



## Partnerschaften und Strukturen in der gemeindenahen Gesundheitsförderung

Eine Schritt-für-Schritt Anleitung für Gesundheitsförderer

Claudia Seibold, Julika Loss, Christine Eichhorn, Eckhard Nagel



INSTITUT FÜR MEDIZINMANAGEMENT  
UND GESUNDHEITSWISSENSCHAFTEN

Gesund. Leben. Bayern.



Band 2 der Schriftenreihe

**Materialien zur Gesundheitsförderung**

Partnerschaften und Strukturen in der gemeindenahen Gesundheitsförderung  
**Band 2** der Schriftenreihe Materialien zur Gesundheitsförderung  
Weitere Informationen finden Sie in unserem Internetauftritt [www.lgl.bayern.de](http://www.lgl.bayern.de)

Dieser Band ist ein Beitrag der Gesundheitsinitiative „Gesund.Leben.Bayern.“ des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz.

**Herausgeber:**

Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit  
Eggenreuther Weg 43  
91058 Erlangen  
[www.lgl.bayern.de](http://www.lgl.bayern.de)  
Stand: März 2008  
© Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, alle Rechte vorbehalten  
Gedruckt auf Papier aus 100 % Altpapier

**Redaktion:**

Institut für Medizinmanagement und Gesundheitswissenschaften  
Universität Bayreuth  
Prieserstr. 2  
95444 Bayreuth

**Autorenschaft und Projektleitung:**

Claudia Seibold  
Julika Loss  
Christine Eichhorn  
Eckhard Nagel  
Institut für Medizinmanagement und Gesundheitswissenschaften, Universität Bayreuth

**Gestaltung:**

Claudius Hartmann (mit Unterstützung von Eva Bergauer und Romy Büchner)

**Bildmaterial:**

iStockphoto.com; IMG, Universität Bayreuth; Claudius Hartmann

**Druck:**

sachsendruck GmbH

ISSN: 1866-5098 Druck (Ausgabe)

ISBN 978-3-939652-57-1 Druck (Ausgabe) ISBN 978-3-939652-58-8 Internet (Ausgabe)

Der Band kann kostenlos beim Herausgeber bezogen oder im Internet unter [www.lgl.bayern.de](http://www.lgl.bayern.de) bzw. [www.img.uni-bayreuth.de](http://www.img.uni-bayreuth.de) als PDF-Dokument heruntergeladen werden. Er kann zu nicht kommerziellen Zwecken vervielfacht werden.

Diese Druckschrift wird kostenlos im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben.

Sie darf weder von den Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Bei publizistischer Verwertung – auch von Teilen – wird um Angabe der Quelle und Übersendung eines Belegexemplars erbeten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Broschüre wird kostenlos abgegeben, jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt.

Diese Broschüre wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung.

Unter Tel. 0180 1 20 10 10 (3,9 Cent pro Minute aus dem deutschen Festnetz; abweichende Preise aus Mobilfunknetzen) oder per E-Mail unter [direkt@bayern.de](mailto:direkt@bayern.de) erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

# **Partnerschaften und Strukturen in der gemeindenahen Gesundheitsförderung**

**Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Gesundheitsförderer**

**Band 2 der Schriftenreihe**

Materialien zur Gesundheitsförderung

Autoren: Claudia Seibold, Julika Loss, Christine Eichhorn, Eckhard Nagel

Herausgeber: Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit

Gesundheitsförderung ist ein Prozess, der Menschen dazu in die Lage versetzen soll, mehr Einfluss auf ihren Gesundheitszustand zu entwickeln und ihre Gesundheit aktiv zu verbessern.

*(Weltgesundheitsorganisation, 1986)*

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	6
1. Infrastruktur für gemeindenahe Gesundheitsförderung – Wie müssen Sie ausgestattet sein, um erfolgreich arbeiten zu können?	8
2. Formen der Zusammenarbeit – Welche Möglichkeiten gibt es, mit Partnern zusammenzuarbeiten?	12
3. Sinn und Zweck einer Zusammenarbeit – Was spricht dafür, was spricht dagegen, sich Partner zu suchen?	16
4. Auswahl der richtigen Partner – Mit wem möchten Sie zusammenarbeiten?	22
5. Konkretisierung der Partnerschaft – Wie wollen Sie zusammenarbeiten?	28
6. Entwicklung tragfähiger Arbeitsstrukturen – Wie funktionieren interdisziplinäre Partnerschaften?	34
7. Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit – Wie sichern Sie die Langfristigkeit Ihrer Partnerschaften?	40
Anhang	46
Weiterführende Literaturhinweise	49

## Einleitung

### Gemeindenaher Gesundheitsförderung – ein wirksamer Ansatz, der Partnerschaften und guter Strukturen bedarf

„Gesundheitsförderung wird realisiert im Rahmen konkreter Aktivitäten von Bürgern in ihrer Gemeinde: in der Erarbeitung von Prioritäten, der Herbeiführung von Entscheidungen sowie bei der Planung und Umsetzung von Strategien.“

So sieht die Vision der so genannten Ottawa-Charta aus, die auf der ersten internationalen Konferenz der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zur Gesundheitsförderung 1986 im kanadischen Ottawa verabschiedet wurde. Gemeinden, Kommunen und Regionen haben damit eine besondere Bedeutung in der Umsetzung von gesundheitsförderlichen Programmen. Der Ansatz der gemeindenahen Gesundheitsförderung wird politisch zunehmend gestärkt.

Projekte der gemeindenahen Gesundheitsförderung sind i.d.R. komplex und erfordern meist die Einbeziehung einer Vielzahl von Personen und Organisationen sowie die Etablierung fester Strukturen, damit sie erfolgreich werden. Insbesondere bei der Suche nach den richtigen Partnern sollte man manchmal auch „über den Tellerrand“ schauen. So erläutert die Ottawa-Charta:

„Vermitteln und vernetzen: Der Gesundheitssektor allein ist nicht in der Lage, die Voraussetzungen und guten Perspektiven für Gesundheit zu garantieren. Gesundheitsförderung verlangt vielmehr ein koordiniertes Zusammenwirken unter Beteiligung der Verantwortlichen in Regierungen, im Gesundheits-, Sozial- und Wirtschaftssektor, in nichtstaatlichen und selbstorganisierten Verbänden und Initiativen sowie in lokalen Institutionen, in der Industrie und den Medien.“

In vielen Städten, Kommunen und Gemeinden wird bereits eine Vielzahl dieser für die Gesundheitsförderung relevanten Partner einbezogen. Wie die nationalen und internationalen Erfahrungen der letzten 20 Jahre gezeigt haben, sind Aufbau und Aufrechterhaltung von Partnerschaften und tragfähigen Strukturen nicht immer einfach. So konnten aus diesen Erfahrungen zentrale Erfolgsfaktoren wie auch typische „Stolpersteine“ identifiziert werden. Daraus lassen sich konkrete Empfehlungen für die Zusammenarbeit und Strukturbildung ableiten. Dazu gehören u.a.

- die Auswahl der richtigen Partner
- die gemeinsame Ziel- und Ideenfindung
- die Entwicklung tragfähiger Arbeitsstrukturen
- die Evaluation der Partnerschaft
- die Sicherung der Langfristigkeit der Partnerschaft

Insgesamt soll durch eine sorgsame Planung, den systematischen Aufbau und die dauerhafte Aufrechterhaltung der Partnerschaften und Strukturen sichergestellt werden, dass die notwendigen Voraussetzungen für eine nachhaltige effektive Arbeit in Ihrer Stadt, Kommune bzw. Gemeinde geschaffen werden.

## Über diese Schritt-für-Schritt-Anleitung

Diese Anleitung stellt Schritt für Schritt die einzelnen Phasen des Aufbaus und der Aufrechterhaltung von Partnerschaften und Strukturen in der gemeindenahen Gesundheitsförderung dar. Sie richtet sich an alle Personen, Gruppen und Institutionen, die bereits im Bereich der Gesundheitsförderung arbeiten, aber auch an jene, die in diesem Bereich erst tätig werden wollen. Das können Mitarbeiter\* von Gesundheitsämtern, Selbsthilfegruppen, soziale Einrichtungen und Vereine, Kindergärten und Schulen und viele mehr sein.

Diese Anleitung beschreibt die Schritte zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von Partnerschaften und zur Strukturbildung unabhängig von dem gewählten Gesundheitsziel – für die Benutzung ist es egal, ob Sie den Tabakkonsum bei Jugendlichen Ihrer Gemeinde reduzieren wollen, die Rentnerinnen und Rentner zu mehr körperlicher Bewegung motivieren möchten oder ob Sie vorhaben, die gesundheitsbezogene Lebensqualität aller Gemeindemitglieder zu stärken. Ebenso soll sie sowohl für diejenigen, die bereits Erfahrungen haben, als auch für diejenigen, für die das Thema Partnerschaft noch Neuland ist, Hinweise und Hilfestellungen geben.

Sicherlich werden nicht alle Tipps überall in gleicher Weise zutreffen. Der von Ihnen gewählte Weg hängt zu einem Großteil von den Möglichkeiten in Ihrer Region, von Ihren Vorerfahrungen und auch von Ihrem Tätigkeitsbereich ab. Die Ausführungen in dieser Schritt-für-Schritt-Anleitung sollten Sie deshalb als allgemeine Hinweise verstehen, die auf die jeweilige Situation vor Ort anzupassen sind.

## Erklärung der Symbole

Folgende Symbole erscheinen in dieser Schritt-für-Schritt-Anleitung immer wieder. Sie sollen Sie auf Ihrem Weg bei der Planung Ihres Programms helfen.

<b>Erarbeiten</b>	<i>Immer wenn Sie dieses Symbol sehen, sollen Sie selbst aktiv werden und bestimmte Punkte für sich selbst erarbeiten.</i>	
<b>Wichtig</b>	<i>Dieses Symbol zeigt Ihnen an, was bei dem jeweiligen Schritt besonders zu beachten ist.</i>	
<b>Beispiel</b>	<i>Die Beispiele dienen Ihnen zur Veranschaulichung der theoretisch dargestellten Inhalte und sollen Ihnen Anregungen geben, wie Sie selbst aktiv werden können.</i>	
<b>Konzept</b>	<i>Unter diesem Stichwort werden einzelne, hier relevante Konzepte der Gesundheitsförderung aufgegriffen und näher erläutert, so dass sie interessierten Lesern weitergehende Informationen liefern.</i>	
<b>Checkliste</b>	<i>Am Ende eines jeden Kapitels finden Sie eine Checkliste, in der die wichtigsten Punkte des Kapitels noch einmal zusammengefasst sind und anhand der Sie überprüfen können, ob Sie alle relevanten Schritte bereits erledigt haben.</i>	

\* An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass in dieser Schritt-für-Schritt-Anleitung aus Einfachheitsgründen immer die männliche Form verwendet wird.



## 1. Infrastruktur für gemeindenahere Gesundheitsförderung – Wie müssen Sie ausgestattet sein, um erfolgreich arbeiten zu können?

Die wichtigste Voraussetzung für nachhaltiges Engagement im Bereich der gemeindenahen Gesundheitsförderung ist das Vorhandensein einer geeigneten Infrastruktur.

**Infrastruktur** (eigentlich Unterbau) bezeichnet alle langlebigen Versorgungen und Grundeinrichtungen personeller, materieller und institutioneller Art, die das Funktionieren eines arbeitsteiligen Prozesses gewährleisten (Abb.1).



Abb. 1: Infrastruktur eines Projekts: Beispiele für wichtige Ressourcen

Der Erfolg Ihres Engagements steht und fällt mit der personellen und materiellen Ausstattung, die Ihnen zur Verfügung steht, und den Partnerschaften, die Sie aufbauen können. Da der Schwerpunkt dieser Schritt-für-Schritt-Anleitung auf dem Bereich der Partnerschaften liegt, werden die ersten beiden „tragenden Säulen“ einer erfolgreichen Projektumsetzung – die personelle (1.1) und materielle

Ausstattung (1.2, 1.3) – nur kurz in diesem Kapitel angesprochen. Die restlichen Kapitel widmen sich ausschließlich dem Thema „Partnerschaften“.

### Das Konzept „Capacity building“ – Kapazitäten bilden

Capacity building ist ein relativ neuer Terminus in der Gesundheitsförderung. Der Begriff erscheint in der Jakarta-Erklärung der WHO zur Gesundheitsförderung für das 21. Jahrhundert von 1997 und hat sich seitdem v.a. im angelsächsischen Raum weit verbreitet – mit unterschiedlichen Bedeutungen.

Das Prinzip des Capacity building ist eng mit den hier beschriebenen Grundlagen für nachhaltige Projektentwicklung verwandt. Als wesentliches Charakteristikum von Capacity building gilt die Entwicklung von Infrastrukturen und Kompetenzen für bestimmte Angebote, Programme und Dienstleistungen (z.B. Screening-Untersuchungen, Schulungen). Auch geeignetes Personal und ausreichende Ressourcen sind dafür entscheidend. Auf einer allgemeineren Ebene gehört zum Capacity building, dass die beteiligten Akteure Führungseigenschaften und Problemlösungsfertigkeiten aufweisen. In Bezug auf die Nachhaltigkeit eines Programms zeigt sich erfolgreiches Capacity building dabei in dem Maße, in dem erfolgreiche Programmkomponenten dauerhaft in die regulären Tätigkeiten von Gemeindeinstitutionen integriert werden. Damit stellt Capacity building im Wesentlichen einen Oberbegriff für Struktur- und -entwicklung dar.

Für diesen in der internationalen Literatur gängigen Begriff des Capacity building in der gemeindenahen Gesundheitsförderung hat sich bislang keine einheitliche Übersetzung durchgesetzt. So sprechen einige Autoren vom Aufbau „Gesundheitsfördernder Handlungskompetenzen“, andere nennen für Capacity building den deutschen Terminus „Strukturbildung“.

### 1.1 Ein entscheidender Baustein: die personelle Ausstattung

Bei der personellen Ausstattung sind neben der Anzahl vor allem die Qualifikation und die Motivation der beteiligten Mitarbeiter entscheidend.

Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?

Bezüglich der „richtigen“ Anzahl an Mitarbeitern kann keine generelle Aussage getroffen werden; diese hängt von Ihrem konkreten Anliegen ab. Wichtig ist, eine realistische Kalkulation des zu erwartenden Arbeitsaufwandes zu erstellen, um beim Kostenplan ausreichend Personalmittel zu veranschlagen.

Vielleicht haben Sie die Möglichkeit, außer den hauptamtlich für das Projekt eingestellten Personen auch z.B. ehrenamtliche Kräfte zu beschäftigen, oder Mitarbeiter anderer Institutionen sagen Ihnen ihre Mithilfe zu. Generell ist jede helfende Hand erwünscht. Allerdings sollten Sie darauf achten, wie verbindlich die Zusagen zur Mitarbeit tatsächlich gemeint sind.

Worauf ist bei der Auswahl der Mitarbeiter zu achten?

Hinsichtlich der „richtigen“ fachlichen Qualifikation gibt es keine allgemeingültigen Vorschläge. So empfiehlt sich für ein Projekt zur gesunden Ernährung z.B. die Mitarbeit von Fachkräften für Ernährung, wohingegen bei einem Projekt zur Suchtprävention vielleicht das Engagement von Sozialpädagogen sinnvoll ist.

Man hat festgestellt, dass es sich meist positiv auf den Projektverlauf auswirkt, wenn ein Projektteam interdisziplinär zusammengesetzt ist, d.h. wenn Personen mit unterschiedlichen Qualifikationen mitarbeiten. Dies erhöht zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass das anzugehende Gesundheitsproblem möglichst umfassend erhoben wird. Zum anderen kann dadurch gewährleistet werden, dass die verschiedenen Aufgaben gezielt von qualifizierten Personen übernommen werden.

Neben der fachlichen Qualifikation sind auch persönliche und soziale Faktoren – so genannte Schlüsselqualifikationen oder auch „soft skills“ – von Bedeutung. Wichtig hierbei ist, die jeweiligen Stärken der Mitarbeiter zu erkennen und positiv einzusetzen. Gerade bei ehrenamtlichen Mitarbeitern sollten Sie berücksichtigen, dass zu hohe Anforderungen an die Qualifikation oder das zeitliche Engagement zu Frustration und vorzeitigem Ausscheiden aus dem Mitarbeiterkreis führen könnten.

#### Auswahl an Schlüsselqualifikationen (sog. „soft skills“)

- |   |   |
|---|---|
| ▪ Persönlichkeit (Charisma)             | ▪ (Psychische) Belastbarkeit                  |
| ▪ Vertrauenswürdigkeit                  | ▪ Umgangsformen, Höflichkeit                  |
| ▪ Urteilsvermögen                       | ▪ Rhetorik, Redegewandtheit                   |
| ▪ Analytisches und logisches Denken     | ▪ Motivation, Fleiß, Ehrgeiz                  |
| ▪ Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis | ▪ Verhandlungsführung                         |
| ▪ Durchsetzungsvermögen                 | ▪ Kritikfähigkeit                             |
| ▪ Selbstbewusstsein                     | ▪ Koordinationsgabe /Prioritäten setzen       |
| ▪ Kreativität                           | ▪ Konflikte und Misserfolge bewältigen können |
| ▪ Kampfgeist                            | ▪ Eigenverantwortung                          |
| ▪ Teamfähigkeit                         | ▪ Zeitmanagement                              |
| ▪ Neugier                               | ▪ Organisationstalent                         |
| ▪ Kommunikationsverhalten               | ▪ Ganzheitliches Denken und Planen            |
| ▪ Geduld und Ausdauer                   |   |

#### Kontinuierliche Weiterbildung

Schulungen und Weiterbildungen sind sowohl zu fachlichen als auch zu übergreifenden Themen wie Organisation, Konfliktmanagement oder Fundraising sinnvoll. Es kann sinnvoll sein, Mitarbeiter kurzzeitig bei anderen Organisationen und Institutionen hospitieren zu lassen, um zusätzliche Erfahrungen zu gewinnen. Ebenso können Sie Vertreter anderer Organisationen, die bereits ein erfolgreiches Projekt auf die Beine gestellt haben, zu sich einladen.

