

## ***Demographie Managen***

Abschlussbericht der Evaluation

vorgelegt von

Prof. Dr. Martina Wegner, Hochschule München

in Zusammenarbeit mit Linda Martin

Mai 2015

A	Gliederung	
A	Gliederung.....	2
B	Bericht .....	3
1	Das Projekt <i>Demographie Managen</i> .....	3
1.1	Hintergrund des Projekts.....	3
1.2	Herausforderungen des Projektes.....	3
2	Vorgehensweise der Evaluation .....	6
2.1	Wissenschaftlicher Hintergrund: Aufgaben und Funktionen von Netzwerken .....	6
2.2	Methodischer Ansatz der Evaluation .....	8
3	Ergebnisse der Evaluation.....	12
3.1	Qualitative Interviews in den Gemeinden .....	12
3.2	Teilnehmende Beobachtungen bei Veranstaltungen, Gremien .....	18
3.3	Umfrage bei den ProjektpartnerInnen.....	22
3.4	Wirkung am Beispiel „Lotsen im Hilfenetz“ .....	23
3.4.1	Beschreibung.....	23
3.4.2	Chronologische Übersicht.....	24
3.4.3	Interviews .....	25
3.4.4	Schlussfolgerungen mit Blick auf die Vernetzung.....	27
3.5	Experteninterviews .....	27
3.6	Fazit zur Projektarbeit und Diskussion der Ergebnisse .....	29
4	Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....	30
C	Anhang .....	35

## B Bericht

### 1 Das Projekt *Demographie Managen*

#### 1.1 Hintergrund des Projekts

Mit dem stetigen Anstieg des Anteils der über 60-Jährigen an der Bevölkerung wird der demographische Wandel in Deutschland schon heute mehr und mehr erfahrbare Realität. Untersuchungen wie die der Bertelsmann Stiftung verweisen auf Szenarien, die die Auswirkungen der Verschiebung in der Altersstruktur auf Kommunen und Regionen in Deutschland belegen und illustrieren (vgl. Bertelsmann Stiftung 2015: [wegweiser-kommune.de](http://wegweiser-kommune.de)). Im Rahmen der öffentlichen Daseinsvorsorge stehen insbesondere die Kommunen in der Verantwortung, für ihre jeweilige soziale und ökonomische Situation vor Ort passende Handlungsstrategien und konkrete Gestaltungslösungen zu entwickeln, um auf die demographischen Herausforderungen der Zukunft vorbereitet zu sein. Ob und wie eine Kommune dieser Verantwortung nachkommt, wird über ihre Zukunftsfähigkeit und die Lebensqualität ihrer Bürger maßgeblich entscheiden. „Demographie-Festigkeit“ ist damit zu einem wichtigen politischen Thema geworden, das auf kommunaler und auf Landes- bzw. Bundesebene gleichermaßen aufgenommen und diskutiert wird, wobei auch die Stiftungen den Umgang mit dem Thema durch Studien und Projekte unterstützen.

#### 1.2 Herausforderungen des Projektes

Auch der Landkreis Dachau stellt sich dem Thema und begegnet den Herausforderungen des demografischen Wandels unter anderem mit dem Projekt *Demographie Managen*. Für den Zeitraum von April 2013 bis April 2015 wurde ein Projektmanagement eingesetzt, das Kommunen, Initiatoren und Bürgerinnen und Bürger bei der Realisierung von zukunftsorientierten Projekten der Seniorenarbeit unterstützen und das Seniorenpolitische Gesamtkonzept für den Landkreis Dachau aus dem Jahr 2008 umsetzen sollte. Als Unterstützung für die Projektumsetzung wurde die Arbeitsgruppe für Sozialplanung und Altersforschung (Afa) aus München

beauftragt, Ansprechpartnerin und Projektkoordinatorin ist die Sozialpädagogin Christa Kurzlechner. Mit der für das Projekt erforderlichen Evaluation wurde Prof. Dr. Martina Wegner beauftragt, die das Projekt in enger Absprache mit afa und Frau Kurzlechner und mit Unterstützung der Studentin Linda Martin wissenschaftlich begleitete.

*Demographie Managen* startete am 01.05.2013, wobei zunächst in vier Kommunen Projekte in jeweils unterschiedlichen Handlungsfeldern auf den Weg gebracht wurden. So wurden in Bergkirchen und Vierkirchen Maßnahmen zur Schaffung von Begegnungsmöglichkeiten und Mobilität initiiert, aber auch die zugehende Sozialarbeit weiterentwickelt. In Karlsfeld wurden mehrsprachige Helferinnen und Helfer für MigrantInnen tätig, während in Erdweg ein altes Gasthaus als Begegnungsstätte mit Veranstaltungssaal umfunktioniert wurde. Im weiteren Verlauf des Projekts wurden auch weitere Gemeinden aktiv, zum Beispiel Röhrmoos, Heimhausen, Hebertshausen und Schwabhausen.

Nach der Auswertung der Themen und Kontakte im Jahr 2013 wurden „Ehrenamt“, „Mobilität“ und „Beratung“ als drei thematische Schwerpunkte festgelegt, auf die sich die weiteren Aktivitäten konzentrieren und in verschiedene Aktivitäten und Teilprojekten im Landkreis vertieft nachgegangen werden sollten. Beispielsweise wurde mit der Kampagne "Gesicht zeigen!" das ehrenamtliche Engagement von SeniorInnen im Landkreis Dachau in seiner Vielfältigkeit vorgestellt und das landkreisweite Projekt „Lotsen im Hilfenetz“ umgesetzt, das Erstkontakte für SeniorInnen und deren Angehörige in den Gemeinden bietet. Zudem luden *Demographie Managen* und Landrat Stefan Löwl zum Fachtag für barrierefreies Bauen und Wohnen am 07. Juli 2014 in Gut Häusern ein. Des Weiteren wurde in Zusammenarbeit mit der Caritas Dachau ein Sammelantrag für Nachbarschaftshilfen organisiert, damit sie die Sonderparkerlaubnis als soziale Dienste nutzen können. In der Projektzeit war *Demographie Managen* bei der DIVA 2013, der Ehrenamtsmesse 2014 und der langen Tafel 2014 vertreten (siehe dazu den ausführlichen Bericht von afa).

Neben der Eignung, die aufgrund der Recherchen vor Ort festgestellt wurde, zeigt auch die praxisbezogene Fachliteratur zum demographischen Wandel (vgl. [wegweiser-kommune.de](http://wegweiser-kommune.de)), dass die von *Demographie Managen* festgelegten Themen „Ehrenamt“, „Mobilität“ und „Beratung“ gut gewählt wurden. Sie treffen Kernprobleme, auf die sich die Kommunen in den nächsten Jahren – auch angesichts des Wegbrechens von familiären Strukturen, das auch in den Gesprächen vor Ort thematisiert wurde – vorbereiten müssen. Gerade auch mit Blick auf die Entwicklung von landkreisweiten Netzwerken sind diese Themen geeignet, da sie Akteure aus unterschiedlichen Sektoren (Einrichtungen, Verbänden, Politik, private Bürger/Engagierte, etc.) zusammenbringen. Wenn diese Themen mit den Aspekten des seniorenpolitischen Gesamtkonzept in den Kommunen verknüpft werden, haben die Kommunen durch *Demographie Managen* einen guten gemeinsamen und landkreisweiten Ansatzpunkt und Hebel, der ihre Bemühungen verstärken kann.

In ihrer Zeit als Projektmanagerin von *Demographie Managen* hat Frau Kurzlechner im Landkreis Dachau einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht und Zugänge zu vielen Akteuren gefunden. Schwierigkeiten, die sich für das Projekt grundsätzlich stellten, waren die Kommunalwahlen, die in die Anfangszeit des Projektes fielen und den Start durch eine in solchen Zeiten typischerweise fehlende Entscheidungsbasis verzögerten, aber auch die Kurzfristigkeit des Projekts, die angesichts der weit gesteckten Ziele und der mit dem Projekt verbundenen Erwartungen hohen Druck aufbaute. Als weitere Schwierigkeit stellte sich die lange Zeit offene Entscheidung hinsichtlich der Fortsetzung des Projektes dar, da dadurch auch seitens der Kommunen eher Zurückhaltung gegenüber neuen Aktivitäten bestand. Gerade in der Anfangszeit war es nicht einfach, die Rolle und das Profil von *Demographie Managen* zu kommunizieren und sich in den bestehenden Strukturen zu verorten. So war es auf der einen Seite zum Beispiel durchaus sinnvoll, an Dachau AGIL anzuknüpfen, auf der anderen war dadurch für die jeweiligen Akteure Rolle und Aufgaben von *Demographie Managen* schwerer einzuschätzen und zuzuordnen.

## 2 Vorgehensweise der Evaluation

Die wissenschaftliche Begleitung war sowohl in beratender Funktion als auch in konkret evaluierender Funktion für das Projekt tätig, um den Fortschritt einerseits zu dokumentieren und andererseits mit Zwischenergebnissen zu unterstützen. Als theoretischer Ausgangspunkt wurde das Thema der Vernetzung gewählt, das bei einem landkreisweiten Projekt grundlegend ist.

### 2.1 Wissenschaftlicher Hintergrund: Aufgaben und Funktionen von Netzwerken

Ziel des Projekts *Demographie Managen* ist der Netzwerkaufbau bzw. die Unterstützung von Netzwerken verschiedener gesellschaftlicher Akteure, um in den Kommunen die Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen zu können. Diese Erkenntnis hinsichtlich der Notwendigkeit von Netzwerken ist nicht neu. Bereits in den 1990er Jahren fand der Aufruf zur Vernetzung der sozialräumlichen Arbeit statt. Ein Netzwerkmanagement wurde von den Kommunen gefordert, um auf der einen Seite im Rahmen einer Ökonomisierung vor Ort integriertes Handeln zu konkretisieren, aber auch als Teil der Agenda-21-Prozesse wurde auf die Notwendigkeit von Netzwerken hingewiesen (vgl. Schubert 2004:178). Es zeigt sich jedoch in den vergangenen zwei Jahrzehnten, dass die Vernetzung in den Kommunen häufig nicht richtig koordiniert und begleitet wird und sich in der Folge unter anderem Kompetenz-, Finanzierungs- und Kompatibilitätsprobleme ergeben, die die Kooperation für die einzelnen Akteure unattraktiv machen und zu einem Stillstand führen (ebd.).

