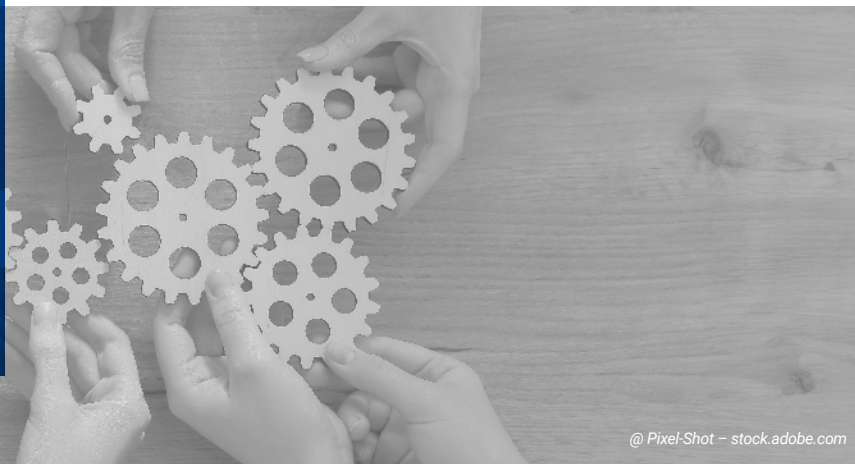




Die Rollen und Kompetenzen kommunaler Gesundheitskoordinator*innen – Eine Übersicht

www.gesundheitliche-chancengleichheit.de



@ Pixel-Shot – stock.adobe.com

Kommunale Gesundheitsförderung

Lebenswelten sollten so gestaltet sein, dass sie die Gesundheit aller fördern und Benachteiligungen reduzieren (WHO, 1986). Die kommunale Ebene spielt dabei eine zentrale Rolle. Sie vereint verschiedene Lebenswelten miteinander und adressiert infrastrukturelle Rahmenbedingungen. So sind auf kommunaler Ebene z. B. Bildungseinrichtungen und Vereine verortet, kommunal kann aber auch Einfluss auf die nachhaltige und aktive Mobilität, sichere Wohnverhältnisse oder die Gestaltung von Grünflächen genommen werden. Damit wird die Kommune als Dachsetting zu einem zentralen Ort der Gesundheitsförderung (Quilling & Leimann, 2024).

Quilling et al. (2021) und das Landesamt für Gesundheit und Arbeitsschutz NRW (2022) entwickelten entlang des Public Health Action Cycle (PHAC) Modelle mit Aufgaben für die Koordination kommunaler Gesundheitsförderung. Darin wird deutlich, dass Gesundheitsförderung auf kommunaler Ebene einem zyklischen Ablauf folgt. Beschriebene Aufgaben sind zunächst der Aufbau eines Steuerungsgremiums und intersektoraler Netzwerke durch die Analyse von Stakeholdern. Anschließend wird durch die Analyse von Bedarfen, Beständen und Bedürfnissen ein kommunales Profil erstellt. Auf dieser Grundlage erfolgt die

Planung und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen, gefolgt von einer Evaluation und Bewertung dieser sowie der nachhaltigen Verankerung der kommunalen Strategie.

Gesundheitsförderung in Kommunen erfordert somit abgestimmte Strategien und ein integriertes Vorgehen über Ressortgrenzen hinweg, das politische, administrative und gesellschaftliche Akteur*innen einbindet (Schlicht et al., 2022). Die Umsetzung dieser Ansätze in Kommunen ist komplex. Umso wichtiger ist eine effektive Koordination, die als Schnittstelle zwischen Politik, Verwaltung, Fachpraxis und Bevölkerung fungiert (Quilling & Kruse, 2018). Demnach wird eine Person oder Stelle benötigt, die den Überblick behält, Prozesse steuert und Akteur*innen miteinander verbindet (Böhme & Reimann, 2018) – die Koordination kommunaler Gesundheitsförderung. Doch welche Kompetenzen sind für diese Schlüsselrolle entscheidend?

Antworten liefert das Rollen- und Kompetenzmodell für die Koordination kommunaler Gesundheitsförderung. Es wurde von Tollmann und Kolleg*innen (2025) in einem integrativen Review entwickelt und gibt eine Orientierung für die Praxis.

