

# Netzwerk

Wolfgang Ritter, Sina Lürßen und Stephanie Pöser



Leitfaden **5**



# Netzwerk

## Inhalt

## Seite

1. Ziel	3
2. Zusammenfassung	4
3. Gestaltung des Netzwerks: Themenfindung, Arbeitsfähigkeit, Koordination	5
3.1 Themenfindung und Zwecksetzung in einem Netzwerk	5
3.2 Handlungs- und Arbeitsfähigkeit	10
3.3 Koordination	13
3.4 Langfristige Ressourcen	16
4. Stolpersteine	19
5. Materialien	23
5.1 Downloads	23
5.2 Literatur	23



## 1. Ziel

Der Leitfaden »Netzwerk« soll aufzeigen, was ein regionales Netzwerk für Ihr Unternehmen und für das Thema »Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit« leisten kann. Dabei werden wir Ihnen darlegen, welche Vorgehensweisen und Verfahren für den Netzwerkaufbau und die nachhaltige Netzwerketablierung wirksam erscheinen.

Im Kern zielt der Leitfaden auf Aufbau und Erhalt eines vernetzten, nachhaltigen Austauschs von Partnern bzw. Institutionen zu einem gemeinsamen Zweck ab. Im Fokus steht dabei die Weiterentwicklung des Netzwerkgedankens im Hinblick auf das Thema »Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit«.

Hauptsächlich spricht der Leitfaden die an einer Netzwerkarbeit interessierten Unternehmen bzw. Organisationen an. Auch wenn in Kapitel 3.3 (Koordination) sowie in Kapitel 3.4 (Ressourcen) von »der Netzwerkagentur« bzw. »der/die Koordinator oder Koordinatorin« die Rede ist, so sind hier alle teilnehmenden Partner angesprochen, die eine entsprechende Aufgabe wahrnehmen.

## 2. Zusammenfassung

Dieser Leitfaden zeigt Ihnen in erster Linie einen ergebnisorientierten Praxistransfer, Verfahrenswege, Kriterien und Argumentationshilfen für die Koordination eines Netzwerkes.

Netzwerkstrukturen und -abläufe sollten sich an die innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse ambulanter Pflegeunternehmen andocken lassen. Auch vor dem Hintergrund ihrer Vorzüge (insbesondere dem Nutzen für Teilnehmende) bleiben Netzwerke fragile Gebilde. So sind nach Einschätzung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) eine gemeinsame Wertehaltung, »gute Moral«, stabile Beziehungen bzw. gute Kooperationserfahrungen nicht ausreichend, um die lose Kooperation von Personen und Organisationen auf Dauer im Ganzen aufrecht zu erhalten (→*Literatur: INQA 2011, S. 12*).

### **Definition: Netzwerk**

Ein Netzwerk gilt als ein Geflecht von Beziehungen, Verbindungen und Handlungen zwischen weitgehend selbstständigen Akteuren (also bspw. Unternehmen).

Ein Netzwerk stellt eine flexible Grundlage dar, um unterschiedliche Kooperationen zwischen Unternehmen als lernende, sich wandelnde und anpassende Organisationen zu beschreiben. In ihnen können sich Unternehmen aufgrund ihrer gemeinsamen Tätigkeit, bspw. in unserem

Fall zu dem Thema »Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit«, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Einzelunternehmung verschaffen.

Fünf Eckpunkte stützen aus unserer Sicht ein Netzwerk:

- Themenfindung und Zwecksetzung
- Handlungs- und Arbeitsfähigkeit
- Koordination
- langfristige Ressourcen
- Vermeidung möglicher Stolpersteine

Neben grundlegenden Gestaltungsvorschlägen werden in diesem Leitfaden eigene Analysen und Erkenntnisse aus der Praxis für die Netzwerkbildung vor dem Themenhintergrund und unserem Projektziel »Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der ambulanten Pflege« beschrieben. Den Abschluss bilden die »Stolpersteine« und wie diese aus unserer Netzwerkerfahrung vermieden werden können.

### 3. Gestaltung des Netzwerks: Themenfindung, Arbeitsfähigkeit, Koordination

In diesem Kapitel werden Ihnen die Gestaltungsbedarfe und -ansätze für das Netzwerk aufgezeigt. Im Vordergrund stehen dabei zunächst die Hintergründe und Notwendigkeiten für eine funktionierende Netzwerkarbeit. Hieran anknüpfend werden Ihnen die entsprechenden Lösungen und potenziellen Erfahrungen aus dem Netzwerk ZUKUNFT:PFL EGE vorgestellt.

Die oben aufgeführten Eckpunkte eines Netzwerks dienen dabei als Rahmen für den Aufbau und die Etablierung. Sie bilden auch die Gliederungspunkte für die nachfolgende inhaltliche Gestaltung des Leitfadens.

#### 3.1 Themenfindung und Zwecksetzung in einem Netzwerk

##### Praxisbeispiel: Gemeinsame Themenfindung

Die Themenfindung und bewusste Zwecksetzung sind für ein Netzwerk überaus wichtig. Im Hinblick auf die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit steht das Thema des Netzwerks »Gesunde und zufriedene Beschäftigte« im Zentrum. Die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellt somit den thematischen Rahmen, in dem an konkreten Unterthemen von »Arbeitsschutz« über »gesundes Verhalten« bis zu »Gestaltung des Arbeitsalltags« alles vorkommen kann.

Doch kann dieses Thema auch von einem Betrieb allein umfassend behandelt werden? Hier kommt der Zweck eines Netzwerks ins Spiel: Man vernetzt sich z. B. mit anderen Unternehmen zum Zweck des Erfahrungsaustauschs. Bei diesem Austausch bekommt man möglicherweise gute Ideen für die eigenen zukünftigen Strategien im Unternehmen (z. B.: »Wie erstelle ich eine brauchbare Gefährdungsbeurteilung mit meinen Beschäftigten?«).

Ein Netzwerk bietet Ihnen die Möglichkeit, durch Austausch mit anderen Beteiligten gemeinsam nach guten Lösungen zu suchen. Dies hat den Vorteil, dass für Ihr Einzelunternehmen weniger Zeit, Geld- und Personalressourcen aufgewendet werden müssen. Ein **Netzwerk sollte eine thematische Vorgabe** machen, um sein Dasein und sein Tun deutlich zu machen. Hier sind ein organisationsübergreifender Zweck und ein Leitthema bedeutend. Wird ein Thema in Ihrem Unternehmen als bedeutend eingeschätzt, jedoch aufgrund von fehlenden Ressourcen (Personal, Zeit, Geld) kaum bis gar nicht umgesetzt, bietet sich die Teilnahme in einem Netzwerk an. Dieser Vorteil kann auch als Nutzen bezeichnet werden (→Leitfaden: »Wirtschaftlichkeit«).

##### *Was können Wunschthemen in einem Netzwerk werden und wie können Unternehmen sie erfahren?*

Vorweg: Es gibt nicht das eine **Thema bei den verschiedenen ambulanten Pflegeunternehmen**, das alle gleichermaßen und über eine langfristige Dauer mittragen (→Literatur: Ritter und Pöser 2013, S. 96ff.).

Sie sollten vielmehr bei den beteiligten Partnern direkt durch Gespräche/Interviews abgefragt werden (*Fragekatalog »Netzwerkanalyse« für Interviews mit Netzwerkpartnern* →Download: [www.pflegechancen.de/Instrumente](http://www.pflegechancen.de/Instrumente)). So kann ein Wunschthema sowohl bei Pflegeunternehmen als auch bei anderen Netzwerkmitgliedern z. B. das Thema »Schnittstellen mit Kooperationspartnern« sein.