Durch verschiedene Projekte und Modelle rücken Netzwerke heute wieder in das Zentrum des Interesses, allerdings handelt es sich hier um komplizierte Konstrukte, deren Funktionsweise und Aufgaben der näheren Betrachtung bedürfen (vgl. Dietz 1999). Nach Dietz gelten für kommunale Netzwerke unter Berücksichtigung der Begriffe Kooperation und Abstimmung folgende Erfordernisse:

- Berücksichtigung der strukturellen und systemischen Positionen der Netzwerkpartner
- Fachliche und ökonomische Interessen der Netzwerkpartner hinsichtlich
- eines gemeinsamen Vernetzungsziels,

- multilaterale Kooperationswilligkeit
- und Bereitschaft zum Einsatz verlässlicher Ressourcen (Dietz 99:220)

Kompliziert werden Netzwerke u.a. dadurch, dass die einzelnen gesellschaftlichen Akteure der Netzwerke eine Art „Doppelleben“ führen. Damit sind diese Netzwerke zum einen abhängig von den jeweils anderen Akteuren und zum anderen sind sie Produkt der Akteure, die jedoch in einem zweiten Leben als Organisationen oder Institutionen auch autonom agieren. Durch das „Doppelleben“ ergeben sich bekannte Konflikte wie Konkurrenzprobleme, Finanzierungs- und Kompatibilitätsprobleme etc., um nur einige zu nennen. Bezug genommen wird hier auf formelle Netzwerke, da sich Förderung in erster Linie darauf richtet. Vor dem Hintergrund dieser potenziellen Schwierigkeiten wird deutlich, dass die Netzwerke der Steuerung und der Koordination bedürfen, um ihre Attraktivität und Produktivität immer wieder zu gewährleisten.

Dass sich eine Investition in Netzwerke lohnt zeigt die Beschreibung von Netzwerkfunktionen (Schubert 2004), die gleichzeitig auf die Vorteile verweisen, die die einzelnen Netzwerkpartner aus ihrer Mitgliedschaft in Netzwerken ziehen können:

- Ressourcenaustausch
- Übertragung von Informationen
- Mobilisierung von Hilfe und Unterstützung
- Die Bildung von Koalitionen
- Die Koordination von Aktivitäten
- Der Aufbau von Vertrauen
- Die Vermittlung von Gefühlen

Auch wenn Netzwerke offensichtlich von Vorteil sein können, bilden sie sich jedoch nicht automatisch und nicht jeder potenzielle Netzwerkpartner erkennt die Notwendigkeit. Die Evaluation des Bundesmodellprogramms „Aktiv im Alter“ (zze 2011), das auf kommunale Vernetzung zielte, stellte unter Beweis, dass ein großer Teil der Kommunen wenig oder nur bilaterale Vernetzungen aufweisen. Typischerweise erfolgt in diesen Fällen zunächst eine Bestandsaufnahme

bestehender Angebote für Ältere Menschen, die den Kontakt zu allen gesellschaftlichen Akteuren, die sich mit der Lebenssituation älterer Menschen beschäftigen, mit sich bringen. Daneben gibt es eine Reihe von Kommunen, in denen einzelne Akteure kooperieren, was jedoch nicht mit einem umfassenden, projekt- und programmorientierten Netzwerk zu vergleichen ist.

Das Fazit aus diesen kurzen Überlegungen zeigt, dass Netzwerke in der Tat voraussetzungsreich sind und Unterstützung benötigen. Um zu erkennen, welche Voraussetzungen konkret für einen Netzwerkaufbau vor Ort bzw. welche Unterstützungsleitungen jeweils notwendig sind, betrachtete die wissenschaftliche Begleitung im Rahmen der Evaluation für das Projekt *Demographie Managen* schwerpunktmäßig die Netzwerke der Projekte, Akteure und Kommunen.

## 2.2 Methodischer Ansatz der Evaluation

Die Evaluation des Projektes wurde durchgeführt, um die Fortschritte der Projekte und die Entwicklung der Kooperationsstrukturen vor Ort dokumentieren zu können. Die Evaluation sollte den Prozess einerseits formativ begleiten, andererseits sollten am Ende der Projektzeit die Ansätze und Projekte reflektiert werden. Für die Evaluation wurden mehreren Schritten vorgesehen, die nachfolgend beschrieben werden sollen.

### **Schritt 1: Situationsbeschreibung und Netzwerkanalyse**

*Inhalt:* Im ersten Schritt wurden Situationsbeschreibungen für die jeweiligen Kommunen erstellt. Dazu wurden Daten aus unterschiedlichen Quellen gesammelt und analysiert. Darüber hinaus wurde untersucht, welche Kooperationslinien in den jeweiligen Kommunen bestehen. Dazu wurden in den vier Kommunen Bergkirchen, Vierkirchen, Karlsfeld und Erdweg wichtige Schlüsselpersonen mit Blick auf ihre Vernetzung mit Einrichtungen und Organisationen der eigenen Kommune und des Landkreises interviewt. Der Schwerpunkt lag bei dieser Arbeit auf den Einrichtungen und Organisationen, die Leistungen für ältere Menschen erbringen. Ergebnis war eine Bestandsaufnahme und Einschätzung der Netzwerke in den einzelnen Kommunen sowie deren Angebote und Organisationszusammenhänge vor Ort.



*Methode:* Diese Bestandsaufnahme ruhte methodisch auf zwei Säulen. Erstens wurde für jede Kommune zunächst eine Desktop-Analyse vorgenommen bzw. die vorhandenen Unterlagen von *Demographie Managen* sowie Internetauftritte auf Vernetzungen zwischen Akteuren analysiert. Auf dieser Basis und in Abstimmung mit dem Auftraggeber wurden zweitens in jeder der vier genannten Kommunen bis zu drei Schlüsselpersonen ausgesucht, mit denen ein persönliches Interview geführt wurde. Diese Schlüsselpersonen waren in dem Projekt federführende VerwaltungsmitarbeiterInnen. Diese qualitativen Interviews wurden leitfadenbasiert durchgeführt.

*Durchführung:* Die Analyse und die Befragungen wurden in der Zeit von April bis Juni 2014 durchgeführt. Die Ergebnisse wurden vor der Sommerpause 2014 mit der Projektleitung besprochen und unterstützten die Weiterentwicklung des Projekts.

## **Schritt 2: Begleitung von Aktivitäten innerhalb des Projekts**

*Inhalt:* Um die Aktivitäten des Projekts und ihre Wirksamkeit einschätzen zu können, sollten ausgewählte Veranstaltungen, die im Zusammenhang mit dem Projekt *Demographie Managen* durchgeführt werden, besucht und ausgewertet werden.

*Methode:* Die unterschiedlichen Veranstaltungen wurden in unterschiedliche Kategorien eingeteilt. So gab es

- Workshops, die von *Demographie Managen* geplant und durchgeführt wurden
- Workshops, die in Kooperation mit Partnern, z.B. Dachau AGIL, durchgeführt werden
- Informationstreffen mit Gremien zur Information und Vernetzung (z.B. Seniorenbeiräte)
- Beratung von Einzelaktivitäten, Coaching für alle Akteure (Bürger, Vereine, Organisationen).

Diese Veranstaltungen wurden besucht und mit der Methode der teilnehmenden Beobachtung bewertet. Darüber hinaus wurden auch Interviews geführt, um ein Feedback zu den Veranstaltungen zu erhalten. Die durchführenden WissenschaftlerInnen gaben sich für die teilnehmende Beobachtung einen festen

Kriterienkatalog, um die Ergebnisse sichtbar und vergleichbar zu machen. Anzahl und Art der Veranstaltungen wurden in Absprache mit der Projektleitung ausgewählt, insgesamt sollten zehn Veranstaltungen unterschiedlicher Art besucht werden.

*Durchführung:* Für die teilnehmende Beobachtung wurden verschiedene Veranstaltungen dahingehend ausgesucht, dass diese eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure aus unterschiedlichen Kommunen in unterschiedlichen Formaten zusammenführen und sie in ihrer Interaktion zeigen. Der Zeitraum für den Besuch der Veranstaltungen erstreckte sich von April/Mai 2014 bis Januar 2015.

Die Ergebnisse aus diesem zweiten Schritt wurden sofort an die Projektleitung zurückgespielt und gemeinsam diskutiert, um den Anspruch an eine formative Entwicklung zu erfüllen und die Arbeit im Projekt ggf. anzupassen. Sowohl die Schwerpunktsetzungen – Situation in den Kommunen, Analyse von Netzwerkarbeit in verschiedenen Gremien - als auch die Evaluationsmethoden erwiesen sich als gut geeignet und brachten aufschlussreiche Ergebnisse. Im Falle der teilnehmenden Beobachtungen wurde bei der Besprechung zum Zwischenfazit im Juli 2014 im Sinne einer formativen Evaluation beschlossen, die geplante Anzahl von zehn Beobachtungen zu verringern, da mit den sechs Beobachtungen bereits ausreichende Informationen vorlagen. Anstelle der verringerten Beobachtungen wurden die konkrete Analyse eines Projektteils, eine Schlussbefragung und abschließende Experteninterviews beschlossen, um weitere Perspektiven auf das Projekt zu erhalten.

### **Schritt 3: Umfrage**

Aufgrund des dringlichen Interesses des Landratsamtes an einer Zwischenauswertung des Projektes *Demographie Managen*, um über seine Verlängerung entscheiden zu können, wurde im September 2014 eine Umfrage unter den Netzwerkpartnerinnen und –partnern mithilfe eines Fragebogens durchgeführt. Diese quantitative Umfrage wurde ohne Einbindung der wissenschaftlichen Begleitung erstellt und durchgeführt und soll hier nur summarisch Erwähnung finden.

#### **Schritt 4: Analyse der Projektwirkung am Beispiel von „Lotsen im Hilfenetz“**

*Inhalt:* Um die Wirksamkeit des Projektes vertieft betrachten und einschätzen zu können, wurde diese am konkreten Beispiel des Teilprojekts „Lotsen im Hilfenetz“ analysiert.

