



AKADEMIE FÜR  
ÖFFENTLICHES GESUNDHEITSWESEN

FÜR DIE GESUNDHEIT DER BEVÖLKERUNG

# Integrierte, kooperative Zusammenarbeit in der kommunalen Gesundheitsförderung

KGC Jahresfachtagung – Fachforum „Integrierte & kooperative Zusammenarbeit“

05.06.2023

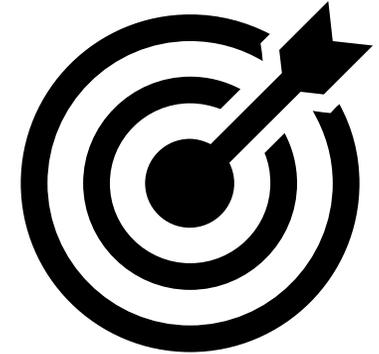
Barbara Gentges  
gentges@akademie-oegw.de

# Lebenswelt „Kommune“



# Ziele von kommunalen Gesundheitsförderungsmaßnahmen

- Erhalt und Förderung der Gesundheit, Lebensqualität, Selbstbestimmung und Beschäftigungsfähigkeit der Bürger:innen
- Abbau sozial oder geschlechtsbedingter Ungleichheit von Gesundheitschancen
- Hinwirken auf eine qualitativ hochwertige, bedarfsgerechte und sektorenübergreifende Gesundheitsversorgung für alle Bevölkerungsgruppen und eine gesundheitsfördernde Gesamtpolitik
- Initiierung und Unterstützung entsprechender Planungs- und Umsetzungsprozesse und der Entwicklung gesundheitsförderlicher Lebenswelten.



Hessisches Gesetz über den öffentlichen Gesundheitsdienst (HGöGD) vom 28. September 2007

## **§ 5a**

### **Zusammenarbeit und Aufgabenübertragung**

*(1) Die Behörden des öffentlichen Gesundheitsdienstes arbeiten kooperativ zusammen und unterstützen sich in fachlichen Fragen, insbesondere auch im Bereich der Weiterbildung nach den Weiterbildungsordnungen der Landesärztekammer Hessen und der Landeszahnärztekammer Hessen.*

*(2) Die Behörden des öffentlichen Gesundheitsdienstes arbeiten mit den Behörden und Stellen eng zusammen, die Leistungen zur gesundheitlichen Versorgung erbringen oder gesundheitliche Interessen vertreten. Dabei kommt dem öffentlichen Gesundheitsdienst eine zentrale Informations-, Steuerungs- und Koordinierungsfunktion in allen gesundheitlichen Fragen zu.*

*(3) Benachbarte Landkreise und kreisfreie Städte können, wenn dies fachlich und wirtschaftlich geboten ist, durch öffentlich-rechtliche Vereinbarung nach dem Vierten Abschnitt des Gesetzes über kommunale Gemeinschaftsarbeit vom 16. Dezember 1969 (GVBl. I S. 307), zuletzt geändert durch Gesetz vom 11. Dezember 2019 (GVBl. S. 416), vereinbaren, dass einer der Beteiligten einzelne oder mehrere Aufgaben der Beteiligten in seiner Zuständigkeit übernimmt oder für die übrigen Beteiligten durchführt. Die Vereinbarung bedarf der Zustimmung der Aufsichtsbehörden.*