#### **Praxisbeispiel: Schnittstellen mit Kooperationspartnern**

Hierbei handelt es sich um den Austausch zwischen ambulanten Pflegeunternehmen mit z. B. Arztpraxen, anderen ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen sowie Krankenhäusern im Rahmen einer Versorgungskette (Case Management). Für die Unternehmen ist es wichtig, dass durch den Einbezug wichtiger Partner in der ambulanten Versorgung Organisationsaufwand und Informationsverluste vermieden wie auch ein besseres Verständnis für die angespannte Zeit- und Personalsituation in einem gegenseitigen Austausch diskutiert und gemeinsam nach Lösungen zur Zusammenarbeit gesucht werden.

Das Thema »**Fachkräftemangel und Personalgewinnung**« ist für die Unternehmen von großer Bedeutung. Das Netzwerk wird hier eher als Sprachrohr gesehen, um z. B. gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit für ein attraktives Arbeitsfeld zu organisieren.

Besonders Fachinstitutionen, wie die Berufsgenossenschaften, betonen bei den zukünftigen Themen auch die **Gesundheit und Sicherheit der**

**Beschäftigten.** Durch einen Bezug zu diesen Themen kann letztlich die Zufriedenheit und Motivation hinsichtlich der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit positiv beeinflusst werden. Dabei sind neben der Behandlung von körperlichen Belastungen durch die teilweise schwere Pflegearbeit auch soziale und psychische Belastungen als spezifische Unterthemen wichtig.

Ein Netzwerk kann hier über den Austausch mit Unternehmen und externen Experten innovative Strategien für ein betriebliches Gesundheitsmanagement initiieren sowie langfristig einen Austauschprozess sichern.

Es ist sinnvoll, die **Beschäftigten in den Unternehmen als Experten und Expertinnen ihrer Arbeit zu fragen**, wo sie Unterstützungsbedarf sehen. Als Unternehmen sollten Sie sich die Frage stellen, ob diese Unterstützung mit »Bordmitteln« zu leisten ist. Die aktive Beteiligung der Beschäftigten kann nicht nur innerhalb eines Unternehmens Lösungen und Akzeptanz schaffen, sondern auch Themen für ein Netzwerk vorbereiten und damit langfristig dessen Anerkennung bei den Beschäftigten in Ihrem Unternehmen sichern.

Die Pflegekräfte leisten täglich hoch qualifizierte Arbeit und sind dabei einer Vielzahl körperlicher und psychischer Belastungen ausgesetzt (→*Leitfaden: »Gesundheit«*). Um mit diesen Belastungen umzugehen, helfen ihnen neben der fachlichen Ausbildung auch persönliche Erfahrungen, das private Umfeld, der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen und mit Beschäftigten aus anderen Unternehmen.

Durch einen **gemeinsam im Netzwerk ZUKUNFT:PFLEGE entwickelten Fragebogen** (der so aus der Praxis für die Praxis entsteht) können **Themen bei einer größeren Anzahl von Beschäftigten abgefragt** werden. Das kann Ihnen als Netzwerkmitglied und betriebliche Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen eine größere Vielfalt an Themen bieten, die nahe an den Bedürfnissen der Beschäftigten liegen.

Der entwickelte Beispielfragebogen (*»Netzwerkfragebogen für Beschäftigte« für die direkte Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen* →Download: [www.pflegechancen.de/Instrumente](http://www.pflegechancen.de/Instrumente)) bildet dabei einen ersten Analyseschritt für den Unterstützungsbedarf Ihrer Beschäftigten ab. Ausgehend von den Ergebnissen des Fragebogens kann dann ein Workshop für interessierte und freiwillig teilnehmende Beschäftigte entwickelt und im jeweiligen Unternehmen durchgeführt werden. Ebenso können die Angaben dazu genutzt werden, um möglichst **bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildungsangebote für die Unternehmen und deren Beschäftigte** zu finden bzw. zu entwickeln, die deren Arbeitsbedingungen verbessern.

Im Netzwerk ZUKUNFT:PFLEGE sind aus den Fragebögen und aus den Workshops der Beschäftigten vier Kernbereiche für Qualifikationsstrategien hervorgegangen, die nachfolgend näher beschrieben werden:

- Kommunikation extern
- Kommunikation intern

- Weiterbildung
- betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz  
(→Literatur: Ritter und Pöser 2013, S. 99ff.)

Der ebenfalls genannte Bereich »Arbeitsgestaltung« wird ausführlich im Leitfaden »Arbeitsorganisation« dargestellt (→Leitfaden: »Arbeitsorganisation«).

### **Kommunikation extern**

Die externe Kommunikation beinhaltet einerseits den **Umgang mit extern beteiligten Personengruppen** (z. B. mit Ärzten und Ärztinnen, Sanitätshäusern, Rettungsdiensten, MDK) und andererseits den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (z. B. positives Bild der ambulanten Pflege). Gerade der Kontakt mit Ärzten und Ärztinnen gestaltet sich häufig schwierig, weshalb die Pflegekräfte an dieser Stelle eine Stärkung der eigenen Rolle und Position brauchen.

Der **Themenwunsch »externe Kommunikation« der Beschäftigten eignet sich gut für ein Netzwerk**. Kleinere Unternehmen arbeiten mit einer Vielzahl von Partnern zusammen, die ihre Pflegearbeit unterstützen. Ein regelmäßiger Austausch zwischen allen Partnern über die notwendigen, gemeinsamen Arbeiten und die möglichen Schnittstellenprobleme kann einen direkten Konflikt umgehen. Die verschiedenen Unternehmen und deren Kooperationspartner können so auf einer Ebene lernen, die nicht direkt die persönlichen Geschäftsbeziehungen berühren.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** beinhaltet eine **Verbesserung des Pflegeimages** durch die gezielte Information Außenstehender zum Pflegeberuf, beispielsweise durch die Einrichtung eines Aktionstages zur Pflege. Neben Pflegekräften können sich Interessierte hier auch über den Arbeitsalltag in der ambulanten Pflege informieren und so hautnah mitbekommen, was Pflegenden in ihrem Arbeitsalltag leisten.

Das Thema »Öffentlichkeitsarbeit« ist für einzelne Unternehmen oft nur sehr aufwendig handhabbar, wollen sie breit wahrgenommen werden. Auch die Verbände sind hier oft mit vielen Meinungen und eher bundesweiten Kampagnen beschäftigt. In einem Netzwerk können gezielt Themen der Partner gemeinsam erarbeitet und regional in den Medien vertreten werden.

### **Kommunikation intern**

Ein besonderer Schwerpunkt im Bereich der internen Kommunikation ist die generelle Zeitnot, gerade im Bereich der Teambesprechungen und Übergaben. Die Teambesprechungen und die Übergabe bieten nicht immer Gelegenheit für die Verarbeitung von belastenden Situationen. So kann die Übergabe durch eine hektische Atmosphäre geprägt sein, in welcher es in erster Linie um konkrete Pflegemaßnahmen, Probleme und weitere notwendige Schritte bei Patienten und Patientinnen geht.

In diesem Zusammenhang sind **Supervisionen** und (Gruppen-) **Coachingangebote zur Bewältigung von belastenden Situationen** benannt worden. Darüber hinaus sind zu einer Verbesserung der internen

Kommunikation die Einrichtung eines Beschwerde- und Konfliktmanagements sowie das Führen von Mitarbeiterzukunftsgesprächen für die Ermittlung von z. B. Weiterbildungsbedarfen genannt worden (→*Leitfaden: »Arbeitsorganisation«*).

