



September 2019



Kommunale Netzwerke für Bewegung und Begegnung im Alter

Planungsleitfaden

Interessierte Fachpersonen wenden sich an:
Claudia Kessler, Public Health Services
E-Mail: info@public-health-services.ch, Tel. +41 31 331 21 22

Impressum

Herausgeberin
Gesundheitsförderung Schweiz

Autorin
Claudia Kessler, Public Health Services (im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz)

Fotonachweis Bilder
Gesundheitsförderung Schweiz/Peter Tillessen

Auskünfte/Informationen
Gesundheitsförderung Schweiz, Wankdorffallee 5, CH-3014 Bern, Tel. +41 31 350 04 04,
office.bern@promotionsante.ch, www.gesundheitsfoerderung.ch

Bestellnummer
02.0293.DE 09.2019

Download PDF
www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen

© Gesundheitsförderung Schweiz, September 2019

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	4
2 Ziele und Wirkungen	5
2.1 Vision	5
2.2 Ziele	5
2.3 Ergebnisse und Nutzen	6
3 Zielgruppen/Multiplikatoren/Settings	7
3.1 Beschreibung der primären Zielgruppe(n) und Multiplikatoren/-innen	7
3.2 Setting(s)	7
4 Vorgehensweise	8
4.1 Konkrete Massnahmen: Schritt für Schritt	9
5 Projektorganisation und -steuerung	13
5.1 Akteure/-innen, Rollen und Aufgaben	13
5.2 Weitere mögliche Kooperationspartner (nicht abschliessend)	14
5.3 Bezug zu anderen Ansätzen und Teilprojekten	15
5.4 Ressourcen	15
5.5 Zeitlicher Ablauf	17
6 Nachhaltigkeit und Leitkonzepte der Gesundheitsförderung	18
6.1 Nachhaltigkeit und Verankerung	18
6.2 Chancengleichheit	18
6.3 Partizipation	19
6.4 Empowerment	19
7 Lernerfahrungen und Empfehlungen	20
7.1 Erfolgsfaktoren und Bewährtes	20
7.2 Stolpersteine	21
7.3 Empfehlungen/Lernerfahrungen	21
8 Vorhandene Dokumente/Hilfsmittel	23

1 Einleitung

Die Förderung von Bewegung und sozialer Teilhabe – im Alter und generationenübergreifend – trägt dazu bei, dass immer mehr ältere Menschen bis ins hohe Alter ihre Autonomie behalten und länger zu Hause wohnen bleiben können. Diese Erkenntnis hat seitens der Anbietenden zu einem boomenden Markt für die Zielgruppe 65+ geführt. Vor allem in grösseren Gemeinden gibt es heute eine breit gefächerte Palette von Angeboten für die ältere Bevölkerung – Kurse, Anlässe, Turn- und Wandergruppen usw. Die Angebote entsprechen jedoch nicht immer den Bedürfnissen der älteren Bevölkerung. Ihr, den Gemeindeverantwortlichen, aber auch den Anbietenden und weiteren Akteurinnen und Akteuren fehlt zudem oftmals der Überblick über die komplexe und meist kaum koordinierte Angebotslandschaft.

Hier setzt der Lösungsansatz des «Kommunalen Netzwerks für Bewegung und Begegnung im Alter» an. Die Erfahrung aus den Pilotgemeinden zeigt, dass es über kommunale Netzwerke gelingt, Gemeinden für die Gesundheitsförderung im Alter zu gewinnen, Ressourcen der Akteurinnen und Akteure effizienter zu nutzen und die Angebotslandschaft stärker auf die Bedürfnisse älterer Menschen auszurichten. Der Aufbau eines solchen Netzwerks ist ein partizipativer Gemeindeentwicklungsprozess, der seine Zeit braucht, sich in den Pilotgemeinden jedoch bewährt hat. Die Ergebnisse kommen nicht nur der älteren Bevölkerung zugute, sondern lassen sich auch für das Standortmarketing der Gemeinde nutzen.

Verantwortliche in den Kantonen und Gemeinden, welche ein kommunales Netzwerk für die Gesundheitsförderung im Alter mit Schwerpunkt Bewegung und Begegnung entwickeln möchten, finden in diesem Leitfaden Planungsgrundlagen, die Hilfestellung bei der Konzeption, Umsetzung und Begleitung eines Netzwerks bieten. Der Leitfaden zeigt mögliche Vorgehensweisen auf.

Die Empfehlungen basieren auf den Erfahrungen in Pilotprojekten, die von Partnerorganisationen des Projekts «Via – Best Practice Gesundheitsförderung im Alter» in verschiedenen Kantonen und Gemeinden umgesetzt wurden.

Lernerfahrungen folgender Kantone und Gemeinden flossen dabei ein:

- Kanton Bern (Biel, Herzogenbuchsee, Langenthal)
- Kanton St. Gallen (Buchs, Jonschwil, Lichtensteig)
- Kanton Zug (Risch, Steinhausen, Walchwil; Baar und Cham; kantonales Netzwerk BBb100)

Zudem flossen auch Erfahrungen aus den Kantonen Appenzell-Ausserrhodon, Graubünden und Aargau ein.

Kurzbeschreibung

Der Planungsleitfaden gibt Hilfestellung für die Initiierung und den Aufbau kommunaler Netzwerke zur Förderung von Bewegung und Begegnung im Alter in den Gemeinden.

In einem partizipativen Prozess identifizieren Behördenvertretende, Verantwortliche der Organisationen und Anbietende gemeinsam mit der älteren Bevölkerung den prioritären Handlungsbedarf. Schrittweise stärken sie den Austausch unter den Beteiligten, bauen die bestehende Angebotslandschaft bedarfsgerecht aus und stärken die Qualität der Angebote.

Der «Lead» für die Entwicklung eines kommunalen Netzwerks soll in den Gemeinden liegen. Erfahrungsgemäss brauchen diese jedoch Unterstützung und Begleitung durch externe Fachpersonen.

Die Entwicklung der Netzwerke gestaltet sich je nach Strukturen in den Gemeinden, den Bedürfnissen der Zielgruppe und den Ressourcen der Akteurinnen und Akteure unterschiedlich. Dennoch gibt es entscheidende Phasen und Schritte im kommunalen Prozess, welche den Ansatz leiten. Diese werden aufgezeigt. Ein regionaler Zusammenschluss mehrerer Gemeinden, als eigene Entität oder als Dach für mehrere kommunale Netzwerke, stellt eine alternative Option dar.

→ Alle im Planungsleitfaden erwähnten  Hilfsmittel sind in Kapitel 8 «Vorhandene Dokumente/Hilfsmittel» aufgeführt.

2 Ziele und Wirkungen

2.1 Vision

Ältere Männer und Frauen bleiben dank besserer Gesundheit autonom und können länger in der gewohnten Umgebung wohnen bleiben. Für dieses Ziel engagieren sich Anbietende, Behördenvertretende, andere Akteure/-innen und interessierte ältere Menschen in den Gemeinden gemeinsam. Den Bedürfnissen von älteren Frauen und Männern, welche unter erschwerten Bedingungen leben, wird dabei Rechnung getragen.

