



Towards Person Centered Housing Services in Europe

IO 5: Handbuch zur Entwicklung einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit (BÜZ)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

IO 5: Handbuch zur Entwicklung einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit

1.	Einführung	3
1.1	Grund für die Erstellung eines Leitfadens für die Entwicklung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit	3
1.2	Verwendung des Leitfadens	3
2.	Hintergrund	4
2.1	UN-Behindertenrechtskonvention	4
2.2	Inklusives Wohnen und Unterstützung	4
2.3	Bereichsübergreifende Zusammenarbeit als Teil des personenzentrierten Ansatzes	4
2.4	Sozialraumorientierung und der Wille der Person im Vordergrund	6
3.	Leitfaden für die Entwicklung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb von Wohn- und Unterstützungsnetzwerken	8
3.1	Aufbau eines Netzwerkes	8
3.1.1.	Strukturelle Voraussetzungen	8
3.1.2.	Umsetzung	9
3.1.3.	Evaluierung	12
3.1.4.	Die Rolle der Organisation, Personal und Nutzer/In	14
3.2	Netzwerkpartner	16
3.2.1.	Wer kann ein Netzwerkpartner werden?	16
3.2.2.	Bestehende Netzwerke und wie werden diese eingebunden?	16
3.3	Erhalten eines Netzwerkes	17
3.3.1.	Betreuung/Unterstützung des Netzwerks und seiner Partner	17
3.3.2.	Das Netzwerk aktivieren	19
3.3.3.	Die Rolle des Personals	19
3.3.4.	Die Rolle des Nutzers/der Nutzerin: Interaktion mit den Netzwerkpartnern	20
4.	Wichtige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Leitfadens in die Praxis	21
5.	Referenzen	24
6.	Anhänge	25

1.1. Grund für die Erstellung eines Leitfadens für die Entwicklung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit

Netzwerke bilden und erhalten sind wesentliche Erfolgsfaktoren für passgenaue Wohn- und Unterstützungsangebote. Menschen mit Behinderungen erleben durch die aktive Interaktion mit dem Umfeld eine enorme Selbstwirksamkeit und Teilhabe, wodurch Inklusion lebbar wird. Deshalb ist es wichtig, dass auch die Fachkräfte über entsprechende Fähigkeiten verfügen, solche Netzwerke aufzubauen und erhalten zu können bzw. dies den NutzerInnen verfügbar zu machen.

1.2. Verwendung des Leitfadens

Dieser Leitfaden beschreibt Möglichkeiten zum Aufbau eines Wohn- und Unterstützungsnetzwerkes für Menschen mit besonderen Bedürfnissen, insbesondere für Menschen mit Behinderungen. Die Recherche betrachtete Methoden, die in europäischen Ländern, einschließlich der TopHouse-Partner aus Finnland, Spanien, Irland, Belgien und Österreich, eingesetzt werden (siehe Anhänge: 6.1. – 6.2.).

Der Leitfaden bietet Informationen für Organisationen und Betreuungspersonal, die direkt an der Vergabe und Erhebung von Wohn- und Unterstützungsbedürfnisse beteiligt sind oder eine Person in ihrem gewählten Wohnumfeld unterstützen.

Der Leitfaden enthält Best-Practice-Beispiele aus anderen europäischen Ländern. Diese sind nicht immer übertragbar. Sie liefern jedoch Input und Inspiration, wie Unterstützungsnetzwerke funktionieren können.

2. Hintergrund

2.1. UN-Behindertenrechtskonvention

Die UN Behindertenrechtskonvention (UNBRK)¹ besagt, dass „Menschen mit Behinderungen die gleichen Möglichkeiten wie alle anderen haben sollten. Wie sie leben und Teil einer Gemeinschaft zu sein. Sie sollten wählen können, wo sie wohnen, mit wem sie zusammenleben möchten und nicht in einem Heim wohnen müssen, wenn sie es nicht wollen. Außerdem sollten ihnen Unterstützungsdienstleistungen zur Verfügung gestellt werden, wie z.B. persönliche Hilfe sowie die Inanspruchnahme von Unterstützungsdiensten, die für Menschen ohne Behinderungen zur Verfügung gestellt werden“.

2.2. Inklusives Wohnen und Unterstützung

TopHouse ist eine Fortsetzung des Projekts ELOSH² (European Core Learning Outcomes for Integration of Support and Housing), das 2013 begonnen hat, die soziale Ausgrenzung von Menschen mit Unterstützungsbedarf durch die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen sozialen Unterstützungsdiensten und dem Wohnungssektor zu bekämpfen. ELOSH zielte darauf ab, innovative Lernergebnisse und spezifisches Schulungsmaterial zum Thema Wohnen und integrierte Unterstützung in sieben Mitgliedstaaten der Europäischen Union zu übertragen. ELOSH nutzte Koproduktionsprinzipien, um MitarbeiterInnen im Wohn- und Unterstützungsbereich zu schulen, indem es die NutzerInnen in die Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen einbindet.

Inklusives Wohnen und personenzentrierte Unterstützung bilden die Voraussetzung für die Konzeption neuer Angebote oder Leistungen. Die Länder, welche die UN-BRK ratifiziert haben, stimmen überein, dass nur ein Weg der Inklusion ein selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Leben mit größtmöglicher Teilhabe an der Gesellschaft ermöglichen kann. Dazu gehört auch ein Miteinander im gesellschaftlichen Leben. Es ist „normal“, persönliche Ressourcen und Netzwerke zu haben. Diese bei Menschen mit Behinderungen zu stärken sehen wir als wesentliche Aufgabe aller MitarbeiterInnen im System.

2.3. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit als Teil des personenzentrierten Ansatzes

Um verschiedenen Vorstellungen vom Staat, öffentlichem und privatem Sektor zusammenführen zu können, sind Partnerschaften und Netzwerke notwendig. Eine gemeinsame Vision muss entwickelt werden: Was sollte als öffentliche Verantwortung angesehen werden (z.B. Achtung der Rechte der Menschen und Vermeidung von Ausgrenzung), was ist die Kernaufgabe der Regierung (z.B. die schrittweise Verwirklichung von Rechten durch die Entwicklung ihrer Institutionen), und welche Dienste oder Rollen können am besten in NGO's verortet werden?

Trotz der UN BRK, wird die Absicht, eine Veränderung der Art und Weise wie Behörden und Regierungen Menschen mit Behinderungen Unterstützung anbieten, viel Lobbyarbeit von Organisationen und Einzelpersonen erfordern.

Wie werden nun Netzwerke definiert?

„Netzwerke sind in der Regel informelle Sozialformen, in denen sich die unterschiedlichsten Gruppen, Einrichtungen und Personen zueinander in Beziehung setzen können, ohne ihre jeweilige Eigenständigkeit aufgeben zu müssen. Sie sind deshalb besonders geeignet für Formen der Zusammenarbeit, die über traditionelle bürokratische, politische oder kulturelle Grenzen hinausgehen. Sie beruhen auf der Bereitschaft ihrer Mitglieder, sich bei Bedarf die jeweiligen Fähigkeiten und Kenntnisse gegenseitig zur Verfügung zu stellen.“³

„Netzwerke unterscheiden sich in besonderer Weise von Gruppen, Familien oder Organisationen. Wir werden nur teilweise auf sie aufmerksam, weil wir sie nur fallbezogen aktualisieren“.⁴

Wie wird personenzentriertes Arbeiten und arbeiten mit Netzwerken in Organisationen lebbar?

Die Schlüsselfrage, die sich Organisationen bei der Umsetzung personenzentrierter Methoden stellen müssen, lautet: „Können wir individuelle Planungsprozesse und nachfolgende Maßnahmen als Barrieren, Schwächen und Beispiele guter Praxis in der Organisation identifizieren, aus denen wir Schlussfolgerungen für unser zukünftiges Handeln ziehen können, die unsere Fähigkeit erhöhen, Individuen zu befähigen, ein individuelles und selbstbestimmtes Leben innerhalb und außerhalb unserer Organisation zu führen?“⁵

„Die Kompetenz, Gemeinschaften aufzubauen und zu gestalten, erschüttert die Grundlagen, auf denen traditionelle Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen aufbauen. Es gilt, in und mit Gemeinschaften zu arbeiten und/oder Beziehungen so aufzubauen, dass typische Rollen und Rahmenbedingungen in den Komfortzonen von Organisationen dies oft nicht zulassen oder einfach überfordert“.⁶

Die Verbindung von Menschen und der Aufbau von Netzwerken erfordert eine Netzwerk- oder "Brücken"-Kompetenz. "Diese Kompetenz umfasst die Fähigkeiten, die in einer Organisation entwickelt werden müssen, um Menschen, die den größten Teil ihres Lebens in einem institutionalisierten Umfeld gelebt und gearbeitet haben, in sinnvolle Aktivitäten im Herzen der Gemeinschaft einzubinden, die befähigt werden können, neue Beziehungen aufzubauen oder bestehende Beziehungen zu stärken“.⁷

Im Gegensatz zu diesen Erkenntnissen werden die Ziele oft von den Fördergebern festgelegt. Dies muss laut Wolfgang HINTE⁸ überdacht werden. Fördergeber und Trägerorganisationen müssen übereinstimmen, dass der Wille des Betroffenen die Grundlage für Unterstützungsleistungen bildet.

Sozialräumlich orientierte Leistungen von Trägerorganisationen und Fördereinrichtungen könnten durch Sozialbereichsbudgets, den Wechsel von Fachabteilungen zu integrierten Teams und die Anpassung von Hilfen und Leistungen an die von den Betroffenen formulierten Ziele umgesetzt werden. Eine mögliche Bereitstellung dieser Hilfsmittel und Dienstleistungen würde durch die Kombination von professioneller Hilfe und alltäglichen Unterstützungsmöglichkeiten erfolgen.