Zu den Autorinnen:

Patricia Tollmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Bochum im Fachbereich Gesundheitswissenschaften und Doktorandin am Promotionskolleg NRW.

Prof.in Dr.in Eike Quilling ist Professorin für Gesundheitspädagogik und -kommunikation mit dem Schwerpunkt interprofessionelles Handeln an der Hochschule Bochum und stellvertretende Vorstandsvorsitzende am Promotionskolleg NRW.

Das Rollen- und Kompetenzmodell im Überblick

Die Grundlage für das Rollen- und Kompetenzmodell bildet ein integratives Review, das Ergebnisse einer systematischen Literaturrecherche aufbereitet und in den Kontext kommunaler Gesundheitsförderung setzt. Das Modell wurde theoriegeleitet entwickelt und basiert auf bestehenden Modellen und Konzepten aus den Bereichen Gesundheitsförderung, Medizin und Qualitätssicherung.

Das Modell strukturiert die Anforderungen zur Koordination kommunaler Gesundheitsförderung in sieben Rollen. Diese Rollen sind folgend wie Blütenblätter einer Blume dargestellt, deren Zentrum die Expertise in kommunaler Gesundheitsförderung bildet. Die Rollen beziehen sich auf Aufgaben, die eine Koordinierungsperson als Expert*in im kommunalen Setting wahrnehmen sollte.

Jede Rolle ist mit spezifischen Kompetenzen verknüpft, die fachliche, methodische, soziale und persönliche Dimensionen abdecken. Zusammen bilden sie ein Anforderungsprofil für professionelles Handeln. Im Folgenden werden die Kompetenzen zur Ausgestaltung der sieben Rollen erläutert.

Expert*in für kommunale Gesundheitsförderung

Koordinator*innen bringen Fachwissen in die Gesundheitsförderung ein und benötigen dementsprechend fundiertes Wissen über Konzepte, Strategien und Handlungsansätze der kommunalen Gesundheitsförderung. Dazu gehören u. a. Kenntnisse in den Bereichen Gesundheitsförderung und Prävention, Stadt- und Sozialplanung, Partizipation sowie politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen. Sie sollten auch über aktuelle

wissenschaftliche Erkenntnisse informiert sein. Als Vertreter*innen der Bevölkerungsinteressen fungieren sie als fachliche und vertrauenswürdige Ansprechpersonen gegenüber Politik, Verwaltung und Praxis. Integrität, d. h. verantwortungsbewusstes, aufrichtiges und authentisches Handeln, ist neben Fachlichkeit als Kernkompetenz für diese Rolle unerlässlich.



Markus Runge, Nachbarschaftshaus Urbanstraße e.V.; Koordinator des Good Practice-Netzwerks „Für mehr Teilhabe älterer Menschen in Kreuzberg“, Berlin

„Es gilt ein gemeinsames Interesse vieler Akteure zu finden oder auch zu wecken (bei uns war das das Thema Teilhabe älterer Menschen). Dabei kommt es m. E. darauf an, die verschiedenen Menschen, Gruppen oder Organisationen mit ihren Ideen, Ressourcen und Netzwerken praktisch einzubinden. Wir müssen deutlich machen, dass große Themen nur erfolgreich bewegt werden können, wenn wir viele sind die mitmachen, mitdenken und teilhaben! Und die Einbindung vieler Menschen muss Spaß machen und zugleich gewinnbringend sein für die eigene Arbeit! Dann kann kommunale Koordination gelingen.“

Foto: Niklas Runge

Manager*in eines interprofessionellen Teams

Die Koordination kommunaler Gesundheitsförderung erfordert die Führung interprofessioneller Teams, den Aufbau und die Pflege von Netzwerken. Dies erfordert Kompetenzen in der Moderation, Aushandlung von Interessen, Integration unterschiedlicher Perspektiven sowie in der Entwicklung gemeinsamer Ziele. Komplexes Denkvermögen und die Fähigkeit, verschiedene Systemlogiken miteinander zu verbinden, sind dabei essentiell. Kernkompetenzen sind daher Anpassungsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Team- und Kooperationsfähigkeit sowie Menschenkenntnis.