2.2 Ziele

Persönlich/individuell

- Ältere Menschen haben ein starkes Bewusstsein für ein gutes und gesundes Altern; sie sind informiert und motiviert, sich nach ihren Möglichkeiten zu bewegen und sich zu begegnen, und sie nutzen die Angebote
- Weniger ältere Menschen sind sozial isoliert
- Ältere Menschen beteiligen sich aktiv als Akteurinnen und Akteure in der Gemeinde
- Ältere Menschen haben in der Gemeinde eine hohe Lebensqualität

Soziales Umfeld/Setting

- Die Kooperation und Koordination der Anbietenden und der Akteure/-innen wird unter dem Lead der Gemeinde und unter Mitwirkung der älteren Bevölkerung gestärkt
- Angebote zur Gesundheitsförderung im Alter werden erfasst, bedarfsgerecht optimiert und bekannt gemacht
- Die Freiwilligenarbeit in den Organisationen und der Nachbarschaft wird gestärkt
- Massnahmen zur Verbesserung der Umgebung und der Lebensverhältnisse der älteren Bevölkerung in den Bereichen Bewegungsförderung, Mobilität, Sturzprävention und Begegnung werden gefördert und Zugangsbarrieren abgebaut

Gesellschaft/Politik

- Bewegung und Begegnung – im Alter und generationenübergreifend – wird zum gesellschaftlichen Trend
 - Die ältere Bevölkerung wird in den Gemeinden zunehmend als Chance und Ressource und nicht nur als «Problem» wahrgenommen
 - Die Partnerschaft zwischen der älteren Bevölkerung, den Akteuren/-innen und den Behörden wird gestärkt
 - Die Versorgungsausgaben der Gemeinden sinken durch eine gesündere und aktive ältere Bevölkerung
 - Durch eine starke Identifikation der Bevölkerung in und mit ihrer Gemeinde wird ein Standortvorteil geschaffen
-

2.3 Ergebnisse und Nutzen

Durch das kommunale Netzwerk werden die Akteure/-innen und Anbietende der Bewegungs- und Begegnungsangebote, Verantwortliche von Gemeinden und Altersorganisationen sowie interessierte ältere Menschen untereinander vernetzt. Angebote werden besser koordiniert, sind bekannt und werden dadurch vermehrt von der älteren Bevölkerung genutzt. Der Netzwerkprozess bietet vielerlei Beteiligungsmöglichkeiten für die ältere Bevölkerung.

Ein etabliertes und gut funktionierendes Netzwerk bringt so einen Mehrwert für die ganze Gemeinde: Bewohnerinnen und Bewohner, Vereine, Organisationen, Dienstleistungsanbieter, Politik und Verwaltung gewinnen gleichermaßen. Das Engagement der Gemeinde für die Gesundheitsförderung im Alter lässt sich gut für das Standortmarketing nutzen.

Dass dies in der Praxis funktioniert, zeigte sich in den Pilotgemeinden, aus denen bereits nach relativ kurzer Laufzeit der Projekte Ergebnisse in folgenden Bereichen als nutzbringender Mehrwert berichtet werden konnten:

- **Stärkung des Angebots für Bewegung und Begegnung**
- **Stärkung der Kooperation unter den Akteurinnen und Akteuren**
- **Stärkung der älteren Bevölkerung in den Gemeinden**

Wie sich dieser Nutzen in den Pilotgemeinden konkret ausdrückte, wird im  *Hilfsmittel XIII «Ergebnisse der Selbstevaluation»* aufgezeigt.

Das verwendete Wirkungsmodell wird im  *Hilfsmittel IV «Rahmenwirkungsmodell für ein Programm «Gesundheitsförderung im Alter»* aufgezeigt. Nach nur ein bis zwei Jahren Entwicklung und Umsetzung in den Pilotgemeinden konnte erwartungsgemäss noch keine Wirkung im Sinne eines Gesundheitsnutzens auf der Ebene der älteren Bevölkerung oder der Kosteneinsparungen für die Gemeinden vermeldet werden. Diese Netzwerkeffekte sind längerfristig zu verfolgen und nur im multifaktoriellen Zusammenspiel mit anderen Interventionen zu beeinflussen.



3 Zielgruppen/Multiplikatoren/Settings

3.1 Beschreibung der primären Zielgruppe(n) und Multiplikatoren/-innen

Zielgruppe

Ältere Menschen im Pensionsalter, die zu Hause leben

Multiplikatoren/-innen

Gemeindeverantwortliche, Anbietende und andere professionelle und freiwillige Akteure/-innen im Bereich Gesundheitsförderung im Alter in den Gemeinden, inkl. Vertretende der älteren Bevölkerung, Angehörige der älteren Menschen; Kinder und jüngere Menschen, welche ältere Menschen zu Bewegung und Begegnung motivieren können; Anbietende von Versorgungsangeboten (inkl. Ärzteschaft, Spitex, Sozialdienste usw.); Vertretende von sozialen und religiösen Institutionen.

3.2 Setting(s)

- **Kommunales Netzwerk:** Setting = politische Gemeinde oder
 - **Regionales Netzwerk** mit einem regionalen Zusammenschluss mehrerer Gemeinden, als eigene Entität oder als Dach für mehrere kommunale Netzwerke: Setting = Region
-

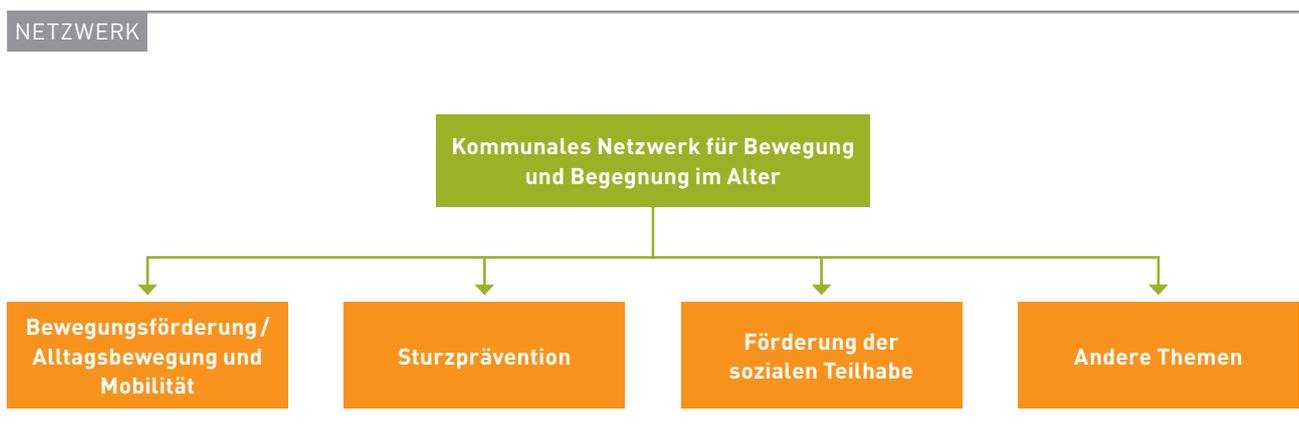


4 Vorgehensweise

Wichtige Anmerkung

Keine zwei Netzwerke sind gleich. Die Entwicklung der Netzwerke gestaltet sich je nach den Strukturen in den Gemeinden, den Bedürfnissen der Zielgruppe und den Ressourcen der Akteurinnen und Akteure unterschiedlich. Dennoch gibt es entscheidende Phasen und Schritte im kommunalen Prozess, die den Ansatz leiten. Diese werden im Folgenden exemplarisch aufgezeigt, sollen jedoch an den jeweiligen Kontext angepasst werden. Es müssen nicht zwingend alle Schritte durchlaufen werden, und auch die Reihenfolge kann je nach Situation umgestellt werden. Thematisch fokussiert das Netzwerk auf die Förderung von Bewegung und Begegnung in der älteren Bevölkerung und andere eng verbundene Themen. Je nach Bedarf kann der Themenkreis jedoch erweitert werden.

risch aufgezeigt, sollen jedoch an den jeweiligen Kontext angepasst werden. Es müssen nicht zwingend alle Schritte durchlaufen werden, und auch die Reihenfolge kann je nach Situation umgestellt werden. Thematisch fokussiert das Netzwerk auf die Förderung von Bewegung und Begegnung in der älteren Bevölkerung und andere eng verbundene Themen. Je nach Bedarf kann der Themenkreis jedoch erweitert werden.