Für die kontinuierliche themenspezifische Weiterbildung kann sich z. B. die Einrichtung von wöchentlichen oder monatlichen internen Seminaren anbieten, in denen Mitarbeiter oder eingeladene Referenten über ein relevantes Themengebiet referieren.

#### Erarbeiten

- Überlegen Sie, in welchen Bereichen Sie die Kompetenzen und Erfahrungen Ihres Teams bzw. Ihrer Mitarbeiter verbessern möchten.
  - Ist die praktische Erfahrung in ähnlichen Projekten wichtig?
  - Gibt es übergeordnete Themen wie z.B. Evaluation, Moderation, Fundraising, die sich Ihr Team (bzw. jeweils ein Vertreter) aneignen sollte?
- Recherchieren Sie anhand des festgestellten Bedarfs Möglichkeiten für externe Weiterbildung. Diese können sich z.B. zusammensetzen aus Veranstaltungen und Konferenzen von Fachgesellschaften oder Fortbildungsreihen von Instituten und Universitäten.
- Entwickeln Sie eine Struktur für die interne Fortbildung, z.B. regelmäßige Seminare oder Gastvorträge von eingeladenen Experten.
- Erstellen Sie für alle Mitarbeiter einen Jahresplan für die Wahrnehmung dieser internen und externen Fortbildungsoptionen.

## 1.2 Räumlichkeiten und technische Ausstattung

Um Ihre Arbeit zuverlässig erledigen zu können, benötigen Ihre hauptberuflichen Mitarbeiter Arbeitsplätze mit angemessener technischer Ausstattung (z.B. PC, Drucker, Kopierer, Telefon- und Faxanschluss). Entscheidend ist auch ein Zugang zu relevanten Informationsquellen, z.B. Internet, speziellen Datenbanken und Bibliotheken.

Für die räumliche Situation ist wichtig, dass Besprechungsräume zur Verfügung stehen. Ggf. können diese Räume gemeinsam mit anderen Organisationen genutzt werden oder bei diesen angemietet werden. Häufig kann für größere Treffen auf das Landratsamt, die Gemeinden, die Jugend- oder Sportheime zurückgegriffen werden.

## 1.3 Kurz- und langfristige Finanzierung

Unabhängig von der Größe des Projektes sollten Sie vorab einen detaillierten Kostenplan erstellen, in dem Sie alle voraussichtlich anfallenden Kosten auflisten. Diesen Kosten sollten Sie in einem zweiten Schritt Ihre verfügbaren Finanzmittel gegenüberstellen. Stellen Sie dabei fest, dass Ihre Kosten nicht gedeckt sind, bleiben Ihnen zwei Möglichkeiten: entweder Sie streichen bestimmte Ausgaben, z.B. indem weniger Plakate gedruckt werden, oder aber Sie bemühen sich um weitere Förderquellen bzw. Geldmittel.

Ausführliche Hinweise über die Erstellung eines Kostenplans und die Erschließung weiterer Finanzierungsquellen finden Sie in der Schritt-für-Schritt-Anleitung „Programmplanung in der gemeindenahen Gesundheitsförderung“.

#### Checkliste – Infrastruktur für gemeindenahen Gesundheitsförderung

- Es steht ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung.
- Es gibt Strukturen für die regelmäßige Schulung und Fortbildung der Mitarbeiter.
- Die nötigen Räumlichkeiten und die technische Ausstattung stehen zur Verfügung.
- Die Finanzierung des Projektes ist sichergestellt.





## 2. Formen der Zusammenarbeit – Welche Möglichkeiten gibt es, mit Partnern zusammenzuarbeiten?

Gerade gemeindenahe Gesundheitsförderung ist neben der personellen und materiellen Ausstattung auf Zusammenarbeit und Partnerschaften angewiesen (Abb. 1), da

- die gemeindenahe Gesundheitsförderung v.a. auf die umfassende Änderung von Verhältnissen und Angeboten abzielt, die viele verschiedene Akteure und Organisationen betreffen.
- die gemeindenahe Gesundheitsförderung auf dem Prinzip der Partizipation (Bürgerbeteiligung) basiert.
- auf Gemeindeebene häufig nur dann etwas erreicht werden kann, wenn viele verschiedene Organisationen zusammenarbeiten. Für kommunale Veränderungen ist häufig die Unterstützung von Lokalpolitik, Schulen, Einzelhandel u.a. entscheidend.

Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Rahmen einer Partnerschaft stellt somit eine wesentliche Strategie effektiver gemeindenahe Gesundheitsförderung dar, da sie die Spannweite an Menschen und Organisationen, welche die Gesundheit einer Gemeinde bzw. einer Region fördern können, erhöht.

Im Folgenden finden Sie eine Definition des Begriffs Zusammenarbeit bzw. Partnerschaft (2.1), einen Überblick über verschiedene Formen der Zusammenarbeit (2.2) sowie eine Anleitung, wie sie sich einen Überblick über Ihre bereits bestehenden Partnerschaften verschaffen können (2.3).

### 2.1 Was versteht man unter einer Zusammenarbeit bzw. Partnerschaft?

Die Definitionsansätze und Synonyme des Begriffs Zusammenarbeit bzw. Partnerschaft sind vielfältig. So werden die Begriffe Allianz, Bündnis, Kooperation, Koalition, Kollaboration, Konsortium, Netzwerk oder Verbund zum Teil synonym verwendet. Die Definitionen sind durchaus nicht einheitlich. Dies liegt daran, dass eine Zusammenarbeit bzw. Partnerschaft in sehr vielen unterschiedlichen Ausprägungen und verschiedenen Fachgebieten auftreten kann. So weichen Definitionen zu Zusammenarbeit und Partnerschaft aus dem Bereich der Sozialwissenschaften häufig von Definitionen aus

dem Bereich der Volks- und Betriebswirtschaftslehre ab. Hinzu kommt, dass ähnliche Begriffe im internationalen Kontext noch einmal eigene, z.T. abweichende Bedeutungen haben.

Für diese Schritt-für-Schritt-Anleitung werden folgende Definitionen zugrunde gelegt:

- Eine *Zusammenarbeit* ist ein systematisches und zweckorientiertes Bündnis von unterschiedlichen, selbständigen Akteuren, das auf die Erreichung eines gemeinsamen Ziels ausgerichtet ist.
- Je nach Intensität der Zusammenarbeit und Abhängigkeit der beteiligten Akteure kann man zwischen *Vernetzung*, *Koordination*, *Kooperation* und *Verbund* unterscheiden (Abb. 2).
- Der Begriff *Partnerschaft* ist übergreifend und unterstreicht, dass in einer Zusammenarbeit die Akteure einen gleichberechtigten Status, d.h. gleiche Macht und Einfluss, sowie eine gewisse Unabhängigkeit besitzen. Dabei verpflichten sie sich auf ein gemeinsames Ziel, von dem sie übereinstimmend überzeugt sind, es alleine nicht erreichen zu können.

Was bedeutet „gemeinsames Ziel“?

Eine enge Zusammenarbeit ist nicht nur mit Akteuren oder Organisationen möglich oder geboten, die ebenfalls das primäre Ziel der gemeindenahe Gesundheitsförderung verfolgen, wie dies z.B. bei Gesundheits- und Jugendämtern oder auch bei einer lokalen Drogenberatungsstelle der Fall sein mag. Der Gesundheitssektor ist alleine oftmals nicht in der Lage, die Voraussetzungen und Bedingungen für Gesundheit zu garantieren. Die gemeindenahe Gesundheitsförderung verlangt deshalb häufig die Zusammenarbeit mit weiteren kommunalen Organisationen und Gruppen, deren Aktionen nicht primär auf die Gesundheitsförderung ausgerichtet sind, wie z.B. dem Asylantenheim, der Städteplanung, der Schule oder auch privaten Unternehmen. Man spricht dann auch von „multisektoraler“ oder „sektorübergreifender“ Zusammenarbeit.

So profitiert auch ein lokal ansässiges Unternehmen von einer Aktion zur Aufklärung über Suchtmittel, weil die Anzahl von damit verursachten Fehlzeiten abnimmt. Ebenso profitiert die Schule von Maßnahmen zur besseren Schulverpflegung, weil z.B. die Konzentration der Schüler zunimmt. So kann bei unterschiedlichen primären Zielen jeweils auch ein gemeinsames sekundäres Ziel gefunden werden.

### Wichtig

Entscheidend ist, dass es trotz möglicher unterschiedlicher primärer Ziele gemeinsame sekundäre Ziele gibt, die für beide Organisationen von Nutzen sind.



## 2.2 Formen der Zusammenarbeit

Je nachdem, wie viel Zeit in die Partnerschaft investiert wird, in welchem Ausmaß die einzelnen Partner voneinander abhängen und inwiefern die eigene Entscheidungsmacht aufgegeben werden muss, werden in dieser Schritt-für-Schritt-Anleitung folgende Formen von Zusammenarbeit unterschieden:

<b>Vernetzung</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfachste Form der Zusammenarbeit</li> <li>▪ V.a. gegenseitiger und regelmäßiger Erfahrungs- und Informationsaustausch</li> </ul>
<b>Koordination</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es wird ein gemeinsames Ziel festgelegt</li> <li>▪ Die Aktivitäten der einzelnen Partner werden aufeinander abgestimmt</li> </ul>
<b>Kooperation</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Aktionen werden gemeinsam geplant und durchgeführt</li> <li>▪ Die für die gemeinsamen Aktionen anfallenden Ressourcen werden geteilt</li> </ul>
<b>Verbund</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engste Form der Zusammenarbeit</li> <li>▪ Man entwickelt mit der Zeit ein „Wir-Gefühl“</li> <li>▪ Man hat den Willen, die Leistungsfähigkeit der Partnerorganisationen auszubauen, um die gemeinsamen Ziele noch besser zu erreichen</li> </ul>

Abb. 2: Formen der Zusammenarbeit bzw. Partnerschaft

Die Übergänge zwischen den einzelnen Formen der Zusammenarbeit können dabei fließend sein, und nicht jede Partnerschaft lässt sich eindeutig einordnen. Es handelt sich bei der Einteilung um eine Vorgabe zur groben Orientierung.

*Die engste Form ist nicht unbedingt die beste*

Die meisten Zusammenarbeiten und Partnerschaften bei Projekten zur gemeindenahen Gesundheitsförderung bestehen in Form einer Vernetzung oder einer Koordination. Beispiele sind kommunale Arbeitskreise oder Gesundheitskonferenzen. Kooperationen und Verbünde sind eher selten anzutreffen.

Die Intensität der Zusammenarbeit sagt jedoch nichts über deren Wert aus. Vernetzungen und Koordinationen reichen für die erfolgreiche Umsetzung und Nachhaltigkeit vieler Projekte bereits aus. Weniger intensive Partnerschaftsformen verlaufen zudem häufig unproblematischer und eignen sich deshalb insbesondere für jene Organisationen, die bisher noch nicht so viele Erfahrungen mit Partnerschaften gesammelt haben.

Im Folgenden werden die Begriffe „Zusammenarbeit“ und „Partnerschaft“ übergreifend für alle vier Intensitätsstufen verwendet, wobei entsprechend der o.g. Definition der Begriff Partnerschaft die gleichwertige Stellung zweier Organisationen noch stärker hervorhebt.

## 2.3 Überblick über bereits bestehende Partnerschaften

Bevor Sie ans Werk gehen und versuchen, neue Partner zu gewinnen, sollten Sie sich zunächst einen Überblick verschaffen, über welche Partnerschaften Sie bereits verfügen – vom reinen Erfahrungsaustausch bis hin zum engen Verbund.

## Erarbeiten

1. Erstellen Sie eine Liste mit all Ihren Partnerorganisationen. Dabei können Sie diese nach verschiedenen Arbeitsgebieten ordnen.
2. Versuchen Sie eine visuelle Darstellung, bei der Sie zunächst die eigene Organisation in die Mitte eines Blattes setzen. Setzen Sie dann alle Partnerorganisationen aus der erstellten Liste in Beziehung zur eigenen Organisation (Abb. 3).
3. Um die unterschiedlichen Arten der Partnerschaften zu unterscheiden, können Sie sich z.B. an der Intensität der Zusammenarbeit orientieren und zwischen Vernetzung, Koordination, Kooperation und Verbund unterscheiden.
4. Führen Sie zunächst auf, wie die Beziehung derzeit tatsächlich verläuft. Markieren Sie dann z.B. farblich, wo Sie sich für die Zukunft eine andere, z.B. engere Form der Zusammenarbeit mit einer Partnerinstitution wünschen. (Im Falle des in Abb. 3 dargestellten Beispiels könnte z.B. eine engere Zusammenarbeit mit der Schule hilfreich sein)

Für ein Projekt zur Suchtprävention bei Jugendlichen könnte eine solche Übersicht folgendermaßen aussehen:

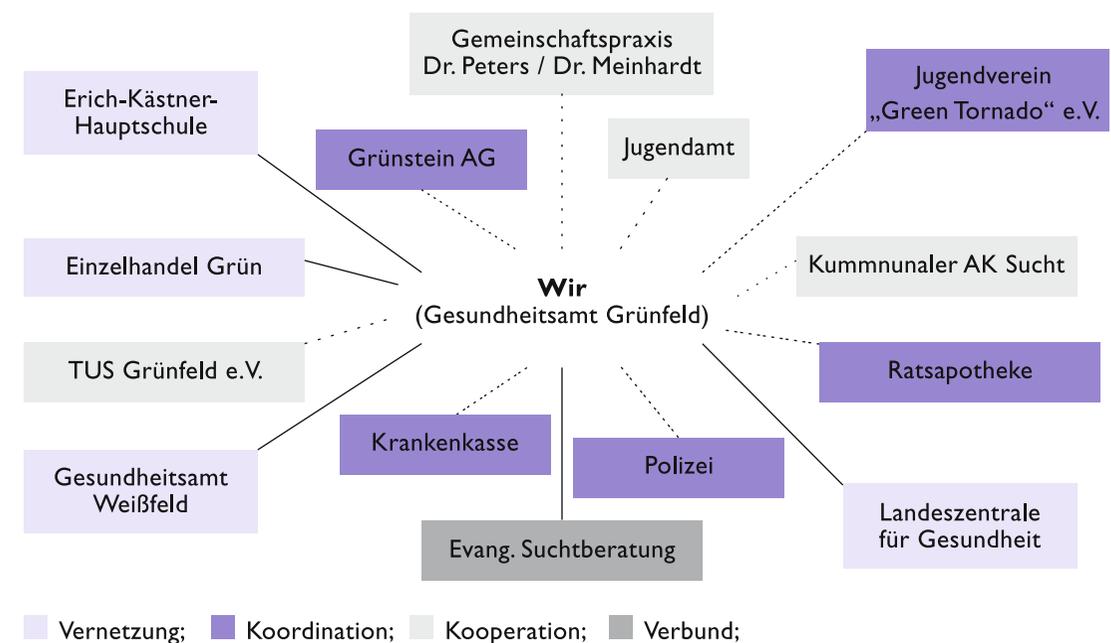


Abb. 3: Beispiel für einen visuellen Partnerschaftsplan

## Checkliste – Formen der Zusammenarbeit

- Ein Partnerschaftsplan wurde erstellt.
- Es ist klar, zu wie vielen Organisationen derzeit eine Beziehung besteht und welcher Art diese Beziehungen sind.



### 3. Sinn und Zweck einer Zusammenarbeit – Was spricht dafür, was spricht dagegen, sich Partner zu suchen?

Mit anderen Organisationen und Akteuren zusammenzuarbeiten, kann unterschiedlichen Zielsetzungen folgen. Die Zusammenarbeit kann z.B. dazu beitragen, Ihnen zusätzliches Hintergrund- und Fachwissen zu verschaffen. Sie kann weitere finanzielle, räumliche, personelle und materielle Ressourcen erschließen. Partnerschaften können Ihnen darüber hinaus einen besseren Zugang zu Ihrer Zielgruppe verschaffen oder Ihnen bei der Verbesserung der Strukturen in Ihrer Gemeinde helfen (Abb. 4).



Abb. 4: Mögliche Nutzen einer Partnerschaft in Abhängigkeit von den gewählten Partnern

In der Regel werden nicht nur Sie aus der Zusammenarbeit einen Nutzen ziehen, sondern auch Ihre Partner (3.1). Da der Aufbau von Partnerschaften jedoch nicht immer einfach ist, sollten Sie Vor- und Nachteile abwägen (3.2).