*Methode:* Die Analyse wurde methodisch in zwei Schritten durchgeführt. Erstens wurde für das Projekt eine Desktop-Analyse vorgenommen, in die beispielsweise Protokolle, Tagesordnungen und weitere Projektunterlagen einbezogen wurden. Auf dieser Basis und in Abstimmung mit der Projektleitung wurden im zweiten Schritt drei leitfadenbasierte Interviews mit den Lotsen durchgeführt.

*Durchführung:* Zwei der Interviews fanden im Rahmen von persönlichen Interviews mit potenziellen Interessierten, die sich dann aber gegen das Projekt entschieden, im März 2015 statt. Zusätzlich fand eine Gruppendiskussion anlässlich eines Treffens der zukünftigen Lotsen im Rathaus Hebertshausen statt. Mit diesem Ansatz wurde eine große Bandbreite an unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen eingeholt.

#### **Schritt 5: Experteninterviews**

*Inhalt:* Um einen weiteren Blickwinkel auf das Projekt zu erhalten und die bisherigen Ergebnisse daran zu spiegeln, wurden in diesem Schritt Gespräche mit wichtigen Akteure geführt.

*Methode:* Auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse wurden leitfadenbasierte Interviews mit Schlüsselpersonen aus dem Umfeld des Projektes geführt. Die Schlüsselpersonen wurden aufgrund ihrer Expertenrolle im Landkreis ausgewählt.

*Durchführung:* Die drei persönlichen Interviews fanden im April 2015 statt.

#### **Schritt 6: Fazit zur Projektarbeit und Diskussion der Ergebnisse**

*Inhalt:* In diesem sechsten und letzten Schritt wurden zum Ende des Projekts Schlussfolgerungen aus den Interviews und Veranstaltungsbesuchen gezogen und diskutiert, um Empfehlungen für die weitere Projektarbeit zu geben.

*Methode:* Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse, der Befragungen und der teilnehmenden Beobachtungen wurden aufbereitet und in eine Präsentation eingebunden. In einer Gruppendiskussion mit allen Projektverantwortlichen aus den Kommunen und aus dem Landkreis wurden diese Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. Dabei sollten Veränderungen bilanziert werden und der Ausblick auf die nächsten Schritte unter dem Blickwinkel der Wirksamkeit von Aktionen und Veranstaltungen erleichtert werden.

*Durchführung:* Diese Gruppendiskussion fand am Ende des Projekts im Begleitgremium statt. Dieser Termin fand am 17.04.2015 statt. Darüber hinaus werden ggf. Ergebnispräsentationen in politischen (z.B. Bürgermeisterdienstbesprechungen o.ä.) und anderen Gremien stattfinden.

### 3 Ergebnisse der Evaluation

#### 3.1 Qualitative Interviews in den Gemeinden

Bis zum September 2014 fanden qualitative Interviews in Bergkirchen, Erdweg, Karlsfeld und Vierkirchen statt. Diese Kommunen wurden ausgewählt, da sie bereits mit dem Projekt gestartet hatten und damit in besonderer Weise zur Situation im Landkreis Dachau berichten konnten.

#### **Karlsfeld, Vorortbesuch am 28.04.2014**

Die Situation in Karlsfeld wird durch die Probleme in der Nahversorgung und damit der Mobilität bestimmt. Auch wenn es mehrere Angebote für Senioren gibt, werden diese oft nicht voll genutzt: Zum einen sind sie zum Teil schwer mit dem öffentlichen Nahverkehr zu erreichen, zum anderen erreichen sie Senioren, die keiner kirchlichen Gemeinde bzw. einem Verein angehören, oft nicht. Um diesen Schwierigkeiten entgegenzuwirken, wurden verschiedene Projekte getestet, wie ein Shuttlebus zu den Einzelhandelsgeschäften und ein Projekt, bei dem Jugendliche für Senioren ein kaufen. Die Projekte hatten allerdings wenig Erfolg, da die kritische Masse nicht erreicht wurde: Das vom Einzelhandel finanzierte Angebot des Shuttlebusses sowie die Hilfe der Jugendlichen wurden nicht umfassend und langfristig in Anspruch genommen.

In der Gemeinde Karlsfeld leben viele MigrantInnen, darunter inzwischen auch viele SeniorInnen. Deshalb sollte durch *Demographie Managen* eine Anlaufstelle mit mehrsprachigen Helfern entstehen, um in Zusammenarbeit mit den Anbietern der Hilfen den älteren Menschen mit Migrationshintergrund und ihren Familien die Nutzung des örtlichen Hilfesystems zu ermöglichen. Da diese Anlaufstelle bis jetzt nicht verwirklicht werden konnte, bereitete sich die Gemeinde Karlsfeld gemeinsam mit *Demographie Managen* für die Maßnahme vor: Ansprechpartner wurden definiert und angesprochen, es wird über das Projekt informiert und um Unterstützung durch die örtlichen Netzwerkpartner geworben. Es bestand und besteht weiterhin der Wunsch, dass man in diesem Themenfeld weiterkommt, ist dabei aber auf finanzielle Unterstützung durch Förderungen angewiesen. Vorab soll der 2013 eröffnete Bürgertreff als gemeinsame Anlaufstelle für Seniorinnen und Senioren fungieren. Zudem gibt es den gemeinsamen Raum des Internationalen Hauses, mit dem das Ziel verfolgt werden soll, die Bevölkerungsgruppen unterschiedlicher Herkunft untereinander zu verknüpfen.

Mit Blick auf Vernetzung stehen vor allem die Kontakte zu den SeniorenvertreterInnen im Vordergrund, die auf persönlichen Beziehungen beruhen. Eine übergreifende Vernetzung im Seniorenbereich ist nicht zu erkennen. Als ein Beispiel der guten Vernetzung wird die West-Allianz beschrieben, ein Zusammenschluss von sechs Gemeinden entlang der A8: Dort gäbe es eine gute, übergreifende Vernetzung über den Tellerrand hinaus, welche im Landkreis ansonsten fehlte. Für ein landkreisübergreifendes Konzept wären Steuerung und Lenkung aus dem Landratsamt notwendig, diese Stelle fehle. Es solle „Delegierte“ für die Vernetzung und interkommunale Zusammenarbeit in jeder Gemeinde geben, die durch eine Stelle koordiniert werden. Dann könnte man sich besprechen und die Lernfähigkeit wäre höher.

#### **Erdweg, Vorortbesuch am 28.04.2014**

2009 fanden in der Gemeinde Erdweg Umfragen statt, die in der Planung für die Renovierung des alten Wirtshauses zum Bürgertreff resultierten. Das Wirtshaus soll einen „Raum für alle schaffen“. Zuerst wurde ein Antrag bei Dachau AGIL gestellt, das Wirtshaus als Haus der Inklusion zu finanzieren. Nachdem das nicht erfolgreich war, wurde nach Alternativen gesucht. Da *Demographie Managen* auch allgemein

auf das Thema „Inklusion“ abzielen würde, habe man das Wirtshaus-Projekt an *Demographie Managen* angegliedert. *Demographie Managen* habe den Prozess mit Workshops unterstützend begleitet und den Anschub für das Projekt gegeben.

Grundsätzlich ist die Situation der SeniorInnen vor Ort durch die Gemeindegliederung geprägt: Jeder Ortsteil hat eigene Vereine, Pfarrverbände, Nachbarschaftshilfen. Der soziale Zusammenhalt ist gut, es gebe noch viele familiäre Strukturen und das Vereinsleben sei sehr lebendig, dort gibt es auch Seniorengruppen. Das Wirtshaus soll das Zusammengehörigkeitsgefühl nochmals verstärken.

Um den Herausforderung der Zukunft zu begegnen versucht man mit Einheimischen-Modellen die Jungen zu halten, trotzdem wird die Bevölkerung tendenziell älter. In der Gemeinde fehlt es zudem an 2-3 Zimmerwohnungen, daher wäre ein kleineres Mehrgenerationen-Wohnen für die Gemeinde interessant, ist aber aufgrund der geringen Größe der Gemeinde schwierig.

Nach eigenen Aussagen gibt es keine intragemeindliche Zusammenarbeit, es würde eine Person für die Vernetzung fehlen.

### **Bergkirchen, Vorortbesuch am 29.04.2014**

2011 gab es eine Klausurtagung der Gemeinde, bei der zusammen mit allen Vereinen und weiteren gesellschaftlichen Akteuren eigenständig ein Seniorenkonzept für Bergkirchen erarbeitet wurde. In dem Konzept wurden auch der Bestand an Angeboten, der Seniorenanteil und der erwartete Bedarf, zum Beispiel bezüglich Infrastruktur im Alter und Verbesserung des sozialen Miteinanders, festgehalten.

Die Gemeinde Bergkirchen ist mit 7500 Einwohnern die zweitgrößte Gemeinde im Landkreis. Es gibt keinen Zentralort, die Einwohner leben in 26 Ortsteilen, die 1976 zusammengefasst wurden. Durch diese Situation ergeben sich infrastrukturelle Herausforderungen, weil manche Ortsteile bis zu 20km entfernt liegen. Es gäbe Unterschiede in den Ortsteilen, aber der soziale Zusammenhalt sei allgemein sehr hoch. Das ehrenamtliche Engagement ist stark ausgeprägt, weniger durch die

Nachbarschaftshilfe als zum Beispiel auch das Engagement vieler „rüstiger Rentner“ bei Bauprojekten wie Feuerwehr-, Sporthallen und Bürgerhäusern (ca. 50% Seniorenhilfe) und über die (Bau-)Ausschüsse.

