprechendes Budget mit einzuplanen (*vgl. SONG 2008: 18 f.*).

Der Erfolg von Netzwerken ist darüber hinaus von Schlüsselpersonen abhängig, die als sogenannte TreiberInnen oder KümmerInnen innerhalb des Netzwerkes fungieren. Diese Meinungsbildner sorgen gerade in der Anfangsphase dafür, dass sich das Netzwerk weiterentwickelt, geben ihm Kontinuität und repräsentieren die Ideale des Netzwerkes in der Öffentlichkeit. Da sich Netzwerke ohne solche TreiberInnen nur sehr schwer behaupten können, müssen sie in einer entsprechenden Form, sei es ideell oder monetär, in ihrem Engagement unterstützt werden (*vgl. DSZ 2012: 16*).

4. Ablauf einer Netzwerkgründung

4.1 Art und Zielrichtung klären

Zu Beginn klären die InitiatorInnen eines Netzwerkes...
... was mittels der Vernetzung erreicht werden soll,
... welche Art von Netzwerk gegründet werden soll und davon abhängig
... wie das Netzwerk zu konzipieren ist.

Nach der Klärung der Grundfrage kann entschieden werden, welche NetzwerkpartnerInnen erforderlich sind. Diese werden dann zu einem ersten Austausch eingeladen und mit ihnen zusammen ein Leitbild und ein Meilensteinplan für das Netzwerk entwickelt und die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen definiert.

Checkliste zum Aufbau eines Netzwerkes

Zielsetzung	Aktion
Benennen Sie kurz die Ziele des Netzwerkes und was daraus entstehen soll. Wem soll das Netzwerk nützen?	
Für welche Probleme oder Engpässe bietet das Netzwerk Lösungen?	
Netzwerktyp	
Was sind die Leitlinien und Rahmenbedingungen an denen sich Ihr Netzwerk orientiert?	
• gesellschaftliche Orientierung	
• Hierarchien	
• Laufzeit	
• Kooperationsformen	
Netzwerkprofil	
Beschreiben Sie anhand der oben genannten Stichworte, für einen Außenstehenden, wofür das Netzwerk da ist.	
Ressourcen und Kompetenzen	
Welche Ressourcen und Kompetenzen benötigt das Netzwerk zur Umsetzung der oben genannten Ziele? Stichworte: Technische, administrative Ressourcen, erforderliche Kompetenzen	
Überlegen Sie, welche Ressourcen durch welche Partner abgedeckt werden können. Wo sind noch Defizite und wie könnten diese ausgeglichen werden?	

(*vgl. Teller, Longmuß 2007: 194 ff.*)

4.2 Ermittlung der relevanten Akteure

Jedes Quartiersnetzwerk muss nach seinem regionalen Kontext und entsprechend seiner unterschiedlichen Anforderungen und individuellen Gegebenheiten im Quartier konzipiert werden. Dies beinhaltet auch, die relevanten Akteure, die für die Netzwerkarbeit interessant sind, zu identifizieren. Folgende Leitfragen können dabei helfen:

- Wie ist die Versorgungslandschaft strukturiert?
- Welche Machtverhältnisse herrschen in der Region?
- Wer sind die zukünftigen PartnerInnen im Netzwerk?
- Wie positioniert sich die politische Ebene?
- Wer tritt als IntiatorIn des Projektes auf?

Professionelle LeistungsanbieterInnen, trägerübergreifende Arbeitsgemeinschaften, Arbeitskreise, Foren, aber auch Strukturen des ehrenamtlichen Engagements sowie VertreterInnen der Zielgruppe des Vorhabens sind zu analysieren. Darüber hinaus ist es wichtig zu wissen, welche Macht- und Marktpositionen im Quartier gehalten werden, um Strategien und die Bereitschaft zur Kooperation abschätzen zu können. Damit Projekte mit Quartiersansatz nachhaltig gestaltet werden können, sollte auch die (lokal-)politische Ebene in die Netzwerke eingebunden werden. Dies erfordert einen frühzeitigen Einbezug der durch das Projekt tangierten Fachressorts wie etwa das Gesundheits-, Bau- und Sozialreferat der Kommunen, jedoch ebenso die zuständigen BürgermeisterInnen und LandrätInnen. Die erfolgreiche Bildung von Netzwerken steht und fällt mit seiner Initiatorin bzw. seinem Initiator. Diese Person sollte idealerweise über in der Versorgungslandschaft und im Quartier anerkannte Fachkompetenzen verfügen und sollte in gleicher Weise aus einer träger- und interessenneutralen Stellung heraus agieren (*vgl. Social Invest Consult 2006: 67ff*).