# Grundlagen einer integrierten, kooperativen Zusammenarbeit

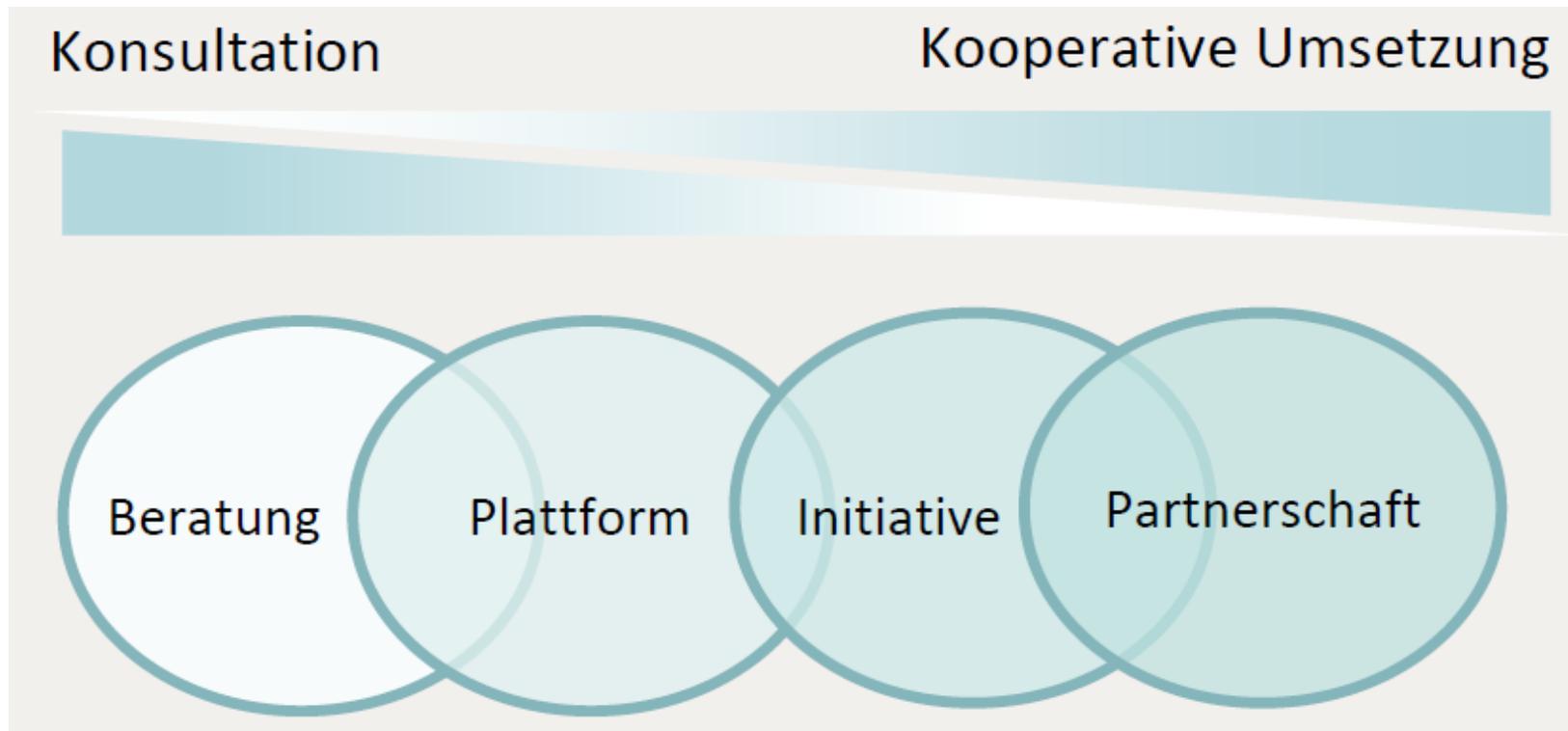
# Relevanz von institutionsübergreifender Netzwerkarbeit

- Zusammenbringen verschiedener Perspektiven und eine notwendige gemeinsame Durchführung z.B. Einführung einer Präventionskette, Gesundheit im Quartier etc.
- Entwicklung von Strategien und Lösungen, die alleine nicht umsetzbar sind z.B. aufgrund von Begrenzung in Handlungsspielräumen, Kompetenzen und Zuständigkeiten, Ressourcen
- Begünstigung von innovativen Lösungswegen durch das Zusammenwirken vieler Professionen bzw. Disziplinen z.B. Bewerbung auf ein gemeinsames Projekt
- Schaffung einer breiten Akzeptanz z.B. in der Kommunalpolitik



# Formen der Zusammenarbeit

- Abhängig von Anlass und Zielsetzungen sind unterschiedliche Formen der der Zusammenarbeit erforderlich.
- Der zeitliche Umfang und Arbeitsaufwand für die Beteiligten steigt dabei mit Zunahme der Intensität der Kooperation.



*(Planert & Voigt, 2022 in Anlehnung an Collective Leadership Institute 2013)*

# Charakteristika von Netzwerken

- Freiwilliger Zusammenschluss von Akteur:innen
- Agieren gemeinsam und zielgerichtet
- Interdisziplinär
- hierarchielos und gleichberechtigt
- Selbstorganisiert und selbstverpflichtend
- Abgrenzung des Netzwerkbegriffes zu:
  - **Networking:** Kontakte sporadisch
  - **Kooperation:** vertraglich geregelte Zusammenarbeit
- Netzwerktypen
  - **Strategisches Netzwerk:** langfristig angelegt, um Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen zu erhalten und diese zu bündeln
  - **Projektnetzwerk:** zeitlich befristet angelegt, um neue Impulse zu spezifischen Fragestellungen zu geben



