

Zentrale Ergebnisse der Studie „Gerontopsychiatrisch-Geriatriische Verbände (GGV) Analyse der Ist-Situation und Weiterentwicklung der Verbundarbeit“

In der Rahmenstrategie 80^{plus} werden Ziele und Maßnahmen formuliert, um die Versorgungsstrukturen in Berlin den Anforderungen einer älter werdenden Gesellschaft noch besser gerecht zu werden. Dabei sind Fragen der sektorenübergreifenden Versorgung von zentraler Bedeutung. Um an den Schnittstellen zwischen Geriatrie, Altenhilfe und Psychiatrie die Zusammenarbeit zu verbessern, wird angeregt, die Gerontopsychiatrisch-Geriatriischen Verbände (GGV) in den Bezirken zu stärken.

Im November 2016 hat die Berliner Senatsverwaltung die Prognos AG beauftragt, die Ist-Situation der Verbundarbeit zu analysieren und Potenziale zur Weiterentwicklung der Verbundarbeit zu identifizieren. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse der Studie „Gerontopsychiatrisch-Geriatriische Verbände (GGV) Analyse der Ist-Situation und Weiterentwicklung der Verbundarbeit“ präsentiert.¹

Ziele, Nutzen und Wirkung der Verbundarbeit

Die Verbundarbeit zeigt Wirkung. Verbundmitglieder und Bezirksämter nehmen einen höheren politischen Stellenwert der Gerontopsychiatrisch-Geriatriischen Verbundarbeit, eine bessere Information über Versorgungslücken und Handlungsbedarfe und die Etablierung neuer Versorgungsangebote im Bezirk wahr.

Die Verbundarbeit hat verschiedene Zielrichtungen. Die Gerontopsychiatrisch-Geriatriischen Verbände zielen mit ihrer Arbeit am häufigsten auf die Stärkung des Austausches und der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Leistungserbringern und auf eine qualitative Verbesserung der Versorgungsleistungen ab. Etwas seltener soll die Verbundarbeit eine Verbesserung der bezirklichen Versorgungssituation bewirken und noch seltener wird eine direkte Unterstützung der Hochaltrigen und ihrer Angehörigen verfolgt.

Ziele zur Unterstützung hochaltriger Menschen fördern ein gemeinsames Fall- und Fachverständnis. Verbundmitglieder aus Verbänden, die eine direkte Unterstützung für besondere Zielgruppen anstreben, nehmen häufiger ein gemeinsames Fall- und Fachverständnis und geringere Vorbehalte zwischen den Leistungsanbietern wahr.

Fachlicher Austausch und gegenseitiges Kennenlernen führen nicht automatisch zu sektorenübergreifenden kooperativen Prozessen. Der größte Nutzen für die

¹ Auf Wunsch kann der vollständige Abschlussbericht per E-Mail zugeschickt werden.

Verbundmitglieder ergibt sich durch den fachlichen Austausch und gegenseitiges Kennenlernen der Leistungsanbieterinnen und -anbieter. Daraus haben sich jedoch bisher nur in einigen Verbänden konkrete sektorenübergreifende Kooperationen entwickelt (z. B. Fallarbeit und standardisierte Überleitungsprozesse).

Partizipativ entwickelte Ziele münden nicht automatisch in eine gemeinsame Verbundstrategie. In den Verbänden werden Ziele und Schwerpunkte der Verbundarbeit aus der Praxis der Verbundmitglieder entwickelt. Nur einzelne Verbände haben diese Ziele in einer zukunftsorientierten Verbundstrategie gebündelt und konkrete handlungsleitende Ziele formuliert.

Empfehlungen zu Zielen, Nutzen und Wirkung

- **Empfehlung 1:** Verbände sollten sich mit ihrer beabsichtigten Wirkung profilieren und dabei einen Konsens mit dem Bezirksamt suchen.
- **Empfehlung 2:** Netzwerkzusammenhalt braucht neben der Partizipation eine planerische Vorbereitung und Strukturierung der Ziele und Ideen. Das erhöht das Identifikationspotential für die Mitglieder.
- **Empfehlung 3:** Die Verbundziele sollten u. a. direkt die verschiedenen Zielgruppen adressieren. Das erhöht den wahrgenommenen Nutzen und die Wirkung der Verbundarbeit.
- **Empfehlung 4:** Die Strukturierung der Ziele in System- und Leistungsziele und die Bündelung in einer handlungsleitenden Verbundstrategie ist eine wichtige Aufgabe der Verbundkoordination.

