



Evaluation und Dokumentation

Wie Sie mithilfe von Evaluationen qualitätsgesicherte
Gesundheitsförderung in Ihrer Kommune umsetzen



INHALT

Der Weg zur gesunden Kommune	4
1 Über diese Handlungshilfe – Wofür und für wen?	5
2 Was bedeutet Evaluation?	6
Evaluation in der Gesundheitsförderung	6
3 Welche Perspektiven der Evaluation gibt es?	8
Zeitliche und zweckgebundene Evaluation	8
Durchführung einer Evaluation	10
4 Evaluation Schritt für Schritt	12
Phase 1: Ziele setzen	12
Phase 2: Gegenstand bestimmen	14
Phase 3: Konzept erstellen	15
Phase 4: Erheben und auswerten	18
Phase 5: Reflektieren und bewerten	20
Phase 6: Maßnahme optimieren	21
Phasenübergreifend dokumentieren und kommunizieren	22
5 Wirkung erzielen	26



DER WEG ZUR GESUNDEN KOMMUNE

Gesundheit ist vielmehr als nur Bewegung, Ernährung und Entspannung. Gesundheit entsteht tagtäglich dort, wo Menschen aufwachsen, leben, lernen, spielen und arbeiten. Dazu zählen u. a. Spielplätze, Grünflächen, Kulturangebote und Begegnungsstätten. Die Bedingungen in den Lebenswelten entscheiden also ganz wesentlich über die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Menschen vor Ort.

Um die Gesundheit möglichst aller zu verbessern, lohnt es sich, den Fokus auf die kommunale Ebene zu richten. Unter Kommunen verstehen wir dabei Dörfer, Städte und Gemeinden, aber auch Landkreise oder einzelne Stadtteile. Kommunen gestalten zentrale Lebensbedingungen ihrer Bewohner. Neben dem Gesundheitsbereich befinden sich hier viele weitere Zuständigkeitsbereiche wie Jugend, Soziales, Sportentwicklung, Umwelt, Bau- und Verkehrsplanung.

Die Idee der kommunalen Gesundheitsförderung ist es, dafür zu sorgen, dass diese Bereiche möglichst vernetzt und aufeinander abgestimmt zusammenarbeiten (in sogenannten integrierten kommunalen Strategien). Dadurch können alle Menschen vor Ort erreicht werden und insbesondere Menschen in belastenden Lebenssituationen und mit gesundheitlichen Risiken, wie Alleinerziehende oder Erwerbslose, profitieren. Kommunale Gesundheitsförderung leistet somit einen besonderen Beitrag zur Förderung gesundheitlicher Chancengleichheit.

Als Landesvereinigung für Gesundheitsförderung Mecklenburg-Vorpommern e. V. (LVG) unterstützen wir im Rahmen der Koordinierungsstelle Gesundheitliche Chancengleichheit Mecklenburg-Vorpommern (KGC MV) lokale Bestrebungen für ein gesundes Aufwachsen, Leben und Altern in unserem Land. Darauf aufbauend richtet sich die LVG MV seit 2017 gezielt an Städte und Gemeinden, um die Gesundheit in den Kommunen flächendeckend zu fördern und zu unterstützen.

1 | ÜBER DIESE HANDLUNGSHILFE – WOFÜR UND FÜR WEN?

Ziel von Gesundheitsförderung in der Kommune ist es, eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Dabei gilt es nicht nur Einzelmaßnahmen umzusetzen, sondern auch gesundheitsförderliche Strukturen auf- und auszubauen. Voraussetzung dafür ist, dass alle Akteure auf kommunaler Ebene an einem Strang ziehen. Die Evaluation soll Ihnen helfen, qualitätsgesicherte Vorhaben zur Förderung der Gesundheit Ihrer Mitbürgerinnen und Mitbürger in Ihrer Kommune umzusetzen.