# Aufbau und Steuerung von kommunalen Netzwerken

Integrierte, kooperative Zusammenarbeit

# Schritte gelingender Netzwerkarbeit

## 1. Netzwerkvorbereitung

- Klärung der Eigenmotivation
- Klärung der Notwendigkeit der Zusammenarbeit

## 2. Netzwerkaufbau

- Formulierung von Netzwerkzielen
- Festlegung der Strukturen der Zusammenarbeit (Aufgaben und Ressourcen)

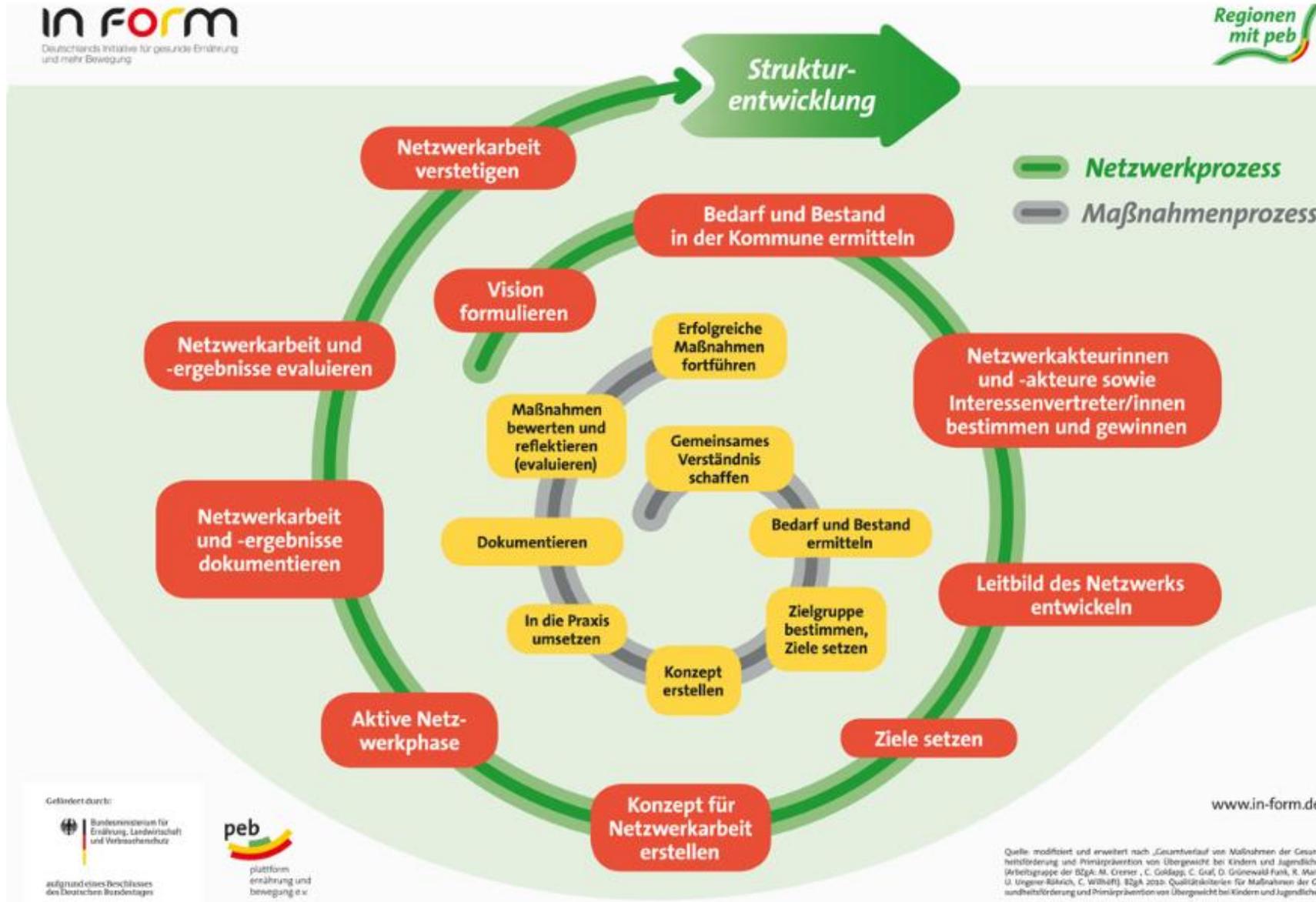
## 3. Netzwerksteuerung

- Aktivierung der Steuerungsgruppe
- Koordination und Steuerung

## 4. Regelmäßige Evaluation

- Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung
- Ggf. externe Evaluation