Kommunikator*in

Die Koordination kommunaler Gesundheitsförderung erfordert effektive Kommunikation. Koordinierungspersonen müssen zwischen den Beteiligten vermitteln, Dialogprozesse initiieren und Konflikte konstruktiv lösen. Dafür sind Moderationskompetenz, Konfliktfähigkeit, Problemlösekompetenz sowie ein erfolgreiches Beziehungsmanagement wichtige Voraussetzungen. Zudem müssen sie Informationen für verschiedene Zielgruppen wie Stadtverwaltung und Bevölkerung verständlich aufbereiten, was Sprachgewandtheit, Wertschätzung, Empathie und die Fähigkeit, unterschiedliche Fachsprachen zu adressieren, erfordert.

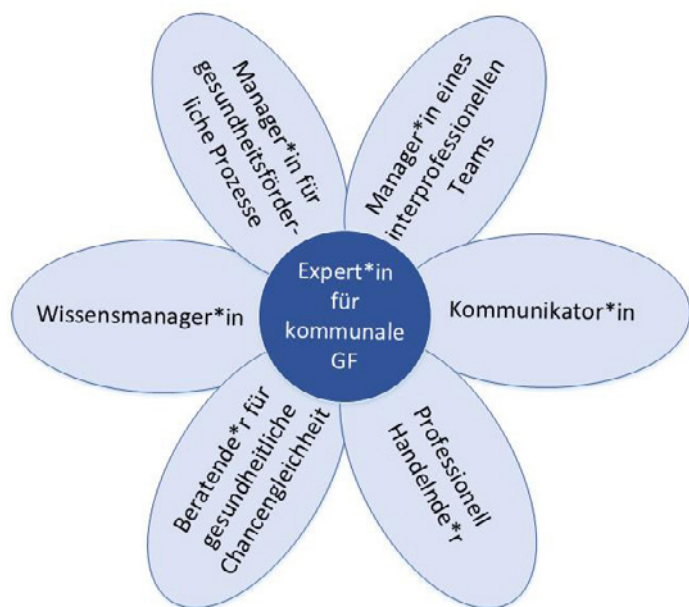


Abbildung 1. Rollen- und Kompetenzmodell zur Koordination kommunaler Gesundheitsförderung (GF). Quelle: Tollmann et al. (2025)



Katrin Freund, Landratsamt Passau – Gesundheitsamt, Kompetenzzentrum für Gesundheitsförderung und Prävention

„Ich habe leider keinen Geheimtipp für das Gelingen kommunaler

Koordination, aber auf jeden Fall hilfreich sind aus meiner Sicht: Wache Ohren für aktuelle Themen und Belange, ein offener Geist für neue Methoden und Ansätze, Zeit und Ausdauer zum Knüpfen von Kontakten und fleißige Hände, die alle Fäden zusammenhalten!“

Professionell Handelnde*r

Neben strategischen Aufgaben übernehmen Koordinator*innen auch praktische Tätigkeiten. Sie analysieren Daten, identifizieren Bedarfe, entwickeln Konzepte und setzen Maßnahmen um. Dazu benötigen sie Fachwissen zu Gesundheitsförderung, Gesundheitssystemen, Stadtplanung, Sozial- und Bildungspolitik sowie ein Verständnis ressortübergreifender Zusammenhänge. Zusätzlich sollten sie methodische Kompetenzen wie analytische Fähigkeiten, wissenschaftliches Arbeiten und Selbstmanagement mitbringen.

Berater*in für gesundheitliche Chancengleichheit

Gesundheitliche Ungleichheiten sind in vielen Kommunen sichtbar. Besonders deutlich wird dies z. B. im Kontext von Wohnbedingungen und Bildungszugängen. Koordinator*innen haben die Aufgabe, Zielgruppen mit besonderen Förderbedarfen zu identifizieren, Bedarfe und Bedürfnisse zu analysieren und entsprechende Maßnahmen umzusetzen, um gerechtere Chancen zu schaffen. Dazu gehören Beratungskompetenzen, Diversity- und interkulturelle Kompetenz sowie die Fähigkeit, die Interessen benachteiligter Gruppen zu vertreten.