#### 3.1 Auch die Partner profitieren

Im Idealfall stellt sich eine sogenannte „win-win-Situation“ ein, bei der alle Beteiligten gewinnen. Nur unter diesen Voraussetzungen kann eine Zusammenarbeit langfristig gelingen. Manche Partnerorganisationen profitieren vielleicht primär nicht direkt vom gesundheitsförderlichen Ziel, erhalten aber z.B. einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz oder erfahren eine positive Außenwirkung durch die Partnerschaft mit Ihnen.

Für ein Projekt zur gesünderen Ernährung von Kindern und Jugendlichen könnten die Vorteile für Sie als Gesundheitsamt und Ihre einzelnen Partner z.B. folgendermaßen aussehen:

Partner	Nutzen für Sie	Nutzen für den Partner
<b>Schulen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direkter Zugang zu den Kindern und Jugendlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung bei der Integration des Themas in den Unterricht und damit weniger Aufwand für die Lehrer</li> <li>Positive Außenwirkung in der Gemeinde</li> </ul>
<b>Krankenkassen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>finanzielle Unterstützung Ihres Projektes</li> <li>Bereitstellung von Fachkräften für gesunde Ernährung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positive Außenwirkung in der Gemeinde</li> <li>Eigenwerbung</li> </ul>
<b>Krankenhaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitstellung von Räumen für Ausstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positive Außenwirkung in der Gemeinde</li> </ul>
<b>Sparkasse, Örtliche Bankfilialen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>finanzielle Unterstützung Ihres Projektes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positive Außenwirkung in der Gemeinde</li> <li>Vermehrte Werbung, indem eine Nennung als Sponsor auf den Materialien erfolgt</li> </ul>
<b>Gaststätten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufnahme von gesunden Kindermenüs in ihre Speisekarte</li> <li>Bereitstellung ihrer Küche für praxisnahen Ernährungsunterricht der Schulen am Nachmittag</li> <li>Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermehrte Werbung durch Sie, wenn Sie z.B. in einem Flyer darauf verweisen</li> <li>Gesteigerte Nachfrage</li> </ul>

Tab. 1: Nutzen für die Partner in einer Zusammenarbeit-Beispiele

#### Beispiel

Bei dem Projekt „Robuste Kids – mehr Aktivität und bessere Ernährung für Schulkinder“ liegt der Schwerpunkt auf der Gesundheitserziehung für Schüler, die in Form einer 5-tägigen Klassenfahrt für alle bayerischen Schulen angeboten wird. Zur Durchführung dieser Klassenfahrten wurde eine feste Partnerschaft mit dem Jugendbildungshaus „Am Knock“ in Teuschnitz im Landkreis Kronach aufgebaut. Für die Projektverantwortlichen PD Dr. Petra Wagner und Prof. Dr. Walter Brehm hat dies den Vorteil, dass die nötige Infrastruktur zur Durchführung der Klassenfahrt, wie z.B. Schulungsküchen, Fachkräfte für gesunde Ernährung, Sporthallen, usw. nur einmal in Bayern aufgebaut werden muss.

Das Bildungshaus hingegen sichert sich damit nicht nur eine positive Außenwirkung in der eigenen Gemeinde, sondern auch eine regelmäßige und beständige Nachfrage sowie einen hohen Bekanntheitsgrad in ganz Bayern und dient damit zusätzlich der Stärkung der gesamten Region.

### Erarbeiten

1. In Abb. 4 finden Sie einige mögliche Partner für eine Zusammenarbeit. Überlegen Sie, welche Institutionen bzw. Akteure sich in Ihrer Gemeinde oder Region als Partner anbieten. Denken Sie dabei auch an Organisationen oder Institutionen, die primär nicht im Gesundheitssektor verankert sind. Weitere Hinweise zur Partnerauswahl gibt Kapitel 4.
2. Benennen Sie für jeden potenziellen Partner den Nutzen, den Ihnen diese Zusammenarbeit bringen würde. Überlegen Sie, welche Vorteile der potenzielle Partner von einer Zusammenarbeit haben könnte.
3. Tragen Sie die identifizierten Institutionen und Gruppen, mit denen Sie eine Zusammenarbeit für nützlich erachten, in den von Ihnen in Kapitel 2 erarbeiteten Partnerschaftsplan ein. (Im Falle des in Abb. 3 dargestellten Beispiels könnten das z.B. Gaststätten, Supermärkte oder der Elternverein sein.)
4. Darüber hinaus können Sie in die Überlegungen weitere Partner Ihrer jetzigen Partner mit aufnehmen, zu denen Sie selbst noch keine Beziehung haben. Diese könnten für Sie vielleicht in Zukunft interessant werden.

### 3.2 Abwägen der Vor- und Nachteile einer Partnerschaft

Für fast jedes Projekt in der gemeindenahen Gesundheitsförderung ist eine Vielzahl von Partnerschaften zu unterschiedlichsten Zwecken denkbar. Auf positive Effekte von Zusammenarbeit und Partnerschaften wurde bereits eingegangen. Auf der anderen Seite sollte man nicht vergessen, dass es sich beim Aufbau und der Aufrechterhaltung einer Partnerschaft um eine schwierige Aufgabe handelt und deshalb häufig gerade zu Beginn gilt: „Weniger ist mehr!“. So zeigen Erfahrungen, dass gemeinsame Planungen und Initiativen nicht immer erfolgreich verlaufen. Partnerschaften gehen mit einem hohen Organisations- und Koordinationsaufwand einher, und manchmal können Sie die Kontrolle über Ihr eigenes Projekt auch teilweise verlieren. Zudem ist zu bedenken, dass es zu Interessenskonflikten kommen kann. Nicht selten geht die erste Begeisterung für ein gemeinsames Projekt über die Zeit verloren und gemeinsame Treffen werden zu bloßen „Plauderstunden“, die nur Zeit kosten, statt das Projekt voranzubringen.

#### Beispiel

Stellen Ihnen Institutionen in der Gemeinde (Krankenhaus, Rathaus, Bahnhof) oder der Fachverband Außenwerbung e.V. kostenlose Ausstellungs- und Werbeflächen zur Verfügung, spart das finanzielle Mittel und trägt zur besseren Erreichung der Zielgruppe bei. Es kann allerdings passieren, dass sich diese Kooperationspartner ein Mitspracherecht über die ausgestellten Motive und Materialien erbitten; bestimmte Themen oder Plakate mit drastischen oder abschreckenden Darstellungen sind möglicherweise weniger erwünscht oder werden abgelehnt. Diese Kooperation erfordert somit Kompromisse bei den eingesetzten Strategien und Botschaften und Sie verlieren an Kontrolle.

Sie sollten deshalb vor der Entscheidung über eine Zusammenarbeit mit einem anderen Akteur oder einer anderen Organisation die damit verbundenen Vor- und Nachteile sorgsam gegeneinander abwägen (Abb. 5).

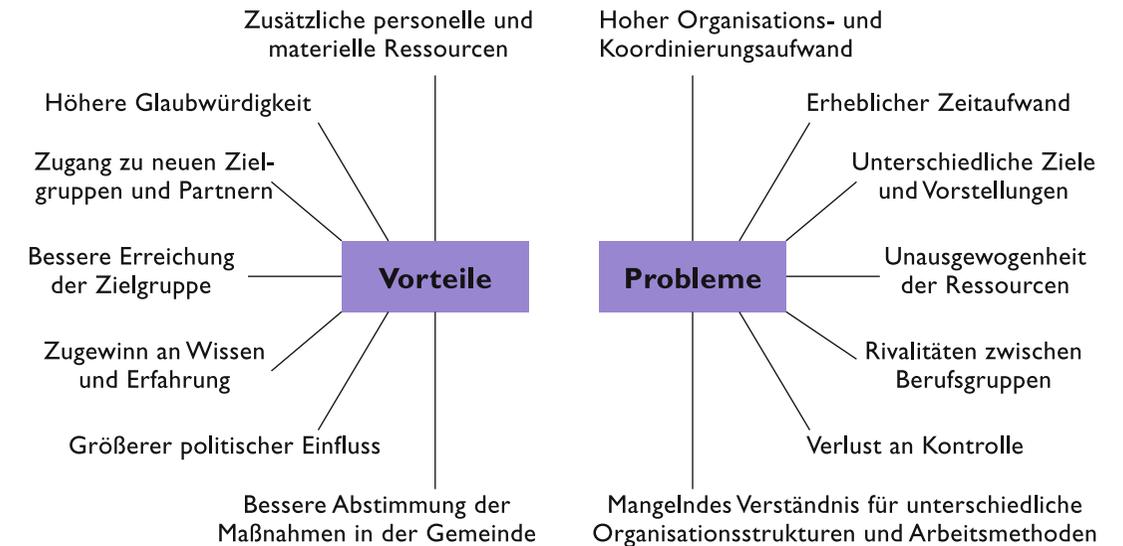


Abb. 5: Mögliche Vorteile und Probleme der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen

### Erarbeiten

1. Überlegen Sie, welche Probleme und Schwierigkeiten bei Ihren derzeitigen Partnerschaften (siehe Partnerschaftsplan aus Kapitel 2) auftreten und inwieweit diese eine erfolgreiche Zusammenarbeit beeinträchtigen.
2. Überlegen Sie, wie Sie den Schwierigkeiten begegnen bzw. wie Sie in Zukunft damit umgehen sollten.
3. Prüfen Sie für die potenziellen neuen Partnerschaften, welchen „Preis“ die Zusammenarbeit hat und welche Probleme möglicherweise auftreten könnten.

Es müssen nicht alle Partnerschaften auf einmal eingegangen werden. Unterscheiden Sie daher für die zukünftige Zusammenarbeit im Sinne der Prioritätensetzung zwischen

- den Kandidaten, die Sie für das Gelingen des Projektes unbedingt und von Anfang an benötigen
- den Kandidaten, die auch noch später beim laufenden Projekt zur Ausweitung der Maßnahmen um Mitwirkung angefragt werden können.

### Wichtig

Letztlich kommt es bei Ihren Entscheidungen darauf an, ob Sie bzw. Ihre Organisation und Ihre Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass der Nutzen einer Partnerschaft deren Kosten aufwiegt.

**Checkliste – Sinn und Zweck von Zusammenarbeit**

- Es steht fest, mit welchen zusätzlichen Akteuren und Organisationen für das Projekt prinzipiell noch zusammengearbeitet werden könnte.
- Die Vorteile, die eine solche Zusammenarbeit für beide Partner mit sich bringt, sind identifiziert.
- Auch die möglichen Nachteile, die sich aus der jeweiligen Zusammenarbeit ergeben könnten, wurden bedacht.
- Die Vor- und Nachteile für die bestehenden und die möglichen zukünftigen Zusammenarbeiten wurden gegeneinander abgewägt.
- Auf Basis dieser Überlegungen wurde entschieden, ob sich die Zusammenarbeit jeweils lohnt.
- Es wurde eine Prioritätenliste der Kandidaten für die zukünftige Zusammenarbeit aufgestellt.



## 4. Auswahl der richtigen Partner – Mit wem möchten Sie zusammenarbeiten?

Verschiedene Aspekte entscheiden darüber, mit welchen Akteuren und Institutionen Sie für ein gemeindenahes Gesundheitsförderungsprogramm zusammenarbeiten können oder sollten: Ihre eigene Stellung, vorhandene Ressourcen, die lokalen Strukturen, das gewählte Gesundheitsziel oder die prioritäre Zielgruppe. Abb. 6 gibt einen Überblick über Organisationen und Gruppen, an die Sie bei der Auswahl von potenziellen Partnern denken können.

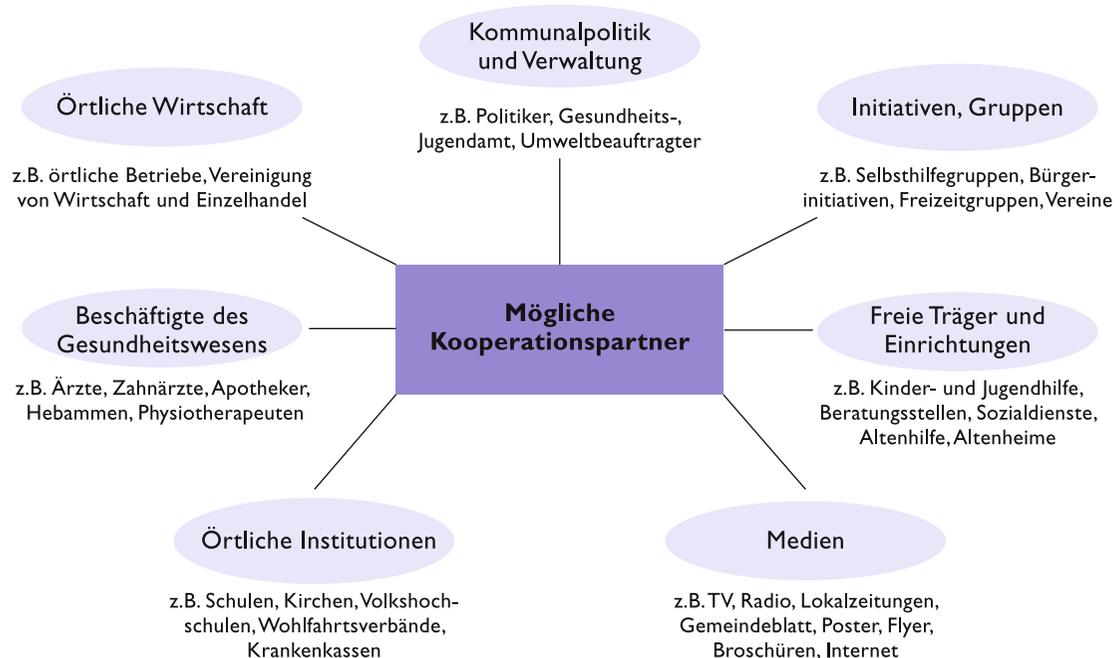


Abb. 6: Mögliche Kandidaten für eine Zusammenarbeit

Im Folgenden sollten Sie überlegen, welche dieser Partner Sie benötigen (4.1), wie Sie Nähe zu Ihren Bürgern herstellen können (4.2), ob für Sie auch Partnerschaften mit anderen Sektoren in Frage kommen (4.3) und ob Sie die Möglichkeit zur Beteiligung an übergionalen Netzwerken sehen (4.4).

### 4.1 Welche dieser Partner werden benötigt?

Wer von den oben genannten Personen bzw. Institutionen für eine Partnerschaft in Frage kommt, hängt von Ihrem Projekt ab und wird von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich sein. Verschiedene Kriterien können bei der Auswahl eine Rolle spielen:

- **Qualifikationen und Ressourcen** – Bestimmte Fähigkeiten, spezielle Arbeitsfelder und Ressourcen sowie Verbindungen einer Institution oder eines Akteurs sind maßgeblich für den zweckgerichteten Nutzen einer Zusammenarbeit.
- **Persönliche Aspekte und gemeinsame Erfahrungen** – Arbeitsgruppen, deren Mitglieder gerne und vielleicht bereits früher erfolgreich zusammen gearbeitet haben, haben bei neuen Projekten gute Aussichten, zielorientiert zusammen zu wirken. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter in diesem Fall häufig eher zu einem Mehreinsatz motiviert sind.
- **Politischer Einfluss und Öffentlichkeitswirksamkeit** – Vertreter von Politik und Presse sind für den langfristigen Erfolg eines gesundheitsförderlichen Gemeindeprogramms meist unverzichtbar.
- **Finanzielle Unterstützung** – Vertreter der lokalen Industrie und des lokalen Handels, von Krankenkassen, Banken und Sparkassen sowie Vertreter von Politik und Förderinstitutionen sollten vor dem Hintergrund einer kurz- oder langfristigen finanziellen Unterstützung des Programms bzw. einzelner Elemente als mögliche Partner ins Auge gefasst werden.
- **Fairness und Rücksichtnahme** – Bedenken Sie, welche Akteure noch einzubeziehen sind, weil sie sich sonst übergangen fühlen und ihrem Vorhaben schaden könnten. Es ist meist wenig sinnvoll, im Bereich der Gesundheitsförderung auf Konkurrenz zu setzen.

Es wird nicht immer sinnvoll sein, alle potenziellen Kandidaten in eine Zusammenarbeit einzubeziehen, da zu viele Beteiligte u.U. auch bremsend wirken. Notwendig ist vielmehr, eine arbeitsfähige Anzahl an Akteuren zur Mitarbeit zu gewinnen.