Die ambulanten und stationären Formen der Unterstützung müssen getrennt und die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen verstärkt werden.⁹

2.4. Sozialraumorientierung und der Wille der Person im Vordergrund

Sozialräumlich-orientiertes Arbeiten hängt vom Willen des Betroffenen ab. In erster Linie geht es nicht darum, was ein Mensch braucht oder in welcher Position er sich selbst findet, sondern was er will. Weil es einen Unterschied macht, ob der Betroffene etwas braucht oder will. Der Wille sollte als Interesse und nicht als Wunsch gesehen werden. Der Wille drückt die eigene Handlungsbereitschaft aus, aber die äußere Tätigkeit ist mit dem Wunsch verbunden. Der Wille "ist Ausdruck eigensinniger Individualität und führt oft zu den psychologischen Kraftquellen, aus denen jemand Energie und Würde schöpft. Dies erfordert eine kommunikative Situation, in der sich die Beteiligten gegenseitig respektieren, sich über ihre Interessen klar werden, kommunizieren und verhandeln und dann versuchen, die Situation so zu gestalten, dass möglichst viele Interessen berücksichtigt werden, auch die aller beteiligten Institutionen [...].¹⁰

Damit die Unterstützung durch die Dienstleister nicht zu einer passiven Bedürfnisbefriedigung verkommt und "so viel Hilfe wie nötig, so wenig Hilfe wie möglich" angeboten wird und die vorhandenen Ressourcen und die eigenen Möglichkeiten genutzt werden, muss ein besonderer Fokus auf die Arbeit mit der betroffenen Person gelegt werden. Denn "die Betroffenen sind aktive Menschen, die für ihren (mehr oder weniger) befriedigenden persönlichen Lebensstil sowohl ihre eigenen Fähigkeiten als auch die in ihrem jeweiligen Umfeld vorhandenen Menschen und anderen externen Ressourcen nutzen".¹¹ Es gibt verschiedene personenzentrierte Methoden, die helfen, Interessen zu identifizieren, den Willen der Person herauszufinden, aber auch die vorhandenen Ressourcen der Person zu identifizieren. Die Ressourcen sozialer Räume, auch "Kapitel der Gemeinschaft" genannt, sind für die sozialräumliche Arbeit von großer Bedeutung. Soziale Arbeit soll "gemeinsam mit der Gemeinschaft Ressourcen in einem sozialen Bereich aufbauen, unterstützen und ausbauen".¹²

Soziale Raumressourcen müssen entdeckt, zur Verfügung gestellt und verschiedene Formen der Zusammenarbeit entwickelt werden. Netzwerke sind für diese Art der Zusammenarbeit besonders geeignet. Netzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder ihre Fähigkeiten und Kenntnisse bei Bedarf zur Verfügung stellen. Um im konkreten Fall, d.h. bei Fallarbeiten, auf ein Netzwerk zurückgreifen zu können, ist vorhergehende **fallunspezifische Arbeit** notwendig.

"In der Fallarbeit konzentrieren sich die Fachleute auf den Einzelfall und versuchen, im Einzelfall geeignete Unterstützung zu leisten oder zu vermitteln. Die fallunabhängige Arbeit hingegen versucht, die Möglichkeiten im Bezirk, auf den Straßen, in den Städten und Dörfern, im Handel usw. zu identifizieren, die zur Unterstützung der Fallarbeit genutzt werden können. Dies bietet eine professionelle Sichtweise, die die Gemeinschaft rund um den Einzelfall bietet oder zumindest anbieten könnte, wenn sie mobilisiert würde. Damit die Profis dieses Potenzial in ihrer Fallarbeit nutzen können, müssen sie es kennen oder gar erst entwickeln. [...]. Um solche Ressourcen schnell und einfach umsetzen zu können, müssen sie zur Verfügung stehen.

Das bedeutet, dass im Idealfall Profis einen Ressourcenpool aufbauen müssen, der kontinuierlich gepflegt werden muss, und im Einzelfall - wenn alles gut läuft - haben Sie etwas in Reserve".¹³

„Die Theorie des **Sozialkapitals** führt eine neue Währung ein, die in der organisierten Sozialarbeit in einer Marktwirtschaft noch nicht existiert, die aber als wirksamer Hilfs- und Eingliederungsfaktor gilt: Sozialkapital bedeutet der Stoff, das in unseren Netzwerken steckt, unsere Beziehungen zu anderen Menschen und das Potenzial, das sie besitzen.“¹⁴

Sozialraumanalysen, die z.B. von TEAM FOCUS¹⁵ in Wien durchgeführt werden, machen deutlich, dass sozio-räumliche Merkmale und verfügbare räumliche und soziale Ressourcen einen Einfluss auf die Lebensbedingungen der Menschen haben. Das Ergebnis dieser Analysen zeigt auch, dass die relevanten kommunalen Dienste den Interessen der Betroffenen entsprechen und auf alle Sektoren und Zielgruppen übergreifend entwickelt werden müssen.¹⁶

3. Leitfaden für die Entwicklung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb von Wohn- und Unterstützungsnetzwerken

3.1. Aufbau eines Netzwerkes

Was muss geschehen, damit die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in einem Wohn- und Unterstützungsnetzwerk gut funktioniert?

Profitieren sowohl der Supportnutzer als auch die Partner in irgendeiner Weise? Wird der Wille des Supportnutzers respektiert, und er/sie in die lokale Gemeinschaft einbezogen? Entstehen weitere Verbindungen über den ursprünglichen Partner hinaus?

Ein Grundsatz der fallunspezifischen Arbeit ist es, die Lebenswelt einer Person nicht zu verdrängen. Ein bestehendes, alltägliches Netzwerk, in das eine Person möglicher Weise bereits eingewoben ist, soll selbstverständlich weitergenutzt und unterstützt werden. Darüber hinaus ist es aber wichtig auch vorhandene Ressourcen und Möglichkeiten des Gemeinwesens zu nutzen um Menschen in ihrer eigenverantwortlichen Lebenskompetenz zu unterstützen. Damit vorhandene Potentiale individuell für eine Person genutzt werden können, müssen sie aufgespürt, aufgebaut und gepflegt werden.¹⁷

„Fallunspezifische Arbeit macht es nötig über vieles Bescheid zu wissen, mit vielen in Kontakt zu stehen, ein interessanter Gesprächspartner zu sein, das eigene Gesicht immer wieder zu vorbeitragen, vieles anzapfen zu können und laufende Prozesse zu verstärken, einzelne oder Gruppen wo nötig zu qualifizieren.“¹⁸

3.1.1. Strukturelle Voraussetzungen

Der Aufbau eines Unterstützungsnetzes hängt stark vom Potenzial (Sozialkapital) der Menschen und Dienstleistungen ab, die in der Region zur Verfügung stehen. Menschen, die in einem städtischen Umfeld leben, haben möglicherweise einen besseren Zugang zu einem breiteren Spektrum an Dienstleistungen als Menschen, die in ländlichen Gebieten leben. In ländlichen Gebieten gibt es meist eine kleinräumig strukturierte, aber nicht sehr differenzierte Zivilgesellschaft: Menschen, die in Verbänden organisiert sind, sind relativ leicht zu finden und für eine aktive Mitarbeit zu erreichen. Allerdings sind es gerade diese Menschen, die durch eine Reihe von Aktivitäten (Feuerwehr, Dorferneuerungsverein, Rotes Kreuz, Gemeinderat, Pfarrgemeinderat, usw.) oft schon auf vielen „Missionen“ sind.¹⁹

Die Aktivierung dieses Potenzials hängt wesentlich von den Fähigkeiten der Fachkräfte sowie vom Willen de/r/s Nutzer/in/s ab (siehe 3.1.5.).

Ein Unterstützungsnetzwerk kann Menschen einbeziehen, die bereits in der Region leben und bereit sind, andere stundenweise in der Woche zu unterstützen (siehe z.B. die Organisation **Keyring in Großbritannien**: www.keyring.org). Die MitarbeiterInnen leben in dem Wohngebiet, in dem die Nutzer wohnen. Sie können Unterstützung leisten, aber auch lokale Kontakte nutzen, um ihre Sache voranzutreiben.

Möglicherweise gibt es bestehende Unterstützungsnetzwerke. Timebanking oder lokale Nachbarnetzwerke sind auch Möglichkeiten, Dienstleistungen für andere im lokalen Bereich anzubieten (siehe **Timebanking**: www.timebanking.org und **Nachbarnetzwerke**: <https://fragnebenan.com>), wo Menschen Zeit und Dienstleistungen untereinander austauschen und ihre Zeitguthaben spenden können.

3.1.2. Umsetzung

„Soziales Kapital ist der Stoff, aus dem unsere Netzwerke sind.“ (Früchtel/Budde,2006, S. 2) Dieses Kapital, die Beziehungen zu Menschen und das darin vorhandene Hilfpotential muss aufgebaut und gepflegt werden, auch Investitionen sind erforderlich.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um Netzwerkpartner ausfindig zu machen. Bereits bestehende Kontakte und Ressourcen im Umfeld können mittels der Erstellung einer persönlichen Netzwerkkarte in Erinnerung gerufen und transparent gemacht werden. In Gesprächen mit der Person kann herausgefunden werden, welche Ressourcen bereits zur Verfügung stehen, welche Strategien, Problemstellungen zu lösen bisher eingesetzt wurden.

Unabhängig von individuell vorhandenen Ressourcen, ist es wichtig, neue Netzwerkpartner im Sinne der fallunspezifischen Arbeit ausfindig zu machen. Auch diese können bei Bedarf in der fallspezifischen Arbeit mobilisiert werden.

Zunächst wird eine Person oder ein Team mit der Aufgabe, Ressourcen aufzuspüren und Netzwerke zu bilden, betraut. Man kann sie auch „Ressourcen-Finder“ nennen. Bei der Suche nach Netzwerkpartnern bedienen sich diese verschiedener Techniken.

- One-to-Ones/ Aktivierende Beratung durch fallunspezifische Fragen:

Dreh- und Angelpunkt des fallunspezifischen Arbeitens sind Gespräche mit Bürgern und Schlüsselpersonen des Stadtteils. Durch Face-to-Face Gespräche, auch One-to-Ones genannt, mit unbekannt Personen des Stadtteils können wichtige Informationen, Personen und damit Ressourcen ausfindig gemacht werden.