Hinsichtlich der Herausforderungen der Gemeinde wird auf zwei Säulen gesetzt: zugehende Sozialarbeit als erste Säule und Mobilität als zweite Säule. Zudem gibt es ein Projekt der Generationenarbeit, das mithilfe der Triogroup (mit Unterstützung vom Ministerium) erarbeitet wurde. Dabei geht es vor allem darum Vorteile übergreifend zu nutzen, Netzwerke weiter auszubauen und den Kontakt zwischen den Generationen zu verstärken. Zusammen mit Dachau AGIL habe man in diesem Sinne den Bruckerhof gekauft – ein großes Areal, auf dem nun ein Begegnungshaus entstehen soll. Dort werden 2-Zimmer-Wohnungen, eine Arztpraxis, die Bücherei, die Volkshochschule und ein Büro für die Seniorenarbeit eingerichtet. Dieses Büro soll sich die Nachbarschaftshilfe mit einer hauptamtlichen Kraft teilen, welche das Projekt als Netzwerkkoordinatorin weiter managen soll. Das Projekt stehe und falle mit dieser Person, die weiterhin auch Ansprechpartner zu Frau Kurzlechner vom Landratsamt wäre. Mit Frau Kurzlechner pflege man eine gute Zusammenarbeit: Sie fungiere als Ansprechpartnerin, fachliche Unterstützung und als Schnittstelle im Landratsamt. Mit ihr habe man die Netzwerke, die seit Jahren entstehen – bspw. über die Nachbarschaftshilfen, weiter gepflegt.

#### **Vierkirchen, Vorortbesuch am 29.04.2014**

Die Strukturen in der Gemeinde sind noch ländlich und damit sehr familiär; allerdings geht man davon aus, dass sich diese Strukturen zunehmend verändern werden. In der Gemeinde gibt es insgesamt einen starken Zusammenhalt: So wurde ein Seniorennachmittag eingerichtet, der gut angenommen wurde und es gibt die Nachbarschaftshilfe. Insgesamt wurde die Lage für ältere Menschen als „mittelgut“ bezeichnet. Es gibt viele Begegnungsstätten und Projekte mit den Bürgern, die auf den regelmäßig stattfindenden Zukunftskonferenzen vereinbart werden. Die Umsetzung erfolgt mit allen kommunalen Akteuren, örtliche Bauträger arbeiten für Vereine/Kultur etc. zum Selbstkostenpreis. Das gute Klima in der Kommune zeigt sich auch bei den älteren Menschen.

Als Herausforderungen werden die Auflösung der ländlichen Strukturen sowie die fehlenden Nachfolger für die derzeit aktiven SeniorInnen in der Gemeinde gesehen. Vierkirchen ist im Vergleich eine junge Gemeinde, die um vier Jahre jünger ist als der Landkreis-Durchschnitt. Dennoch wisse man nicht, wie sich der Zuzug in Zukunft entwickeln werde. Projekte werden in der Gemeinde in Zukunftskonferenzen beschlossen, dazu gibt es Budgetvorgaben, dann Vorschläge seitens der BürgerInnen und eine gemeinsame Umsetzung. Hinsichtlich *Demographie Managen* wurden alle in der Seniorenarbeit Engagierten eingeladen, die Einzelprojekte wurden zusammengetragen, und es wurde gemeinsam überlegt, was man noch braucht. Wichtig ist die zentrale Anlaufstelle im Rathaus, um auch eine Passung mit den Verwaltungs-/Rathausstrukturen sicherzustellen. Das seniorenpolitische Konzept läuft parallel, es wird als Landkreisthema wahrgenommen, dem der Zuschnitt auf die einzelnen Gemeinden fehle und daher diffus bleibt.

Es besteht der Wunsch nach mehr interkommunaler Zusammenarbeit, die nicht immer leicht und zielführend umzusetzen sei. Frau Kurzlechner wird als Expertin sehr geschätzt und man müsse bei der Projektentwicklung aufgrund ihrer Erfahrung (z.B. bei aufsuchender Beratung) nicht mehr bei null anfangen. Das Netzwerk der Gemeinde ist über den Netzwerkplan auf vierkirchen.de zu ersehen. Netzwerkmanagement ist für die Gemeinde wichtig, deshalb gibt es die Stelle der Netzwerkkoordinatorin, um Projekte anzustoßen, zu begleiten und AkteurInnen zusammenzubringen.

### **Zusammenfassende Ergebnisse aus den Vorortbesuchen**

Auch wenn die Kommunen durchaus heterogene Strukturen aufweisen und die demografischen Herausforderungen an unterschiedlichen Punkten anpacken, gibt es doch eine Reihe von Gemeinsamkeiten:

- Grundsätzlich ist den Befragten bewusst, dass sich die ländlichen Strukturen verändern und ältere Menschen zunehmend auf Unterstützung außerhalb der Familie angewiesen sein werden. Auch wenn derzeit die familiären Strukturen noch greifen und in vielen Fällen für die Unterstützung älterer Menschen ausreichen, wird mit deren Auflösung in den kommenden Jahren gerechnet.



- Die gegenseitige Unterstützung innerhalb der Gesellschaft beruht auf tradierten Strukturen, das heißt, auch die Freiwilligen kommen aus diesen bestehenden Strukturen. Diese Strukturen finden in Einzelprojekten ihren Niederschlag und sind dort auch wirksam, werden aber nicht systematisch gefördert. In diesem Zusammenhang zeigt sich die besondere Bedeutung der Nachbarschaftshilfe, die Informationen zur Situation der Menschen in der jeweiligen Kommune und deren Bedarf liefert.
- Grundsätzlich wird die Situation der Menschen als „nicht schlecht“ wahrgenommen, man sieht derzeit keine großen Probleme – und damit auch kaum Handlungsbedarf. Damit wird das seniorenpolitische Gesamtkonzept in seiner Notwendigkeit nicht erkannt.
- Die Kommunen sind sich über die Vernetzung der einzelnen Akteure (Einrichtungen, Vereine, Verbände, Ansprechpartner für Spezialthemen etc.) nicht ausreichend im Klaren. Man ist zwar der Überzeugung, dass Netzwerke wichtig sind und diese auch bestehen, aber die Netzwerkstrukturen sind nicht präsent und nicht kommunizierbar. Es zeigt sich jedoch, dass der Bedarf nach systematischer Netzwerkpflge erkannt wird: So gibt es in einer Kommune eine Netzwerkmanagerin, eine ähnliche Stelle soll auch in einer anderen Kommune geschaffen werden, um Brücken zwischen den Bürgerinnen, den Einrichtungen, den Verbänden, der Privatwirtschaft und der kommunalen Verwaltung zu schaffen und Synergien zu heben. Das gleiche gilt für die interkommunale Zusammenarbeit: Zum einen ist sie durchaus gewünscht und wird als wertvoll erachtet, zum anderen ergreift man nicht selbst die Initiative, sondern wartet auf Koordination aus dem Landratsamt, wo eine Kontaktperson angesiedelt sein sollte.
- Das für den Landkreis erstellte seniorenpolitische Gesamtkonzept ist in den einzelnen Kommunen nicht angekommen: weder haben es die Kommunen für sich ausgestaltet und in ihre Strategien aufgenommen, noch hat der Landkreis auf eine Umsetzung gedrängt. Häufig wird das seniorenpolitische Gesamtkonzept als „Top-Down-Ansatz“ gesehen und vor diesem Hintergrund abgelehnt oder man wartet auf weitere Initiativen seitens des Landkreises. Es ist wahrscheinlicher, dass die Kommunen eine eigene – allerdings auch mit anderen Kommunen verbundene – Strategie für die Lebensverhältnisse älterer

Menschen entwickeln, als dass sie sich auf das seniorenpolitische Gesamtkonzept des Landkreises beziehen.

- Workshops, Aktivierung, Koordination und Begleitung durch das Projekt *Demographie Managen* werden positiv aufgenommen und als Ergänzung zu bestehenden Strukturen bzw. für entstehende Projekte gesehen. Dadurch wird teilweise die Notwendigkeit von Vernetzungspersonen noch klarer.
- Die Bürgerschaft ist engagementbereit und es zeigt sich der Wert von partizipativen Prozessen wie z.B. Zukunftskonferenzen, die zu Engagement anregen. Die Pflege dieser Strukturen ist und bleibt eine wichtige Aufgabe.

### 3.2 Teilnehmende Beobachtungen bei Veranstaltungen, Gremien

#### **Inklusionsforum am 08.05.2014**

Zur 3. Sitzung des Inklusionsforums des Landkreises Dachau im Caritas Zentrum für Menschen mit Behinderung erschienen neun Teilnehmer verschiedener sozialer Einrichtungen. Es zeigte sich im Laufe der Diskussion, dass die Netzwerkstrukturen noch nicht das Stadium von gegenseitiger Information, vertrauensvollem Austausch und gemeinsamer Planung erreicht haben. Die Kommunikation zeigte sich zum Teil als beeinträchtigt durch Hierarchien, formale Rollen und Top-down-Entscheidungen. Auch die Informationsvermittlung war noch nicht auf Partizipation ausgerichtet. Bei der Zusammenarbeit scheint die operative Unterstützung im Vordergrund zu stehen, es schien weniger um Information und Anregung durch gleichwertige Partner zu gehen. Konkrete Fortschritte wurden bei der Planung des Inklusionstages erzielt, allerdings hatte man auch den Eindruck, dass die TeilnehmerInnen unter einem gewissen Erfolgsdruck standen. Zum einen musste der Inklusionstag gelingen, zum anderen war es wichtig, die verbleibende Zeit von *Demographie Managen* zu nutzen. Die Interaktion gaben ein klares Bild der Vernetzung der Anwesenden bzw. auch deren Vernetzung zu anderen AkteurInnen. *Demographie Managen* wurde als gleichwertiger Partner gesehen, allerdings bestand Verunsicherung aufgrund der wiederholten Hinweise auf den Fortbestand des Projekts. Zudem erwies es sich als Herausforderung, eine Schnittmenge zwischen *Demographie Managen* und dem Inklusionsforum festzulegen.

### **Begleitgremium *Demographie Managen* am 12.05.14**

Das erste Treffen des Steuerungsgremiums zu *Demographie Managen* fand im kleinen Sitzungssaal des Dachauer Landratsamtes statt, um den Statusberichts des Projektes vorzustellen. Nach der Begrüßung durch Landrat Löwl wurde den 16 Teilnehmern der Statusbericht von Frau Kurzlechner vorgestellt. Die 16 Anwesenden bildeten untereinander Gruppen, die sich auch in der Sitzordnung widerspiegeln: Sozialverbände, Senioren-Interessensvertreter, Landratsamt/Stadt/Gemeinden, Projektleitung *Demographie Managen* und wissenschaftliche Begleitung. Die Vernetzung innerhalb der einzelnen Gruppen erschien gut, darüber hinaus bestand eine oberflächliche Vernetzung, die noch nicht von umfangreicher Zusammenarbeit geprägt war. Im Vordergrund stand die Vernetzung in eigene Netzwerke (Vereine, inter-/intra-kommunal, politisch).