#### Beispiele

„Für unser Programm ‚Gesundes Karlshuld‘ arbeiten wir eng mit einigen Kommunalpolitikern der Gemeinde zusammen, außerdem mit den beiden örtlichen Sportvereinen und den für die beiden Heimatzeitungen zuständigen Pressevertretern. Ein wichtiger Partner ist außerdem der Regionalmanager der lokalen Arbeitsgruppe ‚Bayerisches Donaumoos‘ im EU-Förderungsprojekt ‚Leader +‘, über das wir mittlerweile Fördergelder erhalten. Als besonders fruchtbar hat sich dabei die wohlwollende und nicht nachlassende Unterstützung durch den Bürgermeister erwiesen – er entsendet für jedes Arbeitskreistreffen einen Mitarbeiter. Eine mittlerweile unverzichtbare Zusammenarbeit hat sich auch mit zwei Gemeindemitgliedern ergeben; diese beiden Damen arbeiten ehrenamtlich am Arbeitskreis ‚Gesundes Karlshuld‘ mit, ohne eine spezielle Institution zu vertreten.“

Dr. Johannes Donhauser, Wolfgang Kaiser,  
Initiatoren des Programms „Gesundes Karlshuld, Gesundheitsamt Neuburg-Schrobenhausen

„Die Kooperation mit anderen Einrichtungen war und ist wesentliches Ziel unseres Suchtpräventionsprojekts für russischsprachige Jugendliche. Die Zusammenarbeit erfolgt u.a. mit folgenden Institutionen: Gesundheitsamt, Jugendamt, Stadtteilbüro („Soziale Stadt“-Projekt), Schulen, Sportvereinen,

anderen Suchthilfeeinrichtungen (Easy contact, Caritas), Kliniken – insbesondere den psychiatrischen Abteilungen – , Berufsbildungseinrichtungen, Krankenkassen, Polizei, Sozialdienst Katholischer Frauen, Kreisjugendring, Aktion Jugendschutz e.V., IDR-Verein jugendliche Deutsche aus Russland, Selbsthilfegruppen, internationales Kultur- und Begegnungszentrum in Ingolstadt IKUBEZ, Presse, verschiedene Sponsoren, evangelische Aussiedlerarbeit, Landsmannschaft Deutsche aus Russland sowie dem Blauen Kreuz Eichstätt.

Christa Büchl

Verantwortliche Leiterin des Projekts „Suchtprävention und Betreuung drogengefährdeter russischsprachiger Aussiedler“, Gesundheitsamt Ingolstadt.



### Wichtig

Bei der Auswahl Ihrer Partner sollten Sie auch darauf achten, wie diese zu einander stehen. Wollen Sie für ein Gesundheitsförderungsprojekt z.B. mit mehreren Krankenkassen zusammenarbeiten, müssen Sie berücksichtigen, dass diese in Konkurrenz zueinander stehen und dies ggf. deren Mitarbeit oder auch deren finanzielle Unterstützung einschränken kann. In so einem Fall ist es möglich, dass Sie jeder Krankenkasse einen anderen Schwerpunkt zuordnen, in dem sie ihre Exklusivstellung vertreten kann.

## 4.2 Bürgernähe suchen

Es kann für ein gemeindenahes Programm wesentlich bereichernd sein, wenn auch solche Gemeindemitglieder eingebunden werden, die keine Organisation oder spezielle Fachrichtung vertreten, sondern sich als Privatpersonen für gesundheitsfördernde Maßnahmen engagieren möchten. Sie sollten daher darauf achten, dass sich unter Ihren Partnern nicht nur Institutionen oder Fachpersonen befinden. Dabei ist es wünschenswert, dass auch sozial benachteiligte Bürger gewonnen werden können, damit deren Bedürfnisse und Ideen mit einfließen.

### Das Konzept „Partizipation“ – Bürger beteiligen

Unter Partizipation versteht man die aktive Integration der Gemeindemitglieder in die Programmplanung, -gestaltung und -bewertung. Sie ist ein Kernelement des WHO-Konzepts von Gesundheitsförderung. Die grundlegende Vorstellung ist, dass Gesundheitsförderung nicht für oder an Menschen, sondern durch und mit Menschen gemacht wird. Partizipation beschreibt einen sozialen Prozess, in dem Individuen oder Gruppen für ihre eigene Gesundheit wie auch für die Wohlfahrt der Gemeinde Verantwortung übernehmen.

In der Praxis bedeutet das, dass die Bürger an Aktivitäten und Diskussionen teilnehmen, um Verbesserungen im Gemeindeleben oder in den Gemeindediensten zu erreichen. Die Umsetzung von Partizipation ist allerdings nicht immer einfach, insbesondere wenn es um die Einbeziehung sozial Benachteiligter geht. Es kann problematisch werden, Gemeindemitglieder für die aktive und dauerhafte Mitarbeit an einem Gesundheitsförderungsprogramm zu gewinnen, nicht zuletzt, weil für viele Personen die Barrieren zu einer solchen Beteiligung recht hoch sein können, z.B. mangelnde Zeit aufgrund Berufs- oder Erziehungstätigkeit oder Bedenken wegen vermeintlich geringer Bildung. Trotz dieser Schwierigkeiten ist die Zusammenarbeit mit Gemeindemitgliedern für den Aufbau von Partnerschaften und Netzwerken bei gemeindenaher Gesundheitsförderung wesentlich.

Generell müssen die erforderlichen Kompetenzen zur Interessenvertretung, Problemlösung und Teamarbeit bei Laien und kleinen, wenig professionellen Organisationen häufig erst mobilisiert und entwickelt werden. Das Konzept der Partizipation ist daher eng mit dem Prozess des sog. Empowerment verbunden.

### Das Konzept „Empowerment“ – Befähigen und Kompetenz steigern

Die Idee des Empowerments stellt ein zentrales Konzept der gemeindenahen Gesundheitsförderung dar. Empowerment umschreibt einen sozialen Prozess, durch den Individuen und Organisationen Verständnis und Kontrolle über ihr Leben gewinnen. Als Folge sollten sie ihr soziales und politisches Umfeld so verändern können, dass sich ihre Lebensumstände dadurch verbessern. Gemeindenaher Gesundheitsförderung sollte daher

- die Ausbildung von Fähigkeiten bei Laien anstreben,
- die Verbesserung ihrer politischen Durchsetzungsfähigkeit fördern und
- die Bereitstellung von praktischen Hilfen sicherstellen.

## 4.3 Über den Tellerrand schauen – multisektorale Zusammenarbeit

Sie sollten die Spannbreite der Hintergründe Ihrer Partner bedenken. So ist es meist einfacher, eine tragfähige Zusammenarbeit mit ähnlich ausgerichteten Organisationen oder Vertretern des Gesundheitssektors in die Wege zu leiten, da die Mitglieder ohnehin einen engen Kontakt zueinander haben und möglicherweise schon häufiger zusammengearbeitet haben. Eine multisektorale Zusammenarbeit z.B. mit dem Bildungs-, Jugend- oder auch Sicherheitsbereich oder mit Akteuren aus Industrie und Handel kann interessante neue Perspektiven eröffnen und einen höheren Informations- und Wissenszuwachs möglich machen.

### Beispiele

Bei der Kampagne „Bayern Light – Leichter leben in Deutschland“ geht die Initiative jeweils von einer Apotheke aus, bei der sich Abnehmwillige anmelden und ein Gutscheinheft u.a. für Körperfettanalysen, Ernährungsschulungen sowie für Bewegungs-Schnupperkurse erhalten. Für die Umsetzung der Lebensstil-Änderung sind die Partnerunternehmen der entsprechenden Gemeinde entscheidend. Hierzu wird in der Regel das lokale Ernährungshandwerk gewonnen: Bäckereien, Metzgereien, Fisch- und Naturproduktegeschäfte verkaufen speziell gekennzeichnete fettarme Produkte (z.B. Bayern Light-Brötchen oder -kuchen), die örtliche Gastronomie bietet fettreduzierte und gesunde Gerichte an. Bekleidungsgeschäfte geben z.B. 1% Nachlass für jedes „verlorene Kilo“. Außerdem werden viele Bewegungsangebote örtlicher Vereine und Fitness-Studios in die Aktion eingebunden. Partnerunternehmen sind von außen am Logo zu erkennen.

Bei der bayernweiten Aufklärungs- und Motivationskampagne „Aktiv gegen Darmkrebs“ des StMUGV fanden in den bayerischen Regierungsstädten Informationstage zur Darmkrebsprävention statt. An zentral eingerichteten Informationsständen waren Vertreter des Gesundheitsamtes sowie regionale Ärzte anwesend. Das Kernstück der Aktionen bildete die Simulation einer Darmspiegelung durch die beteiligten Ärzte. Als Publikumsmagnet erwies sich außerdem ein Preisausschreiben, bei dem eine Digitalkamera verlost wurde. Die Kameras wurden von der Firma Pentax gestiftet, die als Partner hatte gewonnen werden können. Pentax, die u. a. Endoskope für Darmspiegelungen produzierten, stellte auch die Geräte für die Simulation der Darmspiegelung leihweise zur Verfügung.





### Das Konzept „Public Private Partnership“ – öffentlich-private Partnerschaft

Public Private Partnership ist ein Sammelbegriff für jegliche Art der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Institutionen und privaten Unternehmen. Die Einbindung der Privaten reicht dabei von der bloßen Kapitalbereitstellung bis zur Übernahme konkreter Aufgaben.

Der Bereich der kommunalen Gesundheitsförderung bietet ein weites Feld für Public Private Partnerships. Für Projekte zur gesunden Ernährung können beispielsweise Partnerschaften mit dem Ernährungshandwerk, dem Einzelhandel und dem Gaststättengewerbe eingegangen werden. Werbe- und Marketingagenturen entwickeln häufig kostenlos oder vergünstigt Materialien für gemeinnützige Zwecke. Lokal ansässige Firmen können als Sponsoren auftreten, Sportgeschäfte oder Sportgerätehersteller können z.B. für Aktionen zur körperlichen Bewegung Geräte und Ausrüstung zur Verfügung stellen.

Aus Sicht der öffentlichen Institutionen haben Public Private Partnerships den Vorteil, dass zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben privates Kapital mobilisiert sowie auf Erfahrungen und Kenntnisse der Privaten zurückgegriffen werden kann. Die Partnerunternehmen versprechen sich von der Zusammenarbeit die Erschließung neuer Geschäftsfelder, die Verbesserung ihres Ansehens oder einen Wettbewerbsvorteil.

Die unterschiedlichen Zielvorstellungen und Arbeitsweisen von öffentlichem und privatem Sektor können allerdings manchmal zu Problemen führen. So kann es problematisch werden, wenn der Sponsor Ihrer Kampagne für gesündere Ernährung eine Fast-Food-Kette ist oder ein lokal ansässiger Tabakkonzern Ihre Suchtpräventionskampagne bezuschussen möchte. Eine Zusammenarbeit mit der Tabakindustrie wird mittlerweile weltweit für inakzeptabel erachtet. Uneinheitlich ist die Position zur Zusammenarbeit mit Vertretern der Ernährungsindustrie, insbesondere Herstellern von Süßigkeiten, fetthaltigen Knabbereien und Softdrinks.

Bei sektorenübergreifender Zusammenarbeit, insbesondere mit der privaten Wirtschaft, kann es schwieriger sein, die unterschiedlichen Interessen zu vereinen, oder Verständnis für unterschiedliche Entscheidungswege aufzubringen. Die Vor- und Nachteile einer Zusammenarbeit sind deshalb sorgfältig abzuwägen. Um die Interessen beider Partner zu wahren und Konflikte zu vermeiden, sollten Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten zwischen den Partnern eindeutig vertraglich geregelt sein.

### Erarbeiten

1. Überlegen Sie, wer im regionalen Umfeld bereits auf Ihrem Gebiet tätig ist. Evtl. ist auch die Anbindung an ein bereits bestehendes Netz möglich, wie einen Arbeitskreis Sucht oder eine Gesundheitskonferenz.
2. Gehen Sie relevante Einrichtungen, Organisationen, Personen und Gruppen aus Ihrer Gemeinde durch und prüfen Sie, inwieweit diese als Partner für Ihr Projekt in Frage kommen, da sie z.B. über gute Kontakte zur Zielgruppe oder andere Ressourcen und Kompetenzen verfügen. Orientieren Sie sich dabei bewusst an anderen Sektoren als dem Gesundheitsbereich und überlegen Sie, mit welchen privaten Unternehmen Sie eine Partnerschaft eingehen können.
3. Überlegen Sie, wie Sie Ihre Gemeindemitglieder im Sinne der Partizipation einbeziehen können.

### 4.4 Jenseits der eigenen Gemeinde – Beteiligung an überregionalen Netzwerken und Aktivitäten

Oftmals ist es hilfreich, über die eigene Gemeinde bzw. Region hinaus zu schauen, um weitere Anregungen für Partnerschaften, Hilfestellungen, Ideen und Materialien zu gewinnen. Hierbei können folgende Aspekte hilfreich sein:

	Beispiele
<b>Beteiligung an überregionalen Netzwerken und Konferenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foren und thematische Seminare der Landeszentrale für Gesundheit in Bayern e.V. (LZG)</li> <li>▪ Bayerischer Forschungs- und Aktionsverbund Public Health e.V.</li> <li>▪ „Regionaler Knoten Bayern“ (Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten)</li> <li>▪ Gesundes Städte-Netzwerk</li> <li>▪ Bundesweiter Kooperationsverbund „Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten“ (von der BZgA initiiert)</li> </ul>
<b>Nutzung von Materialien und Konzepten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsbroschüren u.a. zu verschiedenen Themen im Rahmen der Gesundheitsinitiative „Gesund.Leben.Bayern.“</li> <li>- Beteiligung an bayernweiten Aktionen, z.B. zu Schulverpflegung, Sonnenschutz, Bewegung, betrieblicher Gesundheitsförderung. Da manche Projekte mit der Vergabe von Fördermitteln verknüpft sind, z.B. „Schülerunternehmen zur gesunden Ernährung“, müssen Sie sich hierfür bewerben.</li> </ul> </li> <li>▪ Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA):             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materialien (Poster, Broschüren, Flyer) zu verschiedenen Themen</li> <li>- für Schulen Wanderausstellungen, Mitmach-Parcours</li> </ul> </li> </ul>

Tab. 2: Beispiele für die Beteiligung an überregionalen Netzwerken und Aktivitäten

Weitere Informationen hierzu finden Sie im Anhang.

>> S. 48

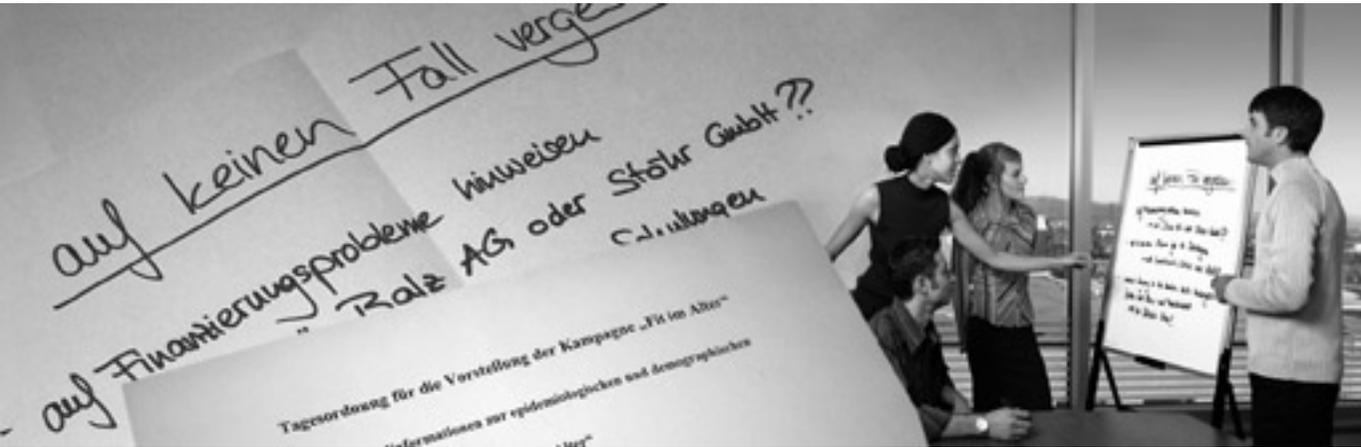
### Erarbeiten

1. Recherchieren Sie, ob die Möglichkeit zur Anbindung an ein überregionales Netzwerk besteht, welche Kongresse und Tagungen für Sie interessant sein könnten.
2. Gibt es außerhalb der Gemeinde interessante Projekte, mit denen sich ein Austausch anbieten würde?

### Checkliste – Auswahl der richtigen Partner

- Es wurde eine Liste mit allen evtl. in Frage kommenden Partnern erstellt.
- Diese Liste wurde mit der Übersicht über mögliche Partner (Abb. 6) abgeglichen.
- Es wurde untersucht, ob es bereits ein regionales themenbezogenes Netzwerk gibt, an das man sich anschließen könnte.
- Bei der Auswahl der Partner wurde darauf geachtet, möglichst alle relevanten Bereiche abzudecken.
- Es wurde überlegt, ob und wenn ja, inwiefern die Gemeindemitglieder im Sinne der Partizipation beteiligt werden könnten.
- Es wurde recherchiert, ob die Anbindung an ein überregionales Netzwerk möglich ist oder sich außerhalb der Gemeinde Projekte zum Austausch o.ä. anbieten.
- Die Anzahl der potenziellen Partner wurde kritisch überdacht.





## 5. Konkretisierung der Partnerschaft – Wie wollen Sie zusammenarbeiten?

Um eine konkrete Partnerschaft aufzubauen, sind mehrere Schritte von der ersten Kontaktaufnahme (5.1) bis zur Festlegung einer dauerhaften gemeinsamen Arbeitsstruktur (5.2–5.6) nötig.