# Netzwerkprozess

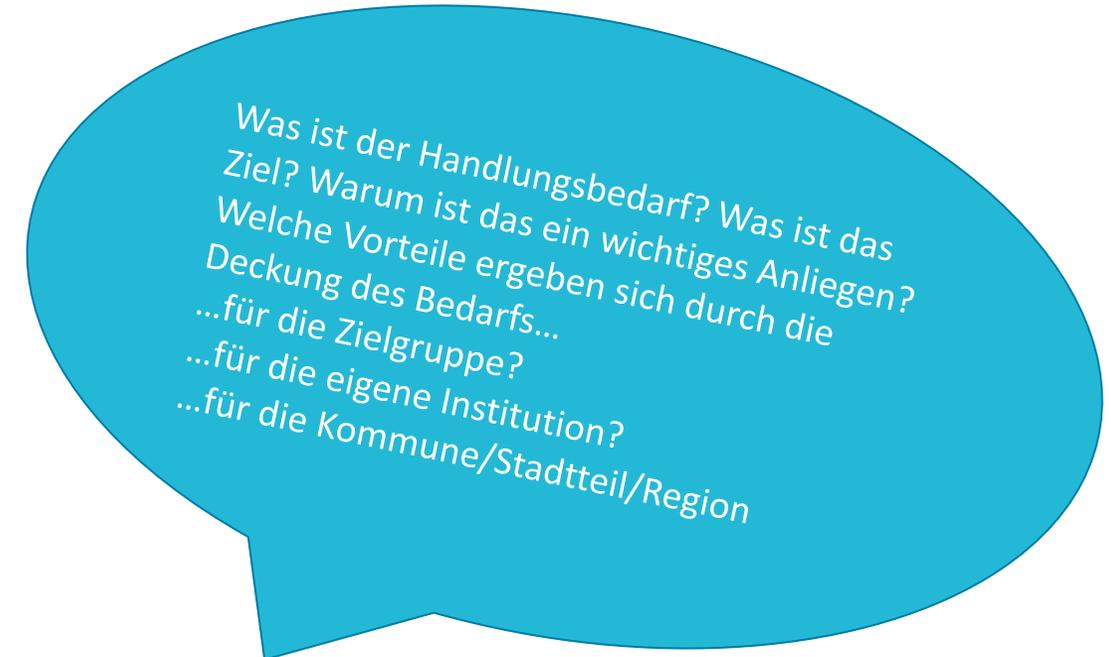


(Brand et. Al, 2014 in Anlehnung an Cremer, M., Goldapp C, Graf C et al.)

# 1. Netzwerkvorbereitung

## Vision formulieren

- Ausgangspunkt – kommunale Bedarfe:
  - Unzufriedenheit mit dem Istzustand
  - Relevanz für die Gesellschaft, für die Zielgruppe, für die Akteure
  - Persönliche Vorlieben
- Vision bildet Auftakt und Anlass für die Netzwerkgründung.
- Initiator legt fest, in welche Richtung die gemeinsame Zusammenarbeit gehen soll.
- Eine möglichst konkrete und relevante Vision
  - z.B. „gesundes Aufwachsen von Kindern“, „Bewegungsförderung an Schulen“ etc.



# 1. Netzwerkvorbereitung

## Bedarf und Bestand in der Kommune ermitteln

- Identifizierung von bereits vorhandenen Ressourcen und ggf. existierenden Netzwerke
- Ziel: Einbezug wichtiger Akteure
- Ziel: Vermeidung des Aufbaus von Parallelstrukturen

Welche Daten stehen zur Verfügung?  
Welche Ansatzpunkte zum Erreichen der Vision ergeben sich daraus?  
Welche Angebote und Akteure in diesem oder ähnlichen Bereichen gibt es schon?  
Wer sind Verbündete mit einem ähnlichen Auftrag?