Auch hier kann ein **Netzwerk gezielt Unterstützungsbedarf** ermitteln, Fachpartnerschaften suchen sowie diese direkt an die jeweiligen Unternehmen vermitteln.

### **Weiterbildung**

Im Rahmen der Weiterbildungen, als dritten Aspekt von möglichen Beschäftigtenthemen, ist die **Berücksichtigung von Qualifikationsbedarfen aus Beschäftigtensicht wichtig**. Hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung der Qualifikationsangebote werden einerseits basisrelevante Schulungen und andererseits vertiefende Inhalte von Beschäftigten thematisiert. Wichtig scheint für die Beschäftigten Grundlagenwissen in den Bereichen

- neue Pflorgetechniken,
  - fachliche und rechtliche Neuerungen,
  - Erkrankungsbilder (z. B. Demenz, Diabetes, psychische Erkrankungen),
  - Umgang mit psychisch oder an Demenz Erkrankten sowie
  - Kommunikation mit Angehörigen
- zu sein.



In einem ersten Schritt kann im **Netzwerk nach möglichen Angeboten gesucht** werden, die den beteiligten Pflegeunternehmen helfen können, die Qualifikationsanforderungen und -wünsche zu erfüllen.

Hier kann ein »Marktplatz« geschaffen werden, auf dem Anbieter und Nachfrager von Qualifikations- und Präventionsangeboten zusammengebracht werden. Beispielsweise können maßgeschneiderte Qualifikationsangebote von mehreren **Pflegeunternehmen zugleich bei einem Anbieter** (z. B. einer Altenpflegeschule) erfragt und gebucht werden.

Ein solches kooperatives Vorgehen kann die Kosten für Ihr Unternehmen senken. Es geht hier nicht um die Schaffung von »Mengenrabatten«. Aufgrund der engen vertrauensvollen Zusammenarbeit im Netzwerk können Nachfrage und Angebot effektiv (im Sinne von zielgerichteter) und auch effizient (im Sinne von zeitsparender) aufeinander abgestimmt werden. Dies ist evtl. effektiver und effizienter als in einer Einzelverhandlung auf dem Markt.

### ***Betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz***

An dieser Stelle sollen nur die thematischen Wünsche der Beschäftigten zum Thema »Betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz« dargestellt werden und wie ein Netzwerk mit den Bedarfen umgehen kann (*zur betrieblichen Gesundheitsförderung* → Leitfaden: »Gesundheit«).

Bei den Beschäftigten könnte der Wunsch nach einer vermehrten **Ausbildung von Multiplikatoren**, gerade im Bereich der **Ergonomie** bzw. dem rückschonenden Arbeiten und der interkulturellen Pflege

bestehen. Insbesondere scheint die interkulturelle Pflege für die zukünftige Pflege von Patienten und Patientinnen in Ballungsräumen immer bedeutsamer. Neben der Multiplikatoren Ausbildung wird auch die **Durchführung von Kursen zu den Themen** interkulturelle Pflege, Stress und Ergonomie gewünscht, welche sich nah an der **Praxis und den Bedürfnissen der Beschäftigten** orientieren sollten. Um erlerntes Wissen bzw. Fähigkeiten nachhaltig zu fördern, wird die Bereitstellung von Handlungshilfen zum Nachschlagen nach den Veranstaltungen von den Beschäftigten befürwortet.

Hier kann ein **Netzwerk einen Austauschort** darstellen. Es können **Beschäftigten- und Unternehmenswünsche gezielt abfragt, aufgegriffen und geeignete Partner**, wie z. B. Berufsgenossenschaften oder Krankenkassen, für den Austausch in das Netzwerk geholt werden.

Zusammenfassend betrachtet stellen die Kernbereiche der **internen und externen Kommunikation** die Ausgangsbasis für ein gemeinsames Netzwerk dar. Sich in einem Netzwerk »über den Austausch auszutauschen« erscheint erst einmal etwas gewöhnungsbedürftig. Aber gerade eine interne, funktionierende und alle Beteiligte umfassende Kommunikationskultur bei den einzelnen Netzwerkmitgliedern kann Themen für einen gemeinsamen Austausch zeigen. Die **interne Kommunikationskultur** in den Unternehmen der Netzwerkmitglieder stellt auch die **Basis** für eine auf Konsens und Verlässlichkeit fußende **Austauschkultur in einem Netzwerk** dar.

## 3.2 Handlungs- und Arbeitsfähigkeit

Die Herstellung und der langfristige Aufbau der Handlungs- und Arbeitsfähigkeit in einem Netzwerk ist der zweite wichtige Gestaltungseckpunkt für ein Netzwerk (→*Literatur: INQA 2011, S. 13*).

Ein Netzwerk, in dem alle alles zu jeder Zeit machen, wird nicht funktionieren. Zeit und Wissen für bestimmte Aufgaben sind bei den verschiedenen Beteiligten unterschiedlich und zudem begrenzt. Sinnvoller für ein Netzwerk ist es, **bestimmte Rollen einzelner Mitglieder** aus ihrer eigentlichen Aufgabe für die jeweils gemeinsame Arbeit zu nutzen. So kann jedes **Mitglied seine Stärken**, also das, was er oder sie am besten kann, einbringen. Drei grundlegende Rollen bieten sich für die Netzwerkarbeit an:

- der Fürsprecher oder die Fürsprecherin (»Machtpromotor/in«)
- der Facharbeiter oder die Facharbeiterin (»Fachpromotor/in«)
- der Kümmerer oder die Kümmerin (»Prozesspromotor/in«)

### *Der Fürsprecher oder die Fürsprecherin*

Die Fürsprecher und Fürsprecherinnen **sichern den Einfluss eines Netzwerks in der Region**. Sie nutzen ihre Stellung in regionalen Bezügen, versuchen **Widerstände und Ängste** gegenüber dem Netzwerk und dessen Anliegen bei Außenstehenden **abzubauen**. Sie sind Fürsprecher für die Netzwerkziele bzw. -themen. Damit geben sie dem Netzwerk eine »offizielle Legitimität«, das heißt, das Netzwerk und sein Anliegen sind durch die Autorität des Fürsprechers oder der Fürsprecherin gewisser-

maßen geschützt und in der Öffentlichkeit bekannt. Damit kann auch das Ansehen des Netzwerks gesteigert werden. Im Rahmen einer Netzwerkpartnerschaft können Fürsprecher und Fürsprecherinnen z. B. in einem **Interessenverband** sein. So kann im Rahmen der ambulanten Pflege z. B. der Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e. V. (bpa) eine solche Rolle einnehmen. Ein solcher Verband kann für die Öffentlichkeitsarbeit verschiedene Kanäle und Strategien zur Verfügung stellen:

- Nutzung der Verbandskontakte (z. B. E-Mail-Verteiler) für die Einladung von Experten und Expertinnen zu Fachveranstaltungen oder Vorträgen interessanter Themen,
- Nutzung eines vorhandenen Newsletters für Neuigkeiten aus dem Netzwerk zur Steigerung des Bekanntheitsgrades,
- Nutzung der PR-Abteilung des Verbands für die Erstellung von Pressemitteilungen,
- Kontaktvermittlung zu bestehenden Pflegeinitiativen und Netzwerken für Öffentlichkeitsarbeit, Bekanntheitssteigerung und Austausch auf Netzwerkebene.