Entscheidend ist nicht, wen man kennt, sondern wen man kennen lernt. Ziel sollte es sein, über diese One-to-One Kontakte einen Dominoeffekt zu erzeugen.

Es können Personen im Stadtteil gefunden werden, die weiteren Kontakte mobilisieren oder Kontakte zu anderen herstellen können. Aber auch Personen, die ihre Kompetenzen zur Verfügung stellen würden, können über diese, als Geheimwaffe des „Community Organising“ bezeichnete Strategie, gefunden werden.

Diese Gespräche können an der Supermarktkasse, beim Friseur, in Kneipen, beim Imbiss oder im Café, bei der Stadtverwaltung oder mit eine/r/m NutzerIn stattfinden. Häufig sind NutzerInnen die kompetentesten Experten für ihre Community und werden dadurch auch als solche anerkannt.

Im Zuge von Gesprächen bzw. im Anschluss an Beratungen werden Personen gebeten, Fragen zum Stadtteil, zur Wohnqualität, zu eigenen Interessen und vorhandenen Unterstützungen zu beantworten.

Denken Sie daran, jeden Tag fünf Minuten lang spezifische Fragen zum Stadtteil zu stellen.

- Vernetzung mit Fachkräften:

Professionelle Vernetzung zielt darauf ab, Wissen über die soziale Infrastruktur im Stadtteil zu schaffen. Zu wissen, was und wo etwas angeboten wird und wer mit welchen Schwerpunkten, Zielgruppen, Kampagnen und Geräten arbeitet.

Fachkräfte kennen häufig andere Fachkräfte. Regelmäßige Kontakte oder gemeinsame Projekte mit diesen bieten die Möglichkeit, die Stärken und Grenzen der Profis kennen zu lernen und sie bei Bedarf zu mobilisieren.

Neue MitarbeiterInnen könnten an einem "Einsteigerpraktikum" teilnehmen und ihre Arbeit mit Berufserfahrung bei bedeutenden sozialen oder kommerziellen Einrichtungen und Organisationen im Bezirk beginnen. Dies schafft potenzielle Kooperationspartner und ermöglicht eine externe Sicht auf das eigene Tätigkeitsfeld.

Konferenzen oder Veranstaltungen zu bestimmten Themen bieten eine geeignete Plattform, um andere Fachkräfte kennenzulernen.

- Engagement in Gruppen:

Häufig kennen die Ressourcen-Finder aktive Verbände, Vereine, Initiativen in ihrer Umgebung. Sie kennen deren Angebote, Stärken und Zielsetzungen. Wichtig ist es, den Kontakt zu sogenannten Schlüsselpersonen aufzubauen, denn diese haben Verbindungen zu wichtigen Personen in der Gruppe, dem Verein, Verband. Wird in einem Team gearbeitet, so können sich die Ressourcen-Finder koordinieren und absprechen, wer die Verbindung zu welchem Kontakt herstellt.

In Zeitungen wird regelmäßig nach Festen und Veranstaltungen recherchiert. Durch eine Teilnahme an diesen Events kann Interesse für das Angebot anderer gezeigt und direkt Kontakt mit Schlüsselpersonen geschlossen werden.

- Erstellen von sozialräumlichen-basierten Projekten:

Wenn Personen einer Zielgruppe nicht miteinander vernetzt sind, so können Projekte (Sozialraumprojekte) in Form von einmaligen oder wiederkehrenden Angeboten dazu beitragen, aus diesen Einzelpersonen eine Gruppe zu bilden, die im Bedarfsfall mobilisiert werden kann.

Newsletter sind eine beliebte Methode, um Menschen zu erreichen. Stadtteilstunden können ein Ausgangspunkt sein, oder die Einrichtung eines Gemeindezentrumscafés sind Beispiele dafür. Solche Projekte können sich besonders lohnen, wenn sie erfolgreich sind und allen Beteiligten einen Gewinn bringen.

- Organisationen zu Netzwerkpartnern machen:

Besonders wertvoll sind Organisationen, da sie über eine Vielzahl verschiedenster Angebote und Ressourcen verfügen. Außerdem sind Organisationen häufig mit anderen Organisationen verknüpft, wodurch neue Beziehungen geknüpft werden können. (vgl. Früchtel/Budde, 2006)

Es ist nicht immer einfach Organisationen als Netzwerkpartner zu gewinnen, Früchtel und Budde (2006) empfehlen ein Vorgehen in 4 Schritten:

- Anhand bestimmter Kriterien, wie zum Beispiel der Angebote können Organisationen ausgewählt werden.
 - Erkunden, was die Organisation bewegt, worauf sie stolz ist
 - Durch ein nicht-materielles Einstiegs Geschenk, wie zum Beispiel das Zur-Verfügung-Stellen einer Leistung, wird ein Schritt in die Tür der Organisation gemacht.
 - Herstellen von „Win-Win-Konstellationen“, denn die Beteiligten müssen etwas von der neuen Kooperation haben
- Vorhandene Netzwerke nutzen:

Auch bestehende Netzwerke können genutzt werden. So gibt es in manchen Regionen regelmäßige Treffen von Schlüsselpersonen aus Politik, Wirtschaft, Gesundheit und Bürgern, an denen teilgenommen werden kann. Darüber hinaus gibt es auch im Internet Plattformen, bei denen sich Personen eines Stadtteils austauschen und Nachbarn ihre Stärken, Interessen und Ressourcen kostenlos zur Verfügung stellen.

Informationen über vorhandene Potentiale im Stadtteil können gut über Stadtteilerkundungen gewonnen werden. Die Ressourcen-Finder eines Teams teilen dazu die Stadt in Regionen oder Viertel auf und vereinbaren die Zuständigkeiten im Team. Auf verschiedenen Wegen wird anschließend Region für Region kennengelernt, deren Schätze, wichtigen Orte, vorhandene Schlüsselpersonen und bestehende Netzwerke ausfindig gemacht. Dazu müssen die Ressourcen-Finder in die soziale Wirklichkeit der Menschen eintauchen und Teil des sozialen Raumes werden. Über Begehungen des Stadtteils mit Stadtteilerperten, Beobachtungen und Interviews kann dies gut gelingen.

Eine interessante Methode, „Dorferoberung“ (Village Storming) genannt, wird von Früchtel/Budde/Cyprian (2013) vorgestellt.²⁰

Dabei haben die Ressourcen-Finder die Aufgabe, in wenigen Tagen in einer bisher unbekanntem Gegend ein Beziehungssystem aufzubauen, mit dem gearbeitet werden kann. Zunächst werden Ressourcen und Informationen erschlossen.

- Möglichst viele BewohnerInnen müssen kennengelernt, deren Bedürfnisse und Stärken erkannt und deren Wertschätzung erlangt werden. Dies bildet die Voraussetzung für tragfähige Beziehungen und das Herstellen von Win-Win-Situationen.
- Es müssen Aufgabenverteilungen und Rollen in der Region, deren soziales System erfasst werden.
- Eine Auseinandersetzung mit der Geschichte, den Traditionen und Werten der Region oder des Viertels muss erfolgen.
- Ressourcen und Möglichkeiten im Stadtteil müssen erkannt werden.
- Anschließend wird über Aufgabenstellungen die Qualität des Beziehungsnetzes überprüft. Zum Beispiel soll Essen organisiert werden, ohne dafür zu bezahlen. Zusätzlich soll immer eine Möglichkeit sich zu revanchieren gefunden werden. Oder, es soll herausgefunden werden, worüber sich die Bewohner des Stadtteils am meisten ärgern und welche Lösungsvorschläge es von ihnen gibt. Eine andere Aufgabe könnte sein, dass das eigene Projekt im Gemeinde- oder Bezirksblatt beschrieben wird.

3.1.3. Evaluierung

Evaluierungen werden mit unterschiedlichen Zielen durchgeführt, die in der Praxis oft miteinander verknüpft sind. Es ist hilfreich zu überlegen, welche dieser Ziele im Vordergrund stehen sollen. Auswertungen haben immer die Aufgabe, Ihnen Einblicke und Antworten auf Ihre Fragen zu geben.

Mögliche Fragen könnten sein:

- Hat das Netzwerk erreicht, was es sich vorgenommen hat?
- Ist das Netzwerk nachhaltig?
- Wie kann die Zusammenarbeit verbessert werden?
- Gibt es andere gute Praktiken, die die Zusammenarbeit verbessern könnten?
- Gibt es weitere Partner, die in das Netzwerk aufgenommen werden könnten?
- Welchen finanziellen Unterschied hat die sektorübergreifende Zusammenarbeit gemacht?
- z.B. könnte durch lokale Ressourcen Geld gespart werden?
- Ist der Supportbenutzer zufrieden?
- Wie zufrieden sind die Partner mit der Zusammenarbeit?
- Wer kennt wen und wie gut?

Eine Möglichkeit, den Status quo eines Netzwerks zu analysieren oder zu vergleichen, wie ein Netzwerk vor einer Intervention durch einen Supportdienst aussah, ist die Verwendung von Netzwerkkarten.

Netzwerkkarten folgen dem relationalen Paradigma: Beziehungen stehen im Vordergrund. Im Vergleich zur Nutzung von "Eco Maps" (siehe 3.2.2.) zur Etablierung bereits bestehender Netzwerke erstellt die Netzwerkkarte ein Bild des Netzwerks und gibt einen Überblick über weitere Ressourcen. (siehe Beispiele für Netzkarten unter Anhang: 6.4.).

Insbesondere die Methode der egozentrischen Netzwerke ermöglicht die Beschreibung und Analyse sozialer Beziehungen in einem sozialen Raum, der von Beziehungen aus der Perspektive einzelner Akteure überspannt wird. Mit Hilfe von egozentrischen Netzwerkanalysen können dann die im sozialen Raum stattfindenden Beziehungen in verschiedenen Kategorien (z.B. hinsichtlich der räumlich-geografischen Dimension oder der beziehungskontextuellen Dimension) beschrieben und in ihrer Beziehungsstruktur erfasst werden.²¹

Netzwerkkarten können helfen, diejenigen (Einzelpersonen und Gruppen) zu identifizieren, die eine zentrale Rolle spielen (Führungspersonen, Key-User, etc.) und

- Identifizieren Engpässe und solche, die isoliert sind.
- Lassen Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit erkennen.
- Ziel sind diejenigen, bei denen ein besserer Wissensaustausch die größte Wirkung haben wird.
- Sensibilisieren für die Bedeutung informeller Netzwerke.