4.1 Konkrete Massnahmen: Schritt für Schritt

1. Initiierungsphase

Schritt 1

Erstgespräch

Die Initiative für eine Netzwerkbildung kann von verschiedenen Seiten kommen: von Gemeindeverantwortlichen, der kantonalen Ebene, Altersorganisationen wie z. B. der Pro Senectute, älteren Menschen oder den Anbieterorganisationen. An einem Erstgespräch mit den interessierten Schlüsselakteuren/-innen werden die Rahmenbedingungen für die Bildung eines Netzwerks geklärt. Das Treffen kann auch zur Sensibilisierung für die Gesundheitsförderung im Alter genutzt werden.

 *Hilfsmittel zur Unterstützung im Erstkontakt mit einer Gemeinde: VIII «Gesundheitsförderung im Alter – Handeln lohnt sich!»; VII «Kommunale Netzwerke für ältere Menschen aufbauen – Eine Broschüre für Gemeinden zur Förderung der Gesundheit und Lebensqualität im Alter»*

Schritt 2

Politische Verbindlichkeit und Bildung einer Steuergruppe

An einer Startsituation kann eine Steuergruppe gebildet werden. Die Gruppe setzt sich idealerweise aus Mitgliedern der politischen Behörde und ein bis zwei gut verankerten und breit akzeptierten Schlüsselpersonen aus der Zivilgesellschaft zusammen. Mitglieder der Steuergruppe werden für die Trägerschaft und eine aktive Mitwirkung gewonnen. Gemeinsam werden die grundlegenden Wegmarken und Vorgehensweisen im Netzwerk-Prozess festgelegt. Dabei geht es auch bereits um Fragen von Ressourcen und Rollenklärung unter den Beteiligten.

Schritt 3

Kooperationsvereinbarung

Die Erfahrung zeigt, dass kommunale Netzwerke dann nachhaltig verankert werden können, wenn die Gemeinde eine aktive Rolle – im Idealfall den «Lead» – übernimmt. Eine entsprechende Vereinbarung ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie kann, muss aber nicht, schriftlich getroffen werden. Ein Beschluss des Gemeinderats verleiht der Netzwerkinitiative den nötigen Rückhalt in der Gemeinde und unterstützt das Ziel, in kommenden Gemeindebudgets personelle und finanzielle Ressourcen für das Netzwerk einzuschreiben.

 *Hilfsmittel I «Kooperationsvereinbarung mit den Gemeinden»*

Schritt 4

Bestandsaufnahme

Im Auftrag der Trägerschaft wird eine Bestandsaufnahme gemacht, die einen Überblick über die lokalen Anbietenden und deren Angebote für die Zielgruppe verschaffen soll. Die Bestandsaufnahme kann von Mitgliedern der Steuergruppe, Mitarbeitenden der Gemeindebehörde oder einer externen Fachstelle realisiert werden. Der Aufwand dafür beläuft sich für in der Gemeinde gut verwurzelte Personen oder Institutionen auf zwei bis drei Arbeitstage. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme können im Sinne eines «Quick-Win» der älteren Bevölkerung zugänglich gemacht werden (z. B. in amtlichen Gemeindeanzeigen oder über Internet-Plattformen mit einer Angebotsübersicht wie z. B. [«Infosenior»](#) der Pro Senectute).

 *Hilfsmittel: II «Leitfaden Situations- und Bedarfsanalyse»; III «Raster Bestandsaufnahme»; V «Tools für Standortbestimmung mit Gemeinden»*

2. Aufbauphase

Schritt 5

Runder Tisch und
Gründung einer
Arbeitsgruppe

Ein runder Tisch für Akteurinnen und Akteure klärt Interessen und Anforderungen an ein Netzwerk und zeigt den Handlungsbedarf in der Gemeinde auf. Über den runden Tisch können verschiedene Akteure/-innen und Anbietende in den Netzwerkprozess eingebunden werden. Es hat sich bewährt, auch Vertretende der sozialen und kirchlichen Institutionen sowie der Gesundheitsversorgung zu beteiligen (z. B. Hausärzte/-innen, Spitex). Über Senioren/-innenorganisationen oder aktive Senioren/-innengruppierungen sollte eine Vertretung der älteren Bevölkerung gewährleistet sein.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme werden am runden Tisch vorgestellt. Wenn möglich wird der runde Tisch vom Gemeindepräsidenten oder der Gemeindepräsidentin präsiert. Dies verschafft dem Anlass Gewicht und stärkt das «Commitment» der politisch Verantwortlichen. Im Gegenzug («Win-win»-Situation) verschafft ihnen dieses Engagement Sichtbarkeit und politische Unterstützung bei der Zielgruppe.

Die Steuergruppe wird zu einer Arbeitsgruppe erweitert. Letztere bildet den Kern des Netzwerks und organisiert auch die Bedürfniserhebung und Mitwirkungsanlässe für die ältere Bevölkerung.

Schritt 6

Bedürfniserhebung

Die Bedürfnisse der Zielgruppe können mit verschiedenen methodischen Ansätzen erhoben werden. Neben der Vertretung am runden Tisch können ältere Menschen über «Fokusgruppendifkussionen» (*geringerer Aufwand*) oder einen «Zukunftsworkshop» (*grösserer Aufwand*) in den Prozess eingebunden werden. Ein Zukunftsworkshop erlaubt eine breite Mobilisierung der Bevölkerung und der Akteure/-innen und gibt dem laufenden Prozess hohe Sichtbarkeit in der Gemeinde. Grössere Anlässe sollten von Personen moderiert werden, die über entsprechende Kompetenzen in der Moderation von Gruppenprozessen verfügen. Falls diese Kompetenzen in der Gemeinde nicht verfügbar sind, lohnt es sich, entsprechende «Profis» punktuell beizuziehen.

Im Vorfeld von Mitwirkungsanlässen empfiehlt es sich, die ältere Bevölkerung über lokale Medien zu Themen der Gesundheitsförderung im Alter zu sensibilisieren und zu informieren.

Mitwirkungsanlässe dienen folgendem Zweck:

- Sensibilisierung der älteren Bevölkerung zu Themen der Gesundheitsförderung im Alter
- Bedürfniserhebung (*verschiedene Untergruppen der Zielgruppe berücksichtigen*)
- Bekanntmachung der bestehenden Angebote und des Netzwerkprojekts
- Gemeinsame Erarbeitung von Zukunftsvorstellungen und Projektideen für mehr Lebensqualität im Alter
- Vernetzung zwischen Behörden, Zielgruppe und Akteuren/-innen
- Mobilisierung der Bevölkerung, Identifikation von Freiwilligen und anderen Ressourcen in den Gemeinden, Anstoss zur Selbstorganisation

 *Hilfsmittel: II «Leitfaden Situations- und Bedarfsanalyse»; X «Tipps und Rohtexte für die Arbeit mit den Medien»; VI «Checkliste – Überprüfung der wichtigsten Schritte in Mitwirkungsprozessen»*

3. Umsetzungsphase

Schritt 7

Netzwerktreffen und Projektgruppen

Im Vorfeld des ersten Netzwerktreffens trifft sich die Arbeitsgruppe, bereitet die erhobenen Bedürfnisse auf und identifiziert Anbietende und weitere potenzielle Netzwerkpartner. Diese müssen kontaktiert und für die Mitwirkung gewonnen werden.

Beispiele von Netzwerkpartnern:

- Anbietende im Bereich Bewegung und Begegnung für ältere Menschen
- Behörden und Kommissionsmitglieder
- Senioren/-innenorganisationen, engagierte Einzelpersonen
- Organisationen der Zivilgesellschaft (inkl. Migrantenorganisationen in Gemeinden mit hohem Anteil älterer Bevölkerung mit Migrationshintergrund), Quartiersvereine, Freiwilligenorganisationen
- Fachorganisationen (z. B. Pro Senectute, SRK)
- Religiöse Gemeinschaften, Sozialdienste
- Gesundheitsversorger/-innen (Ärztenschaft, Apotheken, Spitex usw.)
- BASPO-Sportkoordinatoren/-innen
- u.a.