Öffentlichkeitsarbeit kann über Fürsprecher und Fürsprecherinnen im Netzwerk gebündelt und aufwändige Einzelaktionen vermieden werden. Aber auch die **Teilnahme von Netzwerkmitgliedern an Treffen, die von**

**Fürsprechern und Fürsprecherinnen organisiert werden**, kann zur positiven Darstellung Ihres Netzwerkes und zur Gewinnung neuer, wichtiger Netzwerkmitglieder beitragen.

### **Der Facharbeiter oder die Facharbeiterin**

Der Facharbeiter oder die Facharbeiterin leisten die **operative Arbeit** und können somit als »**Fachpromoter oder -promotorin**« bezeichnet werden. Sie verleihen dem Netzwerk **inhaltliche Konturen**. Wer als Facharbeiter oder Facharbeiterin angesprochen bzw. angesehen wird, hängt natürlich von dem **thematischen Schwerpunkt des Netzwerkes** ab. Es können eine oder auch mehrere Organisationen sein, die Fachthemen übernehmen (→*Literatur: INQA 2008, S. 80f.*).

Die Themen in Ihrem Netzwerk können sich an den unterschiedlichen und oben geschilderten Bedarfen orientieren. Nehmen wir noch einmal die oben skizzierten Wünsche von Unternehmen und Beschäftigten, dann wird die jeweilige Aufgabenverteilung der damit betrauten Facharbeiter oder Facharbeiterinnen in einem Netzwerk schnell deutlich:

- Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten
- Fachexpertise im Hinblick auf Qualifikation und
- Personalgewinnung

Für das Gebiet Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bietet sich in der ambulanten Pflege besonders **die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)** an. Im Kern ist es Aufga-

be der BGW, den Mitgliedsunternehmen dabei zu helfen, »Arbeitsunfälle zu vermeiden, Gesundheitsgefahren bei der Arbeit zu verhindern und Berufskrankheiten vorzubeugen« (*siehe hierzu auch »Gefährdungsbeurteilung für die ambulante Pflege«* →Download: [www.pflegechancen.de/Instrumente](http://www.pflegechancen.de/Instrumente)). Die BGW soll bei allen Aspekten der Prävention helfen, damit die Beschäftigten im Job gesund bleiben.

Als Mitgliedsunternehmen können Sie die Dienste der Berufsgenossenschaft jederzeit in Anspruch nehmen. Meist ist die Betreuungszeit einer zuständigen Aufsichtsperson aufgrund der vielen zu betreuenden Unternehmen stark begrenzt. Genau an diesen Punkten können **Netzwerke den Sachverstand der »Technischen Aufsichtsperson« für die Mitgliedsunternehmen direkt ansprechen** und zu **gezielten Fragen und Aspekten Input** wünschen. So können beispielsweise **fachliche Veranstaltungen zu einem Schwerpunktthema** »Psychische Belastungen« oder »Hautschutz« von der BGW mit Inhalten gestaltet werden oder im Netzwerk organisierte **Frage-Antwort-Veranstaltungen** zu oft gestellten Fragen (FAQ) durchgeführt werden.

Expertise für **Qualifikationen** haben die **Schulen für Pflegeausbildung**. Neben Ausbildungsplätzen werden hier **Fort- und Weiterbildungsangebote** bereitgestellt. Gerade im Rahmen der Netzwerkarbeit kann die Unterstützung der Schulen für die grundsätzliche Gestaltung der Fort- und Weiterbildung genutzt werden. Diese Unterstützung kann in Hilfestellungen zur Werbung von Angeboten, Planungshilfen für die Kalenderjahre oder auch konkreten In-house-Schulungen bestehen. Insbesondere die **In-house-Schulungen**, also Schulungen direkt in Ihrem Unternehmen,

setzen einen **ausreichend großen Teilnehmerkreis** voraus. Hier sind Netzwerke **mit unterschiedlichen Unternehmen ein guter Zusammenschluss von möglichen Interessierten** für ein Thema.

Hat ein Unternehmen für eine Schulung nur wenige Teilnehmende, kann im Netzwerk bei anderen Unternehmen nach weiteren interessierten Teilnehmenden geschaut werden, die Kurse auffüllen können. Neben einer **Mindestteilnehmerzahl** ermöglichen solche Zusammenschlüsse auch, **Themen besser bestimmen** zu können.

Die Themen **Personalgewinnung, Personal- und Organisationsentwicklung** sind für die Pflege insgesamt ein wichtiges Feld, das an Bedeutung gewinnen wird. Auch Ihr Unternehmen sollte sich dabei gut aufstellen, um für Beschäftigte attraktiv zu sein. Hierfür ist es wichtig, rechtzeitig mit Entwicklungen im Unternehmen zu beginnen.

Gerade kleinere Unternehmen können die **Unterstützung von professionellen Organisations- und Personalentwicklungsberatungen** gebrauchen. Diese Beratung kann unternehmenseigene Potenziale für die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit herausarbeiten, die vielleicht im Tagesgeschäft nicht gesehen werden bzw. wo keine eigenen zeitlichen und personellen Ressourcen vorhanden sind.

Bedeutsam ist dabei, sich für den gesamten Beratungsprozess Zeit zu gönnen. Beratungen, die schnelle und vorgefertigte Lösungen liefern, sind meist wenig seriös. Voraussetzungen sind Gespräche mit der Unternehmensleitung und den Beschäftigten (oder auch mögliche Befragungen), um zunächst herauszubekommen, wo Veränderungs- oder Entwicklungsmöglichkeiten liegen und welche Instrumente für die

jeweiligen Betriebe passen. Ebenso sollte zusammen mit dem Unternehmen eine gewissenhafte Erfolgsbewertung des gesamten Verfahrens bei Leitung wie Beschäftigten durchgeführt werden. In einem **Netzwerk kann hier gezielt nach spezialisierten Anbietern** gesucht werden, die als Partner nach und nach in das Netzwerk aufgenommen werden können. Zum einen wird so eine Vertrauensbasis aufgebaut. Zum anderen müssen viele Herausforderungen aus den Unternehmen, die im Netzwerk diskutiert werden, nicht mehr gesondert Gegenstand eines Beratungsprozesses werden.

Der Facharbeiter oder die Facharbeiterin **sind durch die Diskussion im Netzwerk eingebunden**, sie kennen das Umfeld und die Unternehmen und können direkt zu bestimmten Fragen Anregungen und Tipps geben. In vertraulichen Beratungsprozessen können Sie so allgemeine Themen aussparen und sich auf die für Sie wichtigen (aber nicht öffentlich diskutierten) Probleme konzentrieren.

Um geeignete Facharbeiter oder Facharbeiterinnen zu den gewählten Netzwerkthemen zu finden, kann die Erfahrung der anderen Netzwerkmitglieder oder die Suche durch eine koordinierende Netzwerkstelle von Bedeutung sein.

### Der Kümmerer oder die Kümmerin

Der Kümmerer oder die Kümmerin schließlich »schieben das Netzwerk immer wieder an und halten es am Laufen«, sodass sie das **sachliche und soziale Netzwerkmanagement koordinieren** und auch **Netzwerkprozesse anstoßen**. Konkret bedeutet dies, dass sie wichtige Themen aus den jeweiligen Partnerunternehmen (mit deren Einverständnis!) auf die Netzwerkebene bringen, wo sie von interessierten Mitgliedern lösungsorientiert diskutiert werden. Darüber hinaus können sie auch gut bei Konflikten vermitteln (→Literatur: INQA 2008, S. 88).

Aufgrund der herausragenden Bedeutung für das Binnenklima und die nachhaltige Arbeit in einem Netzwerk, soll dieser **Koordinationskompetenz** ein eigener Abschnitt gewidmet werden.