### 5.1 Kontakt herstellen

Wollen Sie ein umfassendes Gemeindeprogramm neu starten, kann es sinnvoll sein, zunächst einen breit gestreuten, weniger persönlichen Zugang zu wählen, um eine Gruppe von Interessenten herauszufiltern, auf die man in einem zweiten Schritt persönlich zugeht. Oder aber Sie ziehen eine Institution hinzu, die über entsprechende Verteiler verfügt und die erste Anfrage für Sie übernimmt. Sie können jedoch auch einzelne Organisationen oder Akteure gezielt ansprechen, z.B. eine Selbsthilfegruppe, eine Beratungsstelle oder eine Arztpraxis. Hierzu nehmen Sie am einfachsten direkt persönlichen Kontakt auf.

#### Beispiel

Zum Beginn des gemeindenahen Gesundheitsförderungsprogramms „Gesundes Karlshuld“ konnte für eine erste Anfrage die Hilfe des Bürgermeisters gewonnen werden, der die Gemeindeverwaltung einschaltete, um 100 „Schlüsselpersonen“ aus der Gemeinde zu benennen, darunter z.B. Ärzte, Apotheker, Vereinsvorstände, Gemeinderäte, ein ambulanter Pflegedienst, Bäckerei, Ernährungsberaterin, Fußpflegerin, Gastronomie, Heilpraktikerin, Kirchen, Metzgerei, Optiker, Physiotherapiepraxis, Sportartikelgeschäft, Volkshochschule, Volksschule. Diese wurden per Brief zu einem ersten Treffen eingeladen, an dem 53 der 100 geladenen Personen teilnahmen.

#### Beispiel

„Für unser Projekt ‚Suchtprävention und Betreuung drogengefährdeter russischsprachiger Aussiedler‘ wurde der erste Kontakt zu unseren Partnern vor allem durch die Teilnahme an den regionalen Arbeitskreisen hergestellt. Dies diente vor allem dazu, uns bekannt zu machen. Im Anschluss daran wurden die Einrichtungen persönlich aufgesucht. Wichtig waren zudem bereits bestehende, persönliche Beziehungen im Vorfeld des Projekts.“

Christa Büchl

Verantwortliche Leiterin des Projekts „Suchtprävention und Betreuung drogengefährdeter russischsprachiger Aussiedler“, Gesundheitsamt Ingolstadt.

#### Wichtig

Bei der Auswahl der Ansprechpersonen ist darauf zu achten, dass es sich insbesondere bei größeren Partnerorganisationen mit hierarchischen Strukturen um die jeweils zielführende Ebene handelt. So hat die Erfahrung gezeigt, dass gemeinsame Gruppen mit konkreten Arbeitsaufgaben besser mit den Mitarbeitern aus der Basis von Organisationen besetzt sind, während Strategieplanungen durch eine Besetzung aus der Leitungsebene schneller zu verbindlichen Ergebnissen kommen, da diese größere Entscheidungsbefugnisse haben.

Anschließend sollten Sie in einem persönlichen Treffen mit einem oder mehreren potenziellen Partnern, d.h. in kleinerem oder größerem Rahmen, Ihr Anliegen darstellen. Unabhängig davon, wie Sie dieses erste Treffen gestalten, geht es im Wesentlichen immer um ähnliche Ziele (siehe Abb. 7)

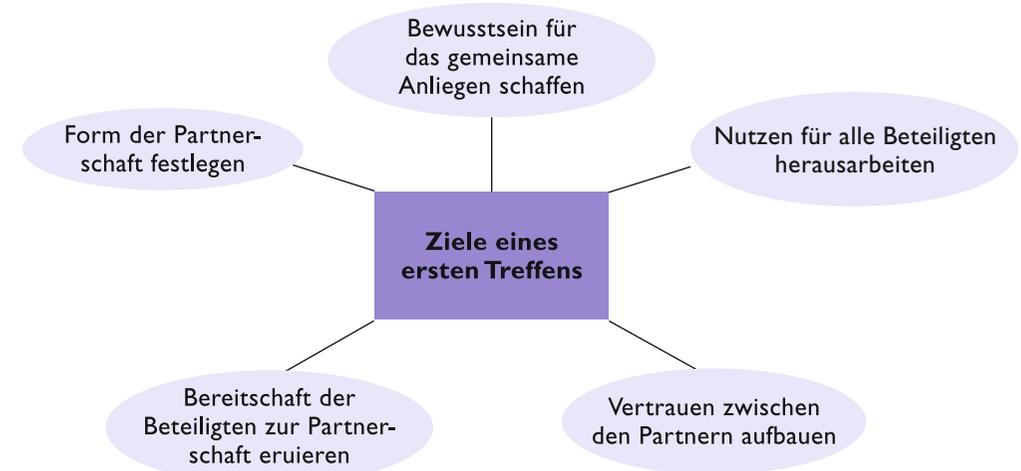


Abb. 7: Ziele eines ersten Treffens

### 5.2 Bewusstsein für das gemeinsame Anliegen schaffen

Um eine gemeinsame Kommunikationsbasis zu schaffen, sollten Sie zunächst alle Anwesenden über das geplante Projekt und Ihre eigenen Tätigkeiten im Rahmen der gemeindenahen Gesundheitsförderung informieren. Insbesondere sollten Sie sich klar sein, daß wenn Sie für ein konkretes Projekt Partner suchen, Sie den geplanten Zeitrahmen der Zusammenarbeit (z.B. 2 Jahre) benennen, damit jeder weiß, was auf ihn im Falle einer Zusammenarbeit zukommt.

Daneben gibt es auch die Möglichkeit, daß Sie einen allgemeineren Arbeitskreis gründen wollen, wie es sie in manchen Gemeinden, z.B. in Form von Suchtarbeitskreisen, Psychosoziale Arbeitsgemeinschaften (PSAG) oder Kommunale Gesundheitskonferenzen, bereits gibt.

### Das Konzept „Kommunale Gesundheitskonferenzen“

Eine mögliche Plattform zur Zusammenarbeit in gemeindenaher Gesundheitsförderung können die sog. kommunalen Gesundheitskonferenzen sein. Diese Gesundheitskonferenzen sind in einigen Bundesländern, z.B. Nordrhein-Westfalen, Berlin, und Rheinland-Pfalz, gesetzlich verankert. Auch im Rahmen der „Gesunden Städte“ werden kommunale Gesundheitskonferenzen als Instrument zur Stärkung einer ressortübergreifenden gesundheitsfördernden Kommunalpolitik eingesetzt. Sie setzen sich zusammen aus:

- Vertretern von Selbsthilfegruppen, die an der Gesundheitsförderung und Gesundheitsversorgung beteiligt sind.
- Einrichtungen für Gesundheitsvorsorge und Patientenschutz
- Vertretern der zuständigen und betroffenen Abteilungen des Bezirksamtes
- Vertretern der relevanten Organisationen, Einrichtungen und Projekte aus den Bereichen Gesundheitsförderung, Gesundheitsschutz und Gesundheitsversorgung des jeweiligen Bezirkes.

Gesundheitskonferenzen werden je nach Bundesland von verschiedenen Institutionen einberufen; dies kann der öffentliche Gesundheitsdienst, das Bezirksamt oder der Rat bzw. Kreistag sein. Ihre Aufgaben variieren zwischen den Bundesländern. So können sie der Anregung und Durchführung von gesundheitsfördernden Projekten und präventiven Maßnahmen dienen, Gesundheitsziele erarbeiten, die Zusammenarbeit fördern, bzgl. Fragen der gesundheitlichen Förderung auf örtlicher Ebene beraten, Empfehlungen abgeben und bei der Gesundheitsberichterstattung mitwirken.

In Nordrhein-Westfalen wurden die kommunalen Gesundheitskonferenzen von 1995 bis 1998 umfassend evaluiert. Diese Evaluation gibt wichtige Hinweise zur Arbeitsweise kommunaler Gesundheitskonferenzen. So variiert die Größe zwischen 14 und 70 Personen, wobei durchschnittlich 30 Personen beteiligt sind. Vielfach übernimmt der Landrat oder der Oberbürgermeister den Vorsitz. Die meisten kommunalen Gesundheitskonferenzen treffen sich ein bis zwei Mal im Jahr. Die inhaltliche Arbeit erfolgt in Arbeitsgruppen, die entweder ständig oder nur zeitweise eingerichtet werden und ein breites Themenspektrum abdecken.

### 5.3 Nutzen für alle Beteiligten herausarbeiten

Im Laufe des ersten Treffens sollte der Nutzen für alle Beteiligten herausgearbeitet werden (Kapitel 3). Sind sich einige der von Ihnen angesprochenen Personen und Vertreter der ausgewählten Organisationen noch unsicher über den Zugewinn, den ihnen die Partnerschaft bringt, sollten Sie diesen die Vorteile einer Partnerschaft aufzeigen.

#### Wichtig

Überlegen Sie gut, wie Sie Ihr Anliegen und Ihre Argumente vortragen. Für eine größere Runde kann eine Präsentation mit Folien hilfreich sein. Für eine Zusammenkunft mit wenigen und einzelnen Akteuren kann es besser sein, das Projekt mündlich vorzutragen und/oder mit Tischvorlagen zu arbeiten.

Erarbeiten Sie nach Möglichkeit einen kurzen Text, der prägnant das Programm und die Vorteile einer Zusammenarbeit beschreibt. Diese Zusammenfassung können Beteiligte der Sitzung mitnehmen – als Gedächtnisstütze oder als Unterlage für Gespräche mit Kollegen oder Vorgesetzten.

### 5.4 Vertrauen zwischen den Partnern aufbauen

Um die von Ihnen ausgewählten Organisationen für eine Partnerschaft zu gewinnen, ist es wichtig, dass Sie offen und ehrlich sind. Ihr Werben um Mitarbeit sollte daher von Transparenz geprägt sein, d.h. Sie müssen Ihre eigenen Ideen, Projekte und Strategien offen darstellen und klar und deutlich erläutern, warum Sie mit einem bestimmten Partner zusammenarbeiten wollen, was Sie sich davon erhoffen und was Sie von dem Partner erwarten. Nur so kann sich Ihr Gegenüber ein Bild von einer möglichen Partnerschaft machen.

### 5.5 Bereitschaft der Beteiligten zur Zusammenarbeit eruieren

Am Ende dieses ersten Treffens sollte klar sein, ob für die von Ihnen ausgewählte(n) Organisation(en) eine Zusammenarbeit in Frage kommt oder nicht. Letztlich sollte hierfür ausschlaggebend sein, ob die verschiedenen Partner die gleichen Erwartungen und Vorstellungen von der Partnerschaft und dem, was sie einbringen, haben.

Formulieren Sie vorher konkrete Fragen, die Sie den Kandidaten zur Zusammenarbeit stellen möchten. Sie können diese in die Vortragsfolien oder die Tischvorlagen aufnehmen.

#### Beispiel

Der Allgemeine Deutsche Fahrrad-Club (ADFC) entwickelte vor einigen Jahren die Idee, das Fahrradfahren zum Arbeitsplatz mit Hilfe eines Wettbewerbs („Mit dem Rad zur Arbeit“) zu fördern. Es fehlte aber an geeigneten Kommunikationswegen, um den Wettbewerb bei den Unternehmen bekannt zu machen. Der ADFC stellte das Projekt deshalb zunächst dem AOK-Bundesverband vor und konnte sich auf eine Zusammenarbeit und Aufteilung der Aufgaben einigen. In einem zweiten Schritt sollte der Wettbewerb in Bayern flächendeckend eingeführt werden. Um die Bekanntheit in den Unternehmen auszubauen, wurden neben der AOK Bayern das Bayerische Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz, die Vereinigung der bayerischen Wirtschaft (vbw) als Arbeitgeber-Vertretung sowie der DGB (Deutsche Gewerkschaftsbund) Bayern als Arbeitnehmer-Vertretung angesprochen und um Mitarbeit gebeten. Das Staatsministerium war dem Projekt gegenüber sehr aufgeschlossen. Die vbw erkannte Vorteile für die Arbeitgeber (z.B. geringer Krankenstand), der DGB Bayern versprach sich, dass der Wettbewerb zu mehr Gesundheit und Lebensqualität bei den Arbeitnehmern beiträgt. So erklärten sich alle angesprochenen Akteure bereit, bei der Aktion mitzuarbeiten.

### 5.6 Form der Partnerschaft festlegen

Haben Sie sich dafür entschieden, eine Partnerschaft einzugehen, sollten Sie sich zusammen mit Ihren Partnern Gedanken darüber machen, welche Form der Partnerschaft für Sie sinnvoll ist (Abb. 2). Ihre Entscheidung wird stark von dem Nutzen abhängen, den Sie sich von der Partnerschaft erhoffen. So wird die Partnerschaft mit einem Partner, der inhaltlich mitarbeitet, anders einzustufen sein als die Zusammenarbeit mit einem Partner, der finanzielle Mittel oder Räume zur Verfügung stellt. Mit der Zeit kann sich die Form Ihrer Partnerschaft zu einzelnen Akteuren sicherlich verändern. Stellen Sie fest, dass Sie mit einem Partner besonders gut zusammenarbeiten können, wird sich diese Zusammenarbeit in der Folge intensivieren. Ist eine Partnerschaft hingegen schwierig, flaut sie in der Folge eher ab.



### Beispiel

„Im Rahmen unserer Kampagne ‚Frei ab 12?‘ veränderte sich die Bedeutung der einzelnen Partner je nach Fragestellung, wobei insbesondere den Vertretern der Politik im Laufe der Zeit immer höhere Bedeutung zukam. Sie trugen das Anliegen in bestehende Gremien und schafften damit Sensibilität bei entsprechenden Fragestellungen. Sie machten aus gesellschaftlichen Anliegen politische Forderungen und ggf. Entscheidungen. So wurde z.B. nach langen Diskussionen in Erlangen eine Innenstadtverordnung mit Alkoholverbot auf den Straßen erlassen und der Einsatz von Streetworkern an den Brennpunkten befürwortet – Entscheidungen, die ohne das aufgerüttelte Problembewusstsein im Stadtrat keine Mehrheit gefunden hätten.“

*Luitgard Kern,  
Initiatorin des Suchtpräventionsprojekts „Frei ab 12“, Gesundheitsamt Erlangen*



### Erarbeiten

Bereiten Sie vor einem ersten ausführlichen Treffen folgende Unterlagen vor:

1. Vortragsfolien oder Tischvorlagen, auf denen Ihr Anliegen und die Argumente für eine Zusammenarbeit klar strukturiert dargestellt sind.
2. Einen kurzen, prägnanten Text zu Ihrem Programm und zur geplanten Zusammenarbeit (max. 1 Seite).
3. Eine Liste von Fragen, mit denen Sie im Rahmen eines ersten Treffens die Bereitschaft der geladenen Organisationen zur Zusammenarbeit und deren Vorstellungen über eine solche Zusammenarbeit feststellen können.
4. Eine Liste mit Punkten, die am Ende des ersten Treffens nach Möglichkeit geklärt sein sollten. Berücksichtigen Sie dabei auch Aspekte wie Form und Verbindlichkeit einer geplanten Zusammenarbeit.



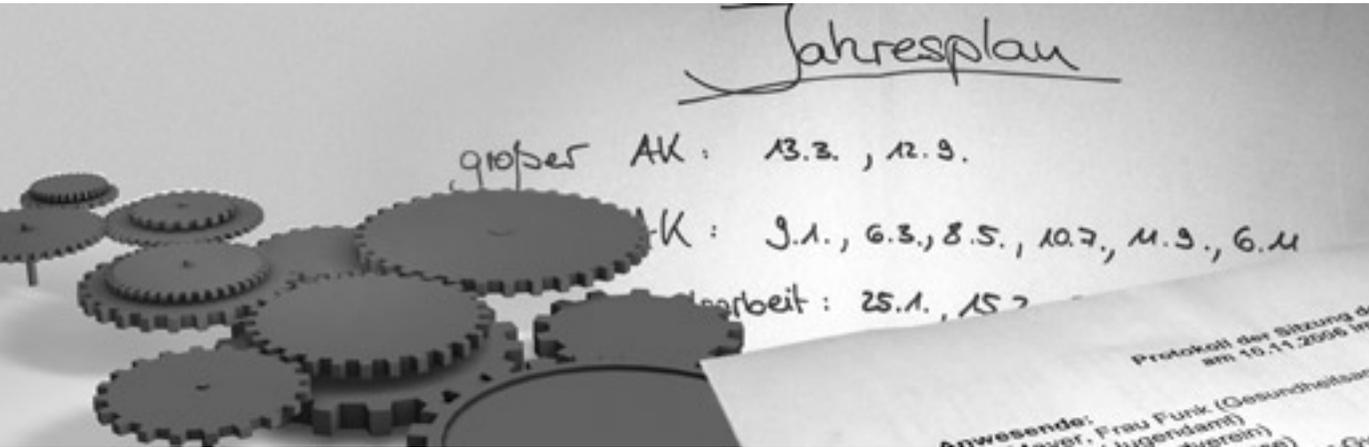
### Wichtig

Stellen Sie bei diesem ersten Treffen fest, dass Sie mit einer oder mehreren der von Ihnen ausgewählten Personen oder Organisationen nicht zusammenarbeiten wollen, z.B. da der Partner nicht bereit ist, das in die Partnerschaft einzubringen, was Sie sich erhofft hatten, ist jetzt die beste Möglichkeit, dies zu äußern.