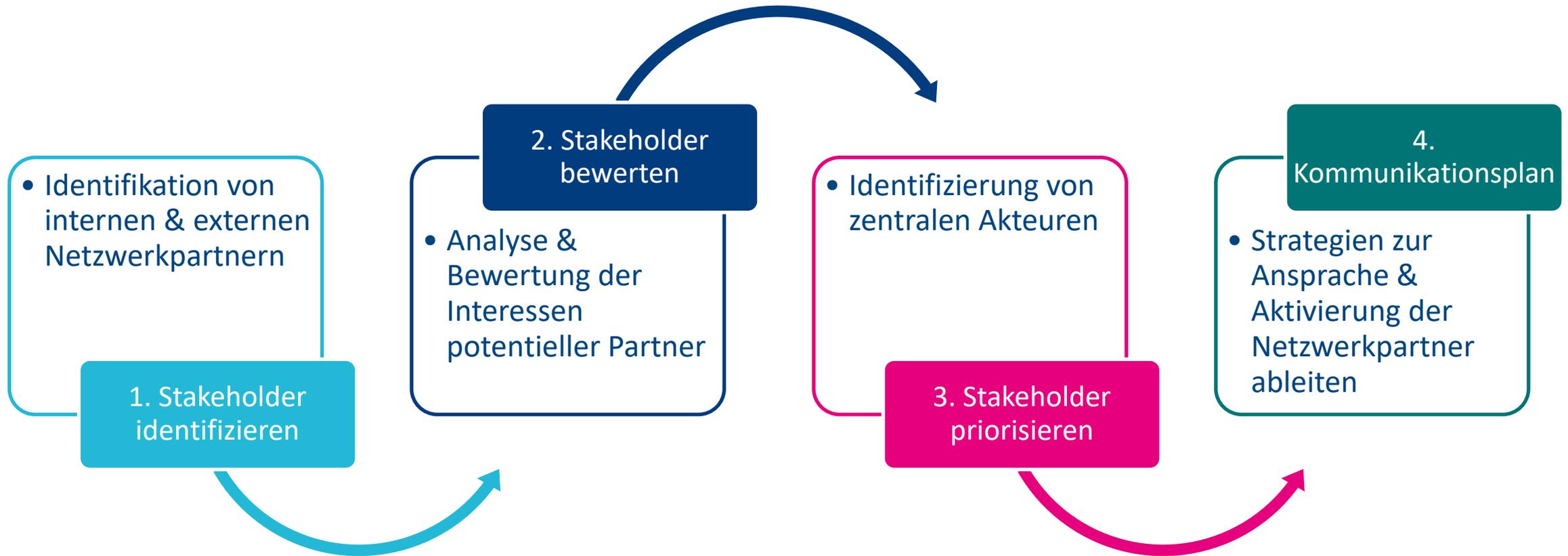
# 1. Netzwerkvorbereitung

## Netzwerkakteure sowie Interessenvertreter bestimmen und gewinnen

- Ansprache von potentiellen Netzwerkakteuren
- Vision, ermittelter Bedarf und Bestand, erste Ausarbeitung zur Beschreibung der Lage und ggf. schon erste Ideen für Lösungsansätze erleichtern die Ansprache
  - Start der Zusammenarbeit braucht Anlass und daraus hervorgehende Legitimierung → bspw. Angebotsauftrag für bestimmten Stadtteil oder gemeinsames Thema
  - Daher wichtig: möglichst frühzeitige und angemessene Einbindung der wichtigsten (politischen) Interessenvertreter

Analyse und Ansprache potentieller Netzwerkpartner – Wer macht mit? «Zielgruppen» / Adressat:innen  
 Mitarbeiter:innen, Führungs- /Leitungskräfte, Ehrenamtliche  
 Personen aus Gesellschaft und Politik

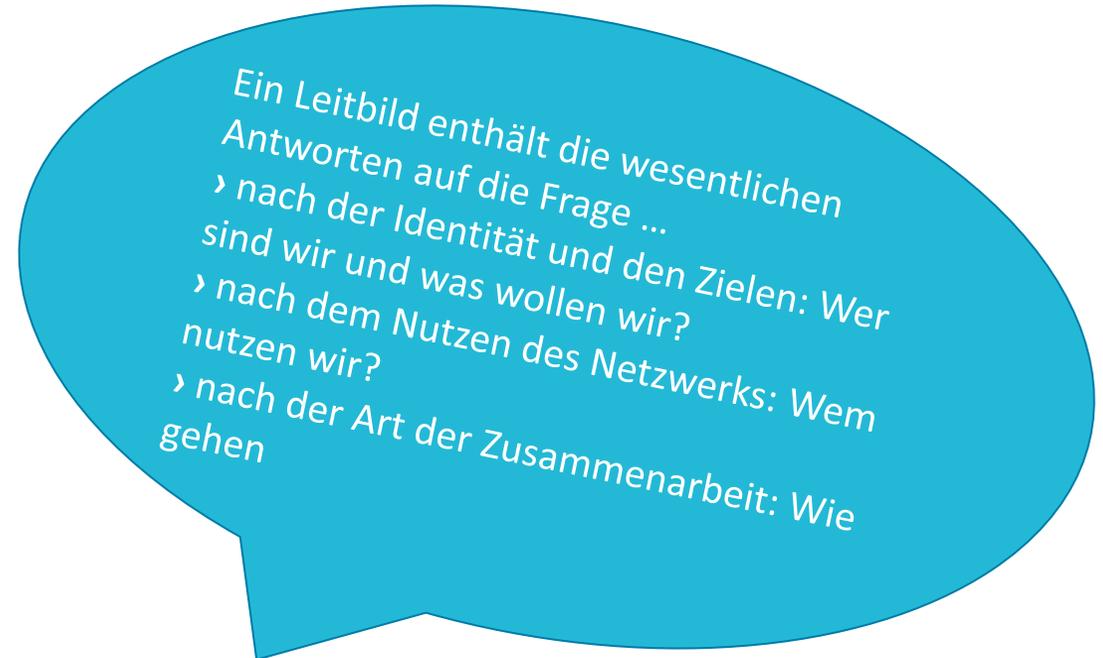
# Stakeholderanalyse (oder auch Netzwerkpartner:innenanalyse)