Es herrschte eine rege, sachliche, strukturierte und geordnete Kommunikation sowie ein Diskurs auf Augenhöhe zwischen allen Beteiligten. Dies war vor allem durch hohe Sachkenntnis bzw. Erfahrung zur Thematik bedingt.

Die wiederkehrende Frage nach dem Fortbestand der von *Demographie Managen* wurde als letzter Punkt sachlich diskutiert. Es wurden Vorschläge vorgestellt, die nicht abschließend geklärt, aber für eine eigene Sitzung vorgesehen wurden. Mit Blick auf *Demographie Managen* wurde geäußert, das Projekt sei extrem groß und sehr vielseitig und daher eine große Herausforderung bei der Umsetzung. Zudem müsse man akzeptieren, dass die durch die Wahl verlorene Zeit nicht mehr aufzuholen wäre. Damit wurde zum einen eine Fokussierung angeregt, aber auch die knappen Zeitressourcen anerkannt.

### **Projektleitertreffen Dachau AGIL am 15.05.14**

Aufgrund des Wunsches nach Austausch bzw. Synergieeffekten, wurde das Projektleitertreffen im großen Sitzungssaal des Rathauses Vierkirchen einberufen, das seit diesem Starttermin einmal jährlich stattfinden soll. Die mangelnde Vernetzung war Grund für das Treffen, *Demographie Managen* wurde als gutes Beispiel für gelungene Vernetzung und Zusammenarbeit in diesem Sinne angeführt. Das Treffen war durch eine klare Hierarchieverteilung anhand von Rollen gegliedert mit einer übergeordneten Leitung. Es herrscht eine fachliche und sachliche Kommunikation unter der Gesprächsleitung, allerdings kam es kaum zu einem

Austausch zwischen den anderen Beteiligten. Es scheint, als ob die Vernetzung eher bilateral über die Gesprächsleitung zustande kommt und nicht direkt zwischen den einzelnen TeilnehmerInnen stattfindet. Hier ist abzuwarten, ob sich durch regelmäßige Treffen weitere direkte Beziehungen entwickeln werden. Bisher scheinen die Teilnehmer keinen Austausch zu erwarten, sondern lediglich das Darlegen des Status quo ihrer jeweiligen Projekte und die Information über das weitere Vorgehen von Dachau AGIL. Durch die gute Strukturierung des Treffens erreicht dieses zwar eine hohe Anschlussfähigkeit, allerdings wird neben dem reinen Informationsaustausch kein gemeinsamer Output erzielt.

### **Fachtag Barrierefreies Bauen und Wohnen am 07.07.2014**

Zum Fachtag rund um das Wohnen im Alter hatten *Demographie Managen* und Landrat Löwl in die Akademie Schönbrunn in Gut Häusern eingeladen. Dazu kamen TeilnehmerInnen aus unterschiedlichen Bereichen (Verwaltung/Bauamt, Seniorenbeiräte, Privatpersonen), wodurch eine große Bandbreite an unterschiedlichen Akteuren erreicht wurde. Eine solche Informationsveranstaltung fand zum ersten Mal statt und wurde daher sehr positiv aufgenommen. Es zeigte sich, dass *Demographie Managen* mit der Organisation dieses Fachtags eine wichtige Lücke füllte, da offensichtlich in der Vergangenheit keine Ressourcen für eine solche Veranstaltung zur Verfügung standen. Der Fachtag war insgesamt sehr gut organisiert, die Auswahl der einzelnen Themen war für die TeilnehmerInnen von großem Interesse. Zudem verstanden es die ReferentInnen, die Inhalte den jeweiligen verschiedenen Zielgruppen sehr gut zu vermitteln. Der große Zuspruch schlug sich auch in der großen Anzahl an Nachfragen nieder, die jedoch bei dieser Gelegenheit nicht umfassend beantwortet werden konnten.

### **Sitzung des Landkreis-Seniorenbeirats Dachau am 29.06.2014**

Das Treffen des Landkreis-Seniorenbeirats fand im Kantinen-Stüberl des Landratsamts Dachau statt. Bei den Landkreis-SeniorInnen handelt es sich um eine hierarchisch organisierte und eigenständig funktionierende Gruppe. Bei der Kommunikation der Gruppe war auffallend, dass Einzelpersonen im Vordergrund standen, während andere sich nie zu Wort meldeten. Die TeilnehmerInnen kamen während der Diskussion nicht immer von ihrer eigenen Betroffenheit auf eine Meta-

Ebene, wodurch Diskussionsergebnisse nur begrenzt erreicht wurden bzw. Diskussionen häufig nicht zu einem einvernehmlichen Ende kamen. Daran wurde auch das Problem der Gruppe deutlich, etwas gemeinsam zu entwickeln. Insofern ist auch die Vernetzung des Landkreis-Seniorenbeirats erschwert, allerdings herrscht eine sehr konstruktive Stimmung.

### **Ehrenamtsmesse am 12. Oktober 2014**

Die Ehrenamtsmesse 2014 in der ASV Halle stellte für Einrichtungen und Projekte die Möglichkeit dar, sich und ihre Arbeit zu präsentieren und interessierte Ehrenamtliche zu gewinnen. Veranstalter war das „Netzwerk Ehrenamt“, bei dem sich auch *Demographie Managen* aktiv beteiligt. Die Messe war insgesamt gut besucht und bot eine große Bandbreite an Ausstellern. Unter den Ausstellern fanden sich neben den großen etablierten Vereinen und Verbänden auch kleinere Akteure. Naturgemäß ist die Gesamtschau der Aussteller noch unvollständig. Beispiele wie die Ehrenamtsmesse in München zeigen jedoch, dass sich im Zeitverlauf immer mehr Aussteller anschließen. Mit der Bekanntheit und der Häufigkeit ihres Stattfindens, wird die Messe auch zunehmend potenzielle Ehrenamtliche anziehen.

Die ausstellenden Teilnehmer waren sehr zufrieden und engagiert, vor allem wurde die Kontaktmöglichkeit geschätzt sowie die Möglichkeit, etwas Gemeinsames jenseits von Konkurrenzen schaffen.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse aus der teilnehmenden Beobachtung**

Grundsätzlich zeigt sich, dass die Veranstaltungen (insbesondere auch der Fachtag zum Wohnen im Alter) gut besucht waren und wichtige Plattformen für Austausch und Information darstellten. *Demographie Managen* gewinnt dabei stark an Profil und legitimiert sich, da hier ein bisher ungedeckter Bedarf erkannt und gedeckt wurde. Gleichzeitig zeigt sich der Bedarf für ein kreatives und fluides Netzwerk, das schließlich auch zu gemeinsamen Planungen führt – und im Sinne einer Netzwerkbildung auch eine originäre Aufgabe von *Demographie Managen* darstellt.

In diesem Teil der Evaluation wurde analysiert, wie innerhalb von Gremien (z.B. Seniorenvertretung, Begleitgremium Dachau AGIL, Inklusionsforum etc.) gearbeitet

wird und wie diese sich mit anderen (z.B. Projekten, wie Dachau AGIL und Demographie Managen, aber auch mit Institutionen wie Altenheimen, Sportvereinen, etc.) vernetzen. Der Blick auf die Netzwerke, der ein Kernstück der Evaluation darstellt, hat sich als sinnvoll erwiesen, da sich hier Barrieren und Probleme, aber auch Chancen für die praktische Arbeit zeigen. Die teilnehmende Beobachtung zeigt, dass sich die bestehenden Gremiensitzungen als Veranstaltungen gestalten, die in erster Linie dem Informationsaustausch dienen. Dabei nehmen die TeilnehmerInnen die neuen Informationen zum einen selektiv auf und bringen sie nur bedingt mit dem jeweils eigenen Arbeitskontext in Verbindung. Die Gremien schaffen es zumeist nicht, etwas Gemeinsames zu schaffen und bleiben in dem Stadium des gegenseitigen Informationsaustausches stecken, wie er auch eingangs in den Erläuterungen zur Netzwerkentwicklung beschrieben wurde. Daher bildet der Landkreis Dachau hier keine Ausnahme: Eine Weiterentwicklung von Netzwerken erfordert eine entsprechende Anleitung und Strukturierung, die eine entsprechende Netzwerkkultur hervorbringen kann. Es zeigen sich durchaus gute Ansätze und vor allem auch hohes Interesse seitens der TeilnehmerInnen, die als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung durchaus wertvoll sind.

### 3.3 Umfrage bei den ProjektpartnerInnen

Im September 2014 wurde durch *Demographie Managen* eine Umfrage bei den ProjektpartnerInnen durchgeführt. Da für die Umfrage ein sehr enger Zeitrahmen gesteckt wurde, hat man darauf verzichtet, die wissenschaftliche Begleitung einzubeziehen. Ziel der Umfrage war die Zwischenauswertung des Projekts aufgrund des Interesses des Landratsamtes. Inhalt des Fragebogens war die Bewertung der Aktivitäten von *Demographie Managen* anhand eines Kriterienkatalogs sowie offene Fragen dazu, was besonders an dem Projekt gefallen/nicht gefallen habe, ob eine Weiterführung sinnvoll wäre bzw. mit welchen Schwerpunkten die Weiterführung sinnvoll erschiene. Insgesamt nahmen 33 Personen an der Befragung teil. Der Vollständigkeit halber hat die wissenschaftliche Begleitung die vorliegenden Daten analysiert und in die Gesamtanalyse einbezogen.

Bei den Ergebnissen ist hervorzuheben, dass eine Beratung und Anlaufstelle rund um das Thema Senioren, die durch eine zentrale Stelle im Landratsamt

wahrgenommen wird, überwiegend positiv gesehen wird. Zudem werden vor allem Teilprojekte wie „Lotsen im Hilfenetz“ und trägerübergreifendes Mitwirken, beispielsweise bei der Ehrenamtsmesse, grundsätzlich positiv bewertet.