### 3.3 Koordination

Auch wenn in diesem Kapitel 3.3 sowie im Kapitel 3.4 (Ressourcen) von »der Netzwerkagentur« bzw. »der/die Koordinator oder Koordinatorin« die Rede ist, so sind hier alle teilnehmenden Partner angesprochen, die eine entsprechende Aufgabe wahrnehmen wollen und können (→Literatur: INQA 2008, S. 88).

### Zuständigkeit für Koordination

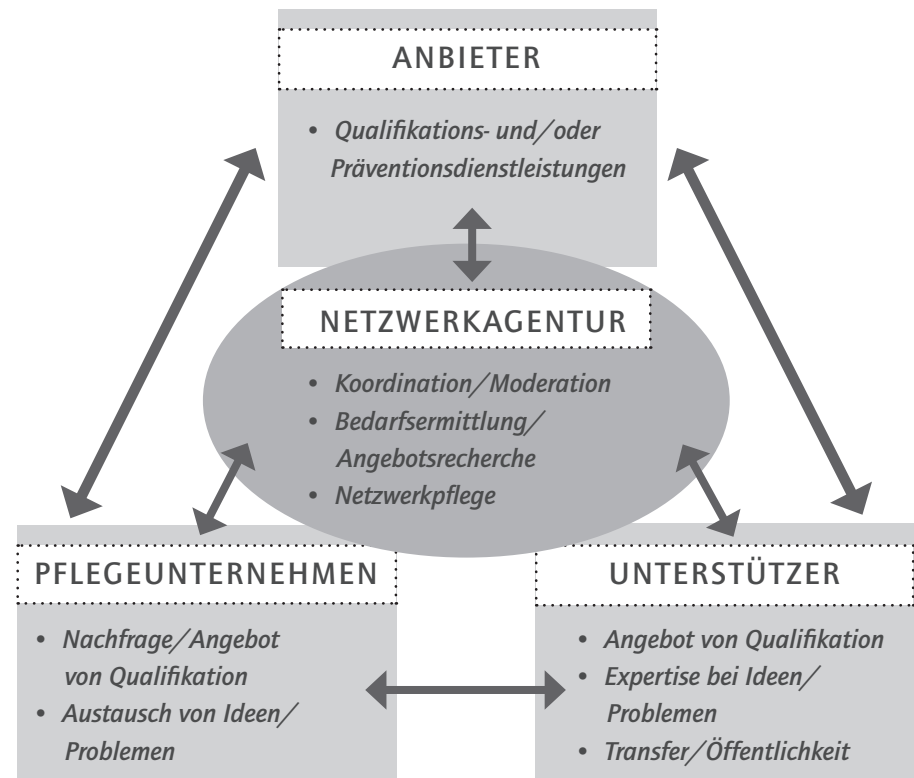


Abb.: Koordination durch eine Netzwerkagentur

Um die in Kapitel 3.2 skizzierten Kompetenzen als »Kümmerer/in« erbringen zu können, benötigt das Netzwerk eine koordinierende Stelle (»Netzwerkagentur«). Sie moderiert die Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern und koordiniert den Wissensaustausch über Inhalte und Strategien der Qualifikation sowie betrieblicher Handlungskonzepte.

Damit die Unterstützung der Unternehmen über Anschubzeiten durch Projektmittel oder Fördergelder hinaus nachhaltig gewährleistet werden kann, ist die Entwicklung einer sich selbsttragenden Finanzierung anzustreben (→ *Literatur: Ritter und Pöser 2013, S. 112*).

Für **den Anschub und die Etablierung einer Netzwerkagentur** braucht ein Netzwerk den/die in Kapitel 3.2 beschriebene(n) »Kümmerer oder Kümmerin«.

**Direkte Treffen zwischen den Netzwerkmitgliedern**, die einem regelmäßigen/nachhaltigen Austausch dienen, sollten terminiert und organisiert werden. Protokolle oder Newsletter dieser Treffen müssen geschrieben werden. Dazu sind Fachdiskussionen und Treffen von thematisch orientierten Arbeitsgruppen (siehe dazu Abschnitt »Zeitliche und organisatorische Wünsche für Termine koordinieren« weiter unten) vor- und nachzubereiten. Eine **personelle Zuständigkeit** für diese Aufgaben ist unabdingbar. Hinsichtlich der personellen Zuständigkeit und der damit verbundenen finanziellen Investition können folgende Varianten sinnvoll sein:

1. »hauptamtliche Agentur«, die mit einem festgesetzten Zeit- und Geldbudget arbeitet,
2. Übernahme der Aufgaben durch ein festes Mitglied aus dem Netzwerk und dessen finanzielle Ausstattung für die beschriebenen Tätigkeiten,
3. Aufgabenverteilung auf mehrere Mitglieder, die Tätigkeiten gleichverteilt übernehmen.

Die **Variante 1** ist sicherlich die komfortabelste Lösung, da sich eine Person allein um den Auf- und Ausbau Ihres Netzwerks kümmern kann. Es bedeutet aber auch, dass man die finanziellen Mittel für eine (halbe) Stelle und einen (begrenzten) Zeitraum kalkuliert.

Möglicherweise bietet sich hierfür eine Kleinprojektförderung, z. B. durch eine Wirtschaftsförderung oder Stiftungen, an. Das Geld muss jedoch erst eingeworben und auch als Etat verwaltet werden. Aufwand und Ertrag sind je nach Geldquelle und Ambitionen für das Netzwerk nur schwer abzuschätzen.

Die **Variante 2** ist gewissermaßen eine »interne Variante« der 1. Variante. Hier kann sich aus dem Netzwerk eine Person bereit erklären, diese Aufgabe zu übernehmen. Diese Person wird gewissermaßen vom Arbeitgeber dafür abgestellt. Die Bezahlung kann wiederum durch eine eigenständige, begrenzte Förderung, durch Nutzung verfügbarer Mittel des Arbeitgebers oder durch Umlagen der anderen Netzwerkmitglieder finanziert werden. Aufgrund des Aufwandes ist auch hier eine zeitliche Befristung bzw. Rotation zwischen den Netzwerkpartnern sinnvoll.

Die wenigsten Netzwerkmitglieder werden einen solchen Aufwand allein bewältigen können, so dass der Aufwand gewissermaßen auf alle Schultern verteilt werden sollte.

Bei einer Rotation der Aufgabe sollten Sie bedenken, dass immer wieder eine gewisse Einarbeitung in die Netzwerkarbeit nötig ist und alle Mitglieder diese Aufgabe gleichermaßen übernehmen sollten (bzw. einen Ausgleich dafür leisten).

Unter **Variante 3** kann man sich die klassische Arbeitsteilung vorstellen. Aufgaben werden z. B. nach fachlicher Expertise oder Neigung verteilt und für das gesamte Netzwerk nutzbar gemacht. Diese Variante setzt das Vertrauen der Netzwerkpartner voraus, dass die Lasten gleichmäßig verteilt und die unterschiedlichen Arbeitsergebnisse wieder in das Netzwerk eingespeist werden.

### ***Konsensorientierter und vertrauensvoller Einbezug aller Partner***

Für die verbindliche und formale Arbeitsgestaltung in einem Netzwerk sollten Sie gemeinsam eine **schriftliche Richt- und Leitlinie** ausarbeiten. Diese Leitlinie greift die Vereinbarung zur Teilnahme, zur Verschwiegenheit («Was hier passiert, bleibt hier») und das offen geregelte Ansprechen von Konflikten im Netzwerk auf. Vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit wird neben den Leitlinien durch **eine flache Hierarchie gefördert**. Die Koordinationsstelle moderiert lediglich **übereinstimmende Inhalte unter den gleichberechtigten Netzwerkmitgliedern**.