Was kann man mit solchen Netzwerkkarten machen?

Im Allgemeinen geht es darum, Menschen zu finden.

Sie können mit den NutzerInnen darüber sprechen: Über Menschen, die potenziell wertvolle Ressourcen sein könnten. Über Menschen, die belastend sind und vielleicht eine Weile auf Distanz gehalten werden sollten. Vor allem aber über abgebrochene und wenig genutzte Beziehungen zur Welt.

Die in einer Netzwerkkarte dargestellten Beziehungen sind ein Gewinn für NutzerInnen; sie sind ihr "soziales Kapital", das gepflegt und entwickelt werden kann.

Zur weiteren Analyse der in einer Netzwerkkarte gesammelten Daten kann die Methode der "Social Network Analysis" angewendet werden.²²

Social Network Analysis (SNA) ist der Prozess der Untersuchung sozialer Strukturen mit Hilfe von Netzwerken und Graphentheorie. Es charakterisiert vernetzte Strukturen in Form von Knoten (einzelne Akteure, Personen oder Dinge innerhalb des Netzwerks) und die Verbindungen, Kanten oder Verbindungen (Beziehungen oder Interaktionen), die sie verbinden. Beispiele für soziale Strukturen, die üblicherweise durch die Analyse sozialer Netzwerke visualisiert werden, sind Social Media Networks, Freundschafts- und Bekanntnetzwerke, Darstellung von Zusammenarbeit/Kollaborationen, Verwandtschaft. Diese Netzwerke werden oft durch Soziogramme visualisiert, in denen Knoten als Punkte und Bindungen als Linien dargestellt werden (siehe Anhang 6.4.).

3.1.4. Die Rolle der Organisation, MitarbeiterIn und Nutzer/In

Netzwerkpartner zu finden und Netzwerke so aufzubauen und zu pflegen, dass die Ressourcen vorhanden sind und jederzeit zur Verfügung stehen, ist keine Tätigkeit die nebenbei geschieht. Fachkräfte bzw. ein Team an Fachkräften muss von der Organisation eigens mit diesen Aufgaben betraut werden.

Eine **Fachkraft** muss mehrere Voraussetzungen erfüllen (siehe auch IO2 **Thina Tool** des **TopHouse Partners ASPA**), um ein erfolgreicher Ressourcenfinder zu werden: Um beim Aufspüren von Ressourcen erfolgreich sein zu können, braucht eine Fachkraft neben der Überzeugung, dass die Möglichkeiten des Sozialraums die eigenen übersteigen, bestimmte Talente und Fähigkeiten. Sie müssen nicht nur personenzentriert arbeiten können, sondern auch über Netzwerk- und Kommunikationsfähigkeiten verfügen.

Ressourcenfinder müssen über Vieles Bescheid wissen, kommunikativ sein und gerne mit Menschen in Kontakt stehen. Sie müssen schnell herausfinden können, wofür andere zu begeistern und zu gewinnen sind. Die Perspektive längerfristig in der Organisation zu arbeiten um Netzwerke aufrechterhalten zu können, sollte gegeben sein. Auch eine gute Kooperation mit den anderen Teammitgliedern, die einen guten Austausch möglich macht, ist wichtig.

Ressourcenfinder tanzen auf vielen Hochzeiten, müssen sich folglich auch in so unterschiedlichen Systemen wie einer Gesellschaftsversammlung, einem Hausfrauenverein, einem Altenclub und einer Eckkneipe sicher bewegen können.“²³

Ein/e Mitarbeiter/in muss zunächst mit dem Aufbau eines eigenen persönlichen Netzwerks von relevanten Stakeholdern aus seiner Region beginnen:

Nehmen Sie Kontakt mit diesem relevanten Stakeholder in verschiedenen Organisationen und Teilen der lokalen Umgebung auf, um ein formales Netzwerk zu schaffen. Dieses Netzwerk könnten Personen aus dem örtlichen Gemeindezentrum, einer Arztpraxis, einem Eckladen, einem Café, aus Mitgliedern einer Kirche oder Moschee, Freunden und Nachbarn oder lokalen Gruppen und Vereinen bilden.

Lokalisieren Sie diese relevanten Stakeholder im lokalen Umfeld und nutzen Sie vorhandene Netzwerke, z.B. das eigene Netzwerk des /der Nutzer/s/in oder ein Netzwerk von Organisationen, die Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Menschen mit besonderen Bedürfnissen haben.

Stellen Sie sich den Stakeholdern vor und lernen Sie sie kennen. Relevante Stakeholder können auf andere potenziell relevante Stakeholder hinweisen, die den Bedürfnissen des/r Nutzer/s/in weiterhelfen können. Dadurch können formelle und informelle Teile des Netzwerks entstehen.

Achten Sie auf Initiativen auf Gemeindeebene, die den Behörden bekannt sein können. Schlüsselpersonen, die Ihnen helfen können, um bestimmte Gemeinschaften oder andere Interessengruppen zu erreichen, spielen eine wichtige Rolle beim Aufbau eines Unterstützungsnetzes.

Es geht darum, wer weiß, wen und welchen Einfluss sie in der Gemeinde haben. Diese Schlüsselpersonen können helfen, die Anliegen des/r Nutzer/s/in an ein ansonsten unerreichbares Publikum weiterzugeben.

Seien Sie kreativ und gehen Sie Risiken ein, wenn Sie auf Menschen zugehen. Das schlimmste Szenario ist, dass jemand nein sagen kann. Versuchen Sie, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass Sie die Bedürfnisse der Benutzer und ihre Ressourcen, die sie in die Gemeinschaft einbringen können, erfüllen. Seien Sie bereit, alle Bedenken zu hören und versuchen Sie, ein Gefühl der Zusammenarbeit und des Verständnisses zu schaffen.

Nehmen Sie sich Zeit, Leute kennenzulernen, obwohl Sie vielleicht eine schnelle und einfache Lösung finden müssen: Dieser Prozess ist genauso wertvoll wie jedes Ergebnis, das Sie erzielen können. Es geht hier darum, das "soziale Kapital" in Menschen und Organisationen zu aktivieren. Dazu müssen Sie in Beziehungen investieren. Machen Sie Ihre Kontakte nachhaltig und erreichen Sie sie nicht nur, wenn Sie ein Problem haben.

Organisationen haben Verbindungen zu anderen Organisationen durch Dachverbände, durch Verträge mit Firmen und Zusammenarbeit mit lokalen Behörden. Wie das Sozialkapital im lokalen sozialen Raum des Supportnutzers können diese aktiviert werden, um weitere mögliche Ressourcen bereitzustellen.

Organisationen könnten ihr Fachwissen nutzen, um ihre Kräfte zu bündeln, um bessere Dienstleistungen für den Supportnutzer bereitzustellen. Beispielsweise hat uns der **Southwark Council in London, Vereinigtes Königreich**, über die Zusammenarbeit mit der nationalen Wohltätigkeitsorganisation **Shelter** informiert, um die Obdachlosigkeit auf eine neue, integrierte Weise zu bekämpfen. Die Fachberater von Shelter arbeiten Seite an Seite mit dem Ratspersonal, um jedem, der es braucht, kostenlose und unabhängige Beratung und Unterstützung zu bieten. Nicht nur das Ratspersonal wird durch Shelter im Haus geschult, sondern es arbeiten Mitarbeiter der Wohltätigkeitsarbeit im Team.²⁴

Der **TopHouse** Partner **Tutelar Support Foundation** hat in Zusammenarbeit mit dem **Health Assistance Institute (IAS) in Girona, Spanien**, ein Netzwerk psychiatrischer und medizinischer Unterstützung für Menschen mit psychischen Erkrankungen geschaffen, die bisher nicht ausreichend behandelt werden konnten. Das psychiatrische und medizinische Personal arbeitet von verschiedenen medizinischen Zentren aus, die durch das Gebiet reisen, um die Supportnutzer zu erreichen.²⁵

Seitens der Organisation und des Ressourcenfinders ist selbstverständlich auch das Zugeständnis abseits starrer Arbeitszeiten sich dem Netzwerken zu widmen, notwendig.

Für neue Fachkräfte im Team bietet sich an, bei wichtigen Netzwerkpartnern ein Kurzzeit-Praktikum zu machen (siehe 3.1.2.). Dadurch können Kooperationspartner gut kennengelernt werden und ein persönlicher Kontakt hergestellt werden.

Die Bereitschaft stattgefundene Kontakte, Informationen zu neuen Netzwerkpartnern zu dokumentieren, ist essentiell.

Support-Nutzer müssen eine aktive Rolle in Bezug auf ihre Ziele übernehmen und wie in der Einleitung zu diesem Leitfaden erwähnt, was sie erreichen wollen (siehe 2.4.). Der Supportnutzer sollte befugt sein, seinen Willen gegenüber Dritten zum Ausdruck zu bringen und seine Forderungen bezüglich seiner Rechte gegenüber den Behörden zu artikulieren.

3.2. Netzwerkp partner

Als Netzwerkp partner werden alle TeilnehmerInnen in einem Netzwerk definiert.

Der Begriff kann vielfältig benutzt werden – als intensiver, wesentlicher Kontakt, oder als bloß zufälliger, aber trotzdem bedeutsamer. Die Bedeutung eines Kontakts schreibt immer die Person zu, um die der Kern der Netzwerkarbeit handelt.