Eine Methode, relevante Akteure und damit am Projekt partizipierende Personen und Gruppen innerhalb eines Sozialraumes zu analysieren, ist die sogenannte „Stakeholder-Analyse“, deren Ablauf im Folgenden kurz skizziert werden soll.

Methode „Stakeholder-Analyse“: Erfassung von Schlüsselpersonen

„Stakeholder“ sind Personen, Organisationen und Institutionen, deren Interessen durch die Umsetzung einer Projektidee berührt werden. Sie verbinden mit dem Projekt Erwartungen und Befürchtungen, organisieren Widerstand oder Unterstützung und möchten auf die Konzeption und den Verlauf Einfluss nehmen können. Die „Stakeholder-Analyse“ ist ein geeignetes Werkzeug, um im Vorfeld zu erkennen, wer aus dem Projektumfeld eine Idee unterstützt und wer Widerstände gegen die

Projektidee entwickeln wird. Daraus können Maßnahmen abgeleitet werden, die geeignet sind, sowohl das vorhandene Unterstützungspotenzial zu nutzen als auch Widerstände zu relativieren. – Das Verfahren der Stakeholder-Analyse sollte mit einem Team durchgeführt werden und braucht ca. 60–90 Minuten Bearbeitungszeit.

Schritt 1: Entwickeln von Leitfragen: Über einige Leitfragen lassen sich die im Kontext der Projektidee relevanten Stakeholder identifizieren: Wem nutzt die Idee; wer ist die/der Endbegünstigte? Wer könnte Interesse an der Projektidee haben? Wem wäre es lieb, wenn die Idee nicht zum Tragen käme? Wer könnte die Idee ideell und/oder materiell fördern? Wer beeinflusst die Entscheidung, wenn die Idee zum Antrag gereift ist?

Schritt 2: Ordnen der Stakeholder in Cluster: Um einen Überblick über die verschiedenen Gruppen zu bekommen, werden die Ergebnisse eines Brainstormings zu den Leitfragen im Team geclustert. Unter den Stakeholdern finden sich Personen, Gruppen, Konkurrenten, Gremien, Institutionen, Interessengruppen und Organisationen.

Schritt 3: Analysieren der Stakeholder: Im nächsten Schritt werden die Erwartungen, Befürchtungen, Einstellungen der Stakeholder zur Projektidee zusammengetragen. Teilweise wird es sich um Mutmaßungen handeln, teilweise finden sich begründete Anhaltspunkte für die Einschätzungen.

Schritt 4: Ordnen der Analyse: In eine Tabelle werden die identifizierten Stakeholder eingetragen und anhand einer Skala die jeweils identifizierten Erwartungen, Befürchtungen, Einstellungen zur Projektidee und die Relevanz der Stakeholder festgehalten.

Schritt 5: Nutzung der Analyse: Aus den jeweiligen Einschätzungen werden Maßnahmen oder gegebenenfalls Strategien entwickelt, die helfen sollen, um Verbündete zu binden und identifizierte Bedenkenträger für die Projektidee zu gewinnen. (*Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband 2007, S. 53ff*)

4.3 Aufbau- und Arbeitsphase

Nachdem die Zielsetzungen des Netzwerkes grob festgelegt sind und erste Gespräche mit in Frage kommenden Netzwerkakteuren stattgefunden haben, geht es daran, das Netzwerk arbeitsfähig zu gestalten. Eine Auftaktveranstaltung hilft regionale Akteure zu mobilisieren und Transparenz bezüglich der Netzwerkziele zu schaffen und die gemeinsame Arbeitsweise abzustimmen.

Die Arbeitsstruktur vieler Netzwerke ist auf zwei unterschiedlichen Ebenen organisiert – dem Steuerungsgremium und den Arbeitskreisen. Das Steuerungsgremium ist für die

Aufgaben der Projektkoordination, Zielfestlegung und den praktischen Transfer zuständig und setzt sich meist aus VertreterInnen mit Leitungsfunktion der ProjektpartnerInnen und einer neutralen Moderationsperson bzw. dem Projektmanagement zusammen. Die zweite Ebene, die sich (je nach Größe des Netzwerkes) aus themenspezifischen Arbeitskreisen zusammensetzt, erarbeitet basisnah Lösungsvorschläge und Maßnahmen und setzt sie in die Praxis um. Sie bestehen aus Praktikern vor Ort, MitarbeiterInnen der Einrichtungen und ExpertInnen der NetzwerkpartnerInnen (*vgl. Social Invest Consult 2006: 71 ff.*).