An einem ersten Netzwerktreffen werden die Ergebnisse der Situations- und Bedarfsanalyse diskutiert, gemeinsame Interessen identifiziert und Netzwerkziele festgelegt. Die Klärung der **mittel- bis langfristigen Ziele** ist von zentraler Bedeutung, um gemeinsame Erwartungen über den Nutzen zu schaffen und dem Netzwerk längerfristig Richtung zu bieten. Die in Kapitel 2.2 vorgeschlagenen Ziele sollten auf den Bedarf der jeweiligen Gemeinde angepasst werden. Es soll zudem darüber ausgetauscht werden, wie bestehende Angebote für Bewegung und Begegnung im Alter verstärkt auf die Bedürfnisse der älteren Menschen ausgerichtet und Zugangsbarrieren reduziert werden können. Wo immer möglich werden Angebote durch Integration von Bewegung und Begegnung qualitativ gestärkt und Massnahmen zur Verbesserung der Umgebung und Lebensverhältnisse der älteren Bevölkerung mitberücksichtigt (→ *siehe Kapitel 5.3 Bezug zu anderen Ansätzen und Teilprojekten*).

Es folgt eine **Lückenanalyse**. Projekte und Massnahmen – einzelner oder einer Gruppe von Anbietenden – werden skizziert, welche das Angebot für Bewegung und Begegnung im Alter optimieren könnten. Dabei werden auch Angebote für Personen mit spezifischen Bedürfnissen geschaffen (→ *siehe Kapitel 6.2 Chancengleichheit*).

Über eine Priorisierung der Vorschläge wird eine konkrete **Massnahmenplanung** vorgenommen. Die definierten Aufgaben und Projekte werden von den Netzwerkpartnern in verschiedenen **Projektgruppen** weiterentwickelt.

Es hat sich bewährt, pro Jahr mindestens zwei Netzwerktreffen zu organisieren, um den Austausch, die Vernetzung zu stärken und den Prozess aktiv zu halten. Eines dieser Treffen kann als Netzwerktagung erweitert werden, an welcher auch Wissen vermittelt wird. Die Treffen und Anlässe werden mit Unterstützung der Netzwerk-Arbeitsgruppe von der Projektleitung im Namen der federführenden Institutionen organisiert. Zwischen den Treffen wird in der Arbeitsgruppe und den Projektgruppen weitergearbeitet.

📖 *Hilfsmittel: XI «Lückenanalyse»; XII «Neue und angepasste Angebote»; XVIII Checkliste «Schwer erreichbare Zielgruppen»; XIX Leitfaden «Wie erreichen wir Männer 65+?»; XX «Gemeinde bewegt»*

Schritt 8

Information der
Öffentlichkeit

Die Bevölkerung und die Zielgruppe der älteren Menschen werden periodisch über wichtige Schritte und Teilergebnisse, Angebote und Anlässe informiert. Dies kann auf vielfältige Weise erfolgen: über die etablierten Informationskanäle in den Gemeinden (Gemeindeanzeiger, Informationsbrett, Anlässe usw.), über Multiplikation durch Vereine und Organisationen, über Webseiten und Internet-Plattformen mit Angebotsübersichten (wie z. B. www.infosenior.ch), einen «Markt der Angebote» usw. Eine öffentliche Veranstaltung schafft Gelegenheit, die Aktivitäten des Netzwerks und die Angebote bekannt zu machen und weitere Personen für eine Beteiligung zu motivieren.

Schritt 9

Anpassung und
Weiterentwicklung

- Die Netzwerkentwicklung ist ein zyklischer Prozess. Die rollend angepasste Planung wird durch eine periodische Aktualisierung der Situations- und Bedarfsanalyse unterstützt. Ein gelegentliches Innehalten mit einer kritischen Reflexion im Sinne einer Selbstevaluation lohnt sich.
- Die Schritte 4–9 können danach in angepasster Form mehrfach durchlaufen werden.
- Um ein Netzwerk für die beteiligten Partner langfristig attraktiv zu halten, braucht es immer wieder neue inhaltliche Schwerpunkte. Gesundheitsförderung im Alter ist so vielfältig wie das Altern selbst und hält viele Themen bereit, die dem Netzwerk den inhaltlichen Motor bieten können. Wichtig ist, die Themenauswahl dem Bedarf in der Gemeinde und den Bedürfnissen der älteren Bevölkerung entsprechend zu gestalten. → siehe «*Themenvielfalt*» in  *Hilfsmittel VII «Kommunale Netzwerke für ältere Menschen aufbauen – Eine Broschüre für Gemeinden zur Förderung der Gesundheit und Lebensqualität im Alter»*



5 Projektorganisation und -steuerung

Einführung

Auch für die Projektorganisation gibt es unterschiedliche Formen und Strukturen. Deshalb werden bei den Akteurinnen und Akteuren jeweils verschiedene Möglichkeiten angegeben.

5.1 Akteure/-innen	Rollen und Aufgaben
Kantonale Verantwortliche (evtl. auch externe Fachperson) oder lokaler Initiant/lokale Initiantin	<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung des Themenschwerpunkts • Im ganzen weiteren Verlauf des Prozesses: Fachliche Begleitung und Unterstützung, v. a. bei der Mittelbeschaffung, Bestandsaufnahme, Organisation Grossanlässe, übergeordnete Öffentlichkeitsarbeit, Verstetigung und nachhaltige Verankerung des Netzwerks • Erarbeitung von Hilfsmitteln
Träger: Gemeinde/Stadt (wenn möglich Gemeindepräsident/-in oder -räte, oder Verantwortliche der Fachstelle Alter oder Gemeinwesenarbeit) gemeinsam mit kantonalen Behörden und Altersorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Strategischer «Lead», Steuerung, Finanzierung
Kommunale Projektleitung (z. B. durch Leitung des Ressorts Alter/Gesundheit/Soziales/Sport; alternativ durch Organisationen, Verein oder mandatierte Dienstleister)	<ul style="list-style-type: none"> • Operativer «Lead» (hält den Prozess zusammen) • Prozess- und Projektmanagement auf kommunaler Ebene, Mittelbeschaffung • Leitung Arbeitsgruppe und Unterstützung Projektgruppen, Einladung zu Sitzungen und Treffen, Pflege Adressdatenbank • Organisation Grossanlässe und Versände • Koordination Bestandsaufnahme • Reicht Informationen weiter, übergeordnete Öffentlichkeitsarbeit • Monitoring; Ergebnissicherung und Dokumentation (behält das Ziel im Auge) • Verstetigung und nachhaltige Verankerung des Netzwerks
Arbeitsgruppe kommunales Netzwerk (zusammengesetzt aus Projektleitung, Vertretenden der älteren Bevölkerung, Vertretenden der Anbietenden und anderer Akteure/-innen)	<ul style="list-style-type: none"> • Plant und organisiert runde Tische, Mitwirkungsanlässe und Netzwerktreffen • Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