Im Hinblick auf Netzwerke wird der Beitrag von *Demographie Managen* zum Aufbau eines Netzwerks für SeniorInnen und zur trägerübergreifender Zusammenarbeit, beispielsweise im Netzwerk Ehrenamt oder bei der langen Tafel, von den UmfrageteilnehmerInnen besonders hervorgehoben. Die Vernetzung verschiedener Projektteilnehmer bzw. das vernetzte Handeln im Landkreis zu fördern, werden als positive Errungenschaften von *Demographie Managen* genannt. Allerdings weisen die Umfrageteilnehmer auch darauf hin, dass vorhandene Strukturen und Netzwerke weiter genutzt und ausgebaut hätten werden müssen, um Verknüpfungen zwischen Themen herzustellen und sich mit anderen Einrichtungen im Landkreis, die sich bereits um Senioren kümmern, abzustimmen. Eine Vernetzung der Akteure sei primär wichtig, um Konkurrenzdenken zu verhindern.

### 3.4 Wirkung am Beispiel „Lotsen im Hilfenetz“

#### 3.4.1 Beschreibung

Das Teilprojekt entstand vor dem Hintergrund der für *Demographie Managen* gesetzten Schwerpunkte. Dabei sollte hier der Schwerpunkt „Beratung“ durch eine Anlaufstelle für SeniorInnen verbessert werden. Es zeigte sich, dass derzeit keine zentrale Anlaufstelle im Landkreis existiert, die Orientierungshilfe für die vielfältigen Angebote rund um das Thema Hilfe für SeniorInnen geben könnte. Daher entstand die Idee, dezentral in den Kommunen - in Analogie zu den mobilen Anlaufstellen in den Kommunen – ehrenamtliche Lotsen zu etablieren. „Lotsen im Hilfenetz“ können vor Ort als AnsprechpartnerInnen fungieren und ratsuchenden BürgerInnen für Fragen zum Hilfeangebot in der Gemeinde und für landkreisweite Angebote zur Verfügung stehen. Dadurch sollen nicht nur der Zugang zu Hilfen sowie die Erreichung der Zielgruppen verbessert, sondern auch eine Vernetzung vor Ort und auf Landkreisebene vorangetrieben werden. Die Lotsen sind deshalb unter anderem Teil des Seniorennetzwerks vor Ort in den Gemeinden und ein wichtiges Bindeglied zwischen Hilfesuchenden und den bestehenden hauptamtlichen und ehrenamtlichen

Angeboten. Wichtig ist, dass die Lotsen nicht selbst Hilfe leisten, sondern als VermittlerInnen von Dienstleistungen agieren.

### 3.4.2 Chronologische Übersicht

Zum Jahresende 2013 entstand die Idee zu „Lotsen im Hilfenetz“ auf der Grundlage verschiedener Gespräche und Analysen vor Ort. Anfang 2014 wurden in einem nächsten Schritt die BürgermeisterInnen angeschrieben und das Projekt dem Landkreissenorenbeirat vorgestellt. Am 3.4.2014 wurde auf einem Informationsabend das Profil der Lotsen erklärt und um TeilnehmerInnen geworben. Zu dieser Veranstaltung wurde durch die Presse offen eingeladen, wichtige Akteure, um Beispiel die Wohlfahrtsverbände, wurden direkt angeschrieben. Insgesamt kamen 14 Personen, darunter die Nachbarschaftshilfe, Seniorenbeauftragte, Engagierte und VerbandsvertreterInnen. Manche TeilnehmerInnen wollten gleich Lotsen werden, andere kamen in der Absicht, sich zunächst zu informieren. Am 5.6.2014 und am 24.7.2014 fanden für die zukünftigen Lotsen zwei eintägige Fortbildungsveranstaltungen statt, die aufeinander aufbauten: Bei der Veranstaltung im Juni im Ludwig-Thoma-Haus wurde unter anderem geklärt, welche Aufgaben die Lotsen übernehmen können und sollen. An der zweiten Veranstaltung im Landratsamt nahmen fast alle TeilnehmerInnen der ersten Fortbildung auch wieder teil. Es war nach dem ersten Fortbildungstreffen beschlossen worden, zu zukünftigen Treffen immer ReferentInnen einzuladen, die sich und ihren Arbeitsbereich vorstellen. In diesem Fall war es beispielsweise der Sozialdienst 60+ des Landratsamtes. Am 16.10.2014 stellte sich bei einem weiteren Treffen in Bergkirchen der gerontopsychiatrische Dienst vor. Zudem wurde der offizielle Start des Projekts für den 01. März 2015 bekannt gegeben. Für diesen offiziellen Auftakt konnten die zukünftigen Lotsen ihren personalisierten Flyer auf der Grundlage eines gemeinsamen Templates erstellen. Am 29.01.2015 wurde für das Treffen kein Gastredner eingeladen, sondern der Schwerpunkt auf die gemeinsame Vorbereitung für den Start gelegt. Beispielsweise wurde diskutiert, welche Gemeinden, welcher Raum, welcher Ansatz (Hausbesuche, Sprechstunden Rathaus, etc.) gewählt werden sollten. Der 01.03.2014 wurde als Starttermin bestätigt und die Pressekonferenz für den 02.03.2014 festgelegt. Es wurde ein Landkreis-Flyer für alle erstellt, die einzelnen Lotsen verweisen durch einen Einleger mit ihren Kontaktdaten auf ihre



Person. Schließlich wurde am 02.03.2015 der offizielle Start des Projektes bei einer Pressekonferenz bekanntgegeben.

### 3.4.3 Interviews

Die Interviews wurden mit zwei interessierten Lotsen, die sich dann doch nicht am Projekt beteiligten geführt. Darüber hinaus wurde eine Gruppendiskussion mit allen Lotsen geführt, die nun für das Projekt tätig werden. In den Gesprächen wurden folgende Punkte erkennbar:

- Die Kontakte der Interviewten zu dem Lotsen-Projekt entstanden größtenteils durch dessen Vorstellung in den Gemeinden. Zudem hätten die Bürgermeister das Projekt an Gemeindemitglieder herangetragen. Das Projekt sei in allen Belangen offen aufgenommen worden.
- In allen Interviews wurde darauf hingewiesen, wie unterschiedlich die Gemeinden untereinander bzw. schon die Ortsteile einer Gemeinde sein können und dass sich insofern unterschiedliche Herausforderungen an einen Lotsen stellen. In manchen Gemeinden geht man davon aus, dass der Bedarf vollständig durch Seniorenbeauftragte gedeckt sei, wodurch sich die Frage nach der Notwendigkeit eines Lotsen ergebe. Durch die Etablierung eines Lotsen in ein gut funktionierendes Hilfesystem käme es zu Doppelfunktionen und Verwirrung für die Betroffenen, wer denn nun der richtige Ansprechpartner sei. Der Aspekt der individuellen Abstimmung auf die jeweilige Gemeinde solle in dem Lotsen-Projekt, vor allem in der Lotsen-Ausbildung, noch besser verwirklicht werden.
- Die Funktion des Lotsen wird als die eines Bindegliedes zwischen den Hilfsmöglichkeiten, der Gemeinde / dem Landratsamt und den Betroffenen beschrieben. Zum Teil gäbe es Hemmungen bei den Hilfesuchenden, sich direkt an die Gemeinde bzw. das Landratsamt zu wenden und zunehmend auch bei Anlaufstellen mit kirchlichem Bezug. Die Lotsen können hier eine neutrale Stelle für Hilfesuchende in den Gemeinden darstellen.
- Insbesondere betonen die Interviewten, dass es bei dem Gelingen des Projektes vor allem darum geht, Vertrauen aufbauen zu können. Dies sei am

Anfang des Projektes nicht per se gegeben, auch wenn einige der Lotsen schon seit längerem in diesem Bereich tätig sind.

- Von manchen der Interviewten wird dargestellt, dass Projekt sei durch das Auslaufen von *Demographie Managen* unter Zeitdruck geraten, weshalb man nun offiziell gestartet sei, unabhängig vom eigentlichen Stand der Lotsen.
- Die Vorbereitung der Lotsen durch die Lotsen-Ausbildung wird unterschiedlich beurteilt. Zum einen wurden die Referenten-Vorträge im Rahmen der Lotsen-Ausbildung insgesamt als sehr gut und informativ bewertet. Bei den Vorträgen habe man die Möglichkeit gehabt, einen Einblick in die Arbeit wichtiger Akteure im sozialen Bereich zu erhalten und sich mit diesen auszutauschen und zu vernetzen. Die Grundausbildung für den Lotsen sei jedoch die EFI-Ausbildung, weil dort konzentriertes Wissen vermittelt wird. Die Lotsen-Ausbildung wäre die praktische Ergänzung hierzu, beispielsweise wenn es um den Ansatz der zugehenden Sozialarbeit und den Umgang mit den SeniorInnen ging. Insgesamt sind die Schnittmengen bzw. die Abgrenzung zu den EFIs für die Interviewten nicht ganz trennscharf, was wiederum zu einer gewissen Unklarheit hinsichtlich des benötigten Kenntnisstands und der konkreten Aufgaben führt. Andererseits könnte dies zu einem Beispiel für die gelungene Vernetzung von Programmen (hier: EFI/Demographie Management) und Personen werden.
- Das Netzwerk des Projekts sei gut, vor allem durch die sehr guten Kontakte von Frau Kurzlechner zu wichtigen Akteuren sowie die Verbindungen der Lotsen zu gewachsenen Netzwerken vor Ort. Allerdings sei das Projekt noch nicht bekannt genug, um über ein wirklich umfangreiches Netzwerk zu verfügen. Für den Aufbau eines übergreifenden Netzwerkes sei es vor allem notwendig, dass jeder Lotse Informationen und Zugang sowie Kenntnisse über das Ausmaß dieses Netz besitzt.
- Die Lotsen zeigten ein hohes persönliches Engagement und sind von der Bedeutung des Projekts überzeugt, das ihnen ein Herzensanliegen ist. Sie kommen aus voneinander abweichenden Motiven und bringen unterschiedliche Persönlichkeiten und Erfahrungshintergründe mit. Es wird interessant sein, nach einer gewissen Laufzeit zu erheben, zu welchen

Vorteilen die individuell unterschiedlichen Hintergründe und Ansätze geführt haben.