Vertrauen, auch vor dem Hintergrund von **Konkurrenz** zwischen den beteiligten Unternehmen, ist für die Zusammenarbeit aller Netzwerkmitglieder eine wichtige Voraussetzung für Offenheit und das **gleichgewichtige »Geben und Nehmen«** (Informationen, Zeit, Geld etc.) im Netzwerk. Aus den benannten Aspekten können letztlich **»Grundsätze guter Zusammenarbeit«** erstellt und im Netzwerk als schriftliche Rahmenvereinbarung abgestimmt werden (*Rahmenvereinbarung »Netzwerkverfassung«* → *Download: [www.pflegechancen.de/Instrumente](http://www.pflegechancen.de/Instrumente)*).

### ***Zeitliche und organisatorische Wünsche für Termine koordinieren***

**Organisatorisch** ist für alle Netzwerkmitglieder die Planung von **Netzwerktreffen alle 6–8 Wochen bzw. für themenorientierte Arbeitsgruppen alle 2 Monate** sinnvoll. Diese Abstände berücksichtigen die engen zeitlichen und personellen Ressourcen der Netzwerkmitglieder.

Die Treffen können durch die Koordinationsstelle moderiert und protokolliert werden. Die Abstände sind hier lediglich Erfahrungswerte, die sich an Ihrem Diskussions- und Arbeitsaufwand orientieren sollten.

In der Außendarstellung (nicht vertrauliche Protokolle, Newsletter und Berichte) sind eine **Zielbeschreibung der Netzwerkarbeit** und die Verdeutlichung des **nachhaltigen Nutzens** dieser Arbeit für die positive Motivation aller Beteiligten und bei der Gewinnung neuer Mitglieder wichtig.

Die gemeinsame Arbeit kann durch einen von allen Netzwerkmitgliedern **einsehbaren Kalender** auf der eigens eingerichteten Netzwerk-Homepage mit allen bestehenden **Terminen** und den entsprechenden **Protokollen** unterstützt werden. So gewährleisten Sie eine bessere Transparenz der bestehenden Abläufe und eine gute Vorbereitung auf zukünftige Netzwerktreffen.

Nicht alle Themen können je nach Größe des Netzwerks umfassend auf den Netzwerktreffen diskutiert werden. Um einen **fachlich intensiven Austausch** zu ermöglichen, sollten Sie einzelne, **themenspezifische Arbeitsgruppen** einrichten. Die jeweiligen Arbeitsgruppen orientieren sich dabei an den von Ihnen gewählten Netzwerkthemen (z. B. Qualifikation,

### 3.4 Langfristige Ressourcen

Gesundheitsförderung). Durch die Arbeitsgruppen haben Sie in einem kleineren Kreis die Möglichkeit, Themen ausführlich zu diskutieren, Maßnahmen zu entwickeln und diese Arbeitsergebnisse dann **auf den Netzwerktreffen mit den übrigen Mitgliedern zu diskutieren bzw. zu ergänzen**. Zeitintensive Diskussionen um einzelne fachliche Punkte können so auf den Netzwerktreffen umgangen werden.

Aus dem Netzwerktreffen können auch konkrete **Arbeitsaufträge an die Arbeitsgruppen** zur Bearbeitung und Vertiefung gegeben werden. So werden alle Netzwerkmitglieder beteiligt und nur wirklich **an dem Thema Interessierte** bearbeiten das Inhaltliche tiefergehend.

Von hoher Relevanz sind dabei die Verfolgung von bereits erarbeiteten Themen und das Herausstellen von zukünftigen Handlungsfeldern und Wegen in der ambulanten Pflege. Die Arbeitsgruppen stellen somit die fachliche und lösungsorientierte Grundlage für die gemeinsamen Entscheidungen bei den Netzwerktreffen dar.

Die Arbeitsgruppen, wie auch die Netzwerktreffen, werden entweder durch die Koordinationsstelle oder durch einen gewählten Gruppensprecher bzw. eine gewählte Gruppensprecherin vorbereitet, moderiert und protokolliert. Die oben beschriebenen Strukturen, Prozesse und Inhalte des Netzwerks sollten zwischen allen Mitgliedern im Netzwerk abgestimmt werden, sodass eine Kooperationsbasis geschaffen wird. Diese Kooperationsbasis ist förderlich für die Zusammenarbeit und stärkt die Akzeptanz und Sicherheit im Netzwerk.

Die oben beschriebenen Eckpunkte der Rahmenvereinbarung »Netzwerkverfassung« stellen aus unserer Sicht eine gute Ausgangsbasis dar. Wichtig ist jedoch, dass die Anfangseuphorie und gute Zusammenarbeit auf ein stabiles Fundament und langfristige Vernetzungsperspektiven gestellt werden (→*Literatur: INQA 2008, S. 90*).

Hierzu sind die folgenden Punkte wichtig:

- Kommunikations- und Austauschwege
- dynamische Gestaltung des Netzwerks

#### *Kommunikations- und Austauschwege bedarfsorientiert gestalten*

Um Ziele und die angesprochenen Themen im Netzwerk zu diskutieren und zu vermitteln, sind **praxisnahe und direkte Kommunikations- bzw. Austauschwege wichtig**. Hier stehen bei allen Netzwerkmitgliedern die klassischen Wege per E-Mail, Telefon oder ggf. eine Internetplattform (z. B. Homepage, Webblog) zum Netzwerk an erster Stelle.

Der **direkte Austausch ist für Netzwerkmitglieder** bedeutend. Hier können neue Ideen direkt diskutiert und Umsetzungsstrategien zeitnah abgewogen werden. Wenn **Netzwerktreffen lediglich zur Entscheidungsfindung** genutzt und mit Tischvorlagen (= zu klärende Fragen/ Abstimmungen) vorbereitet und moderiert werden, sind 6–8-wöchige Abstände und 90-120 Minuten Sitzungsdauer angemessen. Achten Sie auf veränderte Bedarfe der Netzwerkmitglieder und passen Sie die Treffen daran an.



Neben Netzwerktreffen mit allen Mitgliedern kann es zum direkten **Austausch auch kleinere Arbeitsgruppen** für die Bearbeitung **spezieller Themen** geben (z. B. Qualifikation). Diese Aufteilung in ein Entscheidungsgremium, an dem alle Netzwerkmitglieder beteiligt werden, und ein oder mehrere Arbeitsgruppen bietet sich für eine zeitökonomische Netzwerkarbeit an. Inhaltliche Diskussionen und **Lösungsmöglichkeiten** sollten in **Arbeitsgruppen protokolliert** und **für das Netzwerktreffen zur Entscheidung vorbereitet werden**. Was zunächst etwas umständlich aussieht, kann eine effiziente Themenbearbeitung bei gleichzeitiger Beteiligung aller Mitglieder bedeuten.

Beschäftigte und interessierte Unternehmen außerhalb des Netzwerks können nicht nur über die **Homepage** (Informationen, Forum für Austausch), sondern auch über einen regelmäßig erscheinenden **Newsletter** zu wichtigen Themen im Netzwerk auf dem Laufenden gehalten werden. Ebenso bieten sich hier **Plakate und Flyer als »Eye-Catcher«** an, die neugierig auf die Kontaktaufnahme zu Netzwerkmitgliedern oder zur Netzwerkagentur machen und zum Teilnehmen anregen sollen.