Diverse Projektgruppen (zusammengesetzt aus interessierten Akteuren/-innen und Anbietenden, Vertretenden von Senioren/-innen, Freiwilligen)	<ul style="list-style-type: none"> • Konzipieren und entwickeln Projekte und Angebote im Auftrag und mit Unterstützung der Arbeitsgruppe und Projektleitung
Netzwerkpartner → siehe Kapitel 4.1, Schritt 6	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an Netzwerktreffen und Anlässen • Anpassung und Ergänzung ihrer Angebote • Koordination mit anderen Anbietenden und Akteuren/-innen • Beteiligung an Projektgruppen und Netzwerkaktivitäten • Weiterbildung/Befähigung der Mitarbeitenden und Akteure/-innen • Infrastrukturleistungen (z. B. Räumlichkeiten für Treffen)
Kantonale Projektleitung, Support und Beratung (z. B. Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung oder Fachorganisationen wie z. B. Pro Senectute)	<ul style="list-style-type: none"> • Standortgespräche mit der Gemeinde • Unterstützt Gemeinde bei der Mittelbeschaffung • Unterstützt Gemeinde bei der Bestandsaufnahme • Moderationen und Unterstützung der Gemeinde bei der Organisation von Grossanlässen • Übergeordnete Prozesskoordination (Vernetzung zwischen mehreren Gemeinden), Wissens- und Erfahrungstransfer; Austauschgefässe zwischen Gemeinden • Fachberatung • Erarbeitung von Hilfsmitteln und Kommunikationsprodukten • Übergeordnete Öffentlichkeitsarbeit • Standardisierung (soweit sinnvoll) und Qualitätssicherung • Monitoring und Evaluation; Ergebnissicherung und Dokumentation • Beratung der Gemeinde bezgl. Verstetigung und nachhaltige Verankerung des Netzwerks
5.2 Weitere mögliche Kooperationspartner (nicht abschliessend)	
Gesundheitsförderung Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung des Aufbaus von kommunalen Netzwerken zur Gesundheitsförderung im Alter im Rahmen der kantonalen Aktionsprogramme (KAP), Förderung des interkantonalen Austauschs
Medien (lokale Presse, Radio, TV)	<ul style="list-style-type: none"> • Partner für Information und Sensibilisierung
Bundesamt für Sport (BASPO)/Sportnetzwerke	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung Sportkoordinatoren/-innen zur Sportförderung in den Gemeinden • Befähigung von esa-Experten/-innen und Kursleitenden
Regionale/kantonale/nationale Ligen und Verbände	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsmaterialien • Ressourcen und fachliche Grundlagen
Schweizerischer/regionaler Gemeinde- und Städteverband	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimation • Vernetzung und Erfahrungsaustausch unter den Gemeinden, Weiterbildungen • Netzwerk Lebendige Quartiere

5.3 Bezug zu anderen Ansätzen und Teilprojekten

- Bewegungsförderung für ältere Menschen sollte immer mit **Sturzprävention** kombiniert werden. www.sichergehen.ch
- Über die Bewegung kann die Begegnung gefördert werden, und umgekehrt. Die kommunalen Netzwerke tragen so zur **sozialen Teilhabe** der älteren Bevölkerung bei.
 *Hilfsmittel XVII «Planungsleitfaden Förderung der sozialen Teilhabe im Alter in Gemeinden»*
- Wichtig ist zudem, dass die Netzwerkaktivitäten sowohl auf Angebote zur Verhaltensprävention als auch auf die **Verhältnisprävention** ausgerichtet werden (z. B. Gestaltung von Strassen, Plätzen und Begegnungsräumen, öffentliche Sitzbänke, ÖV-Anbindung, Fahrdienst für Angebots-Nutzer, Aspekte der Sicherheit)
 *Hilfsmittel XX «Gemeinde bewegt»*
- Das Departement für Sport, Bewegung und Gesundheit (DSBG) der Universität Basel führt in Kooperation mit Gesundheitsförderung Schweiz eine 4-tägige Weiterbildung **«Zertifikatskurs Bewegungsförderung im Alter»** für esa-Experten/-innen durch. <https://advancedstudies.nibas.ch/studienangebot/kurs/bewegungsfoerderung-im-alter-19773>
- Nützliche **Tools zum Thema Veranstaltungen und Kurse** finden sich zudem in der Toolsammlung des Arbeitspapiers 16 – Veranstaltungen und Kurse  *Hilfsmittel XXI «Tools Veranstaltungen und Kurse»*

5.4 Ressourcen

Kommunale Netzwerke können von unterschiedlichem Umfang sein – von klein und reduziert auf zentrale Kernelemente, bis zu gross und komplex (*mit Grossanlässen für die Bevölkerung, verschiedenen Netzwerkprojekten, Weiterbildungen, überkommunalen Zusammenschlüssen usw.*). Es können deshalb keine pauschalen und allgemeingültigen Angaben zu den nötigen Ressourcen gemacht werden. Die folgenden Angaben basieren auf den Angaben der Verantwortlichen von Pilotprojekten und stellen Hochrechnungen und Schätzungen dar. Einschränkend muss betont werden, dass das im Leitfaden beschriebene generische Modell aus verschiedenen «Good-Practice-Modellen» zusammengestellt und genau in der Art noch nicht umgesetzt wurde.

1. Personelle Ressourcen

- Projektleitung/Prozessmanagement (*kommunale und kantonale Ebene*)
- Leitung der Projektgruppen (Netzwerkpartner, Freiwillige, Vertretende der älteren Bevölkerung) (*kommunale Ebene*)
- Bestandsaufnahme (Mitglieder der Spur-/Arbeitsgruppe, Mitarbeitende der Gemeinde, Freiwillige) (*kommunale Ebene*)
- Unterstützungs- und Beratungsleistungen: entweder nach Bedarf oder mit definiertem Zeitguthaben (*kantonale Ebene*)
- Moderationen von Treffen und Anlässen (für Grossanlässe evtl. erfahrene Moderations-Profis) (*kommunale und kantonale Ebene*)

2. Sachmittel und Infrastruktur

- Räumlichkeiten für Treffen und Anlässe (z. B. Turnhallen, Sitzungszimmer und Säle der Gemeinde/Kirchgemeinde und Netzwerkpartner, Vereinslokale)
 - Verpflegungskosten für Treffen
 - Kommunikationsmaterialien (Rundschreiben, Flyer, Aushänge usw.)
 - Allenfalls Sachmittel für die Umsetzung von Projekten (z. B. strukturelle Änderungen in den Gemeinden: Aufstellen von Bänken in der Gemeinde; Einrichten neuer Bushaltestellen; Generationenspielplatz)
-

3. Geschätzte Kosten

Personalaufwand kommunale Projektleitung

- Aufbau und Beginn der Umsetzungsphase: je nach Komplexität ca. 5–10%-Pensum
- Später sinkt der Aufwand, abhängig von Anzahl und Umfang der Umsetzungsprojekte und Anlässe

Personalaufwand kantonale Projektleitung, Unterstützungs- und Beratungsleistungen durch kantonale Ebene

- Ca. 4–8 Stunden pro Monat und Gemeinde für Sensibilisierung, allgemeine Unterstützung und Beratung; Bedarf initial hoch, der Unterstützungsaufwand nimmt über die Zeit ab; Effizienzgewinn durch Betreuung mehrerer Gemeinden
- Optional kann den Gemeinden von den kantonalen Verantwortlichen als Anreiz zusätzlich ein Zeitbudget für eine Fachberatung durch externe Dienstleister zur Verfügung gestellt werden (Modell Kanton Aargau) (z. B. zweimal ½ Tag pro Jahr)

Weitere Kosten

- Aufbau und Beginn Umsetzungsphase: ca. CHF 5000.– bis CHF 10 000.– pro Jahr für diverse Auslagen (z. B. Versand, Werbung und Kommunikation, Verpflegungskosten bei Anlässen, professionelle Moderation, Standkosten), plus allfällige Mittel für Umsetzungsprojekte. Später sinken die Kosten für den eigentlichen Netzwerkbetrieb.
- Organisationskosten pro Netzwerktreffen: ca. CHF 100.– bis CHF 200.–, exkl. Personalkosten
- Grossanlässe für die Bevölkerung (z. B. Zukunftswerkshop) sind kostenintensiv: je nach Anzahl der Teilnehmenden und Angebot (Restauration, Moderation usw.) bis zu mehrere tausend Franken
- Professionelle Moderation von Grossanlässen: ca. CHF 1500.– pro Halbtage, inkl. Vor- und Nachbereitung

4. Finanzierung

Es ist eine Co-Finanzierung durch die Gemeinde und andere Trägerorganisationen anzustreben. Die Projektleitung sowie allfällige Umsetzungsprojekte sollten im Sinne der Nachhaltigkeit über die Gemeinde finanziert werden. Hier ist auf eine frühzeitige Berücksichtigung im Gemeindebudget zu achten.