Beim Gründungsprozess eines Netzwerkes kann sich an der folgenden Checkliste orientiert werden:

Checkliste zur Arbeit in einem Netzwerk

Netzwerkorganisation		
Welche Funktionen und Rollen werden innerhalb Ihres Netzwerkes benötigt?		
Funktion / Rolle	Aufgaben	
Netzwerkpartner		
Welche Kernkompetenzen benötigt mein Netzwerk zur Umsetzung der gesetzten Ziele? Stellen Sie in einer Liste dar, was im Detail an Kompetenz benötigt wird, durch welchen Partner es abgedeckt wird und was noch fehlt.		
Kernkompetenz	Partner	
Erfolgsfaktoren		
Um später betrachten zu können, ob Ihr Netzwerk erfolgreich arbeitet, ist es notwendig im Vorhinein Erfolgsfaktoren zu benennen. Woran wollen Sie den Erfolg Ihres Netzwerkes messen? Benennen Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren:		
Im fachlichen Bereich:		
Im Hinblick auf die Organisationsentwicklung:		
Im Hinblick auf Strategien:		
Im Managementbereich:		
Im Informationssystem des Netzwerkes		

(*vgl. Teller, Longmuß 2007: 194 ff.*)

4.4 Evaluation

Erfolgreiche Netzwerkarbeit impliziert auch die regelmäßige Evaluation der gemeinsamen Aktivitäten. Evaluationen können auf die verschiedensten Arten und zu allen denkbaren Projektabschnitten durchgeführt werden. Die Bandbreite markieren zum einen am Rande von Netzwerktreffen stattfindende alltägliche Bewertungen und systematische Projektevaluation nach Abschluss eines Projektes. Je nach Größe, Dauer und Komplexität des Netzwerkes und seiner Arbeit muss eine praktikable und den Aufwand rechtfertigende Möglichkeit gewählt werden, die erreichten Ergebnisse im Netzwerk zu hinterfragen.

Die Durchführung der mitunter komplexen Evaluationsprozesse überfordert die beteiligten Netzwerkakteure jedoch in der Regel. Im Falle komplexer Netzwerkevaluationen können externe Fachkräfte mit der Evaluation beauftragt werden. Im Folgenden sollen als Alternative dazu Anregungen zu einer standardisierten Selbstevaluation gegeben werden:

Schritt 1: Der konkrete Ablauf der Evaluation beginnt mit der Formulierung des Zieles, was genau evaluiert werden soll und welche Informationen zur Klärung einzuholen sind (z. B.: „Was konnte das Netzwerk zur Entwicklung des Sozialraums beisteuern?“)

Schritt 2: Daraufhin werden zur Untersuchung Kriterien und messbare Indikatoren bestimmt, an denen überprüft werden kann, ob bzw. zu welchem Umfang das angestrebte Ziel erreicht werden konnte. Dabei ist darauf zu achten, dass die Kriterien (z. B.: „Das Netzwerk soll einem Großteil der Zielgruppe bekannt sein.“) auch möglichst objektiv über die gebildeten Indikatoren (z. B.: „60 % der Zielgruppe konnte durch die Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden.“) überprüft werden können.

Schritt 3: In einem dritten Schritt werden die Methoden ausgewählt, die zur Überprüfung der vorher definierten Kriterien und Indikatoren herangezogen werden sollen, wie etwa standardisierte oder qualitative Erhebungsmethoden (z. B.: Schriftliche Befragung einer Zielgruppen-Stichprobe mittels eines standarisierten Fragebogens).

Schritt 4: Den vierten Schritt im Evaluationsprozess umfasst die Auswertung und Interpretation der Daten bezüglich der verschiedenen Evaluationsfragestellungen. Daraufhin wird die Auswertung von den „Datenlieferanten“ (und gegebenenfalls Trägern, FinanzgeberInnen etc.) selbst bewertet (z. B.: Evaluationsfragestellungen werden akteursspezifisch sehr heterogen beantwortet).