## 2. Netzwerkaufbau

### Gemeinsames Leitbild und Ziele entwickeln

- Identifikation aller Beteiligten mit dem Zweck des Netzwerks und Herausarbeitung des Nutzen
  - Fehlender Nutzen führt zur Einstellung der Zusammenarbeit
- Ausarbeitung der Sinnhaftigkeit, Plausibilität und der Gesamtnutzen des Vorhabens in einem gemeinsamen Leitbild
  - ein gemeinsames Verständnis liegt der Netzwerkarbeit zugrunde
  - gemeinsame Werte müssen definiert werden
  - jeder Akteur muss sich darin wieder finden
- Festlegung von konkreten („SMART“)
- Zielen Notwendigkeit: Gleichberechtigte Beteiligung aller Akteure



## 2. Netzwerkaufbau

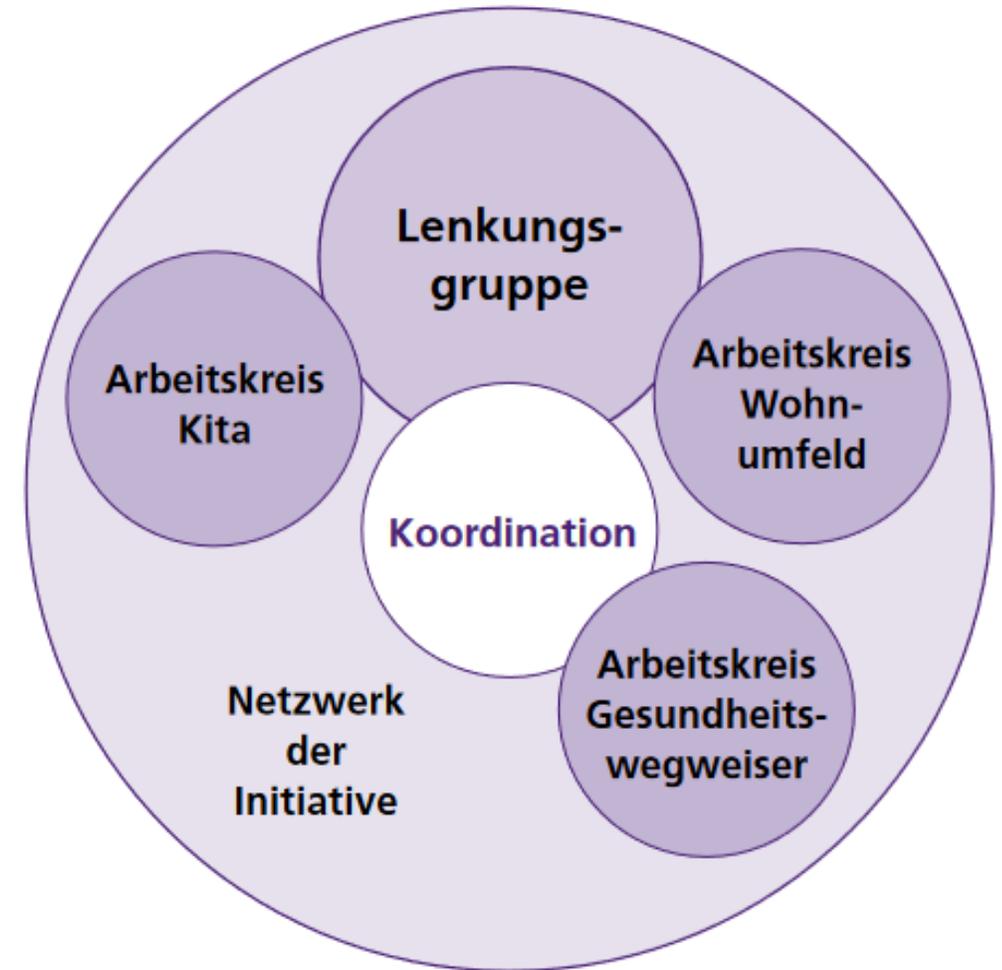
### Auftaktveranstaltung

- Teilnehmer:innen klären
- Externe oder interne Moderation
- Nicht-öffentlich!
- Inhalte
  - gemeinsame Ziele / Leitbild definieren
  - eventuell voneinander abweichende Aufträge der „Herkunftsinstitutionen“ klären → Konkurrenz bedeutet Konflikte
  - Arbeits- und Kommunikationsregeln vereinbaren
  - eventuell eine Rechtsform finden und eine Geschäftsordnung festlegen
  - Festlegung der Koordination → Die Koordination braucht die Möglichkeit, auf die kommunale Politik wie auch innerhalb der Verwaltung einzuwirken