Möglichkeiten zur Kostenreduktion:

- Einbinden personeller Ressourcen von Netzwerkpartnern
 - Engagement von Freiwilligen und der älteren Bevölkerung
 - Abwicklung von Versänden über bestehende Kanäle
 - Kostenlose Nutzung von Räumlichkeiten
 - Sponsoring von Getränken und Verpflegung durch lokale Betriebe
 - Co-Finanzierung von Informationsmaterialien und Grossanlässen durch Netzwerkpartner
 - Finanzierung der Unterstützungs- und Beratungsleistungen über ein kantonales Aktionsprogramm in Zusammenarbeit mit Gesundheitsförderung Schweiz
 - Finanzierungsbeiträge durch Stiftungen, lokale Geldgeber und Teilnahme an Preisausschreibungen
-

5.5 Zeitlicher Ablauf

Der zeitliche Ablauf muss an die spezifische Situation jeder Gemeinde angepasst werden. Es wäre kontraproduktiv, einen normierten Zeitplan auf alle Gemeinden anzuwenden.

Zeitraum	Meilenstein
6 Mte bis 1 Jahr	Initiierungsphase (Schritte 1 bis 4)
Jahr 2	Aufbauphase (Schritte 5 bis 6) und Beginn Umsetzungsphase (Schritte 7 bis 9): Erstes Netzwerktreffen findet statt, Bildung von Projektgruppen; Information der Öffentlichkeit, Standortbestimmung und weitere Planung durch Arbeitsgruppe und Träger
Jahr 3	Projektgruppen erarbeiten neue und angepasste Angebote; bei Bedarf Organisation von Weiterbildungen (z. B. für Anbietende, Senioren/-innenorganisationen, Freiwillige); Informationsanlässe; weitere Netzwerktreffen; Selbstevaluation durch Arbeitsgruppe und Trägerschaft; bei Bedarf Wiederholung der Situations- und Bedarfsanalyse; nachhaltige Verankerung in den Regelstrukturen
Jahr 4	Weitere Netzwerktreffen und Anlässe für die Zielgruppe; Konsolidierung und nachhaltige Verankerung in den Regelstrukturen

Bemerkung

Der Zeithorizont für Aufbau, Umsetzung und Verankerung eines kommunalen Netzwerks sollte mindestens 3–4 Jahre betragen. Es wird empfohlen, den Netzwerkprozess eher zu Beginn als gegen Ende einer Legislaturperiode einzuleiten, um mit einem Planungshorizont von mehreren Jahren arbeiten zu können, denn von allen Beteiligten braucht es ein mittel- bis langfristiges Engagement. Erste Ergebnisse und Nutzen stellen sich erfahrungsgemäss allerdings bereits nach kurzer Zeit ein.



6 Nachhaltigkeit und Leitkonzepte der Gesundheitsförderung

6.1 Nachhaltigkeit und Verankerung

Massnahmen zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit des Netzwerks

- Sicherung der politischen Unterstützung über Gemeinderats-/Gemeindeversammlungsbeschluss
- Lead für das Netzwerk trägt die Gemeinde; Integration in Aufgaben und Projekte der Behörden
- Verankerung des Netzwerks im Aktionsplan der Alterskommission / Masterplan Alterskonzept / Altersleitbild der Gemeinde
- Nutzung bestehender Strukturen und Plattformen
- Finanzierung von Kosten für das Netzwerk und für geplante Massnahmen über das Gemeindebudget; strukturelle Verankerung der personellen Ressourcen im Stellenplan der Gemeinde
- Evtl. Verankerung des kommunalen Netzwerks nach «oben» durch Einbindung in ein übergeordnetes regionales oder kantonales Netzwerk, oder auf der Gemeindeebene in kommunales Netzwerk / runden Tisch «Alter», in welche die Themen Bewegen und Begegnen integriert werden können

Nach ein bis zwei Jahren sollte das Netzwerk lokal verankert sein.

6.2 Chancengleichheit

Die Dimension der Chancengleichheit ist auf zwei Ebenen zu berücksichtigen:

1. Chancengleichheit auf der Ebene des Netzwerks, seiner Prozesse und seiner Gefässe
2. Chancengleichheit auf der Ebene der Angebote für Bewegung und Begegnung im Alter

Dabei sind vor allem die Bedürfnisse folgender Untergruppen der älteren Bevölkerung zu berücksichtigen:

- Ältere Personen mit eingeschränkter Mobilität (*z. B. aufsuchende Angebote, Fahrdienste*)
- Hochaltrige Personen
- Armutsbetroffene ältere Personen, Personen aus sozioökonomisch schwachen Gruppen
- Ältere Menschen mit Migrationshintergrund
- Ältere Männer (*insb. auf der Ebene Angebote*) und ältere Frauen (*speziell betreuende und pflegende Angehörige*)

Um sicherzustellen, dass Angebote speziell auf die Bedürfnisse dieser vulnerablen und schwer erreichbaren Zielgruppen ausgerichtet sind, sollten Vertreterinnen und Vertreter aus diesen Gruppen früh in den Netzwerkprozess eingebunden werden.

 *Hilfsmittel: XVIII Checkliste «Schwer erreichbare Zielgruppen»; XIX Leitfaden «Wie erreichen wir Männer 65+?»*

6.3 Partizipation

Kommunale Netzwerke können nicht von oben gesteuert «implantiert» werden, sondern müssen in jedem Fall partizipativ mit den beschriebenen Gruppen von Akteurinnen und Akteuren lokal entwickelt werden. Ältere Menschen (*inkl. Vertretende von schwer erreichbaren Zielgruppen*) werden in alle Schritte eingebunden und dabei unterstützt, sich aktiv in den Aufbau und die Umsetzung der Aktivitäten des Netzwerks einzubringen. Im Kapitel 4 wird beschrieben, in welchen Gremien und Schritten Vertretende von älteren Menschen mitwirken sollten. Die Zielgruppen sollten früh einbezogen werden, spätestens mit der Bedürfniserhebung. Mitwirkungsanlässe, wie z. B. eine Zukunftswerkstatt oder andere Grossanlässe, zu der alle älteren Menschen geladen werden, sind besonders geeignet, die ältere Bevölkerung zu mobilisieren und für eine aktive Partizipation zu gewinnen.

 *Hilfsmittel: VII «Kommunale Netzwerke für ältere Menschen aufbauen – Eine Broschüre für Gemeinden zur Förderung der Gesundheit und Lebensqualität im Alter»; VI «Checkliste – Überprüfung der wichtigsten Schritte in Mitwirkungsprozessen»*

6.4 Empowerment

Durch den hohen Partizipationsgrad im Netzwerkprozess können ältere Menschen befähigt werden, sich in ihrer Gemeinde stärker gesellschaftlich einzubringen. So können auch Ressourcen zur Selbstorganisation gestärkt werden. Die ältere Bevölkerung wird im Prozess von den anderen Akteurinnen und Akteuren als wertvolle Ressource und Partner wahrgenommen, was ihre Stellung in der Gemeinde stärken kann. Durch die Nutzung der Angebote für Bewegung und Begegnung im Alter werden ältere Menschen befähigt, sich für ihre eigene Gesundheit einzusetzen. Von Angeboten, die sich an den erwähnten Grundsätzen der Chancengleichheit ausrichten, können besonders auch schwer erreichbare ältere Menschen profitieren. Über den Netzwerkprozess kommt es zudem zu einer Sensibilisierung und Befähigung der Gemeindeverantwortlichen, Anbietenden und weiterer Akteurinnen und Akteure im Bereich der Gesundheitsförderung im Alter.