### Checkliste – Konkretisierung der Partnerschaft

- Eine Liste mit Ansprechpartnern wurde erstellt.
- Es ist entschieden, wie mit den potenziellen Partnern in Kontakt getreten werden soll (z.B. persönlich, Rundbrief).
- Es wurde festgelegt, welche Form eines ausführlichen Gesprächs zielführend und praktikabel ist, z.B. Treffen in kleiner oder größerer Runde, Einladen oder Aufsuchen von Personen, Telefonat.
- Für das erste Gespräch sind die erforderlichen Unterlagen vorbereitet (Vortragsfolien und/oder Tischvorlagen, einseitige Zusammenfassung, Liste von Fragen und zu klärenden Punkten).
- Nach dem Gespräch bzw. Treffen wurde entschieden, mit welchen dieser Personen bzw. Organisationen tatsächlich zusammengearbeitet werden soll.
- Mit den einzelnen Partnern konnte abschließend geklärt werden, in welcher Form zusammengearbeitet werden soll.



## 6. Entwicklung tragfähiger Arbeitsstrukturen – Wie funktionieren interdisziplinäre Partnerschaften?

Allein die Entscheidung, dass man in Zukunft zusammenarbeiten wird, reicht für eine erfolgreiche und nachhaltige Zusammenarbeit bzw. Partnerschaft nicht aus. Insbesondere wenn Sie mit mehreren Partnern zusammenarbeiten, kommt der Entwicklung tragfähiger Arbeitsstrukturen eine besondere Bedeutung zu.

Sie haben die Möglichkeit, sich mit Ihren Partnern einzeln auszutauschen und Entscheidungen zu treffen. Für viele Schritte und Aufgaben wird es jedoch sinnvoller sein, wenn Sie sich gemeinsam in einer Gruppe von mehreren beteiligten Akteuren beraten und beschließen. Dies gilt insbesondere für Informationen und Entscheidungen, die die Gesamtheit aller Partner betreffen. Diskussionen in einer größeren, interdisziplinären Runde können sehr stimulierend und fruchtbar sein, laufen aber auch Gefahr, von manchen Vertretern dominiert zu werden. Für die Gesamtgruppe aller Partner ist daher die Einigung auf verbindliche Arbeits- und Entscheidungsstrukturen notwendig.

### Beispiel

„Wenn es um die Bearbeitung bestimmter Aufgaben mit engen zeitlichen Vorgaben geht, können vielfältige Kooperationspartner häufig auch hinderlich sein. Bei so vielen Akteuren sind einheitliche Entscheidungs- und Handlungsstrukturen praktisch unmöglich, Teilnehmer wechseln immer wieder und so werden viele Fragestellungen häufig mehrfach diskutiert.“

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass in arbeitsfähigen Gruppen besser nur wenige Personen zusammenarbeiten, die sich verantwortlich fühlen und – quasi mit dem Mandat der gesamten Gruppe – diszipliniert die von allen beschlossenen Arbeitsaufträge ausführen. Um die Partner, die nicht an dieser Kern-Arbeitsgruppe beteiligt sind, einzubeziehen, reicht oft ein gutes Kommunikationssystem aus, z.B. per E-Mail oder Telefon. Dadurch können alle über die wichtigen Einzelergebnisse auf dem Laufenden gehalten werden, und es kann im Bedarfsfall Unterstützung angefordert werden.“

Luitgard Kern,  
Initiatorin des Suchtpräventionsprojekts „Frei ab 12“, Gesundheitsamt Erlangen

Zur Entwicklung tragfähiger Arbeitsstrukturen gehören folgende Punkte (6.1–6.7):

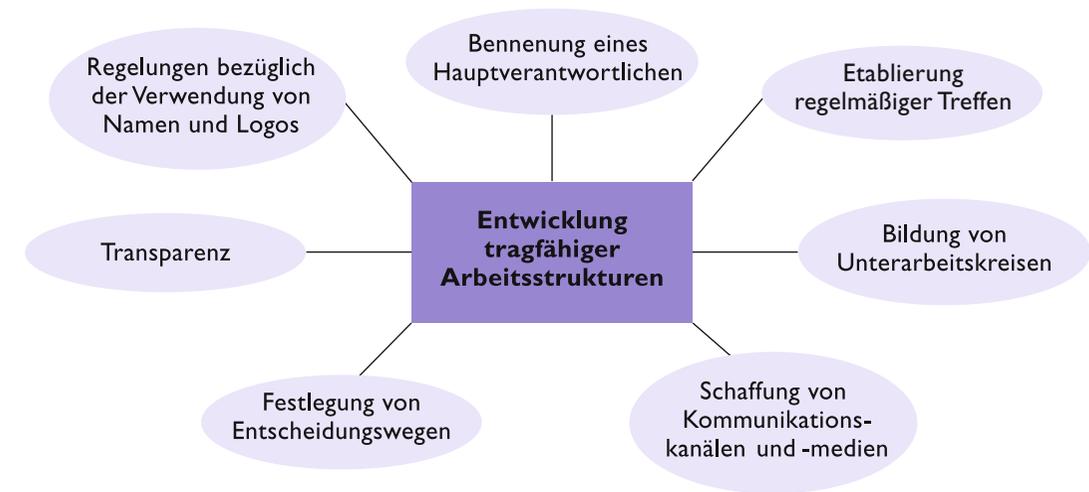


Abb. 8: Wichtige Punkte bei der Entwicklung tragfähiger Arbeitsstrukturen

### 6.1 Benennung eines Hauptverantwortlichen

Zu beachten ist, dass jede Partnerschaft mit mehreren Akteuren einen Hauptverantwortlichen bzw. Vorsitzenden braucht, der

- die Zusammenarbeit nach innen und außen vertritt
- die Partner zusammenbringt
- deren Aufgaben koordiniert
- bei Diskussionen und Konflikten vermittelnd eingreift
- die Pünktlichkeit der Protokolle und Einladungen zu den nächsten Treffen organisiert.

Es muss auch für Außenstehende klar sein, wer das Programm vertritt und an wen sie sich wenden können.

Wenn das Programm durch Ihre Organisation initiiert und durchgeführt wird, sollte der Hauptverantwortliche aus Ihren Reihen kommen und nicht von einer Institution, mit der Sie kooperieren. Sind mehrere Akteure gleichwertig an der Entwicklung und Umsetzung eines gemeindenahen Programms beteiligt, so sollte ein Sprecher oder Hauptverantwortlicher gewählt werden. Das kann z.B. der Fall sein, wenn Sie sozusagen als externer Berater in einer Gemeinde ein Gesundheitsprogramm initiieren möchten und auf Ihre Anregung hin ein kommunales Gremium gegründet wird. Fehlt eine Person, die eine solche „Leadership“ klar übernimmt und in dieser Rolle von allen akzeptiert wird, können Zusammenarbeit und Partnerschaft zeitintensiv und ineffektiv werden.

#### Das Konzept „Leadership“ – führen und leiten

In der angelsächsischen Literatur findet sich bei Gesundheitsprogrammen häufig der Begriff „Leadership“ oder „Leader“. Die Übersetzung für „leadership“ – Führerschaft, Leitung – ist im deutschen Public Health-Kontext eher unüblich.

Der durchweg positiv besetzte Begriff Leadership umschreibt einen Prozess, mit dem eine Person eine Gruppe dahingehend beeinflusst, motiviert und befähigt, dass sie ein bestimmtes Ziel erreicht. Eine Person mit Leadership-Qualitäten kann eine Organisation und ihre Mitarbeiter wesentlich verändern und verbessern. Dabei muss es sich durchaus nicht nur um Personen aus der hierarchischen Leitungsebene handeln, es können auch Mitarbeiter sein, die neue Ideen entwickeln und andere zur Mitarbeit überzeugen können.

Im Angelsächsischen sind zum Prinzip der Leadership zahlreiche Artikel und Bücher veröffentlicht. Daraus lassen sich einige Eigenschaften identifizieren, die eine effektive Leadership ausmachen:

- Ein klares Ziel oder eine Mission haben – d.h. eine starke Vision und Hingabe aufweisen; sich auf klare Fragen konzentrieren; Entschlossenheit zeigen; bereit sein, Opfer zu bringen
- Herausforderungen annehmen – d.h. neue Möglichkeiten und wenig ausgetretene Pfade wagen; Risiken auf sich nehmen; aus Fehlern lernen
- Andere inspirieren – d.h. optimistisch sein; als Vorbild fungieren; andere zum Mitmachen ermutigen; eine gemeinsame Vision schaffen; Leidenschaft vermitteln
- Andere beim Handeln unterstützen – d.h. Vertrauen aufbauen; andere ermutigen, ihre Fähigkeiten und Talente weiterzuentwickeln; an andere so delegieren, dass sie daran wachsen können; Motivation aufrechterhalten; die Beiträge jedes einzelnen zum Erfolg eines Programms anerkennen und würdigen

Entscheidend ist dabei auch das Verständnis davon, wie sich die Psychologie in einer Gruppe auf die einzelnen Mitglieder dieser Gruppe auswirken kann. Letztendlich baut Leadership auf einem Prozess und einer Kombination von Fähigkeiten auf, die prinzipiell erlernt werden können.

## 6.2 Etablierung regelmäßiger Treffen

Regelmäßige Treffen dienen dem Austausch mit Ihren Partnern. So kann jeder über seine aktuellen Tätigkeiten, die damit erzielten Ergebnisse und möglicherweise aufgetretene Probleme berichten und diese gemeinsam mit den anderen diskutieren. Zudem kann im Rahmen dieser Treffen das weitere Vorgehen insgesamt diskutiert werden, wie z.B. die Aufnahme eines neuen Projektes oder die Weiterentwicklung eines bereits bestehenden Projektes. Insgesamt kann durch solche regelmäßige Treffen eine dauerhafte Kommunikation zwischen den einzelnen Beteiligten gesichert werden.

### Beispiel

Sie können sich mit Ihren Partnern je nach Bedarf etwa 4 bis 5 Mal pro Jahr treffen. Kurz vor Durchführung einer Aktion kann es z.B. darum gehen, die Ausgestaltung und den Ablauf der Aktion zu planen, die evtl. neu erstellten bzw. überarbeiteten Materialien gemeinsam durchzusprechen und Aufgaben zu verteilen. Kurz nach der Durchführung einer Aktion bietet es sich an, im Rahmen dieser Treffen gemeinsam Bilanz darüber zu ziehen, wie die Aktion gelaufen ist, wie sie von der Zielgruppe angenommen wurde, was gut lief und wo Verbesserungsbedarf besteht bzw. inwiefern die Aktion abgeändert werden sollte.

### Wichtig

Über die Treffen sollte stets zeitnah ein Protokoll erstellt werden, das alle Beteiligten erhalten. Dies ermöglicht jedem, der einen Termin versäumt hat, wieder lückenlos einzusteigen. Gleichzeitig stellt es sicher, dass die Partner, die nur selten an den Treffen teilnehmen, durch die Protokolle regelmäßig über den Fortgang informiert werden. Sie können sich dadurch jederzeit einbringen bzw. bei speziellen Fragen herangezogen werden. Legen Sie daher bei Beginn eines jeden Treffens fest, wer das Protokoll führt.

## 6.3 Bildung von Unterarbeitskreisen

Unterschiedliche Akteure werden im Rahmen einer Partnerschaft jeweils mit unterschiedlichen Aufgaben, Verpflichtungen und unterschiedlicher Intensität an Ihrem Programm mitarbeiten. Einige Partner arbeiten eventuell inhaltlich an der Sache mit und entwickeln Strategien, andere Partner stellen Ressourcen zur Verfügung oder fungieren als Multiplikator.

In diesen Fällen bietet es sich an, einen kleinen Kern-Arbeitskreis innerhalb der Partnerschaft zu bilden, an dem alle Akteure und Vertreter von Organisationen beteiligt sind, die inhaltlich und strategisch mitarbeiten. Dieser Arbeitskreis kann sich häufiger treffen, um z.B. die gemeinsamen Ziele festzulegen, die angewandten Strategien und eingesetzten Maßnahmen im Einzelnen auszuarbeiten (Hinweise hierzu finden Sie in der Schritt-für-Schritt-Anleitung „Programmplanung in der gemeindenahen Gesundheitsförderung“). Die weiteren Mitglieder werden nur zu den großen gemeinsamen Treffen eingeladen, in denen die Ergebnisse des kleinen Arbeitskreises präsentiert werden. Dies gewährleistet, dass die Zeit der Partner, die nicht inhaltlich beteiligt sind, nicht unnötig strapaziert wird.

Es kann auch sinnvoll sein, weitere Unterarbeitskreise zu bilden (Abb. 9), z.B.

- für übergeordnete Aufgaben wie Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising
- für spezielle kurzfristige Aufgaben, z.B. die Entwicklung einer Broschüre, die Ausrichtung einer Veranstaltung
- für spezielle Settings innerhalb der Gemeinde, z.B. Schule, Kindergärten, Betriebe

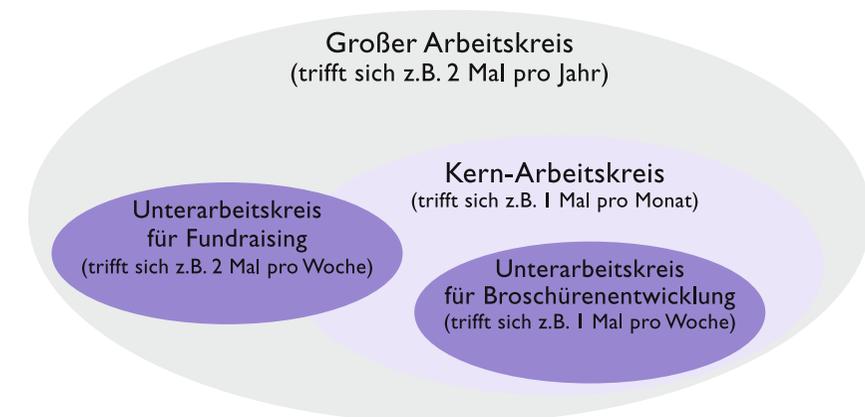


Abb. 9: Kern-Arbeitskreis und Unterarbeitskreise innerhalb einer Partnerschaft

### Erarbeiten

1. Überlegen Sie, für welche Bereiche bzw. lang- oder kurzfristigen Aufgaben die Einrichtung gesonderter Unterarbeitsgruppen sinnvoll sein kann und wer hierfür besonders geeignet ist. Wägen Sie ab, ob es bei gewissen Aufgaben schneller und unkomplizierter geht, sie alleine zu erledigen und anschließend den Partnern das Ergebnis zur Kenntnis oder zur Diskussion zukommen zu lassen.
2. Vereinbaren Sie feste, regelmäßige Treffen für die Gesamtheit aller Partner, z.B. halbjährlich. Zu Beginn eines gemeindenahen Programms kann ein solches Treffen auch häufiger notwendig sein. Achten Sie dabei auf eine feste Tagesordnung, die den Eingeladenen bereits im Voraus zugehen sollte.
3. Vereinbaren Sie einen häufigeren Turnus für die jeweiligen Unterarbeitskreise.

## 6.4 Schaffung von Kommunikationskanälen und -medien

Um die Kommunikation zwischen den Beteiligten auch außerhalb dieser regelmäßigen Treffen aufrechtzuerhalten, sollten Sie feste Kommunikationskanäle etablieren, die es den einzelnen Akteuren jederzeit ermöglichen, Kontakt mit den anderen aufzunehmen, z.B. durch den Austausch von Telefonnummern und e-mail-Adressen.

Um die anderen Partner auf dem Laufenden zu halten und über Fortschritte und Erfolge des Programms zu berichten, können ferner bestimmte Medien etabliert werden, z.B. regelmäßige elektronische oder gedruckte Newsletter. Dieses positive Feedback kann zur weiteren Zusammenarbeit motivieren, da deutlich wird, dass „etwas vorangeht“.

## 6.5 Festlegen der Entscheidungswege

Als wichtige Grundlage einer dauerhaften und effektiven Zusammenarbeit sollten Sie festlegen, wie ein Netz verschiedener Partner, mit denen Sie für Ihr Programm zusammenarbeiten, gemeinsame Entscheidungen trifft.

### Mögliche Entscheidungswege:

- So ist es möglich, dass für bestimmte Bereiche eine partizipative Entscheidung aller Beteiligten nötig ist.
- In anderen Fragen mag es sein, dass ein Einzelner die Entscheidungshoheit hat oder eine ganz bestimmte Person oder klar definierte Akteure ihre Zustimmung geben müssen.
- Bei bestimmten Punkten kann auch allen Partnern die Möglichkeit der Beteiligung angeboten werden, z.B. indem bestimmte Informationen per Rundmail an alle verschickt werden. Wer sich dazu äußern will, kann dies bis zu einem gewissen Stichtag tun. Dies stärkt das Gefühl, beteiligt zu sein und nicht übergangen zu werden.

In welchen Punkten welcher Entscheidungsweg gegangen wird, sollte von Ihnen festgelegt und für alle klar sein. Bedenken Sie, dass Entscheidungen in manchen Institutionen länger benötigen können, so dass diese rechtzeitig informiert werden müssen. Klären Sie deshalb vorab mit Ihren jeweiligen Partnern die organisationseigenen Entscheidungsabläufe. Dazu gehört auch die Information, wer in größeren Institutionen für welche Fragen jeweils der korrekte Ansprechpartner bzw. dessen Vertreter ist.

### Wichtig

Generell gilt, dass Entscheidungswege so einfach wie möglich gehalten werden sollten.