Wissensmanager*in

Koordinator*innen übernehmen eine Schlüsselrolle im Umgang mit Wissen zu Gesundheitsförderung auf kommunaler Ebene. Sie sammeln Erfahrungen, sichern Wissen, leiten es weiter und befähigen andere, Verantwortung zu übernehmen. Koordinator*innen fördern den Wissenstransfer zwischen intersektoralen Akteur*innen, dokumentieren Prozesse und stellen Ergebnisse für die Weiterentwicklung bereit. Wichtige Verantwortlichkeiten und Kompetenzen dabei sind kontinuierliches Lernen, Wissenstransfer, Evaluation, Kompetenzentwicklung und Empowerment.

Manager*in für gesundheitsförderliche Prozesse

Kommunale Gesundheitsförderung ist ein langfristiger Prozess, der auf den Aufbau von Strukturen abzielt. Koordinator*innen sorgen dabei für Verbindlichkeit, klare

Abläufe und nachhaltige Strukturen. Dazu benötigen sie Kompetenzen in den Bereichen Planung, Steuerung und Evaluation von Prozessen. Um Gesundheitsförderungsprozesse nachhaltig zu planen und zu steuern, gehören Führungsstärke, Entscheidungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Offenheit, Durchhaltevermögen und Engagement zu den Kernanforderungen.

Bedeutung für die Praxis

Das Rollen- und Kompetenzmodell bietet einen strukturierten Rahmen zur Beschreibung der Anforderungen an koordinierende Akteur*innen in der kommunalen Gesundheitsförderung. Zudem verdeutlicht es: Koordination ist mehr als Projektmanagement. Es handelt sich um eine zentrale und anspruchsvolle Aufgabe, die gleichermaßen auf Fachwissen, Kommunikation, Beziehungsarbeit, Führung, Werteorientierung sowie einem Verständnis von intersektoraler Zusammenarbeit basiert.

Chancen

In der Praxis kann das Modell Kommunen eine konkrete Orientierung zur Qualitätssicherung bieten. Durch die differenzierte Beschreibung von Rollen und Kompetenzen werden Verantwortlichkeiten transparent geregelt. Dies kann die Verbindlichkeit stärken und Missverständnisse vorbeugen.

Zudem kann das Modell für die Personalgewinnung und -entwicklung genutzt werden und bietet klare Kriterien für Stellenprofile. Bestehendes Personal kann gezielt weitergebildet und professionalisiert werden. Durch die Kombination der beschriebenen Kompetenzen werden Koordinator*innen in die Lage versetzt, komplexe kommunale Gesundheitsförderungsprozesse zu steuern. Künftig kann das Modell zudem für die Entwicklung von Curricula genutzt und in die Lehre eingebunden werden.



Gerhard Meck (MBA, M.A.), 2005-2015 strategischer Koordinator in Potsdam, Berater im Gesunde Städte-Netzwerk der Bundesrepublik Deutschland

„Wer nebeneinander arbeitet, addiert – wer miteinander arbeitet, multi-

pliziert. Dieses Prinzip gilt besonders für gelingende Prävention. Sie braucht vier Schlüssel: den Blick vom Ziel her, um Vorhaben in der Lebenswelt der Menschen zu verankern; die Einbindung vieler Akteure und Sektoren zu einer kommunalen Allianz für gesunde Lebensqualität; das Denken in ‚fremden Kleidern‘, um unterschiedliche Alltagslogiken und Fachziele zu verbinden; und schließlich eine arbeitsteilige, kooperative Koordination, die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt.“

Das Rollen- und Kompetenzmodell adressiert intersektorale Zusammenarbeit im Sinne des Ansatzes Health in All Policies (HiAP), da es die Notwendigkeit verdeutlicht, Gesundheit als Querschnittsaufgabe in allen Politikfeldern (u. a. Bildung, Umwelt, Verkehr, Soziales etc.) zu verankern. Auf diese Weise bietet es Ansatzpunkte zur Stärkung gesundheitlicher Chancengerechtigkeit.

Herausforderungen

Herausforderungen bei der Umsetzung des Modells können daraus resultieren, dass es z. B. für eine Einzelperson schwierig sein kann, alle Rollen gleichermaßen abzudecken. Die erfolgreiche Umsetzung hängt auch von der Kooperationsbereitschaft verschiedener Sektoren ab, die aufgrund unterschiedlicher Interessen nicht immer gegeben ist. Ressourcenknappheit auf kommunaler Ebene kann eine weitere Herausforderung darstellen.