3.2.1 Wer kann ein Netzwerkp partner werden?

Da Sozialraumorientierung und die Arbeit mit Netzwerken bedeutet, mit einer Person und dessen Umwelt zu arbeiten, können sehr unterschiedliche Partner Teil eines Netzwerkes sein. Diese können aus Schlüsselpersonen aus Behörden, Ämtern oder Firmen sein, oder aus dem örtlichen Gemeindezentrum, einer Arztpraxis, einem Eckladen, einem Caf besitzer, Mitgliedern einer Kirche oder Moschee, Freunden und Nachbarn oder lokalen Gruppen und Vereinen bestehen. Prinzipiell kann jeder Netzwerkp partner sein, der Ressourcen zur Verfugung stellen kann und möchte.

Ebenso kann die Beziehung zu den Netzwerkp partnern stark oder schwach sein. Beide Beziehungsformen haben ihre Vorteile. So hat eine starke Beziehung zu Netzwerkp partnern zur Folge, dass die Motivation, Unterstützung zu leisten, höher ist. Eine schwache Beziehung zu Netzwerkp partnern hingegen eröffnet häufig neue Möglichkeiten, Ideen und Kontakte. (vgl. Früchtel/Budde, 2006)

3.2.2 Bestehende Netzwerke und wie werden diese einbezogen?

Wie bereits erwähnt, kann es im lokalen Bereich bereits Formen von Untersttzungsnetzen geben (siehe 3.1.1.).

Der Supportnutzer selbst kann auch ein etabliertes Netzwerk mitbringen. Eco-Mapping ist eine Methode, um herauszufinden, wie dieses Netzwerk dem Supportnutzer zugutekommt und welche Beziehungen zu den Partnern im Netzwerk bestehen.

Es hilft den Anwendern, ihre Netzwerke zu rekonstruieren. Die Personen/Partner, die in den Eco-Map erscheinen, stehen auch für Ressourcen, die in der Fallbearbeitung nützlich sein können. Gemeinsam mit dem Supportnutzer kann die Eco-Map ausgefllt werden, indem Fragen zu Personen gestellt werden, die in bestimmten Situationen als hilfreich und unterstützend angesehen werden, zum Beispiel:

- Wer sind Ihre Freunde in der Nachbarschaft?
- Wen informieren Sie über wichtige Ereignisse wie Schwangerschaft oder Heirat?
- Wen fragen Sie, wenn Sie Rat brauchen?

Weitere Informationen bezüglich Eco-Maps finden Sie in den Anhängen 6.3.

3.3. Erhalten eines Netzwerkes

Nachdem ein Netzwerk erfolgreich aufgebaut wurde, ist es im nächsten Schritt wesentlich, das Netzwerk zu erhalten, um einen kontinuierlichen Erhalt der geschaffenen Ressourcen sicher zu stellen.

3.3.1 Betreuung/Unterstützung des Netzwerks und seiner Partner

Wurden Kontakte geschlossen, Partner für eine Zusammenarbeit und Unterstützung gefunden, so muss daraus ein funktionierendes Netzwerk gebildet werden. Damit dieses Netzwerk im Bedarfsfall zur Verfügung steht, ist es notwendig, sich auch unabhängig von fallspezifischer Arbeit um die Netzwerkpartner zu kümmern.

Die Beziehung zu den Kontakten muss gepflegt, die Netzwerkpartner unterstützt werden. In einem ersten Schritt ist es somit unerlässlich einen Überblick aller Partner zu haben. Dies gelingt beispielsweise durch die Erstellung einer Ressourcenkartei.

In einer Ressourcenkartei können verschiedene Informationen zu Personen und Kontakten systematisch gespeichert werden.

Es geht hierbei aber nicht nur um die Speicherung der Informationen, sondern auch darum, die Informationen aufzubereiten, so abzulegen, dass sie gezielt abgerufen werden können und eine gute Pflege der Kontakte möglich ist. Eine einheitliche Vorgehensweise im Team muss gefunden werden.

Nach Früchtel/Budde/Cyprian (2013) besteht die Ressourcenkartei aus vier verschiedenfarbigen Kartentypen.

- **Organisations-Karte:**
Die Vorderseite enthält Grundinformationen zur Organisation, wie Kontaktdaten, Zielgruppe, Ausstattung und Angebote. Auch die Schlüssel- und Machtperson sowie das Aktualisierungsdatum wird vermerkt.
Die Rückseite beinhaltet Informationen über mögliche Ressourcen der Organisation und mögliche Ressourcen für die Organisation, über die man selbst verfügt. Darüber hinaus wird vermerkt, welche Ressourcen die Organisation brauchen könnte, weil dies ein Ansatzpunkt sein kann, eine neue Verbindung für die Organisation zu schaffen.
Im Unteren Teil der Karte stehen die Aktionen, also das, was man mit der Organisation getan hat.

- **Bürger-Karte:**
Die Vorderseite enthält Grundinformationen wie Kontaktdaten, Erreichbarkeit, Geburtstag, Kompetenzen und Informationen darüber, was gebraucht werden könnte.
Auf der Rückseite der Karte stehen die Aktionen, gegliedert nach Datum, Fachkraft, Inhalt und dem Ergebnis.
Die Kategorie „Matching“ dokumentiert, wie und wo dieser Bürger bereits Ressourcen eingebracht hat.
- **Kompetenz-Karte:**
Diese enthält verschiedene Fähigkeiten zur Alltagsbewältigung, wie Hausarbeit, Gesundheitspflege, Handwerkerarbeiten, Bürotätigkeiten, Sprachen usw.
Für BürgerInnen werden je nach der Anzahl der Kompetenzen, die eingebracht werden können/sollen, Kompetenzkarten angelegt. Es wird nur die Kompetenz näher beschrieben und eventuelle Präferenzen beim Einbringen erläutert. Durch den Eintrag des Namens des Kompetenzträgers, kann eine Verknüpfung zur Bürger-Karte hergestellt werden.
- **Nimmkraft-Karten:**
Diese werden entsprechend der Kompetenz-Karten angelegt, es werden statt Kompetenzen hier allerdings Stärken dokumentiert.

Bevor die gesammelten Informationen in der Kartei gespeichert und den TeamkollegInnen zur Verfügung gestellt werden können, muss der Partner seine Zustimmung geben, in die Ressourcenkartei aufgenommen zu werden. Dazu ist es selbstverständlich notwendig den Netzwerkpartner über den Verwendungszweck zu informieren und zuzusichern, dass Informationen an Dritte nur dann weitergegeben werden, wenn konkret zugestimmt wurde.

Ebenso wichtig, wie die eigene Dokumentation der Kontakte ist es, die eigenen Kontaktdaten zur Verfügung zu stellen und Visitenkarten weiterzugeben.

Sobald Sie ein lokales, individuelles Netzwerk aufgebaut haben, ermöglichen die Netzwerkpartner sich gegenseitig kennenzulernen. Dies könnte durch das organisieren von informeller Treffen oder regionale sozialer Veranstaltungen zwischen den Partnern und dem Supportnutzer erreicht werden.

Kontakte können gut am Laufenden gehalten werden, indem Netzwerkpartner in Projekte einbezogen werden, Fortbildungen organisiert werden, zu denen die Partner eingeladen werden. Auch dadurch wird den Partnern die Möglichkeit eröffnet sich selbst zu vernetzen.

Insbesondere durch die Erwähnung in Jahresberichten oder auch die Zusendung von Glückwunschkarten zu verschiedenen Anlässen, regelmäßige Newsletter oder auch telefonische Kontaktaufnahmen kann den Netzwerkpartnern Anerkennung entgegengebracht und signalisiert werden, dass sie noch als Kooperationspartner gesehen werden.

Wichtig für die Pflege und das Aufrechterhalten von Kooperationen ist es, Win-Win-Konstellationen herzustellen. Schließlich möchte der Netzwerkpartner ebenso von der Partnerschaft profitieren.

Arbeiten Sie mit den Stakeholdern zusammen, um Lösungen zu finden. Konzentrieren Sie sich immer auf die Lösung und nicht auf das Problem. Ermächtigen Sie die Supportnutzer ihre eigenen Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen zu zeigen.

3.3.2 Das Netzwerk mobilisieren

Die Bedürfnisse und Unterstützungsleistungen richten sich nach dem Willen der Person. Dazu muss in erster Linie herausgefunden werden, welchen Willen und welche Ziele der Adressat der Unterstützung mitbringt. Unterschiedliche Methoden können dabei hilfreich sein, wie zum Beispiel: „Meine Stärken – Das kann ich gut!“ (Doose, 2011) oder „Was ist der Person wichtig? Was ist für die Person wichtig?“ (Lunt/Sanderson, New Path to Inclusion)

Aber auch mithilfe des sogenannten Ressourcenchecks werden vorhandene Kompetenzen, Stärken, Talente, auch bestehende Netzwerke, ausfindig gemacht und genauer betrachtet. Durch den Blick auf Ressourcen entsteht eine positive Einstellung und ein lösungsorientiertes Vorgehen wird möglich. Auch der Adressat selbst erkennt die Potentiale die in ihm stecken und die Möglichkeiten die er selbst mitbringt.

Der Ressourcencheck findet mit TeilnehmerInnen aus verschiedenen Lebensbereichen des Adressaten statt, es werden wie beim Brainstorming Stärken des Adressaten genannt und notiert. Stärken können sich auf Fähigkeiten, Besitz, Beziehungen oder Ressourcen im Sozialraum beziehen. Anschließend werden die genannten Stärken konkretisiert und auf Ressourcenkarten festgehalten um sie auch zu einem späteren Zeitpunkt wieder in Erinnerung rufen zu können.

An der Sammlung der Ressourcen nimmt die Fachkraft aktiv teil und bringt die ihr bekannten Stärken des Umfeldes oder Stadtteils, auf die der Adressat zurückgreifen kann, ein. Dazu ist ein umfangreiches Wissen über vorhandene Ressourcen wichtig, bestehende Netzwerkpartner sollen von der Fachkraft eingebracht werden. Ressourcen aus der fallunspezifischen Arbeit werden für den individuellen Fall genutzt, die Fachkraft nimmt Kontakt zur Netzwerkpartner auf, fragt um Unterstützung an.