### Beispiel

„Für den jährlichen Wettbewerb 'Mit dem Rad zur Arbeit' kooperieren wir mit dem Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club (ADFC) Bayern, dem Bayerischen StMUGV, der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) sowie dem DGB (Deutsche Gewerkschaftsbund) Bayern. Bei dieser Zusammenarbeit musste sich zunächst einiges erst einspielen. Zu Beginn der Zusammenarbeit stellten die unterschiedlichen Organisations- und Kommunikationsstrukturen der Partner eine Herausforderung dar. So ging es beim einen Partner schneller, beim anderen langsamer, bis Fragen geklärt bzw. Entscheidungen weitergegeben und an alle relevanten Personen kommuniziert wurden. Vor allem durch die Regelmäßigkeit und Kontinuität unseres Wettbewerbs konnte dies im Laufe der Zeit verbessert werden und mittlerweile läuft vieles automatisch und wie von selbst.“

*Renate Wiedner,*

*Projektleiterin des Wettbewerbs „Mit dem Rad zur Arbeit“, AOK Bayern - Die Gesundheitskasse*

## 6.6 Transparenz

Allen Partnern sollte klar sein,

- was in den eigenen Aufgabenbereich fällt
- wo ihr jeweiliger Verantwortungsbereich aufhört
- was in den Aufgabenbereich eines anderen fällt
- wo Absprachen nötig sind
- welche Maßnahmen sie bis zu welchem Zeitpunkt erledigen sollten.

Hierfür kann es zum einen eine generelle Zuschreibung von Aufgaben bzw. Teilbereichen oder Verantwortlichkeiten geben. Das ist insbesondere auch für den Auftritt in der Öffentlichkeit hilfreich. Darüber hinaus sollte ein gemeinsamer Aktionsplan entwickelt werden, der für die einzelnen Schritte eines Programms jeweils Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen festhält. Informationen hierzu finden Sie in der Schritt-für-Schritt-Anleitung „Programmplanung in der gemeindenahen Gesundheitsförderung“.

## 6.7 Regelungen bezüglich der Verwendung von Namen und Logos

Die Verwendung der Namen und Logos der einzelnen Partner sollte im Vorfeld klar geregelt sein, um Konflikten vorzubeugen. So ist z.B. zu klären, welche Logos für welche Zwecke benutzt werden dürfen und ob die einzelnen Logos inhaltlich oder auch gestalterisch (z.B. farblich) abgeändert werden dürfen. Auch sollte es klare Absprachen geben, was von einer Institution ohne Zustimmung der anderen Kooperationspartner veröffentlicht werden darf bzw. was der Zustimmung bedarf.

### Checkliste – Entwicklung tragfähiger Arbeitsstrukturen

- Es ist klar und von allen akzeptiert, wer Hauptverantwortlicher bzw. Vorsitzender des gemeinsamen Projektes ist.
- Die Aufgaben wurden klar den einzelnen Partnern zugeordnet, eventuell wurden für Teilbereiche einzelne Ansprechpartner oder Verantwortliche benannt.
- Die Möglichkeiten und Sinnhaftigkeiten von etwaigen Unterarbeitskreisen wurden geprüft.
- Falls Unterarbeitskreise für sinnvoll erachtet werden, sind Zusammensetzung und Ziele dieser Gruppen festzulegen.
- Es wurden regelmäßige Treffen für einzelne Partner, Unterarbeitskreise sowie die Gesamtheit aller am Programm Beteiligten festgelegt.
- Es ist klar, wer für die jeweiligen Treffen Tagesordnungen und Protokolle erstellt.
- Eine Struktur für einen kontinuierlichen Austausch zwischen den Partnern und für ein regelmäßiges Feedback an die Partner und Beteiligten wurde entwickelt (E-mail- und Telefonlisten, Newsletter etc).
- Mit den Partnern wurden Entscheidungswege und -abläufe festgelegt.
- Es wurden eindeutige Regelungen über die Verwendung von Namen und Logos getroffen.



## 7. Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit – Wie sichern Sie die Langfristigkeit Ihrer Partnerschaften?

Zu Beginn einer jeden Zusammenarbeit sind kleinteilige Ad-hoc-Projekte, wie z.B. eine gemeinsame Auftaktveranstaltung, Pilotprojekte oder Modellvorhaben von besonderer Bedeutung. Mit ihnen wird das Vertrauen der Partner in die Ernsthaftigkeit der Handlungsabsichten hergestellt und die Handlungsspielräume und -hemmnisse der einzelnen Partner können ausgelotet werden. Bei Erfolg erfährt jeder, dass gemeinsam tatsächlich etwas bewegt und verändert werden kann. Zudem macht die Konzentration auf wenige gemeinsame Ziele und Aktionen das Handeln für alle zunächst einfacher und klarer und sichert damit die Zufriedenheit aller.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, über kleine gemeinsame Einzelprojekte hinaus die Partnerschaft kontinuierlich auszubauen und langfristig aufrecht zu erhalten. Für den dauerhaften Erfolg einer Zusammenarbeit kommt somit der Sicherung der Nachhaltigkeit die entscheidende Rolle zu. Die praktischen Erfahrungen zeigen, dass eine langfristige Zusammenarbeit nicht selten an einigen typischen Problemen oder Defiziten leidet.

### *Probleme, die bei langfristiger Zusammenarbeit auftreten können*

Unterschiedliche Prioritäten, Ziele und Arbeitsweisen zwischen den Organisationen sowie Konkurrenzdenken und Misstrauen können leicht zu Unstimmigkeiten und Problemen führen. So kann sich im Laufe der Zeit herausstellen, dass Interessensgegensätze oder bestimmte Vorbehalte unüberbrückbar sind, oder das Verständnis für die Aufgaben und Organisationsstrukturen der anderen Partner fehlt. In der Gesundheitsförderung können zudem aufgrund der unterschiedlichen beruflichen Rollenverständnisse Schwierigkeiten auftreten. Zum anderen kann es Probleme geben, wenn die für die Netzwerkarbeit benötigten Ressourcen wie Zeit, Geld und Räume nicht mobilisiert werden können. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn eine zu große zeitliche Lücke zwischen den Entscheidungsprozessen und der Mittelbereitstellung oder der Umsetzung durch einen der Akteure besteht.

### Mögliche Probleme und Defizite längerer Zusammenarbeit

- Es besteht eine hohe Fluktuation der Beteiligten, z.B. der Vertreter einer Organisation.
- Es haben sich Rivalitäten oder Uneinigkeiten zwischen Beteiligten entwickelt.
- Die Priorität (und damit die Ressourcen) für die Zusammenarbeit wird zurückgestuft, da sie ihren Neuheitswert verloren hat.
- Einzelne Partner fühlen sich benachteiligt oder übergangen oder haben das Gefühl, nicht ausreichend in die Entscheidungen einbezogen zu sein.
- Die Kommunikation wird unregelmäßiger, Treffen und Feedbacksysteme „schlafen ein“, so dass sich die Partner nicht mehr auf dem Laufenden fühlen.
- Es fehlen den Partnern Nachweise zu kontinuierlichen Erfolgen und Vorteilen der Zusammenarbeit.
- Die Hauptverantwortlichen oder Vorsitzenden sprechen von Partnerschaft, leben sie aber nicht. Es handelt sich in vielen Punkten nur um eine „Alibi“-Beteiligung der Partner ohne wirkliches Mitspracherecht.

Eine Zusammenarbeit muss kontinuierlich „gepflegt“ werden. Einige Aspekte sollten Sie dabei beachten (7.1–7.6):

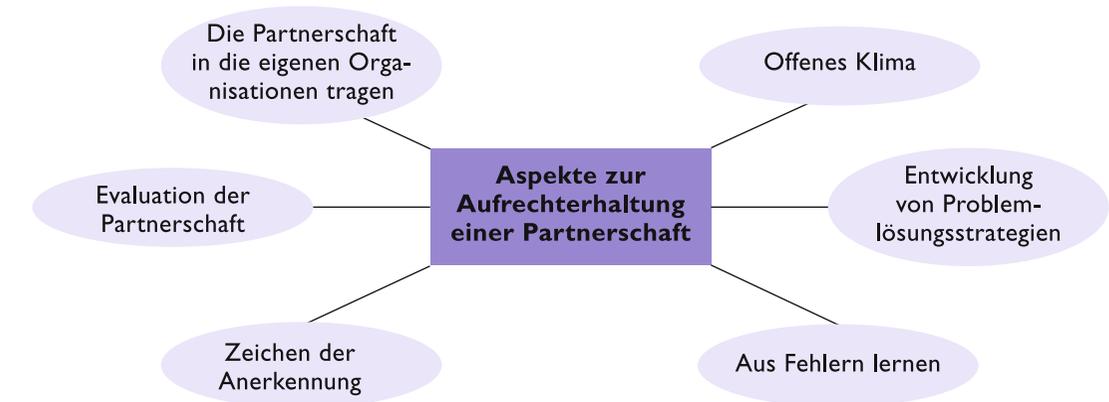


Abb. 10: Elemente zur Aufrechterhaltung einer Partnerschaft

### 7.1 Die Partnerschaft in die eigenen Organisationen tragen

Die Partnerschaftsarbeit wird direkt von der jeweils eigenen Institution beeinflusst. Die gemeinsame Arbeit sollte deshalb frühzeitig nach innen in die jeweiligen Organisationen getragen werden. Selbst wenn die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren klare Vorteile für das Programm mit sich bringt: die Zeit, die Sie in eine Zusammenarbeit investieren, muss von dem eigenen Team bzw. den Vorgesetzten gebilligt und honoriert werden. Hinzu kommt, dass die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren Strukturen und Prozesse in der eigenen Organisation verändern kann. Dies ist meist nur mit Unterstützung der Leitungsebene oder des Teams möglich.

Daher ist es wichtig, dass Sie, wie auch Ihre Partner, die Arbeit und die Ergebnisse der Partnerschaft in Ihrer Organisation kommunizieren und an ihren Entscheidungsspielräumen und den generellen Rückspracheregeln festhalten.

## 7.2 Offenes Klima

Um zu verhindern, dass sich ein Partner übergangen oder benachteiligt fühlt, sollten Sie Möglichkeiten schaffen, dass im Gespräch Meinungen, Kritik und Bedenken frei geäußert werden können – möglichst sowohl unter vier Augen als auch in größerer Runde. Auftretende Konflikte und Unstimmigkeiten sollten frühzeitig angesprochen werden, so dass sie nicht eskalieren und evtl. zum Ausscheiden eines Partners führen. Hierfür ist es wichtig, dass Sie ein offenes Klima schaffen, in dem abweichende Vorstellungen, Ärger oder Sorgen von jedem angesprochen werden können. Das ist insbesondere wichtig, wenn Sie in einer größeren Gruppe mit Personen oder Akteuren zusammenarbeiten, die sich – vielleicht aufgrund ihrer gesellschaftlichen Stellung – zurückgesetzt fühlen oder nicht gewohnt sind, vor anderen zu argumentieren und ihre Position durchzusetzen. Das kann z.B. bei Gemeindemitgliedern der Fall sein.

### Beispiel

„Was man ja oft erlebt, gerade wenn z.B. Gemeindemitglieder das erste Mal bei so einer Sitzung oder einem Komitee dabei sind, die sitzen da meist ziemlich ruhig, sagen nicht viel, und wenn sie was sagen, dann reagieren die anderen mit ‚Ja, vielen Dank‘ und gehen wieder zurück zu ihrer vorherigen Diskussion. Zum Beispiel bei dieser einen Sitzung, wo es um die Prävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen in der Gemeinde ging. Man hat richtig gemerkt, auf der einen Seite waren die Experten, die Ärzte mit sehr selbstsicherem Verhalten, und es war ein Vertreter der Nahrungsmittelindustrie dabei, ein echter Profi, usw. Und dann gab es eine Reihe von Personen, Gemeindemitglieder, die eben nicht so professionell waren, und die waren ziemlich nervös... Aber es ist wichtig, dass am Ende einer solchen Sitzung alle, nicht nur die Fachleute und Personen mit Autorität, sagen können: ‚Wir haben gemerkt, dass wir einen Beitrag leisten konnten, dass wir Einfluss hatten.‘“

Sally Nathan,  
School of Public Health and Community Medicine, University of New South Wales, Australien

## 7.3 Entwicklung von Problemlösungsstrategien

Ein offenes Klima kann nicht verhindern, dass immer wieder Probleme und Meinungsunstimmigkeiten auftreten. Dies ist auch nicht weiter problematisch, wenn damit vernünftig umgegangen wird, das heißt, wenn Unstimmigkeiten zum einen offen angesprochen werden, zum anderen gemeinsam darüber diskutiert wird und mögliche Lösungen erarbeitet werden. Die gemeinsamen Treffen bieten hierfür einen idealen Rahmen. Wichtig ist hierbei in jedem Fall, dass die Partner auch bei auftretenden Problemen zusammenhalten und sich gegenseitig unterstützen.

### Beispiel

„Zwischen den beteiligten Partnern von ‚Gesundes Karlshuld‘ waren im Laufe der Zeit einzelne Konflikte entstanden. Wir haben dann intensive persönliche Gespräche mit den Betroffenen geführt und außerdem speziell zur Diskussion interpersoneller Probleme ein halbtägiges Treffen anberaumt. Dieses Vorgehen war erfolgreich, die Konflikte konnten beigelegt werden.“

Dr. Johannes Donhauser, Wolfgang Kaiser,  
Initiatoren und Tutoren des Programms „Gesunde Gemeinde Karlshuld“

## 7.4 Aus Fehlern lernen

Das Lernen aus den eigenen Fehlern und aus denen von Kollegen spielt für die Aufrechterhaltung einer Partnerschaft eine wichtige Rolle. Zudem fördert es den Austausch untereinander und hilft allen, auch einmal „über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen“. Das kann in Form kleiner interner Sitzungen geschehen, in denen jeweils ein Mitarbeiter über seine Erfahrungen berichtet. Man kann auch daran denken, Qualitätszirkel einzusetzen.

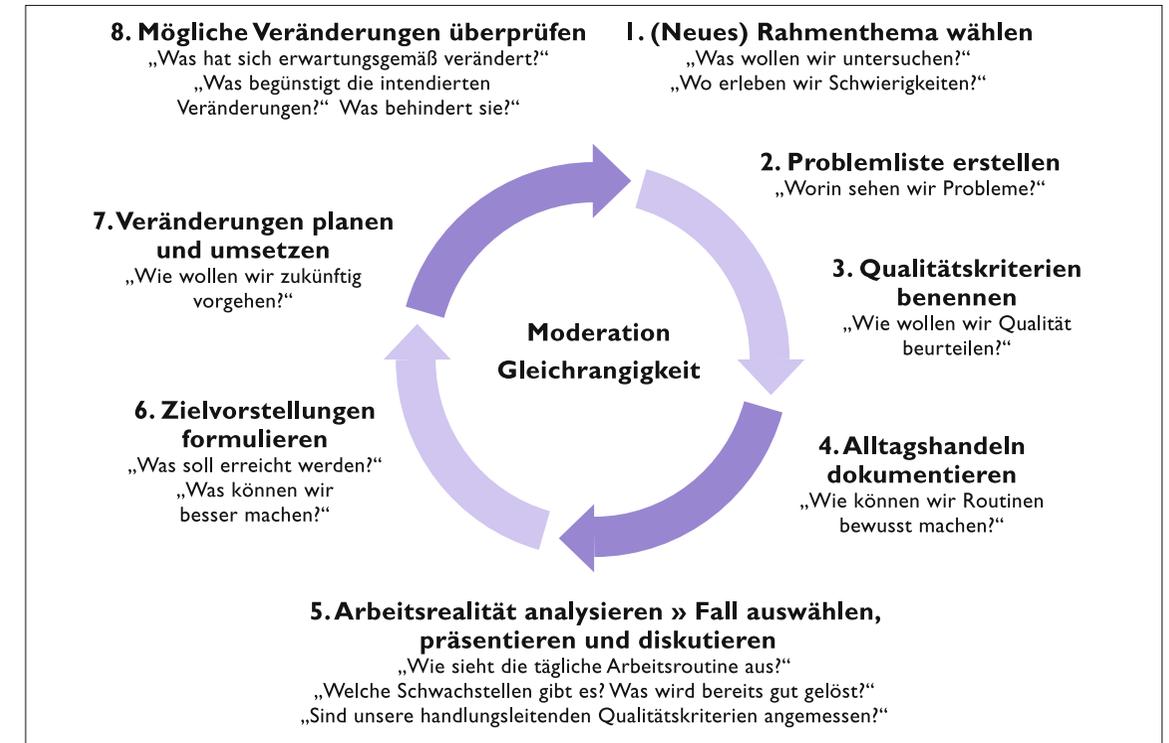


Abb. 11: Ablauf eines Qualitätszirkels nach Bahrs O. et al. „Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention“, BZgA; 2005

### Das Konzept „Qualitätszirkel“

Qualitätszirkel sind Kleingruppen, die auf freiwilliger Basis selbst gewählte Probleme auf der Grundlage der Erfahrungen der Teilnehmer analysieren und Lösungsvorschläge erarbeiten. Die Umsetzung der Lösungsvorschläge wird erneut evaluiert und reflektiert (siehe Abb. 11). In der Regel wird dabei das Routinehandeln zum Thema gemacht. Beispiele für solche Themen sind z.B. das Vorgehen auf Elternabenden zur Suchtprävention oder der Umgang mit störenden Kindern bei Rückenschulprojekten.