Da viele **Unternehmen** bereits über einen **Internetauftritt** verfügen, kann hier die **Verlinkung zu einer eigenen Netzwerk-Homepage** erfolgen. Mit der Erstellung einer eigenen Netzwerk-Homepage kann möglicherweise der IT-Spezialist betraut werden, der auch Ihre Unternehmenshomepage erstellt hat. Hier reicht oftmals schon eine einfache Homepage, die grundlegende Informationen über Ihr Netzwerk und möglicherweise auch Informationen zum Download bietet.

### *Dynamische Gestaltung des Netzwerks*

Die Gewinnung **neuer Mitglieder** und deren Wissen sind für das Netzwerk von großer Bedeutung. Ein **Netzwerk** kann **als dynamisches Gebilde** verstanden werden, das die gewählten Themen nur bewältigen kann, wenn ein **beständiger Austausch stattfindet, neue Ideen eingebracht** werden und eine größere **Anzahl von Mitgliedern zur Unterstützung** der Aufgaben aktiv mitwirkt.

Im Fokus der **Mitgliedergewinnung** stehen interessierte **neue Partner** (z. B. Altenpflegeschulen, Fortbildungsträger oder Berufsgenossenschaften), die zum einen eng mit dem **Bedarf der ambulanten Pflege** verbundene Qualifikations- und Präventionsstrategien anbieten. Zum anderen sollten diese Partner auch als potenzielle Multiplikatoren/Repräsentanten die Ergebnisse der Netzwerkarbeit hinaus in die Branche oder in die politische Landschaft tragen wollen.

Als mögliche Mitglieder kommen neben direkten Mitgliedern aus der ambulanten und stationären Pflege sowie den freien und wohlfahrtsstaatlichen Trägern auch pflegeunterstützende Organisationen (z. B. Krankenkassen, Heil- und Hilfsmittelhersteller) für die Netzwerkarbeit infrage. Ebenso können Kontakte zur Politik (Behörden), zu Verbänden (Ärztikammern, Angehörigenvereinigungen, Wirtschaftsförderung) sowie Qualifikationsanbietern für eine breite Netzwerkarbeit interessant sein.

Um das Netzwerk bei **einer großen Anzahl von Mitgliedern** in seinem Austausch arbeits- und diskussionsfähig zu halten, ist ein **abgestufter Einbezug** von Mitgliedern sinnvoll. Dieser abgestufte Einbezug ermöglicht es, neue **Mitglieder nach möglichen Aufgabenstellungen** (*siehe dazu Kap. 3.2 »Rollen«*) in das Netzwerk ggf. zeitweise einzubeziehen. Folgende unterschiedlich intensive Einbezüge sind denkbar:

- Mitglieder, welche **ständig im Netzwerk vertreten** sind,
- Mitglieder, welche **über das Netzwerk informiert werden** sollen,
- Mitglieder, welche zu spezifischen Themen (z. B. Qualifikation, Arbeitsschutz) herangezogen werden.

## 4. Stolpersteine

Ist ein Netzwerk erst einmal gestartet, dann bedeutet dies für die Koordination einen Spagat zwischen Verwaltungsroutine, Vertrauensarbeit und notwendiger Dynamik. Bei dieser Arbeit wird eine Netzwerkkoordination immer wieder vor externe und interne Herausforderungen gestellt.

Wir möchten Ihnen an dieser Stelle einige Situationen aufzeigen, die Ihnen begegnen können, und dazu Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. Als mögliche Herausforderungen haben wir folgende Situationen ausgewählt:

- Konkurrenz zwischen den Partnern
- Konkurrenz um Fachkräfte
- Ziele und Nutzen des Netzwerks für die Mitglieder sind unklar
- »Ich gebe Dir was, wenn Du mir was gibst« –  
Gemeinsames Engagement
- »Drum prüfe, wer sich mit wem wie lange bindet« –  
Die Partnerwahl im Netzwerk

Dies sind nur ausgewählte Herausforderungen, die **von den Netzwerkpartnern** im Projekt ZUKUNFT:PFLEGE **aufgrund anderer Erfahrungen** im Vorfeld der Netzwerkanalyse wie auch während der Netzwerkarbeit als mögliche Stolpersteine genannt wurden. Alle Eventualitäten können an dieser Stelle jedoch nicht berücksichtigt werden (→*Literatur: INQA 2008, S. 87*).

### *Konkurrenz zwischen den Partnern*

Der **Wettbewerb zwischen dem eigenen Unternehmen und potenziellen Mitgliedern** (andere Pflegeeinrichtungen in der Stadt/Region) wird immer wieder als Stolperstein von den Netzwerkmitgliedern benannt. Hier spielt besonders die regionale Nähe als **Austauschhemmnis** eine Rolle. So können **Verluste von Wettbewerbsvorteilen bzw. Konkurrenzdruck** durch intensiven Themenaustausch hemmende Faktoren für ein weitergehendes Engagement im Netzwerk sein.

### **Unser Tipp:**

Schaffen Sie **durch Ihre Koordination und Moderation** von Treffen und Arbeitsgruppen eine **vertrauensvolle Atmosphäre**. Jedem Netzwerkmitglied ist meist klar, dass er oder sie sich auf ein »unsicheres Gelände« begibt, bei dem in Diskussionen heikle Punkte aus dem Unternehmen angesprochen werden könnten. Bereits bei der Gewinnung von Netzwerkmitgliedern sollte dieser Punkt offen diskutiert werden. Das Vertrauen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen **braucht Zeit und Transparenz**. Die einzelnen Mitglieder müssen erleben, dass ein vorsichtiges »Sich-Öffnen« von den anderen Mitgliedern wertgeschätzt und erwidert wird:

- Dieses Vertrauen können Sie durch eine transparente Koordination (d. h. **für alle Netzwerkpartner zugängliche Protokolle und verbindliche Absprachen**) erreichen.

- Arbeiten Sie als Netzwerkkoordination in einer neutralen Position gemeinsam Ziele mit allen Mitgliedern heraus.
- Nutzen Sie den gemeinsamen Findungsprozess als einen Schritt in Richtung »**Vertrauensarbeit**«.

### **Konkurrenz um Fachkräfte**

Problematisch ist die **Konkurrenz um motivierte Fachkräfte** in der ambulanten Pflege. Hier besteht oft die Befürchtung, dass Unternehmen in Netzwerken sich gegenseitig gute Beschäftigte abwerben.

#### **Unser Tipp:**

In dieser Situation ist das **Vertrauen aller Mitglieder** gefragt, dass kein Unternehmen aus der Netzwerkarbeit einen einseitigen Vorteil zieht und gute Beschäftigte von anderen Unternehmen »abschöpft«. In der Regel stehen die Unternehmen in der ambulanten Pflege alle vor der gleichen Herausforderung: Personal gewinnen und binden.

Im Rahmen der »Mitgliederwahl« erscheint es unwahrscheinlich, dass Arbeits- und Gehaltsbedingungen auf längere Sicht im großen Maße auseinanderklaffen, sodass eine Beschäftigtenwanderung zu einem »Traum-« Unternehmen einsetzt.

- **Machen Sie als Netzwerk dieses Problem zu Ihrem Thema!**  
Die Personalgewinnung kann nach einer gewissen Zeit der vertrauensvollen Zusammenarbeit eine gemeinsame **Netzwerkstrategie** sein.

- Im Netzwerk können **gemeinsam Kampagnen oder Veranstaltungen zur Personalgewinnung** veranstaltet werden, sodass Sie neben der **Imageaufwertung** für die ambulante Pflege und für das Netzwerk auch ein **gemeinsames Projekt als Ziel** haben.