3.3.3 Die Rolle des Personals

Die MitarbeiterInnen sind diejenigen Personen, die es „ermöglichen“, dass die NutzerInnen in Kontakt kommen oder treten. MitarbeiterInnen haben immer die betreffende Person im Zentrum ihrer Unterstützungstätigkeit und kreieren ein Arrangement um die Person, damit diese ihr Ziel erreichen kann. Die MitarbeiterInnen kennen die Personen im Netzwerk und können die NutzerInnen dabei unterstützen, einzelne Kontakte zu mobilisieren. Sie können auch eigene Kontakte einbringen und nutzbar machen.

Die MitarbeiterInnen haben weiters die Aufgabe, die NutzerInnen zu ermächtigen, ihre Kontakte eigenständig zu mobilisieren. Die Unterstützung soll zum Ziel haben, dass die NutzerInnen ihre Bedarfe eigenständig lösen und die betreffenden Netzwerkpartner koordinieren können.

Die Rolle der MitarbeiterInnen wird als Koordination des Netzwerks gesehen, die nicht direkt eingreifen, aber den Überblick behalten und die Netzwerkpartner kennen.

3.3.4 Die Rolle des Nutzers/der Nutzerin: Interaktion mit den Netzwerkpartnern

Die NutzerInnen werden als Zentrum ihres Netzwerks gesehen – sie sind die Hauptakteure und eigenverantwortlich, für das Netzwerk (mit allfälliger Unterstützung) zu sorgen. Die NutzerInnen sind die Interagierenden mit den Netzwerkpartnern. Die NutzerInnen sollen diese Eigenverantwortung erleben, dies ermöglichen die MitarbeiterInnen. Ein “In die Verantwortung nehmen“ ist zentral in der Unterstützungsleistung.

4. Wichtige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Leitfadens in die Praxis

Erfolgsfaktoren auf der Ebene der MitarbeiterInnen

MitarbeiterInnen nutzen Personenzentrierte Methoden und arbeiten am Willen der Person

Im Vordergrund der Arbeit mit den NutzerInnen steht die Person selbst. Und zwar mit ihrem Willen, nicht bloß mit ihren Wünschen oder Vorstellungen. Die Arbeit am und mit dem Willen ist etwas Kraftvolles, Energiegeladenes. Durch dieses Denken wird der/die NutzerIn vermehrt in die Eigenverantwortung gebracht. Wenn jemand etwas will, dann hat das einen anderen Charakter, als sich etwas zu wünschen.

Den Willen einer Person herauszufinden, ist oder kann ein langwieriger Prozess sein. Durch vorausgehende Beziehungsarbeit muss eine tragfähige Basis geschaffen werden, die es möglich macht, sich über Interessen, Stärken und den eigenen Willen auszutauschen. Darüber hinaus kann eine Unterstützung beim Herausfinden eigener Interessen, Stärken und des Willens notwendig sein. MitarbeiterInnen müssen in der Lage sein, benötigte lebensstilbezogene Unterstützungsleistungen mit dem/der NutzerIn zu erarbeiten. Diese sollen im Sinne des Empowerment dem/der NutzerIn Hilfestellung dabei geben, eine eigenständige und teilhabende Lebensführung zu erzielen. Ein Grundinteresse der MitarbeiterInnen an der/dem NutzerIn, die Kenntnis von personenzentrierten Methoden zur Begleitung und Reflexion, sowie Handlungskompetenz der MitarbeiterInnen sind deshalb notwendig.

Vorbereitete Fragebögen und Arbeitsmaterialien zum flexiblen Einsatz („Methodenkoffer“) kann die Abläufe zusätzlich unterstützen.

MitarbeiterInnen befinden sich in einer neuen Rolle

Bei der Umsetzung dieses Guides bedarf es auch eines Umdenkens der MitarbeiterInnen. Von der Haltung, dass professionelle HelferInnen alles leisten müssen, gilt es Abstand zu nehmen und die Möglichkeiten des Sozialraums in den Vordergrund zu stellen. Die Funktion der MitarbeiterInnen ändert sich durch diese Sicht – weg von der allumfassenden Unterstützung hin zum Manager des Netzwerkes der NutzerInnen. MitarbeiterInnen koordinieren und ermöglichen Begegnungen und Kontakte und unterstützen die NutzerInnen bei der Erhaltung und Erweiterung ihrer Netzwerke.

MitarbeiterInnen orientieren sich am Sozialraum, sehen diesen als Ressource und machen ihn nutzbar

MitarbeiterInnen sind angehalten, im Sozialraum des/der NutzerIn Augen und Ohren offen zu halten. Sie stellen ein wichtiges Bindeglied zwischen NutzerIn und Sozialraum dar und unterstützen und ermöglichen Begegnungen, Kontakte und Kooperationen. Die MitarbeiterInnen orientieren sich am Ziel der NutzerInnen, gestalten die Netzwerke maßgeblich mit und verstehen sich als deren Manager.

MitarbeiterInnen müssen deshalb Formen der Aufbereitung von Kontaktdaten kennen und in der Lage sein, Kontakte strukturiert zu archivieren. Auch kommunikative Kompetenzen und die Freude mit anderen Menschen in Kontakt zu treten sind notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung.

Erfolgsfaktoren auf Ebene der Organisationen

Organisationen sind offen

Organisationen sind nur dann lernend und erfolgreich, wenn sie sich der Umwelt öffnen, Durchlässigkeit zwischen allen hierarchischen Ebenen ermöglichen und zu Kooperationspartnern werden. So gilt es auch von einem konkurrierenden Verhältnis hin zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Einrichtungen zu kommen. Eine in sich geschlossene Organisation kann sich schwer weiterentwickeln. Auf Organisationsebene ist es für eine erfolgreiche Umsetzung deshalb wichtig, regelmäßige Veranstaltungen, Vernetzungstreffen oder Tagungen zu veranstalten oder an solchen teilzunehmen.

Organisationen müssen den Mut aufbringen, sich und ihre Angebote zu reflektieren und neue Wege zu beschreiten. Organisationen sind aus personenzentrierter Sicht nur dann erfolgreich und etabliert, wenn sie sich am Willen Ihrer NutzerInnen orientieren und ihre Dienstleistungen danach richten.

Organisationen stellen ihre Kontakte und Netzwerke den anderen Ebenen zur Verfügung

Ein wesentlicher Faktor ist, dass Teile einer Organisation die bestehenden Kontakte nicht nur selbst nutzen, sondern diese dem gesamten Organisationssystem zur Verfügung stellen. Eine Organisation muss erkennen, wie wichtig Kooperationen und Kontakte für alle Ebenen sind. Denn erst dann ist ein fruchtbarer Austausch möglich und jede Ebene kann von jeder lernen und profitieren.

Organisationen verankern Sozialraumorientierung inhaltlich und machen sie zur gelebten Kultur

Im Leitbild der Organisationen ist die Haltung mit dem Bekenntnis zur sozialraumorientierten Arbeitsweise festzuhalten und danach zu handeln. MitarbeiterInnen erhalten die Möglichkeit zum Besuch notwendiger Schulungen und Fortbildungen sowie die Teilnahmemöglichkeit an Vernetzungstreffen. Dazu kann die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes für MitarbeiterInnen notwendig werden.

Die innerbetrieblichen Regelungen und Strukturen sind jedenfalls so zu adaptieren, dass sie die Abläufe unterstützen.

Erfolgsfaktoren auf Ebene der NutzerInnen

Die NutzerInnen werden zu GestalterInnen

NutzerInnen kennen ihre Stärken und Interessen. Sie setzen sich mit ihrer Lebenssituation und den eigenen Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten auseinander. Sie haben den Willen die gegenwärtige und zukünftige Wohnsituation zu gestalten.

Die NutzerInnen sind somit angehalten, offen zu sein – für Veränderung und ihre Umgebung. In einer dialogischen Zusammenarbeit mit den UnterstützerInnen soll ihre Eigenverantwortung gestärkt und sie dazu ermächtigt werden, selbst die Regie über die benötigte Unterstützungsleistung zu übernehmen. Das Hauptaugenmerk geht weg von einer Inanspruchnahme rein professioneller Arbeit hin zur Nutzung des Sozialraums und deren Kontakte.

Erfolgsfaktoren auf Ebene der Politik

Politische Entscheidungsträger stellen finanzielle Ressourcen für individuelle Wohn- und Unterstützungsbedarfe zur Verfügung

Die finanziellen/wirtschaftlichen Interessen seitens der Geldgeber sind mit den individuellen Bedürfnissen der NutzerInnen in Einklang zu bringen. Damit ein Leben nach persönlichem Entwurf möglich ist, sind Dienstleistungen notwendig, die den individuellen Unterstützungsbedarf und den Anforderungen in unterschiedlichen Lebensphasen gerecht werden. Die Gestaltung der persönlichen Lebenswelt im Sinne der Inklusion zu ermöglichen, bedeutet somit für die politischen Entscheidungsträger und Geldgeber, eine Vielfalt an zeitgemäßen Wohnangeboten zur Verfügung zu stellen.

Politische Entscheidungsträger beziehen NutzerInnen und Organisationen in Planungen ein und unterstützen den Aufbau von Netzwerken

In Planungsgremien der Bezirke oder Länder, wie zum Beispiel Quartiersentwicklungsprojekten, müssen NutzerInnen und Organisationen miteinbezogen werden. Damit NutzerInnen an der Unterstützung durch offene Hilfen in ihrem Wohnumfeld partizipieren können, müssen Netzwerke und Beteiligungsstrukturen geschaffen werden.

5. Referenzen

<http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CRPD/Pages/ConventionRightsPersonsWithDisabilities.aspx>

<http://www.housingeurope.eu/section-47/elosh>

Karl Birkhölzer, Ökonom

Budde/Früchtel/Hinte: Sozialraumorientierung – Wege zu einer veränderten Praxis, VS-Verlag Wiesbaden 2006, S.4)

<http://trainingpack.personcentredplanning.eu/index.php/de/becoming-a-person-centred-organisation-de>

<http://trainingpack.personcentredplanning.eu/index.php/de/becoming-a-person-centred-organisation-de>

<http://trainingpack.personcentredplanning.eu/index.php/de/becoming-a-person-centred-organisation-de>

<https://www.uni-due.de/person/10392>

Hinte in: Sozialraumorientierung: Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten Fürst/Hinte, 2017, S. 23f.