Das Vorgehen in Qualitätszirkeln ist langfristig angelegt (ca. 1-2 Jahre), problemorientiert und zielt darauf ab, Arbeitsprozesse zu optimieren. Die Qualität des eigenen Handelns wird dabei als lebenslanger Lern- und Verbesserungsprozess verstanden. Die Teilnehmer erarbeiten im Qualitätszirkel handlungsrelevante Regeln bzw. Routinen ihres Alltagshandelns. Die Tätigkeit im Qualitätszirkel bedeutet also eigenständige Qualitätsentwicklung von innen. Der Qualitätszirkel sollte durch einen Moderator gesteuert werden, der darauf achtet, dass die Gruppenarbeit regelmäßig stattfindet und sich am Qualitätszirkel-Kreislauf (Abb. 11) orientiert. In den letzten Jahren hat man zunehmend auch für den Bereich der Gesundheitsförderung Erfahrungen mit Qualitätszirkeln sammeln können. Es hat sich gezeigt, dass die Qualitätszirkel-Arbeit auch dort funktioniert und große Nutzenpotenziale für die Beteiligten aufweist.

Dabei muss ein Qualitätszirkel nicht notwendigerweise aus allen Partnern bestehen, mit denen man für ein Projekt zusammenarbeitet. Ein solcher Zirkel kann z.B. auch mit Personen gebildet werden, die in anderen Gemeinden ähnliche Projekte leiten und vielleicht mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind.

Hilfestellung bei der Initiierung und Durchführung gibt z.B. das umfangreiche Handbuch „Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention“, das kostenlos bei der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung bestellt werden kann.

## 7.5 Zeichen der Anerkennung

Ein zentraler Punkt für die Sicherung der Langfristigkeit Ihrer Partnerschaft ist die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung. Dazu gehören Dinge wie einmal „Vielen Dank“ zu sagen oder einen Dankesbrief zu schreiben. Insbesondere sollten Personen, die nicht nur „Dienst nach Vorschrift“ erbringen, sondern sich besonders engagieren, dafür Anerkennung erhalten.

Zur guten Zusammenarbeit kann auch ein gemeinsames Essen oder geselliges Beisammensein der Projektmitarbeiter beitragen – insbesondere wenn ein gemeinsamer Schritt erfolgreich abgeschlossen wurde. Dies bietet meist eine angenehme Abwechslung zur Routine von mehr oder weniger stark formalisierten Treffen und Sitzungen.

## 7.6 Evaluation der Partnerschaft

Zudem ist es an der Zeit, dass Sie sich folgende Fragen stellen:

- Wie verlief bislang die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren und Organisationen?
- Konnten die gemeinsam gesteckten Ziele tatsächlich erreicht werden?

Eine Evaluation, d.h. Begutachtung und Bewertung der Zusammenarbeit, kann helfen, diese Fragen zu beantworten.

*Wie kann man eine Zusammenarbeit und Partnerschaft evaluieren?*

Es gibt kein standardisiertes Vorgehen für die Evaluation einer Zusammenarbeit. Teilweise kann dies auch in sehr einfacher Weise geschehen, z.B. in Form einer öffentlichen Diskussion bei einem der regelmäßigen Treffen der einbezogenen Akteure und Gruppen. Sie können auch regelmäßig die Ziele, die gemeinsam mit den Partnern zu Beginn oder im Laufe des Projekts festgelegt wurden, mit dem aktuellen Stand abgleichen. Zeitintensiver, dafür aber auch aufschlussreicher, ist die Etablierung eines systematischen Evaluationsprozesses, an dem alle Partner beteiligt sind. In diesem Fall werden idealerweise alle beteiligten Institutionen und Personen zur Zusammenarbeit befragt. Das kann durch telefonische oder persönliche standardisierte Interviews erfolgen oder durch den Versand von Fragebögen.

### Erarbeiten

1. Stellen Sie eine Liste von Aspekten und Fragen zusammen,
  - mit denen Sie bei sich selbst Erfolge und Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit feststellen können.
  - zu denen Sie Einschätzungen und Antworten der Partner interessieren.
2. Entwickeln Sie aus dieser Liste klar formulierte Fragen oder Aussagen mit vorgegebenen oder offenen Antwortkategorien.

Ein Beispiel für einen solchen Evaluationsbogen, an dem Sie sich bei der Entwicklung der für Sie relevanten Fragen und Einschätzungen orientieren können, finden Sie im Anhang.

### Feedback der Evaluationsergebnisse

Die Ergebnisse Ihrer Evaluation sollten nach Möglichkeit in Form eines Feedbacks an die Partner zurückgegeben werden. Das kann in Form einer schriftlichen Berichterstattung erfolgen, z.B. als Veröffentlichung der Resultate in einem Newsletter oder im Rahmen einer Präsentation bei einem gemeinsamen Treffen. Wichtig ist, aus den Ergebnissen Konsequenzen zu ziehen und die als positiv identifizierten Aspekte der Zusammenarbeit hervorzuheben. Beides kann die Partnerschaft stärken. Unzufriedenheit und Probleme sollten auf jeden Fall zu weiteren Nachforschungen führen.

### Frühzeitige Planung

Planen Sie die Evaluation frühzeitig ein und informieren Sie Ihre Partner von Anfang an, dass die regelmäßige Befragung zu Aspekten der Partnerschaft ein Bestandteil dieser Zusammenarbeit sein wird. Es empfiehlt sich, eine Evaluation z.B. jährlich zu wiederholen, um eine Verlaufskontrolle zu haben und aktuelle Entwicklungen zeitgerecht erfassen zu können. Tabelle 3 fasst die Vor- und Nachteile einer Evaluation nochmals zusammen.

Vorteile einer Evaluation	Nachteile einer Evaluation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Man kann selbstkritisch Bilanz über die gemeinsamen Arbeitsergebnisse und die Zufriedenheit der Beteiligten ziehen.</li> <li>▪ Man kann die Sinnhaftigkeit einzelner Unterarbeitsgruppen überprüfen.</li> <li>▪ Man kann die Partner regelmäßig über den aktuellen Stand der gemeinsamen Arbeit informieren; dies dient auch der Steuerung der gemeinsamen Arbeit.</li> <li>▪ Die Partner und ihre Meinung werden einbezogen; dies dient der Integration der Partner.</li> <li>▪ Man kann mögliche Probleme der Partnerschaft aufdecken und diskutieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Erstellung und Auswertung von Fragebögen bzw. das Führen von Interviews ist zeitaufwendig.</li> <li>▪ Man verlangt zusätzlichen Aufwand von den Partnern.</li> </ul>

Tab. 3: Vor- und Nachteile einer Evaluation

### Checkliste – Aufrechterhaltung der Partnerschaft

- Die Relevanz der jeweiligen Zusammenarbeit und der notwendige Zeitaufwand werden in den jeweiligen Institutionen und bei den Vorgesetzten respektiert.
- Es wurde eine Struktur für die Diskussion von Problemen und die Lösung von potenziellen Konflikten entwickelt, z.B. durch regelmäßige Besprechungen oder Qualitätszirkel.
- Es wurde ein regelmäßiges Feedback-System etabliert, das neben Informationen auch Dank und Anerkennung weitergibt.
- Die regelmäßige Evaluationen der Zusammenarbeit ist geplant; Zeitpunkte, Inhalte und Methodik der Befragung sind festgelegt.
- Die mitarbeitenden Akteure wurden schon frühzeitig auf die regelmäßigen Evaluationen der Zusammenarbeit hingewiesen.
- Eine Struktur zur Rückmeldung der Evaluationsergebnisse an die Beteiligten ist entwickelt.

## Anhang

### Zu Kapitel 4: Auswahl der richtigen Partner – Weiterführende Informationen zur Beteiligung an überregionalen Netzwerken und Aktivitäten

Landeszentrale für Gesundheit in Bayern e.V. (LZG)	Foren zur Sucht- und Aidsprävention, thematische Seminare (z.B. Jungen-, Mädchengesundheit)	<a href="http://www.lzg-bayern.de">http://www.lzg-bayern.de</a>
Gesunde Städte-Netzwerk	Austauschmöglichkeit mit anderen Städten und Kreisen	<a href="http://www.gesunde-staedte-netzwerk.de">http://www.gesunde-staedte-netzwerk.de</a>
Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (StMUGV)	Gesundheitsinitiative „Gesund.Leben.Bayern.“	<a href="http://www.gesundheit.bayern.de">http://www.gesundheit.bayern.de</a>
Kooperationsverbund „Gesundheitsförderung bei sozial Benachteiligten“	Internetplattform Fachheft „Gesundheitsförderung für sozial Benachteiligte. Aufbau einer Internetplattform zur Stärkung und Vernetzung der Akteure“	<a href="http://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de">http://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de</a> <a href="http://www.bzga.de/bzga_stat/pdf/60622000.pdf">http://www.bzga.de/bzga_stat/pdf/60622000.pdf</a>
Regionaler Knoten Bayern	Projektbeschreibungen, Kriterien guter Praxis	<a href="http://www.lzg-bayern.de">http://www.lzg-bayern.de</a>
Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA)	Materialien, Fachhefte, Wanderausstellungen	<a href="http://www.bzga.de">http://www.bzga.de</a>
Bayerischer Forschungs- und Aktionsverbund Public Health e.V.	Angebot von Forschung, Beratung, Fortbildung und Serviceleistungen auf diversen Gebieten	<a href="http://bfv.web.med.uni-muenchen.de">http://bfv.web.med.uni-muenchen.de</a>
Prevnet – Fachportal der Suchtvorbeugung	Informationen über Einrichtungen, Aktivitäten, Akteure, Studien und Materialien der Suchtvorbeugung	<a href="http://www.prevnet.de">http://www.prevnet.de</a>

### Zu Kapitel 7: Aufrechterhaltung der Partnerschaft – Evaluationsbogen (Beispiel)

Geben Sie im Folgenden an, inwiefern folgende Aussagen Ihrer Ansicht nach „voll“, „eher“, „eher nicht“ bzw. „nicht“ zutreffen.

	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
<b>Bedürfnis einer Partnerschaft</b>				
Ich bin von der Notwendigkeit der Partnerschaft überzeugt.				
Der mit der Partnerschaft verbundene Nutzen überwiegt deren Kosten.				
Die Zusammenarbeit steigert sowohl das Ansehen der einzelnen Partner als auch das der Partnerschaft.				
<b>Beteiligte Partner</b>				
Die beteiligten Partner haben ähnliche Visionen, Vorstellungen und Interessen.				
Es sind alle wichtigen Partner beteiligt, so dass eine vollständige Sicht auf die Probleme gewährleistet ist.				
Der Kreis der Beteiligten ist ausreichend.				
<b>Tragfähige Arbeitsstrukturen</b>				
Es ist klar, wer was zu tun hat.				
Die Anzahl der regelmäßigen Treffen ist ausreichend.				
Die Dauer dieser Treffen ist angemessen.				
Es gibt klare Wege für die verbale und schriftliche Kommunikation.				
Daneben gibt es auch Wege der informellen Kommunikation.				
Die Entscheidungswege sind klar festgelegt.				
Die Strukturen sind so einfach wie möglich.				
<b>Praxis der Zusammenarbeit</b>				
Bei Bedarf werden Unterarbeitskreise gebildet.				
Wenn Probleme und Spannungen zwischen verschiedenen Partnern auftreten, kann darüber offen gesprochen werden und gemeinsam nach einer Lösung gesucht werden.				
Es wird regelmäßig Feedback gegeben.				

Alternative Standpunkte können jederzeit geäußert werden und finden auch Gehör bei den anderen Partnern.				
Jedes Mitglied hat die gleichen Chancen, Themenvorschläge zu machen.				
<b>Subjektive Zufriedenheit mit der Partnerschaft</b>				
Alle Partner steuern einen fairen Teil zur Arbeit bei.				
Ich habe das Gefühl, alle Partner werden gleichwertig behandelt.				
Die Zusammenarbeit schafft einen Mehrwert und stellt nicht nur die Summe dessen, was jeder alleine hätte schaffen können.				
Die Beziehungen untereinander laufen bereits seit langer Zeit gut.				
Das Arbeitsklima insgesamt ist entspannt, locker und freundlich.				
Ich bin zufrieden mit der Zusammenarbeit.				
Ich möchte die Zusammenarbeit auch in Zukunft weiterführen.				
Was ist aus Ihrer Sicht besonders positiv an der Zusammenarbeit?				
Was ist aus Ihrer Sicht negativ an der Zusammenarbeit?				

## Weiterführende Literaturhinweise

Amann, G.; Wipplinger, R.: Gesundheitsförderung – Ein multidimensionales Tätigkeitsfeld. Dgvt-Verlag; Tübingen; 1998.

Badura, B.; Siegrist, J. et al: Ortsnahe Koordinierung der gesundheitlichen und sozialen Versorgung. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu einem Modellvorhaben im Auftrag des Ministeriums für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen; Düsseldorf; 2000.

Bahrs, O.; Jung B.; Nave M.; Schmidt U.: Qualitätszirkel in der Gesundheitsförderung und Prävention. Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung; Köln; 2005.

Böhm, B.: Zusammenarbeit professionell gestalten – Projektleitfaden für Gesundheitsförderung, Umweltschutz und Sozialarbeit. Lambertus; Freiburg im Breisgau; 1999.

Boscheck, H.J.; Kügler, K.J.: Kommunale Gesundheitsziele aus Sicht von Bürgern und Experten. Ergebnisse zweier Befragungen im Ennepe-Ruhr-Kreis. Das Gesundheitswesen; 2002; 64; S. 633-638.

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung – Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden in der Gesundheitsförderung. 4. Auflage; Fachverlag Peter Sabo; Schwabenheim a.d. Selz; 2003.

Conrad, G.: Gesunde Städte – Ein Projekt wird zur Bewegung. Zwischenbericht über das Gesunde-Städte-Projekt der Weltgesundheitsorganisation 1987 bis 1990. Farbendruck Brühl GmbH; Marktbreit; 1992.

Freie Universität Berlin: Vernetzung als Strategie der Gesundheitsförderung – regionale Netzwerke und Arbeit und Gesundheit: Bilanz und Perspektiven. Berlin; 2000.

Gesundheitsförderung Schweiz: quint-essenz. Im Internet unter: <http://www.quint-essenz.ch>.

Murza G.; Werse W.; Brand H.: Ortsnahe Koordinierung der gesundheitlichen Versorgung in Nordrhein-Westfalen. Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz; 2005; 48; S. 1162-1169.

Naidoo, J.; Wills, J.: Partnerschaften für Gesundheit und Zusammenarbeit. In: BZgA (Hrsg.) Lehrbuch der Gesundheitsförderung. Conrad - Verlag für Gesundheitsförderung; Gamburg; 2003; S. 155-178.

Richter, I.: Kommunale Gesundheitsförderung im Kinder- und Jugendgesundheitsdienst (KJGD) - Ein Erfahrungsbericht über ein Organisationsmodell zum Aufbau eines interdisziplinären Netzwerkes in einem sozialen Brennpunkt. Das Gesundheitswesen; 2004; 66; S. 796-801.

Trojan A.; Legewie H.: Nachhaltige Gesundheit und Entwicklung. Leitbilder, Politik und Praxis der Gestaltung gesundheitsförderlicher Umwelt- und Lebensbedingungen. Verlag für Akademische Schriften, Frankfurt/Main, 3. Auflage; 2007 Danksagung.

**Danksagung**

Wir möchten uns bei allen Personen bedanken, die durch ihre Projekte und Zitate unverzichtbare Ideen und Beiträge zu dieser Schritt-für-Schritt-Anleitung geleistet haben.

Unser herzlicher Dank gilt insbesondere Frau Luitgard Kern (Gesundheitsamt Erlangen), Frau Annett Fiedler, Herrn Dr. Johannes Donhauser (Gesundheitsamt Neuburg-Schrobenhausen) und Herrn PD Dr. Manfred Wildner (LGL Oberschleißheim) für die ausgezeichnete Zusammenarbeit und die wertvollen Anregungen.

Teile der Arbeit beruhen auf Ergebnissen und Daten, die im Rahmen eines durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft unterstützten Projektes erhoben wurden (Forschungsstipendium LO 1186/1-1).

Weiterhin möchten wir uns bei Herrn Tobias Aurand und Herrn Bastian Brüttig für die unermüdliche Unterstützung bedanken.

Kontakt:

Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit  
Sachgebiet GE4: Gesundheitsberichterstattung, -förderung, Prävention, Sozialmedizin  
PD Dr. Manfred Wildner, Dr. Veronika Reisig  
Eggenreuther Weg 43  
91058 Erlangen

Institut für Medizinmanagement und Gesundheitswissenschaften  
Universität Bayreuth  
PD Dr. Julika Loss, Claudia Seibold  
Prieserstr. 2  
95444 Bayreuth

Diese Schritt-für-Schritt-Anleitung ist kostenlos erhältlich. Sie ist ein Beitrag der Gesundheitsinitiative „Gesund.Leben.Bayern.“ des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz.

ISSN: 1866-5098 Druck (Ausgabe)

ISBN 978-3-939652-57-1 Druck (Ausgabe) ISBN 978-3-939652-58-8 Internet (Ausgabe)