### **Ziele und Nutzen des Netzwerks für die Mitglieder sind unklar**

Für ambulante Pflegeunternehmen ist die **Netzwerkarbeit** meist eine **zusätzliche zeitliche wie personelle Herausforderung**. Die Pfllegetätigkeit, Hauswirtschaft und deren Koordination binden bereits sehr stark alle Beschäftigten. Besonders in einem kleinen Unternehmen der ambulanten Pflege, in denen Eigentümer und Eigentümerinnen mit im Pflegeeinsatz sind und nebenher Tourenplanung, Dienstbesprechungen und Übergaben organisieren müssen, sind zusätzliche Belastungen nur bei einem deutlichen Nutzen für das Unternehmen diskutabel.

#### **Unser Tipp:**

Mitglieder in Netzwerken betonen bei den **Zielen**, dass sie in einem Netzwerk die **Chance** sehen, sich **fachlich über die Unternehmens- bzw. Organisationsgrenzen hinweg austauschen** zu können:

- Der Nutzen und das Ziel sollten den Zusatzaufwand für die Netzwerkarbeit aufwiegen. Wird dieser »Ertrag des Netzwerks« nicht deutlich, dann wird das Engagement meist zurück geschraubt.

- Diesen **Punkt** gilt es für sich selbst und für potenzielle neue Mitglieder **möglichst genau und offen** hinsichtlich ihrer Vorstellungen zu **diskutieren!**
- Arbeiten Sie unter einer **neutralen Moderation** Punkt für Punkt die **Erwartungen heraus**. Gegenläufige Erwartungen einzelner Partner sollten gemeinsam oder in der betreffenden Zusammensetzung geklärt und **ausgeräumt** werden.

*»Ich gebe Dir was, wenn Du mir was gibst« –  
Gemeinsames Engagement*

Oft besteht bei Mitgliedern in einem Netzwerk die Befürchtung, dass **sich einzelne Unternehmen stärker als andere engagieren**. Eher **inaktive Unternehmen stehen dann lediglich als Nutznießer** da.

Die Möglichkeit des einseitigen Gebens für engagierte Mitglieder ist in einer Austauschbeziehung eine Gefahr. Einige Mitglieder – möglicherweise die Gründer eines Netzwerks – stecken sehr viel Arbeit und vielleicht auch Offenheit im Umgang mit ihren Problemen in einen solchen Austausch. Wie ist mit dieser ungleichen Verteilung in einem Netzwerk umzugehen?

**Unser Tipp:**

Die grundsätzliche Frage ist zunächst einmal:

- Welche Gründe gibt es für die zögerliche Einlassung auf das Netzwerk für einen »stillen« Partner? Dies kann eine **zeitlich begrenzte, arbeitsintensive Phase im Unternehmen** sein, bei der jedwedes Engagement außerhalb der Pflegetätigkeit zeitlich nicht möglich ist. Wird dies offen kommuniziert, kann jedes Mitglied damit umgehen und weiß, dass eine Besserung zu erwarten ist.
- Vielleicht sind einem Mitglied der **Nutzen oder die (Arbeits-)Ziele nicht direkt klar** geworden. Hier kann ein klärendes Gespräch den Nutzen eines verstärkten Engagements deutlich machen.
- Möglicherweise ist aber auch die – das Unternehmen vertretende – Person eher etwas zurückhaltend. Problemdarstellung oder die Diskussion bei anderen Problemen müssen erst trainiert und positiv erprobt werden. Hier ist **Geduld** gefragt, wenn die ersten beiden skizzierten Punkte nicht zutreffen.
- Dann gibt es natürlich den **Fall, dass Unternehmen schlicht »abschöpfen«** wollen. Je nach Meinung der anderen Netzwerkmitglieder kann man ein solches Unternehmen eine Zeit lang mittragen. Man sollte dann aber auch ein **Zweiergespräch über die Hintergründe** und mögliche Folgen mit den **Netzwerkkoordinatoren** bzw. vielleicht auch mit einem **vertrauten Unternehmensmitglied** führen. Der **letzte Schritt kann ein Ausschluss** aus dem Netzwerk sein.

»Drum prüfe, wer sich mit wem wie lange bindet« –  
**Die Partnerwahl im Netzwerk**

Darüber hinaus gibt es in Netzwerken auch die Befürchtung, dass durch die Beteiligung von »unseriösen« Unternehmen ein Imageschaden für das **Netzwerk und die beteiligten Mitglieder** entstehen kann. Auch wenn in einem Netzwerk jedes Mitglied für seine eigentliche Pflegearbeit und öffentlichen Handlungen selbst verantwortlich ist, kann deren Verhalten von außen indirekt mit dem Netzwerk in Verbindung gebracht werden.

**Unser Tipp:**

Zunächst sollten Sie sich im Netzwerk darüber im Klaren sein, mit wem Sie zusammenarbeiten wollen. Möglicherweise **passt nicht jeder Interessent** in Ihr Netzwerk:

- In einem ersten Schritt kann man **andere Netzwerkmitglieder über mögliche Interessenten** hinsichtlich ihrer Erfahrungen **befragen**. Dies sollte in einem offenen Austausch geschehen.
- Wird mit **breiter Zustimmung** (z. B. 2/3-Mehrheit) **einer Aufnahme zugestimmt**, kann ein Erstgespräch mit der **Netzwerkkoordination und einem vertrauten Unternehmen** vereinbart werden.

- Darüber hinaus hilft auch eine im Netzwerk erstellte **Vereinbarung der guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit**. Hier können alle für die Kooperation wichtigen Punkte **wie in einer Satzung** ebenso wie mögliche **Konsequenzen bei Nichteinhaltung** aufgeführt werden. Einen entsprechenden Vorschlag einer solchen »**Netzwerkverfassung**« haben wir Ihnen im Internet zum Download bereitgestellt (→*Download: [www.pflegechancen.de/Instrumente](http://www.pflegechancen.de/Instrumente)*).

## 5. Materialien

### 5.1 Downloads

Die in den einzelnen Kapiteln beschriebenen Instrumente

- Fragekatalog »Netzwerkanalyse« für Interviews mit Netzwerkpartnern
- »Netzwerkfragebogen für Beschäftigte« für die direkte Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- »Gefährdungsbeurteilung für die ambulante Pflege«
- Rahmenvereinbarung »Netzwerkverfassung«

finden Sie im Downloadbereich auf [www.pflegechancen.de/Instrumente](http://www.pflegechancen.de/Instrumente)

### 5.2 Literatur

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2008): Regionale Netzwerke >Pflege< - Abschlussbericht. c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/32. DruckVerlag Kettler, Bönen.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2011): Gesundheitsnetzwerke – Ein Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe, c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/41. DruckVerlag Kettler, Bönen.

Ritter, W.; Pöser, S. (2013): Gemeinsam Austauschen und Lernen für nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit – Kooperation im Netzwerk Zukunft: Pflege, in: Becke, G.; Behrens, M.; Bleses, P.; Jahns, K.; Pöser, S.; Ritter, W. (Hrsg.): Nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit in der ambulanten Pflege. Zwischenbericht des Verbundprojekts ZUKUNFT:PFLEGE, artec-paper Nr.189, April 2013, artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, S. 83-115.

Schimitzek, I.; Ritter, W.; Lürßen, S. (2015): Koordinationsarbeit in regionalen Netzwerken ambulanter Pflege – Das Beispiel ZUKUNFT:PFLEGE, in: Becke, G., Bleses, P. (Hrsg.), Interaktion und Koordination, Springer, Wiesbaden, S. 185-204.