Dennoch ist die Anwendung des Rollen- und Kompetenzmodells vielversprechend. Denn mit klar definierten Rollen und vorliegenden Kompetenzen auf kommunaler Ebene können diese Herausforderungen besser gemeistert werden. Eine dauerhafte institutionelle Verankerung von Koordinierungsstellen ist vor dem Hintergrund der essenziellen Bedeutung des Settings Kommune für die Gesundheitsförderung wichtig und notwendig.

Fazit

Das Rollen- und Kompetenzmodell leistet einen zentralen Beitrag zum systematischen und strukturellen Aufbau integrierter Gesundheitsförderung auf kommunaler Ebene, indem es die benötigten Rollen und Kompetenzen für Koordinierungspersonen aufzeigt und die Notwendigkeit sektorenübergreifender Zusammenarbeit betont.



Dr. Ulrike Leistner, Gesundheitsamt Stadt Leipzig, Koordinatorin kommunale Gesundheit

„Die Mischung macht's! Es braucht nicht nur einen analytischen Blick für Daten, sondern auch die Bereitschaft dort hinzugehen, wo es brennt, um mit offenen Ohren den Menschen vor Ort erst einmal zuzuhören. Dann braucht es Verlässlichkeit, ein beherztes Mitpacken und Organisieren, um gemeinsam mit den Beteiligten vor Ort, der Stadtverwaltung und der Zivilgesellschaft passende Maßnahmen zu ‚backen‘ und umzusetzen, die vor Ort einen spürbaren Unterschied machen. Dabei kann eine gehörige Portion stoischer Optimismus nicht schaden.“

Foto: Trendela Braun

Zudem leistet es einen Beitrag zur Professionalisierung der kommunalen Gesundheitsförderung. Es bietet sowohl eine Orientierung für die Praxis, z. B. bei der Auswahl von Fachpersonal, als auch die Chance zur standardisierten Entwicklung von Qualifizierungen und Curricula. Bisher werden die Rolle und die Bedeutung der Koordination sowie das komplexe Anforderungsmodell in Modulhandbüchern – wenn überhaupt – nur indirekt behandelt. Die Rolle der kommunalen Koordination muss jedoch systematisch und flächendeckend bereits in der Lehre verankert werden, um ihrer Bedeutung gerecht zu werden.

Aufgrund der hohen Bedeutung der kommunalen Koordination in der Praxis ist es wichtig, dass die Aufgaben nicht von einer Person nebenbei übernommen werden, sondern dass entsprechendes fachlich qualifiziertes Personal für die Koordination eingesetzt wird. Die Bereitstellung entsprechender finanzieller Ressourcen ist dafür unerlässlich.

Dieser Beitrag ist ausführlich ausgeführt in: Tollmann, P., Dieterich, S., Kuchler, M., Leimann, J., Lubosch, L., Mielenbrink, V., Rangnow, P., Terhorst, S., Quilling, E. (2025). Role and competency model for coordination tasks in municipal health promotion: findings from an integrative review. BMC Public Health, 25(1), 724.
<https://doi.org/10.1186/s12889-025-21689-5>



Die pdf-Version dieses Themenblatts und alle Literaturangaben finden Sie unter <https://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/materialien/themenblaetter>. Sie finden dort auch alle älteren Themenblätter des Kooperationsverbundes Gesundheitliche Chancengleichheit.



Impressum

Der Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit wurde 2003 auf Initiative des Bundesinstituts für Öffentliche Gesundheit (ehemals BZgA) gegründet und wird bis heute maßgeblich durch das BIÖG getragen. Ihm gehören derzeit 75 Partnerorganisationen an.
Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit, Geschäftsstelle: Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V., Friedrichstraße 231, 10969 Berlin, Tel.: (030) 44 31 90-60, E-Mail: info@gesundheitliche-chancengleichheit.de, Web: www.gesundheitliche-chancengleichheit.de

Redaktion: Stefan Pospiech (V.i.S.d.P.), Stefan Bräunling, Janina Lahn, Sabine Wede
Gestaltung: Conny Wolff

Sollten Sie das Themenblatt abbestellen oder eine Adressänderung angeben wollen, senden Sie bitte eine E-Mail an info@gesundheitbb.de