7 Lernerfahrungen und Empfehlungen

Detaillierte Informationen zu den Pilotprojekten und deren Lernerfahrungen → siehe  *Hilfsmittel: XI «Lückenanalyse»; XII «Neue und angepasste Angebote»; XIII «Ergebnisse der Selbstevaluation»; XIV–XVI «Erfahrungen aus den Kantonen St.Gallen, Zug und Bern»*

7.1 Erfolgsfaktoren und Bewährtes

Kooperation und Prozessmanagement

- Interesse und starker Lead der Gemeindeverantwortlichen; Netzwerk als «Präsidentensache»; starke Rolle des Gemeindepräsidenten → *«Win-win» durch Visibilität bei der älteren Wählerschaft*
- Verankerung des Netzwerks in Altersleitbild/-strategie; laufende Gemeindeprozesse nutzen
- Klare Rollenteilung für gute Zusammenarbeit
- Partizipativer Ansatz und Mitwirkungsmöglichkeit; ergebnisoffene, flexible, lokal ausgerichtete Planung
- Gute und regelmässige Kommunikation, (intern) gerichtet an Netzwerkakteure/-innen und (extern) an die Öffentlichkeit  *Hilfsmittel: X «Tipps und Rohtexte für die Arbeit mit den Medien»; IX «Testimonials»*
- Kontinuität schaffen durch regelmässige Netzwerktreffen und Anlässe
- Langfristiges Denken, Verstetigung und Verankerung
- Erreichtes für Gemeinde sichtbar machen

Angebote

- Angebote an Orten abhalten, die älteren Menschen vertraut sind
- Angebote ohne Bedingung einer festen Mitgliedschaft oder regelmässigen Teilnahme; Schnupperstunden
- Über bei der Zielgruppe beliebtere Bewegungsangebote den Einstieg in Begegnungsangebote schaffen
- Persönliche Einladungen zu Anlässen und Angeboten

Bevölkerung

- Starke Selbstorganisation durch aktive Senioren/-innen(-Gruppierungen)
- Bekannte Persönlichkeiten aus der Gemeinde fürs Netzwerk gewinnen  *Hilfsmittel IX «Testimonials»*
- Ältere Menschen als Anbietende; «Peers» erreichen die «schwer erreichbaren Zielgruppen» leichter

Fazit: 4 zentrale Voraussetzungen als Schlüssel zum Erfolg

Voraussetzung 1: Altersorganisationen, Anbietende, Vereine, Senioren/-innen-Gruppierungen und Gemeindeverantwortliche arbeiten eng zusammen.

Voraussetzung 2: Es gibt eine neutrale Koordination und Projektleitung, die Akteurinnen und Akteure zusammenbringen und emotionale Bindungen aufbauen kann und als Motor, Motivator und Strukturgeber wirken kann.

Voraussetzung 3: Personalmittel für Projektleitung und Unterstützung sowie eine (geringe) Anschubfinanzierung stehen zur Verfügung.

Voraussetzung 4: Die Verstetigung der Netzwerke funktioniert nur mit der Gemeinde.

7.2 Stolpersteine

- Fehlende Bereitschaft der Gemeinde, personelle und finanzielle Ressourcen bereitzustellen
 - Politische Wahlen und Umbesetzungen können Aufbauarbeiten bremsen oder zunichtemachen
 - «Top-down»- und «Copy-paste»-Ansätze, hierarchische Beziehungsstrukturen
 - Fehlende Verankerung in der Gemeinde führt bei Spardruck zu Gefährdung des Netzwerkfortbestands
 - Alibi-Beteiligung der älteren Bevölkerung, ohne wirkliche Mitsprache- und Mitwirkungsmöglichkeit
 - Beteiligte erwarten (zu) schnelle Erfolge oder haben unrealistische Erwartungen; «Anspruchsmentalität» von älteren Menschen
-

7.3 Empfehlungen/Lernerfahrungen

Geeignete Gemeinden identifizieren

Die Erfahrung zeigt, dass bei der Identifikation geeigneter Gemeinden eine Mischung aus dem objektiven Bedarf aus Sicht der Fachleute und den Opportunitäten, die sich in einer Gemeinde ergeben, in die Entscheidung einfließen sollte. Ein starkes Interesse seitens der Gemeinde ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkentwicklung. Dieses Interesse muss aber oft beim Erstkontakt geweckt oder gestärkt werden, z. B. über eine Sensibilisierung der Entscheidungsträger/-innen in den Gemeinden zu Aspekten der demografischen Entwicklung und den Kostenfolgen.

 *Hilfsmittel VIII «Gesundheitsförderung im Alter – Handeln lohnt sich!»*

Gute Mischung zwischen Lead in der Gemeinde und Unterstützung von aussen

In der Regel braucht es einen Anstoss und Anregungen von aussen. Kantonale Behörden oder Fachorganisationen ergreifen die Initiative, unterstützen den Prozess und bringen fachliches Know-how ein. Der Lead für die Netzwerkentwicklung und das Prozessmanagement sollte jedoch in der Gemeinde verortet werden, bevorzugt bei einer Organisation oder Stelle, die nicht selbst Anbietende ist und als neutral wahrgenommen wird. Wenn eine Anbieterorganisation (z. B. *Pro Senectute* oder *Rheumaliga*) den Lead übernimmt, kann dies Konkurrenzängste auslösen und sich negativ auf den Kooperationsprozess auswirken.

Es braucht einen langen Atem

«Gemeinden ticken langsam und nach eigener Logik»; es kann schwierig sein, Gemeinden zum Aufbau eines Netzwerks zu bewegen. Die Initiierungsphase kann lange dauern und führt nicht in allen Fällen zum Erfolg. Beteiligungsprozesse sind als Prozesse zu verstehen und nicht als Projekte. Während in einigen Pilotgemeinden nach einem halben Jahr mit der Umsetzung begonnen werden konnte, brauchten die ersten Schritte in anderen Gemeinden über ein Jahr.

Netzwerkgrösse

Die Grösse kann sehr unterschiedlich sein: von 15 bis über 100 Netzwerkpartner; ein kommunales Netzwerk ist kein statisches Gebilde und beruht auf informeller Zusammenarbeit – Partner stossen dazu oder verabschieden sich, je nach Thema und Interesse.

Intersektorale Kooperation, Motivationsarbeit und Beziehungspflege

Die Netzwerkarbeit sollte intersektoral gestaltet werden, um Ressourcen optimal zu nutzen und Kräfte zu bündeln. Zu Beginn gilt es, sektorale Grenzen zu überwinden und Vertrauen und Kooperationsbereitschaft aufzubauen. Für den Aufbau und noch mehr die längerfristige Weiterführung eines kommunalen Netzwerks braucht es viel Motivationsarbeit durch die Projektleitung auf allen Ebenen: bei den Trägern, Mitgliedern der Arbeitsgruppe, den Projektgruppen, den Netzwerkpartnern, der älteren Bevölkerung und Freiwilligen. Wertschätzung, partnerschaftliches Denken und Handeln sowie beziehungsgeleitete Ansätze halten das Netzwerk aktiv und helfen dabei, Potenziale und Ressourcen zu aktivieren und zu mobilisieren. Der Netzwerkprozess erhält Aufschub, wenn es gelingt, den Nutzen sichtbar zu machen und sogenannte «Win-win»-Situationen zu schaffen, die für die Beteiligten einen Mehrwert schaffen.

Thematisch fokussiert, aber vielfältig

Es hat sich gezeigt, dass eine allzu grosse thematische Breite schwierig umzusetzen ist. Es empfiehlt sich, den Themenbereich auf die Aspekte Bewegung und Begegnung zu fokussieren, wobei die Schwerpunktthemen schrittweise vertieft und mit neuen Themen ergänzt werden. Ein roter Faden schafft Kontinuität und die Themenvielfalt stärkt die Attraktivität. Die Identifikation und Priorisierung der jeweiligen Schwerpunktthemen soll basierend auf den erhobenen Bedürfnissen und den lokal vorhandenen Ressourcen partizipativ erfolgen.