Organisation und Formalisierungsgrad der Verbundarbeit

Verbundarbeit bewegt sich zwischen stabilen Strukturen und informellen Freiräumen. Die Verbundarbeit wird mehrheitlich in losen Kooperationsvereinbarungen und nur sehr selten in festen formalen Strukturen organisiert. Informalität wird bewusst als Raum für die Netzwerkkultur genutzt.

Feste formale Strukturen stützen die interne Funktionsfähigkeit der Verbände. Verbände, die als Verein konstituiert sind und über ein Koordinierungsgremium mit zugeordneten Rollen und Aufgaben verfügen, berichten von einer gut funktionierenden Koordination der Verbundarbeit und externen Ansprechbarkeit der Verbände.

Feste formale Strukturen stärken die Verbindlichkeit. Die Mehrheit der Verbundmitglieder wünscht sich mehr Verbindlichkeit. Dazu gehört für sie auch die Einhaltung von Vereinbarungen zur aktiven Mitarbeit im Verbund. Verbundmitglieder aus stärker formalisierten Verbänden bewerten die Verbundarbeit häufiger als verbindlich. Auch für die Bezirksämter hat ein höherer Formalisierungsgrad eine vertrauensbildende Funktion, da sie gleichfalls dadurch mehr Verbindlichkeit erwarten.

Empfehlungen zu Organisation und Formalisierungsgrad

- **Empfehlung 5:** Verbände brauchen formale Arbeitsstrukturen für verbindliche und steuerbare Arbeitsprozesse. Gleichzeitig sollten sie Raum für die informale, bilaterale und direkte Zusammenarbeit der Verbundmitglieder bieten und eine interne kleinräumige Struktur für kooperative Prozesse und Instrumentenentwicklung geben.
- **Empfehlung 6:** Mit einer kostenfreien Beratung können Verbände, die eine Geschäftsform für ihren Verbund (z. B. Verein oder Stiftung) anstreben, bei Bedarf sehr wirkungsvoll unterstützt werden.
- **Empfehlung 7:** Innerhalb der Verbände sollte in Zusammenarbeit mit allen Verbundmitgliedern konkretisiert werden, welche Erwartungen, Mitwirkungsmöglichkeiten und Mitwirkungsziele für die Mitgliedschaft bestehen und welche Verpflichtungen mit einer Verbundmitgliedschaft einhergehen.

Ressourcen

Die Verbundarbeit basiert mehrheitlich auf ehrenamtlicher Arbeit und Spenden der Verbundmitglieder. Nur wenige Verbände verfügen über kontinuierliche Ressourcen in Form eines Finanzierungsmodells aus mehreren Komponenten und gesicherten Stellenanteilen für die Koordination. Mehrheitlich erheben die Verbände zwar Mitgliedsbeiträge und verfügen über eine relativ kontinuierliche Koordination, haben jedoch kein nachhaltiges Ressourcenmodell.

Fehlende Ressourcen beschränken die strategische Weiterentwicklung der Verbundarbeit.

Mit den vorhandenen Ressourcen kann die aktuelle Form der Verbundarbeit aufrechterhalten werden. Die Mitgliederpflege, -akquise und Öffentlichkeitsarbeit können jedoch häufig nicht in angemessenem Umfang erfolgen. Mangelnde Ressourcen münden zudem in Planungsunsicherheit und schränken die notwendigen Strategiefindungsprozesse und die Ausweitung der Verbundarbeit auf neue Themen ein.

Eine gewünschte hauptamtliche Koordination geht mit einer wachsenden Akzeptanz von Mitgliedsbeiträgen einher. Verbundmitglieder, die Mitgliedsbeiträge zahlen, sind nahezu alle mit der aktuellen Höhe der Beiträge zufrieden. In Verbänden, die eine bedarfsorientierte Finanz- und Personalressourcenstrategie verfolgen, sind mehr als 40 Prozent für die Erhebung von regelmäßigen Mitgliedsbeiträgen und für hauptamtliche Koordinatorinnen und Koordinatoren.