Schritt 5: Im darauf folgenden Schritt werden die NetzwerkteilnehmerInnen und AuftraggeberInnen über die Ergebnisse der durchgeführten Befragung informiert und die Auswertungsergebnisse diskutiert (z. B. in einem Evaluations-Workshop).

Schritt 6: Der Evaluationsprozess schließt schließlich mit der Neudefinition der Ziele der zukünftigen Zusammenarbeit im Netzwerk und der Entscheidung der Teilnehmenden, welche Zieldimensionen unverändert weiter verfolgt werden sollen und welche Ziel modifiziert werden müssen (z. B.: ExpertInnen verschiedener Fachbereiche auf Netzwerktreffen einladen. Diese letzte Phase bildet zugleich wieder den Startpunkt für den anschließenden Evaluationsprozess (v*gl. Wohlfahrt 2006: 114 ff.*)

4.5 Nachhaltigkeit sichern

Im Zeitverlauf verändern sich oft die Rahmenbedingungen für die Arbeit im Netzwerk. Auf diese gilt es flexibel zu reagieren, die Ziele immer wieder auf ihre Passgenauigkeit zu überprüfen und letztendlich auch die unangenehme Frage zu stellen, ob es überhaupt sinnvoll ist, das Netzwerk weiterzuführen. Den Koordinatoren und Schlüsselpersonen kommt eine weitere entscheidende Rolle für den Fortbestand eines Netzwerkes zu, halten sie doch den Netzwerkprozess kontinuierlich in Gang und sorgen als „NetzwerktreiberInnen“ für Glaubwürdigkeit und Stabilität nach innen ins Netzwerk und nach außen in die Öffentlichkeit. Ihre Arbeit gilt es nachhaltig zu sichern. Bereits in der Aufbauphase eines Netzwerkes sollte die Nachhaltigkeit durch die Konzeption von Strukturen und Maßnahmen, die auch lange Laufzeiten überdauern können, mitgedacht werden.

Literaturverzeichnis

Baitsch, C.; Müller, B (Hrsg.) (2001) In Zusammenarbeit mit Center for Corporate Citizenship e. V.: Moderation in regionalen Netzwerken., Eichstätt.

Birkhölzer, K. (1995): Lokale Ökonomie. In: Flieger, Nicholaisen, Schwendter (Hrsg.): Gemeinsam mehr erreichen. Kooperation und Vernetzung alternativ-ökonomischer Betriebe und Projekte. Bonn. S. 213 – 229.

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (2007): Handbuch Projektmanagement für ESFProjektträger. Stuttgart.

Fey, G. (2007): Kontakte knüpfen und beruflich nutzen. Erfolgreiches Netzwerken. Regensburg.

Kardorff, E. v. (1998): Koordination und Kooperation. Anmerkungen zur Schnittstellenproblematik in der psychosozialen Versorgung. In: Röhrle, B., Sommer, G. & Nestmann, F. (Hrsg.): Netzwerkintervention. Tübingen. S. 203-222.

Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.) (2013): Quartiersentwicklung. KDA-Ansatz und kommunale Praxis. Köln.

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

Schubert, H.; Veil, K. (2013): Beziehungsbrücken zwischen Lebenswelten und Systemwelt im urbanen Sozialraum. URL: http://www.sozialraum.de/beziehungsbruecken-zwischen-lebenswelten-und-systemwelt-im-urbanen-sozialraum.php. Datum des Zugriffs: 08.11.2013

Schubert, H. (Hrsg.) (2008): Netzwerkmanagement. Wiesbaden.

Social Invest Consult (Hrsg.) (2006): Sektorenübergreifende Kooperation und Vernetzung. Ein kooperatives Modellvorhaben zur Überwindung von Schnittstellenproblemen in der geriatrischen Versorgung. Abschlussbericht März 2000 bis März 2006. Augsburg.

Teller, M.; Longmuß, J. (2007): Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen. Augsburg.

Wohlfahrt, U. (2006): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten – Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld.

Kooperation und Vernetzung

Kuratorium
Deutsche Altershilfe

Wilhelmine-Lübke-Stiftung e.V.
An der Pauluskirche 3
50677 Köln
Tel.: +49 221 931847-0
Fax: +49 221 931847-6
Internet: www.kda.de

© Kuratorium Deutsche Altershilfe, 2013