Hinte in: Sozialraumorientierung: Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten Fürst/Hinte, 2017, p. 17

Hinte in: Sozialraumorientierung: Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten Fürst/Hinte, 2017 S. 20

Hinte in: Sozialraumorientierung: Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten Fürst/Hinte, 2017 S. 20

Wie funktioniert fallunspezifische Ressourcenarbeit? Sozialraumorientierung auf der Ebene von Netzwerken, in: Budde/Früchtel/Hinte: Sozialraumorientierung – Wege zu einer veränderten Praxis, VS-Verlag Wiesbaden 2006, S.5f

Sozialer Raum und Soziale Arbeit, Früchtel/Cyprian,/Budde, p.23, 2013

<https://www.fsw.at/p/teamfocus>

Gabler/Kolar Paceski in: Fürst/Hinte, 2017

(Wie funktioniert fallunspezifische Ressourcenarbeit? Sozialraumorientierung auf der Ebene von Netzwerken, in: Budde/Früchtel/Hinte: Sozialraumorientierung – Wege zu einer veränderten Praxis, VS-Verlag Wiesbaden 2006, S.6f.)

(Wie funktioniert fallunspezifische Ressourcenarbeit? Sozialraumorientierung auf der Ebene von Netzwerken, in: Budde/Früchtel/Hinte: Sozialraumorientierung – Wege zu einer veränderten Praxis, VS-Verlag Wiesbaden 2006, S.6f.)

<http://www.partizipation.at/1224.html>

Früchtel/Budde/Cyprian, 2013: Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Fieldbook: Methoden und Techniken, 3. Auflage

<https://www.sozialraum.de/ego-zentrierte-netzwerkanalysen-zur-erforschung-von-sozialraeumen.php>

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6381.pdf>

(Wie funktioniert fallunspezifische Ressourcenarbeit? Sozialraumorientierung auf der Ebene von Netzwerken, in: Budde/Früchtel/Hinte: Sozialraumorientierung – Wege zu einer veränderten Praxis, VS-Verlag Wiesbaden 2006, S.7)

<https://www.southwark.gov.uk/news/2017/jul/southwark-council-teams-up-with-leading-charity-shelter-to-prevent-homelessness>

<http://www.elpuntavui.cat/societat/article/14-salut/1387598-la-consulta-psiquiatica-al-carrer.html>

6. Anhänge

Such- und Forschungsmethoden.

Suchbegriffe mit Google

Eine breite Palette von Suchbegriffen wurde verwendet, um die Erkennung relevanter Forschungsergebnisse zu maximieren. Stichwortsuche kombiniert "Integriertes Wohnen" ODER "Inklusives Wohnen" ODER "Personenzentrierter Ansatz" ODER "Bereichsübergreifende Zusammenarbeit" ODER "Selbständiges Wohnen" ODER "Wohnen Behinderung" ODER "Unterstützte Wohnnetze".

Auswahlkriterien

Um festzustellen, ob eine Studie oder ein Artikel aufgenommen oder ausgeschlossen werden sollte, wurde die Relevanz, der Titel oder der Abstract bewertet.

- Studien/Artikel, die aufgenommen wurden, waren:
- veröffentlicht ab dem Jahr 2010.
- über Netzwerkbetreuung, integriertes Wohnen, personenzentrierter Ansatz.
- richtet sich an Erwachsene im Alter von 18-64 Jahren, die aufgrund von Lernschwierigkeiten Unterstützung benötigen.

Informationen erhalten durch Länderberichte der TopHouse-Partner in Finnland, Spanien, Belgien, Irland und Österreich.

Informationen, die durch die Verbreitung eines Fragebogens von Jugend am Werk (Österreich) mit spezifischen Fragen zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, zur Arbeit in Netzwerken und Input durch den/die NutzerIn erhalten wurden.

Fragebogen Verbreitung

Die Arbeitsgruppe TopHouse der Wiener Organisation Jugend am Werk hat einen Fragebogen erstellt, um herauszufinden, wie Organisationen, die entweder in der Wohnungs- und Fördermittelvergabe oder direkt im Förderbereich der Sozialen Arbeit tätig sind, in sektorübergreifenden Netzwerken zusammenarbeiten.

Die folgenden Fragen wurden in einem Fragebogen mit Informationen über das TopHouse-Projekt formuliert und an Organisationen ausgesendet.

1. Beschreiben Sie kurz, mit welchen Netzwerkpartnern Sie bereits zusammenarbeiten und wie diese Zusammenarbeit funktioniert: zum Beispiel mit Bildungseinrichtungen, Gesundheitsbehörden, Berufsbildung und Arbeitgebern, Finanzdienstleistern (Banken, Sozialamt und Finanzamt), Wohnungsbaugesellschaften, Beratungsstellen und anderen Behörden.
 - 1a. Welche Kooperationen und Kontakte haben sich als besonders hilfreich erwiesen?
 2. Gibt es eine Person oder eine bestimmte Position, die für den Aufbau der Unterstützungsnetze verantwortlich ist? Wenn ja, welche Person/Position hat sich für diese Aufgabe als geeignet erwiesen? Wenn nicht, wie wird das Support-Netzwerk sonst aufgebaut?
 - 2a. Ein Supportnutzer bringt in der Regel eine Art etabliertes Netzwerk mit. Wie werden diese Netzwerkpartner einbezogen?
 - 2b. Wie wird der Benutzer beim Aufbau eines Support-Netzwerks selbst unterstützt bzw. ermutigt?
 - 2c. Müssen Netzwerkpartner bestimmte Anforderungen erfüllen? Wenn ja, was sind das für welche?
 3. Wie werden bestehende Netzwerke im Supportnetzwerk bereitgestellt und wie funktioniert das am besten?
 4. Was sind die Bedürfnisse und Anforderungen eines Support-Netzwerkpartners in Bezug auf Erfahrung, Support und Information?

26

- 4a Wie arbeiten die Partner im Support-Netzwerk zusammen?
5. Können Sie Beispiele für die Zusammenarbeit zwischen dem Benutzer und den Partnern des Support-Netzwerks nennen?
- 5a. Wer ist für die Inbetriebnahme der Netze verantwortlich und können Sie beschreiben, wie dies umgesetzt wird?
- 5b. Haben Sie Erfahrung damit, dass Support-Anwender ihre eigenen Fähigkeiten und Ressourcen in das Support-Netzwerk einbringen? Wenn ja, wie funktioniert das?
6. Verwenden Sie bereits einen Best-Practice-Leitfaden zur Einrichtung eines Wohn- und Unterstützungsnetzes oder kennen Sie diesen? Wenn ja, geben Sie bitte Details an.

Ecomapping (nach Budde/Früchtel (sozialraum.de))

Eine Möglichkeit die Chancen, die in Beziehungen liegen, in den Blick zu nehmen, ist das Eco-Mapping (vgl. Colorado Child Welfare 2001, Evangelische Jugendhilfe Borken o. J., Seeger 1992). Es unterstützt KlientInnen dabei, ihre Netzwerke zu rekonstruieren. Die in den Eco-Maps auftauchenden Personen stehen eben auch für Ressourcen, die im Fall nützlich werden können.

Die Schritte im Eco-Mapping

Vorbereitung

Es ist ungewöhnlich, Leute nach ihren Netzwerken zu fragen. Deswegen existieren bei den Profis Hemmungen. Erfahrungsgemäß ist es aber so, dass die Betroffenen sich ganz wohl bei solchen Fragen fühlen, denn hier erleben sie sich als Experten. Aber ein Mandat, so etwas zu machen, ist schon wichtig. Deswegen ist eine ausführliche Einleitung, die das Ziel der Übung klärt, absolut essentiell.

Einstieg: Die 8-Felder-Karte

Da Netzwerke latent sind, helfen die Segmente der 8-Felder-Karte dabei, den Blick auf verschiedene Ausschnitte des Alltags zu richten - auf familiäre Beziehungen, Arbeitskollegen oder Mitschüler, Nachbarn, Freunde, Mitglieder in Vereinen oder Verbänden, denen die Leute angehören, oder auch auf das Segment der Professionellen, zu denen Kontakt besteht. Die Kategorien dürfen aber beim Gespräch nicht im Vordergrund stehen. Sie sind nur Findestrategie, nie Ordnungsmittel.



Dabei kann es natürlich vorkommen, dass ein und dieselbe Person mehreren Segmenten zuzuordnen ist. Es genügt aber, sie einmal aufzunehmen. Die Nähe zum Mittelpunkt kann soziale Nähe ausdrücken, es kommt jedoch nicht darauf an, dabei genau zu sein. Primäres Ziel ist, so viele Leute wie möglich zu finden. Hilfreich ist manchmal, an Netzwerke zweiter Ordnung zu denken. D. h. von jeder genannten Person gehen natürlich weitere Kontakte aus, der/die PartnerIn z. B. hat auch wieder ein Netz. Wenn es Betroffenen schwer fällt, sich in einer Viertelstunde an viele Namen zu erinnern oder auf viele Netzwerkpersonen zu kommen, kann man die 8-Felder-Karte auch auf mehrere Etappen machen. Bestimmte Bereiche der 8-Felder-Karte können reserviert sein für Orte, (z. B. das Dorf, in dem man arbeitet, wohnt, geboren ist), Tageszeiten (morgens, nachmittags, abends), Biographieabschnitte (Kindheit, Jugend, Erwachsensein). Die Kategorien sollen im Gespräch helfen, dürfen es aber nicht stören. Ordnung ist nicht das Ziel, sondern Masse.

Wer schreibt, wer redet beim Ausfüllen? Das kommt darauf an. Wenn es geht, immer der Netzwerkexperte, sprich der Interviewte. In jedem Fall empfiehlt es sich, das Blatt stets so legen, dass der Interviewte es lesen kann. Das heißt mindestens A3 Format.