Empfehlungen zu Ressourcen

- **Empfehlung 8:** Für die Koordinierungsaufgaben sollten in den Verbänden möglichst feste und ausreichend finanzierte Stellenanteile vorhanden sein.
- **Empfehlung 9:** Um eine langfristige und unabhängige Finanzierung sicherzustellen, sollten die Verbände Finanzierungsmodelle aus mehreren Finanzquellen entwickeln und für die interne Funktionsfähigkeit, die Einführung von Mitgliedsbeiträgen prüfen.

- **Empfehlung 10:** Aufgabenbezogen sollten zielgerichtete Finanzquellen geprüft werden. Dies umfasst neben Stiftungsgeldern, Bundes- und Landesfördermittel sowie Fördermittel der Krankenkassen. Dazu ist eine Fokussierung konkreter Themen und Ziele notwendig. Empfohlen wird die Weiterentwicklung der bisherigen Themen, z. B. Gesundheit und Prävention im Alter, wodurch insbesondere Fördergrundlagen der gesetzlichen Krankenkassen und der Ersatzkassen genutzt werden können.

Verbundgröße und Verbundzusammensetzung

Verbundarbeit findet bisher vorwiegend im Pflegesektor statt. Der Anteil der Akteurinnen und Akteure aus der Pflege überwiegt in allen Verbänden und liegt zum Teil bei 70 bis 90 Prozent. Dem gegenüber ist der Gesundheitsbereich bisher sehr wenig vertreten und macht im Durchschnitt einen Anteil von unter zehn Prozent in den Verbänden aus. Die Anteile der Akteurinnen und Akteure aus dem Bereich Soziales schwanken sehr stark.

Pflegestützpunkte und Bezirksamter sind besonders wichtige Akteurinnen und Akteure. Koordinierungsverantwortliche, Verbundmitglieder und Bezirksamter sind sich einig, dass Pflegestützpunkte aufgrund ihrer Vernetzungs- und Informationsmacht und die Bezirksamter, aufgrund ihrer strategischen Bedeutung für die politische Positionierung wichtige Partnerinnen und Partner in der Verbundarbeit sind.

Der Koordinierungsaufwand hemmt das potenzielle Wachstum der Verbände. Mehrheitlich haben die Verbände weniger als 50 Mitglieder. Die meisten Verbundkoordinatorinnen und -koordinatoren begrüßen die aktuelle Größe ihres Verbunds, da sie den Koordinierungsaufwand bei derzeitiger Mitgliederzahl bewältigen können. Für Mehraufwände durch ein Verbundwachstum könnten sie derzeit überwiegend keine Ressourcen aufbringen.

Verbundmitglieder wünschen verstärkte Akquise neuer Verbundmitglieder. Wachstum stärkt aus Sicht der Koordinatorinnen und Koordinatoren die politische Bedeutung der Verbände und ist aus Sicht der Verbundmitglieder notwendig, um mehr Akteurinnen und Akteure aus dem Gesundheitsbereich zu gewinnen.

Empfehlungen zu Verbundgröße und -zusammensetzung

- **Empfehlung 11:** Es werden eine gezielte Mitgliederakquise sowie der Aufbau von weiteren Kooperationen empfohlen, um eine passende Verbundzusammensetzung und Vernetzung mit Vertreterinnen und Vertretern aus den Sektoren Pflege, Gesundheit und Soziales zu erreichen.
- **Empfehlung 12:** Die vorhandenen sektorenübergreifenden Ansätze sollten gezielt genutzt werden, um Akteurinnen und Akteure aus den verschiedenen Sektoren den direkten Nutzen der Verbundarbeit für die eigenen Versorgungsaufgaben präsent zu machen.