#### 3.4.4 Schlussfolgerungen mit Blick auf die Vernetzung

Das Lotsen-Projekt befindet sich in der frühen Anfangsphase. Schon jetzt hat es eine Strukturiertheit, relative Eigenständigkeit und eine gewisse Bekanntheit entwickelt, wodurch die Vorzeichen für die weitere Entwicklung positiv zu sehen sind.

Die Vernetzung der Lotsen untereinander ist sehr gut, dadurch wurden insbesondere persönliche Netzwerke erweitert. Bei der Weitergabe von Informationen - beispielsweise von Inhalten des Fachtags an die Lotsen - scheint es jedoch Hindernisse zu geben, wodurch die Vernetzungsaspekte Ressourcenaustausch/ Informationsaustausch schon außerhalb des inneren Kerns nicht mehr voll erfüllt werden. Festzustellen ist zudem eine fehlende Vernetzung zu übergeordneten Ansprechpartnern. Durch diese fehlenden Kontakte kommt es bei manchen Lotsen zu einem Gefühl der Hilflosigkeit und zugleich zu einem Gefühl des Nichteingebunden-Seins bei potenziell wichtigen Kooperations-/Ansprechpartnern. Eine zentrale Stelle, die hier Kontakte herstellt, stellt somit eine wichtige Voraussetzung dar.

#### 3.5 Experteninterviews

Anfang bis Mitte April 2015 fanden in persönlichen Gesprächen leitfadenbasierte Interviews mit zentralen Schlüsselakteuren im Landkreis über das Projekt *Demographie Managen* statt, um das Projekt abschließend zu analysieren.

Dabei wurden von allen Experten die besonderen Erwartungen, die zu Beginn an das Projekt gestellt wurden, erwähnt. Insbesondere seien der Projektstart und der Start der Initiativen vor Ort zäher verlaufen, als man das gewünscht hätte – bedingt durch Herausforderungen wie dem Ende der LEADER-Förderperiode und dem politischen Wechsel durch die Wahlen. Eine besondere Herausforderungen sei zudem durch ein anderes Projekt im Landkreis entstanden: Ab 2012 wurde das Seniorenkompetenz-Zentrum durch verschiedene Akteure aufgebaut, dabei sollte eine Datenbank über Veranstaltungen im Landkreis für Senioren und ein Konzept für eine Seniorengenossenschaft entstehen. Mit dem Start von *Demographie Managen* sollte 2013 Seniorenkompetenz-Zentrum als Säule von *Demographie Managen* in diesem

Projekt aufgehen. Allerdings war aufgrund dieser Entwicklung Zusammenarbeit und Kommunikation der Beteiligten an den Projekten nicht unbelastet und von einer gewissen Konkurrenzsituation geprägt.

Mehrheitlich sind die befragten ExpertInnen mit dem Verlauf des Projektes nach diesen anfänglichen Schwierigkeiten sehr zufrieden, das Projekt *Demographie Managen* sei besser als erwartet verlaufen. Einige Punkte des ursprünglichen Projektplans hätten umstrukturiert werden müssen, beispielsweise konnten nur in drei der ursprünglich vier Gemeinden Projekte verwirklicht werden, dafür habe man aber unter anderem das Lotsenprojekt auf den Weg gebracht. Zudem haben weitere Gemeinden nun Interesse an *Demographie Managen* entwickelt, da erkannt wurde, dass hierdurch eine Hilfe zur Erfüllung der Gemeindeaufgaben geschaffen wurde.

Das Lotsen-Projekt wurde von den befragten InterviewpartnerInnen als notwendiges Mittel zur Schließung einer Lücke in den Hilfesystemen der Gemeinden gesehen: obwohl man die zugehende Sozialarbeit im Projektzeitraum nicht umsetzen konnte, wurde durch die Lotsen sei ein niederschwelliger Zugang geschaffen, um Menschen vor Ort bei der Hilfesuche zu unterstützen. Dabei könne es durch das Lotsen-Projekt geschaffen werden, die zum Teil überalten Systeme aufzubrechen bzw. weiterzuentwickeln. Zudem sei das Projekt ein Einstieg für weitere Projekte innerhalb der Gemeinde, beispielsweise hinsichtlich der Pflegeberatung. Es bleibt festzuhalten, dass dies an vielen Fällen überraschend gut gelungen ist, manche Akteure jedoch nicht erreicht wurden.

Zusammenfassend sind die folgenden Punkte aus den Interviews hervorzuheben: Zum Teil fehlt in den Gemeinden das Problembewusstsein hinsichtlich des demographischen Wandel. Hierbei kann *Demographie Managen* eine wichtige Rolle beim Aufbau eines solchen Bewusstseins und bei der Aufnahme von gegensteuernden Maßnahmen spielen.

Die stärksten Grenzen und größten Blockaden für die Netzwerkarbeit und die Regionalentwicklung stellen die institutionalisierten Eigeninteressen mancher Akteure dar: Sobald der professionelle Geschäftsbereich der Akteure betroffen ist, steigt die Abschottung der eigenen Angebote und die Konkurrenz zwischen den Akteuren. Wie man diese Grenzen verschieben könne, sei eine offene Frage, weil es auch am Zugang zu diesen Akteuren mangelt. Ein Schlüssel könnten trägerübergreifende

Veranstaltungen darstellen, durch welche Ressourcen aufgezeigt und ihre gemeinsame Nutzung ermöglicht werden können.

Besonders hervorgehoben wurde die Leistung von Frau Kurzlechner, die in der Projektzeit viele der bestehenden Barrieren mit einem großen Durchhaltevermögen abgebaut habe und dadurch dem Projekt zu einem guten Stand verholfen habe. Zudem habe sie es geschafft in bestehende Netzwerke integriert zu werden und diese durch aktive Netzwerkarbeit weiter zu entwickeln. Der besondere Verdienst des Projektes hätte sich in den Projekten in den Kommunen gezeigt, da hier die teilweise fehlenden fachlichen und zeitlichen Ressourcen hinsichtlich des Projektmanagements und des Netzwerkaufbaus der Kommunen erfolgreich ergänzt wurden.

### 3.6 Fazit zur Projektarbeit und Diskussion der Ergebnisse

Zur Abschlusssitzung des Begleitgremiums zu *Demographie Managen* im kleinen Sitzungssaal des Landratsamtes Dachau am 17.04.2015 erschienen neben der Projektleitung die verantwortlichen VertreterInnen von Landratsamt und der Arbeitsgruppe für Sozialplanung und Altersforschung (Afa) sowie zehn weitere Projektverantwortlichen aus den Kommunen und aus dem Landkreis. Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse, der Befragungen und der teilnehmenden Beobachtungen wurden in einer Präsentation vorgestellt. In einer Gruppendiskussion waren die Teilnehmer sodann aufgefordert, die vorgestellten Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation zu besprechen. Im Blickpunkt des Diskurses standen insbesondere Veränderungen, die durch *Demographie Managen* angestoßen wurden, aber auch der Ausblick auf die nächsten Schritte. Die Diskussion konzentrierte sich im Verlauf auf die Einschätzungen der Teilnehmer zu Teilaspekten des Projektes. Dabei wurde vor allem auf die Thematik von Aufgabenüberschneidung/Doppelfunktionen sowie Konkurrenzproblemen mit anderen Projekten/Trägern eingegangen. Die Teilnehmer des Begleitgremiums äußerten aufgrund dieses Diskurses mehrheitlich den Wunsch, das Begleitgremium als runden Tisch mit neuem Themenschwerpunkt beizubehalten, um in diesem Forum weiterhin Konkurrenzen und Hindernisse abzubauen sowie den Informationsaustausch zu fördern. Es wurde betont, dass sich die übergreifende Netzwerkzusammenarbeit in den letzten Jahren durch *Demographie Managen* erheblich verbessert habe und alle Teilnehmer diese Entwicklung weiter fördern

wollen. Hierbei zeigte sich, dass durch *Demographie Managen* eine Plattform für die Pflege und Koordinierung bestehender, aber auch für die Gewinnung zukünftiger Kooperation geschaffen wurde. Diese Plattform gilt es weiterhin aufrechtzuerhalten und aufzubauen. Weiterhin war anhand der Diskussion zu sehen, dass die Schwerpunktsetzung der Evaluation auf dem Thema Netzwerke passend gewählt wurde und dadurch die Ergebnisse und Empfehlungen für die Fortführung des Projektes sowie für eine Übertragbarkeit wertvoll sind.

Im Anschluss an das Begleitgremium wurden der Abschlussbericht des Projektes und die Evaluation im großen Sitzungssaal des Landratsamtes im Rahmen einer Ergebnispräsentation VertreterInnen von Kommunen, Interessensgemeinschaften, Trägern und der Presse vorgestellt.

#### 4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die wichtigsten Ergebnisse:

- Es entsteht ein Bewusstsein für die Herausforderungen des demografischen Wandels und die Notwendigkeit von Maßnahmen
- *Demografie managen* wurde nach einer schwierigen Startphase von den Kommunen positiv aufgenommen und dehnt sich im Landkreis aus
- Vermittlung und Bündelung und auch die Möglichkeit einer zentralen Ansprechpartnerin wird positiv betrachtet
- Veranstaltungen wurden gut besucht und stellen wichtige Plattformen für Austausch und Informationen dar
- Es besteht Bedarf für ein kreatives und fluides Netzwerk, das schließlich auch zu gemeinsamen Planungen führt
- Es gibt eine engagementbereite Bürgerschaft mit einem hohen Interesse an der Gemeinschaft und der Lebensqualität vor Ort

Spiegelt man die bisherigen Ergebnisse an den oben genannten Kriterien eines Netzwerkes (Punkt 2.1.), so ergeben sich daraus die folgenden Empfehlungen für ein weiteres Vorgehen auf Landkreisebene hinsichtlich der weiteren Netzwerkbildung:

1. Die **Übertragung von Informationen** findet vor allem durch den Informationsaustausch in verschiedenen Gremien statt. Dabei ist der Nutzen aber z.T. gering wegen fehlender Anknüpfungsmöglichkeit bzw. der fehlenden Weitergabe der Informationen nach außen. Gerade Veranstaltungen wie der Fachtag können dazu dienen, Informationen an eine breite Menge von verschiedenen Akteuren bereitzustellen, unabhängig von deren Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppierungen, sowie durch professionelle Vermittlung der Inhalte durch kompetente Referenten eine Anknüpfbarkeit für alle Zielgruppen zu ermöglichen.
2. Im Rahmen der **Mobilisierung von Hilfe und Unterstützung** ist eine übergeordnete Steuerfunktion bzw. ein Bindeglied dringend notwendig, um gezielt zu helfen/unterstützen. Auf Landkreisebene ist dies durch das Palliativteam sehr gut verwirklicht. Auf Gemeinde-Ebene kann diese Bindeglied-Funktion durch die Lotsen ausgefüllt werden. Grundsätzlich zeigt sich der Wert landkreisübergreifender Projekte, die jedoch Steuerung und Koordination erfordern.
3. **Die Koordination von Aktivitäten:** Hier ist eine Zentralstelle erforderlich, die eine gut entwickelte Schnittstellenfunktion wahrnimmt einschließlich der Umsetzung einer Netzwerkerweiterung bzw. dem Aufbau einer Netzwerkkultur. Organisatorisch gehören ein Newsletter, die Bündelung von Terminen und die Homepage zu dieser Koordinationsaufgabe. Diese Aufgabe kann sowohl extern als auch im Landratsamt angesiedelt werden.
4. Vertrauen ist gerade im ländlichen Bereich und in der Seniorenarbeit ein wichtiger Aspekt, der über die Zukunftsfähigkeit eines Projekts entscheidet. **Der Aufbau von Vertrauen** erfordert jedoch stets eine gewisse Beständigkeit, die durch eine längerfristige Planung und stabile Finanzierung gewährleistet werden können. Aus diesem Vertrauen und der Beständigkeit heraus wird es zudem möglich sein, eine **Vermittlung von Gefühlen** zu erreichen, wodurch weitere Partner für das Netzwerk gewonnen werden können. Das Bedürfnis, an einem Strang zu ziehen und auf vielen Ebenen die Lebensbedingungen für

ältere Menschen zu optimieren, wird von den Akteure geteilt und legt das Fundament für eine emotionale Bindung an entsprechende Projekte.

5. Der **Ressourcenaustausch** zwischen den gesellschaftlichen Akteuren ist noch zu gering ausgeprägt. Das wird durch Konkurrenzdenken und dem Abschotten der eigenen Angebote gegenüber anderen verstärkt. Zum Abbau dieser Hindernisse empfiehlt sich die Ausweitung trägerübergreifender Engagements und Veranstaltungen wie beispielsweise die Ehrenamtsmesse. Wichtig ist hierbei auch die **Bildung von Koalitionen**, die über bestehende Verbindungen hinausgehen.

Die Bedeutung dieser beiden Voraussetzungen wird durch die Betrachtung der obigen Punkte verdeutlicht: Zum jetzigen Zeitpunkt werden die ersten beiden Punkte (Übertragung von Informationen und Mobilisierung von Hilfe und Unterstützung) im Landkreis Schritt zu Schritt verwirklicht; die Voraussetzungen der Punkt 3 und 4 bestehen aktuell noch nicht bzw. nicht ausreichend. Um alle Punkte zu verwirklichen, sind der Ressourcenaustausch und die Bildung von Koalitionen die Angelpunkte, die den Netzwerkaufbau im Landkreis bestimmen werden.

Dieser Abgleich mit dem Idealbild eines Netzwerks zeigt, dass *Demographie Managen* bereits viele nützliche Bausteine für den Landkreis Dachau angelegt hat. Allerdings muss die Kombination der Bausteine und deren Ansiedelung bzw. Beauftragung gut geplant werden, um eine strukturierte und für den Landkreis insgesamt auf Dauer förderliche Unterstützung darzustellen. Insbesondere bedarf es dem Abbau bzw. der Moderation von Eigeninteressen von institutionalisierten Strukturen. Die Einbettung dieser Strukturen ist für eine Professionalisierung der Vernetzung und den Aufbau einer Netzwerkkultur dringend erforderlich. Politik und Engagement können diese Entwicklung nachhaltig anstoßen und weitertragen. Dazu ist zum einen eine Anerkennungspolitik hinsichtlich des ehrenamtlichen Engagements notwendig. Zum anderen wird für den Landkreis eine vernetzte Zusammenarbeit über die drei Ebenen Politik, Verwaltung und operative Umsetzung (Abb. 1) empfohlen.



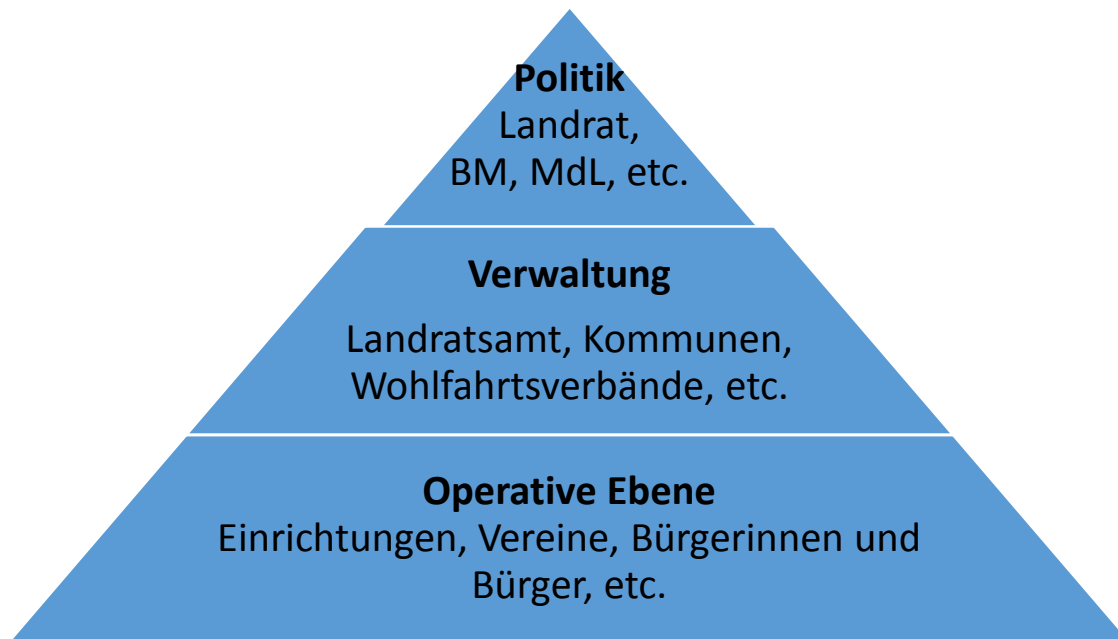


Abb. 1: Vernetzte Zusammenarbeit über die drei Ebenen Politik, Verwaltung und operative Umsetzung

Eine wichtige Rolle spielt auf der politischen Ebene das Commitment des Landrats, der nicht nur Türen öffnen muss, sondern auch durch den von ihm vertretenen Wunsch nach Vernetzung sowohl Anerkennung als auch Anreize schaffen muss. Durch ein solches Vorgehen kann ein landkreis- und trägerübergreifendes Netzwerk entstehen, das ebenso Ansatzpunkt für die ausbaufähige interkommunale Zusammenarbeit im Landkreis ist.

Im Einzelnen werden für den Landkreis Dachau folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Verstetigung der bestehenden Projekte, damit das Engagement für Projekte und Anliegen nicht brachliegt. Dazu gehört die systematische und konsequente Begleitung und ggf. Ausweitung des Lotsenprojekts, aber auch der anderen im Rahmen von *Demographie Managen* initiierten

Projekte. Die Übertragbarkeit und Weiterentwicklung von Projekten stellt eine Notwendigkeit dar, die auch Kontinuität und Interesse seitens des Landkreises unter Beweis stellt.

- Die Ergänzung und Unterstützung der Arbeit der Kommunen durch fachliche und zeitliche Ressourcen des Landkreises hat sich als hilfreich und höchst willkommen herausgestellt. Im Sinne einer Förderung der – auch interkommunalen – Zusammenarbeit im Landkreis sollte das Unterstützungsangebot für Kommunen beibehalten werden.
- Es zeigt sich, dass es gerade auch bei der Informationsbereitstellung landkreisspezifische Aufgaben gibt, die auch weiterhin systematisch von Landkreis wahrgenommen werden. Das gleiche gilt für Projekte, die Kommunen miteinander verbinden.
- Da der Zusammenhalt in den Kommunen als wichtig erachtet wird und in Zukunft Gefahr läuft, weniger zu werden, ist die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von Strukturen des bürgerschaftlichen Engagements in enger Verzahnung mit den Kommunen eine wichtige Aufgabe des Landkreises. Gerade das Lotsenprojekt wäre ein guter Ausgangspunkt um hier bei den Bürgerinnen und Bürgern für ein Engagement zu werben.
- Nicht zuletzt hat sich in den Kommunen ein klares Interesse an Vernetzung gezeigt: innerhalb der Kommunen, aber auch innerhalb des Landkreises. Der Landkreis sollte es sich daher auch in Zukunft zur Aufgabe machen, eine Netzwerkkultur durch gute Steuerung zu entwickeln und zu pflegen, Netzwerke auszubauen und diese systematisch auf den genannten drei Ebenen voranzutreiben.

## C Anhang

### Literatur

- Bertelsmann Stiftung 2015: [wegweiser-kommune.de](http://wegweiser-kommune.de); letzter Abruf 24.04.2015.
- Dietz B. „Vernetzung als Steuerungsinstrument kommunaler Gesundheits- und (Alten-)Pflegepolitik“ in: Dietz, B./Eißel, De., Naumann D. (Hrsg.) (1999), Handbuch der Kommunalen Sozialpolitik, Leske+Budrich, Opladen)
- Schubert, H., Netzwerkmanagement – Planung und Steuerung von Vernetzung zur Erzeugung raumgebundenen Sozialkapitals, in: Müller, B./Lüb, S./ Zimmermann, K. (2004) Steuerung und Planung im Wandel. Festschrift für Dietrich Fürst. VS Verlag Wiesbaden)
- Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze), Ergebnisse und Wirkungen des Programms „Aktiv im Alter“. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung unter <http://www.zze-freiburg.de/assets/pdf/AktivimAlterAbschlussbericht.pdf>