Hohe Akzeptanz, aber nicht alle machen mit

Die Akzeptanz für die Netzwerkarbeiten in den Pilotgemeinden war hoch; viele ältere Menschen sind gerne bereit, mitzuwirken. Ältere Menschen aus der Babyboomer-Generation sind jedoch oft vielbeschäftigt und manchmal nur beschränkt bereit, neue Verpflichtungen zu übernehmen. Nicht immer gelingt es, alle Akteure/-innen und Anbietenden zur Kooperation im Netzwerk zu gewinnen. Konkurrenzängste unter den Anbietenden verschwinden über die Netzwerkerfahrung.

Nicht gratis, aber kostengünstig und -effizient

Für den Aufbau der kommunalen Netzwerke braucht es ein Mindestmass an Ressourcen. Diese können jedoch durch intelligente Nutzung von Leistungen und Räumlichkeiten der Netzwerkpartner und die Mitwirkung von Freiwilligen gering gehalten werden. Wichtiger als finanzielle Ressourcen sind engagierte und initiative Schlüsselpersonen und ein starkes Engagement der Gemeinde und anderer Träger.

8 Vorhandene Dokumente / Hilfsmittel

	Vorhandene Dokumente /  Hilfsmittel	Jahr	Sprache(n)	Bezug über
 Hilfsmittel für das Projektmanagement				
I	Kooperationsvereinbarung mit den Gemeinden <i>(eine Vorlage aus dem Kanton St. Gallen)</i>	2014	D	CUG Toolbox Kommunale Netzwerke für Bewegung und Begegnung im Alter oder auf Anfrage: kommunikation@promotionsante.ch
II	Leitfaden für die Situations- und Bedarfsanalyse in den Gemeinden	2015	D	CUG Toolbox Kommunale Netzwerke für Bewegung und Begegnung im Alter oder auf Anfrage: kommunikation@promotionsante.ch
III	Raster Bestandsaufnahme spezifische Angebote Gesundheitsförderung im Alter <i>(diverse Tools)</i>	2013	D/F	CUG Toolbox Kommunale Netzwerke für Bewegung und Begegnung im Alter oder auf Anfrage: kommunikation@promotionsante.ch
IV	Rahmenwirkungsmodell für ein Programm «Gesundheitsförderung im Alter», S. 64 im Bericht 5 Gesundheit und Lebensqualität im Alter	2014	D/F	https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/gfia/berichte/Bericht_005_GFCH_2016-03_-_Gesundheit_und_Lebensqualitaet_im_Alter.pdf
V	Wie altersfreundlich ist Ihre Gemeinde? Tools für die Standortbestimmung mit den Gemeinden <i>(Departement Gesundheit und Soziales, Kanton Aargau)</i>	-	D	www.ag.ch/de/dgs/gesellschaft/alter/standortgesprach_gemeinden/standortgesprach_gemeinden_1.jsp
VI	Wegweiser «Mitmischen, bitte!» und «Checkliste – Überprüfung der wichtigsten Schritte in Mitwirkungsprozessen» für die partizipative Dorf-, Stadt- und Quartierentwicklung <i>(Gesundheitsamt Graubünden; Gesundheitsförderung und Prävention)</i>	2019	D/I	Wegweiser zu bestellen unter: www.bischfit.ch/shop/mitmischen-bitte/ Checkliste: https://bischfit.ch/app/uploads/ga-checkliste-a4-web-1.pdf
 Hilfsmittel für die Kommunikation				
VII	«Kommunale Netzwerke für ältere Menschen aufbauen – Eine Broschüre für Gemeinden zur Förderung der Gesundheit und Lebensqualität im Alter»	2017	D/F	www.gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/gfia/broschueren/Broschuere_Kommunale_Netzwerke.pdf

	Vorhandene Dokumente /  Hilfsmittel	Jahr	Sprache(n)	Bezug über
VIII	«Gesundheitsförderung im Alter – Handeln lohnt sich!» Argumentarium	2014, z. Z. in Revi- sion	D/F	www.gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/gfia/faktenblaetter/Via_-_Argumentarium_Handeln_lohnt_sich.pdf
IX	«Testimonials» Anleitung für Fachpersonen und für die Zielgruppe	2015	D	CUG Toolbox Kommunale Netzwerke für Bewegung und Begegnung im Alter oder auf Anfrage: kommunikation@promotionsante.ch
X	Tipps für die Arbeit mit Regionalmedien und diverse Rohtexte für die Arbeit mit den Medien	–	D/F	CUG Toolbox Rohtexte für Medienarbeit oder auf Anfrage: kommunikation@promotionsante.ch
Dokumentierte Erfahrung aus den Pilotgemeinden				
XI	Lückenanalyse	2016	D	CUG Toolbox Kommunale Netzwerke für Bewegung und Begegnung im Alter oder auf Anfrage: kommunikation@promotionsante.ch
XII	Neue und angepasste Angebote in den Pilotgemeinden	2016	D	CUG Toolbox Kommunale Netzwerke für Bewegung und Begegnung im Alter oder auf Anfrage: kommunikation@promotionsante.ch
XIII	Ergebnisse der Selbstevaluation der Pilotgemeinden	2016	D	CUG Toolbox Kommunale Netzwerke für Bewegung und Begegnung im Alter oder auf Anfrage: kommunikation@promotionsante.ch
XIV	Informationen zum Pilotprozess im Kanton St. Gallen und Weiterbildungsveranstaltung für Gemeinden (<i>Amt für Gesundheitsvorsorge Kanton St. Gallen</i>)	2016	D	www.zepira.info/news-detail/kommunale-netzwerke-fuer-bewegung-und-begegnung-im-alter.html
XV	Netzwerk Bewegen und Begegnen bis 100, Kt. Zug (<i>Gesund altern im Kanton Zug GAZ/Pro Senectute Kanton Zug</i>)	2015	D	www.promotionsante.ch/assets/public/documents/de/6-ueber-uns/agenda/via-tagung/tagung-2015/plenum/3._Netzwerk_Bewegen_und_Begegnen_bis_100_im_Kanton_Zug__M._Gieger_.pdf
XVI	Netzwerk Begegnung und Bewegung Biel (<i>ZWÄG INS ALTER ZIA/Pro Senectute Kanton Bern</i>)	–	D	www.be.prosenectute.ch/de/zwaeg-ins-alter/dienstleistungen/gemeinden.html

	Vorhandene Dokumente /  Hilfsmittel	Jahr	Sprache(n)	Bezug über
Weitere relevante Handreichungen und Angebote				
XVII	Planungsleitfaden Förderung der sozialen Teilhabe im Alter in Gemeinden	2019	D/F	www.gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/gfia/tools/Planungsleitfaden_Foerderung_der_sozialen_Teilhabe_im_Alter.pdf
XVIII	Checkliste «Schwer erreichbare und benachteiligte Zielgruppen»	2013, z. Z. in Revi- sion	D/F	www.gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/gfia/checklisten/Via_-_Checkliste_Schwer_erreichbare_und_benachteiligte_Zielgruppen.pdf
XIX	Leitfaden «Wie erreichen wir Männer 65+?» Gendergerechte Gesundheitsförderung im Alter	2019	D/F/I	www.gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/gfia/broschueren/Broschuere_GFCH_2019_07_-_Praxisleitfaden_Maenner_65plus.pdf
XX	«Gemeinde bewegt»: Umsetzung der strukturellen Bewegungsförderung in den Gemeinden des Kantons St. Gallen <i>(Merkblatt, Flyer, Faktenblätter und Leitfaden)</i>	2016	D	www.zepira.info/gemeindebewegt.html
XXI	Tools zu Arbeitspapier 16 – Veranstaltungen und Kurse <i>(13 Tools)</i>	2014, z. Z. in Revi- sion	D/F	CUG Toolbox Kommunale Netzwerke für Bewegung und Begegnung im Alter oder auf Anfrage: kommunikation@promotionsante.ch