Arbeitsweisen und sektorenübergreifende Ansätze der Verbundarbeit

Beteiligung verschiedener Sektoren bedeutet Beachtung unterschiedlicher Netzwerkinteressen. Für die Beteiligung der Akteurinnen und Akteure aus den unterschiedlichen Sektoren ist ein unterschiedliches Netzwerkverständnis bedeutend. Die im Bereich der Pflege gewünschte gegenseitige Stärkung und der stetige Fachaustausch treffen nicht den Bedarf von Ärztinnen und Ärzten. Diese verfolgen in der Vernetzung in der Regel ein pragmatisches Interesse am direkten Patientinnen- Patientenwohl, das durch die Möglichkeit der Vertrauensbildung zu anderen notwendigen Versorgungsleistungen, bedient würde.

60 verschiedene Arbeitsgruppen repräsentieren ein breites Themenspektrum. Die überwiegende Zusammensetzung der Verbünde aus dem Bereich Pflege wirkt sich nicht in einer pflegelastigen Themenauswahl aus.

Regelmäßige spezifische Beteiligungsmöglichkeiten fördern die Partizipation. Mehr als die Hälfte der Verbundmitglieder sind in Arbeitsgruppen aktiv, insbesondere in den stärker formal aufgestellten Verbänden. Werden verschiedenartige, regelmäßig stattfindende Formate für die Zusammenarbeit entwickelt, wird ein hoher Mehrwert in den zentral organisierten Arbeitsgruppen, Fortbildungen und in formellen Einzelfallbesprechungen wahrgenommen. Erfolgsversprechend zeigen sich alternativ zu Arbeitsgruppen Projektgruppen, die sich aus den Interessen der Mitglieder herausbilden und zielgerichtet zu neuen Zusammensetzungen der Teilnehmenden führen.

Sektorenübergreifende Ansätze zeigen sich in der Bearbeitung von Themen aus dem Gesundheitssektor, Fallarbeit und Überleitungsstandards. Neun der 14 Verbünde weisen zum Teil sektorenübergreifende Ansätze auf. Dem Fakt, dass häufiger ein informeller Fallaustausch zwischen den Verbundmitgliedern verfolgt wird, steht der Wunsch von nahezu 40 Prozent der Verbundmitglieder nach mehr Raum für die fallbezogene Zusammenarbeit gegenüber.

Empfehlungen zu sektorenübergreifenden Ansätzen

- **Empfehlung 13:** Es wird die Entwicklung vielfältiger Beteiligungsmöglichkeiten empfohlen, die die Bedarfe und Interessen aller relevanten Beteiligtegruppen im Rahmen der Verbundarbeit berücksichtigen.
- **Empfehlung 14:** Vielseitige Arbeitsformate mit Bezug zur Versorgungspraxis, die flexible Beteiligtekonstellationen erlauben, sollten genutzt werden, um die Bearbeitung unterschiedlicher Aspekte der Verbundarbeit zu ermöglichen und die sektorenübergreifende und nachhaltig aktive Mitarbeit zu fördern.

Zusammenarbeit mit den Bezirksämtern

Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt stärkt die Verbünde und den Bezirk. Durch die Zusammenarbeit werden sie als wichtige und feste Größe in der bezirklichen Gestaltung der

Lebenswirklichkeit älterer Menschen anerkannt. Umgekehrt zeigen die Verbünde ein zum Teil schon verwirklichtes Interesse in Bezug auf die Mitwirkung an der bezirklichen Altenplanung.

Unkoordinierte Zuständigkeit für Verbundarbeit erschwert die Wahrnehmung von Wirkung und Nutzen der Verbünde. Eine passgenaue Nutzengenerierung durch den Verbund erscheint in einigen Fällen kaum möglich, da sich schon zwischen den Bereichen Soziales und Gesundheit ein Sektorendenken abzeichnet. Verbünde und Bezirksamter erhoffen sich von der geplanten Einrichtung der Altenhilfe-/Geriatricplanerstellen eine wichtige Stärkung der sektorenübergreifenden Verbundarbeit.

Die Zusammenarbeit auf der Basis von Zielvereinbarungen ist zukunftsweisend. Basis für die Zusammenarbeit ist eine klare Verbundstruktur mit hauptamtlichen Koordinatorinnen und Koordinatoren oder zumindest eindeutigen langfristigen Ansprechpartnerinnen oder -partnern. Ergänzt mit Kooperationsverträgen zwischen den Verbundmitgliedern ist die Vereinbarung von gemeinsamen Zielen im Bezirk und eine zielgerichtete Zusammenarbeit mit dem Verbund ein zukunftsweisendes Modell.