Der Anfang läuft mitunter holprig, weil es ungewöhnlich ist, über das Netzwerk zu sprechen. Fragen können hier den Einstieg erleichtern und schaffen auch Orientierung: Wer ist denn Ihr Lieblingsonkel? Mit welchem Feld wollen Sie anfangen? Wen soll ich als erstes eintragen? Da Netzwerke latent sind, ist das Auffinden der Netzwerkpersonen manchmal keine leichte Sache. Hier können Netzwerkfragen helfen, die den Blick auf unterschiedliche Situationen des Alltags richten.

Diese Fragen sind hier nicht aufgelistet, damit man sie wie einen Fragebogen abarbeitet, sondern damit man die eine der andere in den Gesprächsverlauf einbaut (vgl. auch Kähler 1983b):

- Wer sind denn Deine Freunde in der Schule oder in der Nachbarschaft?
- Wen informieren Sie bei wichtigen Ereignissen wie Schwangerschaft oder Heirat?
- Wen fragen Sie, wenn Sie Rat brauchen?

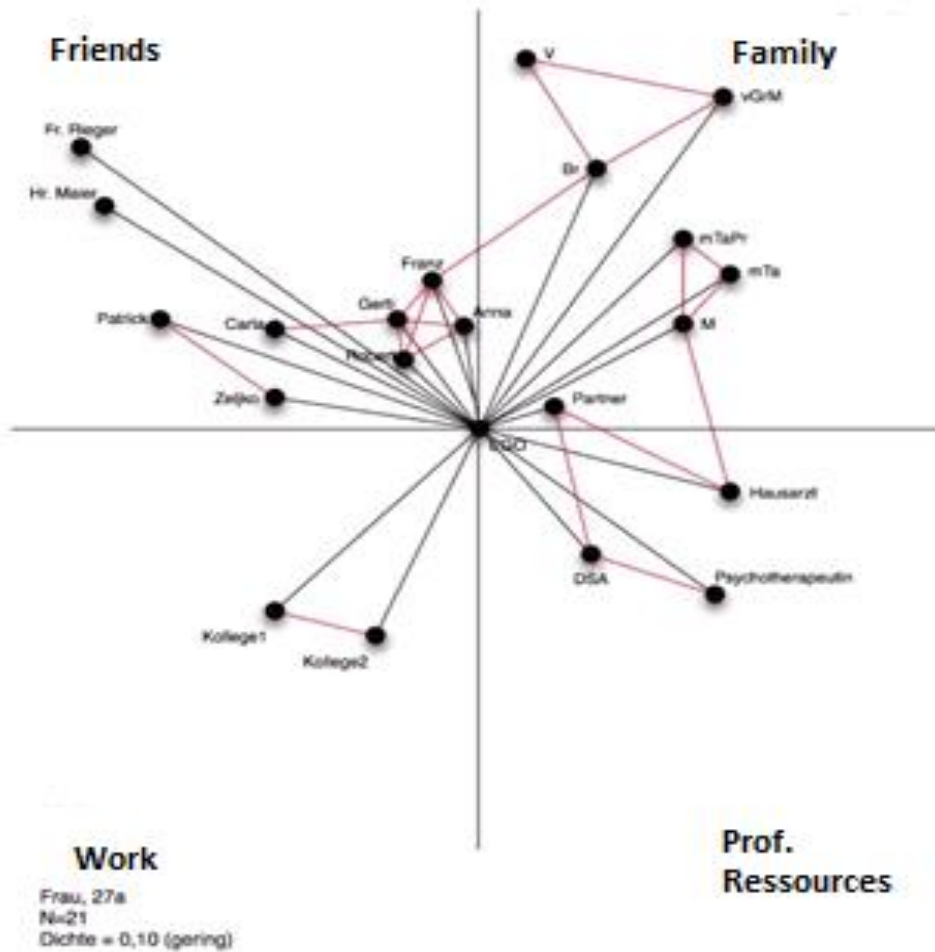
- Wenn es Ihnen gut/schlecht geht, was tun Sie, zu wem gehen Sie dann?
- Wen würden Sie auf eine einsame Insel mitnehmen?
- Von wem könnten Sie sich eine größere Geldsumme borgen?
- Auf wen hören Sie, wenn Sie eine wichtige Entscheidung zu treffen haben?
- Wen können Sie jederzeit besuchen?
- Wer sagt Ihnen ab und an, dass Sie, in dem was Sie tun, so richtig gut sind?
- Wo ist Ihr Lieblingsplatz in dieser Stadt? Was machen Sie dort?
- In Ihrer Verwandtschaft, wer ist da wie wichtig für Sie?
- Mit wem am Arbeitsplatz sprechen Sie am meisten?
- Außerdem gibt es noch Fragen, die besonderen Wert auf verblasste und schwache Beziehungen richten:
- Wer waren früher Ihre Freunde in der Schule, während der Ausbildung? Zu wem haben Sie noch Kontakt? Wie oft? Welche Anlässe? Zu wem haben Sie zwar keinen Kontakt mehr, würden aber gerne wieder welchen haben?
- Wen würden Sie zu Ihrer Hochzeit einladen? Wer würde Sie zu seiner Hochzeit einladen?
- Mit wem haben Sie sich letzte Woche getroffen/telefoniert/gemailt? Evtl. auch Namen im Adressbuch oder die Eintragungen im Handy durchgehen.
- Wer wohnt in Ihrer Straße/im selben Haus?

Anfertigung einer Schatzkarte

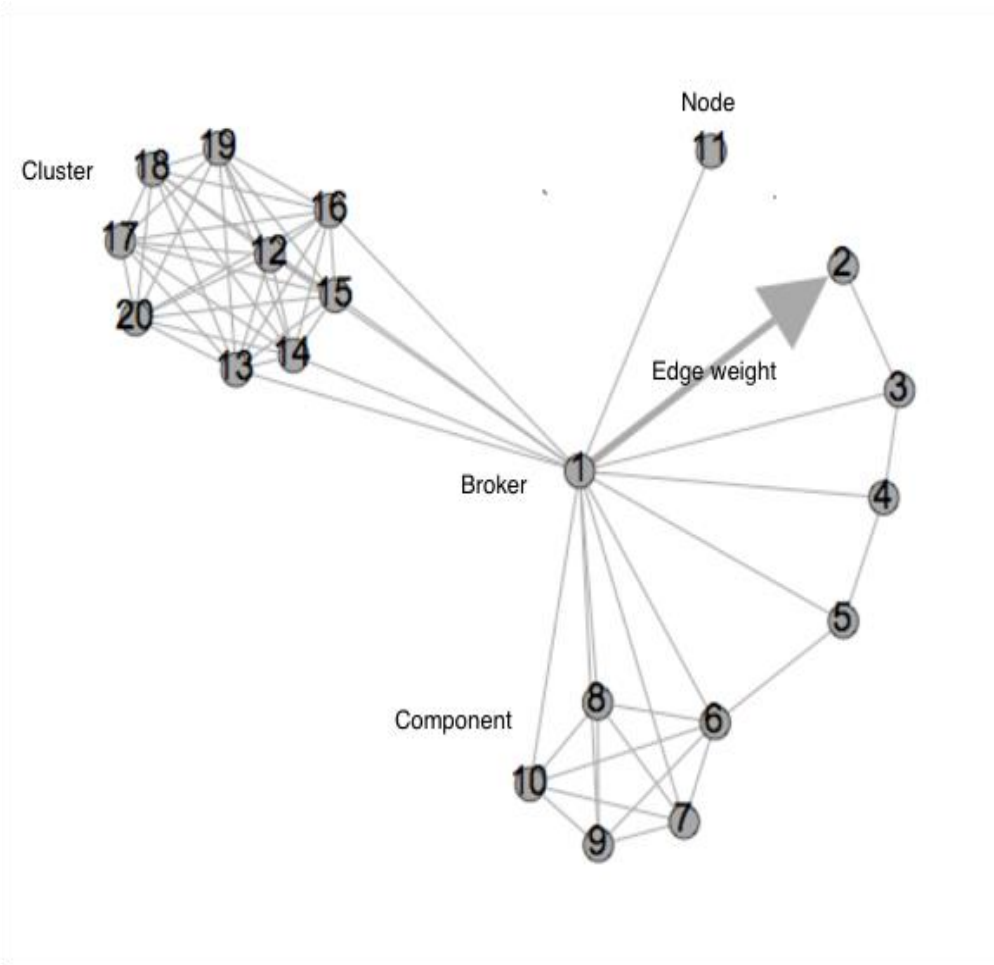
Im nächsten Schritt der Schatzsuche wird jede Person mit Ressourcenfindern betrachtet. Denn es geht ja darum, die Potenziale, die im Netzwerk stecken, ausfindig zu machen, um daraus Problemlösungen zu bauen.

So ist das Gespräch von Anfang an mehr als „ein Benennen von Personen, sondern eine Einladung zum Erinnern, Berichten und Darstellen“ (Herwig-Lempp 2004, S. 356). Wesentlich für den Erfolg sind dabei die Reaktionen der Fachkraft: Gefundenes wird prinzipiell als wertvoll betrachtet, was Betroffene zu weiteren Entdeckungen ermutigt. Je mehr „wertschätzende Neugier“ (ebd. S. 357) Profis an den Tag legen, desto ergiebiger wird diese Lebensweltexpedition. Ressourcenfinder beschreiben die Netzwerkpersonen z. B. in Bezug auf Wohnort, Hobbys, Lebenserfahrungen. Das ist kein Selbstzweck. Es geht nicht um die Daten als Daten, sondern um die Erfassung von Potenzialen, die in den Personen der 8-Felder-Karte stecken. Man tut sich am leichtesten, indem man standardmäßig jede Person aus unterschiedlichen Blickrichtungen betrachtet.

und je weniger Sie bewerten, ob das, was Sie sammeln, nützlich ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, "maßgeschneiderte Anzüge" zu erhalten (Früchtel 2001, S. 18).



Quelle: www.pantucek.com



Quelle: <https://cvcedhlab.hypotheses.org/106>