  - Festlegung aller weiteren Rollen und Aufgaben (Jeder braucht eine Rolle und Aufgabe)
  - Vereinbaren einer schriftlichen Erklärung der Selbstverpflichtung

### 3. Netzwerksteuerung

#### Konzept für Netzwerkarbeit erstellen

- Netzwerke kennen keine Hierarchien und die Mitarbeit ist freiwillig, daher klares Steuerungskonzept notwendig
- Konzept der Zusammenarbeit/ interne Organisation hängt von zu bearbeitenden Themen und der Anzahl der Akteure ab
  - Bei großen Netzwerken: Einrichtung eines Steuerungsgremiums und Arbeitsgruppen
  - Beachte: Bei kleineren Netzwerken Vermeidung von zu vielen Strukturen (Überlastung der Akteure durch zu viele Treffen)
- Wichtig: Vision und die erarbeiteten Ziele bilden Ausgangspunkt
- Bei einer Änderung von Zielen ist Überprüfung des Konzeptes der Zusammenarbeit notwendig

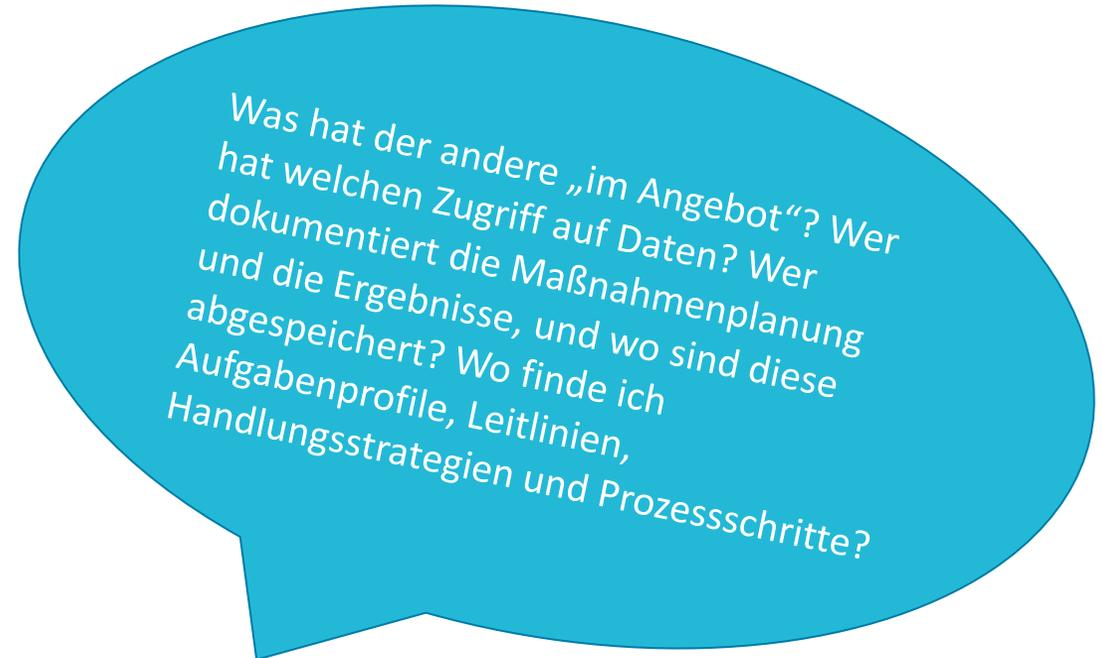


(Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2012)

## 3. Netzwerkaufbau

### Wissensmanagement

- Vernetzung von Personen und Institutionen soll auch zur Vernetzung von Wissen führen.
- Ziel: Bekanntmachung bestehender Leistungen und Klärung der Zugänge
- Wichtig bereits zu Beginn der Netzwerkarbeit zu klären, um nicht im Informations- und Kommunikationswirrwarr unterzugehen.



# Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

Integrierte, kooperative Zusammenarbeit

# Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit abwägen

Zusammenarbeit ermöglicht u.a. Zugangswege zu einer Zielgruppe zu finden, weitere finanzielle, räumliche, personelle und materielle Ressourcen zu erschließen

- insbesondere erforderlich für GKV geförderte Projekte zur Förderung einer nachhaltigen gesundheitsförderlichen Stadt(teil)entwicklung

VORTEILE	NACHTEILE
bessere Erreichung von Zielgruppen +	– hoher Organisations- und Koordinationsaufwand
bessere Abstimmung der Maßnahmen +	– erheblicher Zeitaufwand
in der Gemeinde	– unterschiedliche Ziele und Vorstellungen
strukturelle Veränderungen in der Kommune +	– Unausgewogenheit der Ressourcen
höhere Glaubwürdigkeit +	– Rivalitäten zwischen Berufsgruppen
größerer politischer Einfluss +	– mangelndes Verständnis für unterschiedliche Organisationsstrukturen und Arbeitsmethoden
zusätzliche personelle u. materielle Ressourcen +	– Verlust an Kontrolle
Zugewinn an Wissen und Erfahrungen +	

(Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg, 2012)

# Klärung wichtiger organisatorischer Aspekte

- **Mandat/ Auftrag** zur Netzwerkbildung
- **Strukturen des Netzwerkes:** Arbeitsformate und dessen Funktion
- **Strukturen der Zusammenarbeit:** Hierarchiestrukturen vs. partnerschaftliches Arbeiten in Netzwerken
- **Gründung einer Koordinationsgruppe:** Zusammenschluss aktiver Beteiligter (Wer trägt mit mir das Vorhaben/ wer hat das gleiche/ähnliche Anliegen)



# Weitere Gelingfaktoren integrierter, kooperativer Zusammenarbeit

- **Teamorientiertes Arbeiten:** Partizipation aller Beteiligten unabhängig von der beruflichen Position
- **Verbindliche Planung:** gemeinsam abgestimmt ( ggf. Verbindlichkeit durch schriftliche Vereinbarung unterstreichen)
- **Denkweisen, Zuständigkeiten, gemeinsame Sprache:**
  - Akzeptanz gegenüber: Arbeits- und Fachbereichslogiken, Arbeitsbiographien/-historien  
→ Erfahrungen als Ressource nutzen
  - Unterschiedliches Verständnis von Begrifflichkeiten ausräumen
  - Gesundheit als Querschnittsthema verstehen → Anknüpfungspunkte zu den Fachbereichen finden
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Festlegung welche Aspekte der kommunalen Vernetzung intern auf Arbeitsebene verbleiben und für Bürger:innen transparent gemacht werden
- **Parallelstrukturen / Konkurrenz um Ressourcen ausräumen:** Sinn und Zweck kooperativen Handelns deutlich machen
- **Verantwortungsübernahme:** für das gemeinsame Ziel und Bereitschaft zur Kooperation durch alle Akteure
- **Akzeptanz:** des kommunalen Tempos bei Veränderungsprozessen



# Literaturverzeichnis

- *Bertelsmann Stiftung (2008). Kommunale Netzwerke für Kinder. Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung, eine Gemeinschaftsinitiative der Bertelsmann-Stiftung und der Heinz-Nixdorf-Stiftung. Bertelsmann-Stiftung: Gütersloh*
- *Bödeker, W. & Kreis, J. (2006). Evidenzbasierung in Gesundheitsförderung und Prävention. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.*
- *Brand, S., Aue, K., Hottenroth, P., Mann, R. & Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (2014). Netzwerkarbeit in der Gesundheitsförderung. Verfügbar unter: [https://www.pebonline.de/fileadmin/pebonline/Projekte/peb-Transfer/01\\_2014\\_pebTransfer.pdf](https://www.pebonline.de/fileadmin/pebonline/Projekte/peb-Transfer/01_2014_pebTransfer.pdf) (02.06.23)*
- *Cremer, M., Goldapp, C. & Mann, R. (2010). Qualitätskriterien für Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Primärprävention von Übergewicht bei Kindern und Jugendlichen. Gesundheitsförderung konkret, Bd. 13. BZgA, Köln.*
- *Landesgesundheitsamt Baden-Württemberg (2012). Gesund aufwachsen in Baden-Württemberg. Handbuch zur kommunalen Gesundheitsförderung.*
- *Rosenthal, T. (2021). Projektmanagement in der Prävention und Gesundheitsförderung. In: M. Tiemann, M. Mohokum (Hrsg.). Prävention und Gesundheitsförderung, Springer Referencne Pflege – Therapie – Gesundheit, 1097-117.*