Empfehlungen zur Zusammenarbeit mit den Bezirksamtern

- **Empfehlung 15:** Das Wissen und die Expertise der Verbünde für die (Fort-)entwicklung der bezirklichen Alten(hilfe)planung sollte umfassend genutzt werden.
- **Empfehlung 16:** Es sollten feste Gremien in den Bezirksamtern für die strukturierte und kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Verbänden gebildet werden.
- **Empfehlung 17:** Die geplanten Geriatric- und Alten(hilfe)planerstellen sollten für eine ressortübergreifende Zusammenarbeit der Bezirksamter mit den Verbänden genutzt werden.
- **Empfehlung 18:** Die Möglichkeit von gegenseitigen Leistungsvereinbarungen für die Koordinierung der inhaltlichen Aufgabenbereiche der Verbundarbeit durch Bezirksamter und Verbund sollten geprüft werden.

Rahmenbedingungen der Verbundarbeit

Ein Teil der Verbünde ist für die Verfolgung sektorenübergreifender Themen und Ansätze gut ausgestattet, andere Verbünde müssen zunächst ihre strategische Ausrichtung und Nachhaltigkeit klären. Einige Verbünde verfügen über Strukturen, konkrete Zielformulierungen und eine strategische Ausrichtung und sind damit weitgehend gut ausgestattet für mögliche Zielvereinbarungen mit den Bezirksamtern. Auf dem jetzigen Entwicklungsstand können sie sich mit einer entsprechenden Unterstützung verstärkt auf sektorenübergreifende Themen konzentrieren und eine engere Zusammenarbeit mit den Krankenkassen anstreben. Andere Verbünde stehen zunächst vor der Aufgabe, ihre strategische Ausrichtung mit den jetzigen Verbundmitgliedern zu klären und eine nachhaltige künftige Weiterentwicklung zu sichern.

Die Stärkung der Verbundarbeit muss bei den unterschiedlichen Entwicklungsständen ansetzen und mit unterschiedlichen Instrumenten verfolgt werden. Für die Stärkung zeigen sich drei relevante Bereiche. Alle Verbünde wünschen sich einen verstärkten übergreifenden Austausch miteinander und eine gegenseitige Unterstützung. Ebenfalls übereinstimmend wird der Bedarf eines kontinuierlichen und transparenten inhaltlichen Dialogs mit der Politik und dadurch eine starke Lobby formuliert. Ein Teil der Verbünde beabsichtigt, die vorhandenen Strukturen zu festigen, und bedarf dazu einer gezielten finanziellen Förderung.

Empfehlungen zu Rahmenbedingungen

- **Empfehlung 19:** Bei vorhandenen formellen Strukturen und thematischen Ausrichtungen kann eine wirkungsorientierte finanzielle Förderung die hauptamtliche Koordinierung der Verbünde unterstützen und damit unmittelbar vorhandene sektorenübergreifende Ansätze stärken.
- **Empfehlung 20:** Ein regelmäßiger politisch initiiertes Dialog mit den Verbänden kann dazu beitragen, dass die relevanten Themen und Handlungsansätze berlinweit in den Verbänden Rückhalt finden und zugleich die öffentliche Wahrnehmung der Verbundarbeit fördern.
- **Empfehlung 21:** Ein Lernnetzwerk kann die Erfahrung und Expertise aus allen Gerontopsychiatrisch-Geriatriischen Verbänden für eine zielgerichtete Weiterentwicklung der sektorenübergreifenden Zusammenarbeit nutzbar machen.

Haben Sie Fragen oder Anregungen zu den Studienergebnissen?

Ansprechpartnerin bei der Prognos AG ist:

Dr. Dagmar Weßler-Poßberg,

Telefon: (0211) 91316-157

E-Mail: Dagmar.Wessler-Possberg@prognos.com

Ansprechpartnerin bei der Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung ist:

Dr. Juliane Nachtmann

Telefon: (030) 9028-1163

E-Mail: 80plus@sengpg.berlin.de

Auf Wunsch kann der vollständige Abschlussbericht per E-Mail zugeschickt werden.