Aber welchen Nutzen hat die Evaluation konkret für Sie und welche Möglichkeiten haben Sie diese durchzuführen? Diese Fragen wollen wir Ihnen hier beantworten. Weiterhin werden Sie mit dieser Handlungshilfe Schritt für Schritt durch den Ablauf einer Bewertung geführt. Wir geben Ihnen Tipps an die Hand, indem wir einzelne Sachverhalte durch Praxisbeispiele verdeutlichen. Mit dieser Arbeitshilfe werden nicht nur Evaluationsneulinge angesprochen. Auch wenn Sie bereits einige Erfahrungen gesammelt haben, dienen die folgenden Kapitel zur Auffrischung und geben Hinweise zu weiterführender Literatur, wenn Sie spezifische Inhalte vertiefen wollen.





2 | WAS BEDEUTET EVALUATION?

Evaluation ist ein wichtiges Instrument des Qualitätsmanagements. Sie soll Ihnen helfen, die gesetzten Ziele im Blick zu behalten und die Chance bieten, rechtzeitig einzugreifen, wenn etwas mal nicht nach Plan läuft. Doch was ist Evaluation eigentlich?

Evaluation ist ein anderes Wort für „Bewertung“ oder „Beurteilung“. Im Rahmen des Projektmanagements ist damit das systematische Sammeln und die Analyse von Daten der verschiedenen Projektschritte gemeint. Wie Sie eine Evaluation erfolgreich durchführen können und so möglichst großen Erfolg mit Ihrem Vorhaben zur Gesundheitsförderung erzielen, wird Ihnen schrittweise in dieser Arbeitshilfe erklärt.

EVALUATION IN DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Das Thema Evaluation ist im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention nicht mehr wegzudenken. Nicht nur um für Förderer und andere Akteure Ergebnisse zu liefern und **Maßnahmen** zu begründen, sondern auch um für sich selbst festzustellen, ob das eigene Projekt die gewünschte Wirkung erzielt. Bewerten Sie Ihre Arbeit, können Sie Strategien, Ablaufprozesse, Ressourcen (finanzielle Mittel, Personal etc.) und Ziele optimieren. So schaffen Sie die besten Voraussetzungen für eine gesunde Kommune.

Mit **Maßnahmen** sind alle Handlungen gemeint, die Sie zur Förderung der Gesundheit in Ihrer Kommune durchführen. Das können ganze Projekte mit mehreren Jahren Laufzeit sein, genauso kann es sich aber um die Umgestaltung eines Spielplatzes oder das Aufstellen von Bänken in Parks handeln.





Hinweis: Evaluation ist ein oft negativ belastetes Wort. Wer mag es schon „beurteilt“ zu werden? Aber hierbei geht es nicht darum, dass Sie oder Ihre Mitstreitenden mit erhobenem Zeigefinger getadelt werden. Im Rahmen des Evaluierens soll die Maßnahme oder auch die eigene Arbeit im Projekt unter die Lupe genommen werden.

Welchen Nutzen hat die Evaluation?

- > Die Qualität Ihrer Maßnahme wird verbessert und gesichert.
- > Die Zielerreichung wird kontinuierlich überprüft und Sie können Prozesse bei Bedarf anpassen.
- > Beabsichtigte, aber auch unbeabsichtigte Wirkungen werden aufgezeigt. Sie können nachvollziehen, ob tatsächlich positive Veränderungen eingetreten sind.
- > Förderer (z. B. Krankenkassen, Rentenversicherung, Jugendhilfe) können sehen, wo Ihr Geld hingeflossen ist und was damit bewirkt werden kann. Sie können damit zeigen, dass sich eine Investition in die Gesundheit lohnt.¹

Tipp

Damit Sie nicht am Ende mit leeren Taschen dastehen: die Weltgesundheitsorganisation (WHO) empfiehlt 10% der Gesamtkosten des Projekts für die Evaluation einzuplanen. Dies wird in der Regel auch von den Förderern akzeptiert.²

1: vgl. BMEL (2017), S. 5-7

2: vgl. Loss et al. (2010), S. 26



3 | WELCHE PERSPEKTIVEN DER EVALUATION GIBT ES?

ZEITLICHE UND ZWECKGEBUNDENE EVALUATION

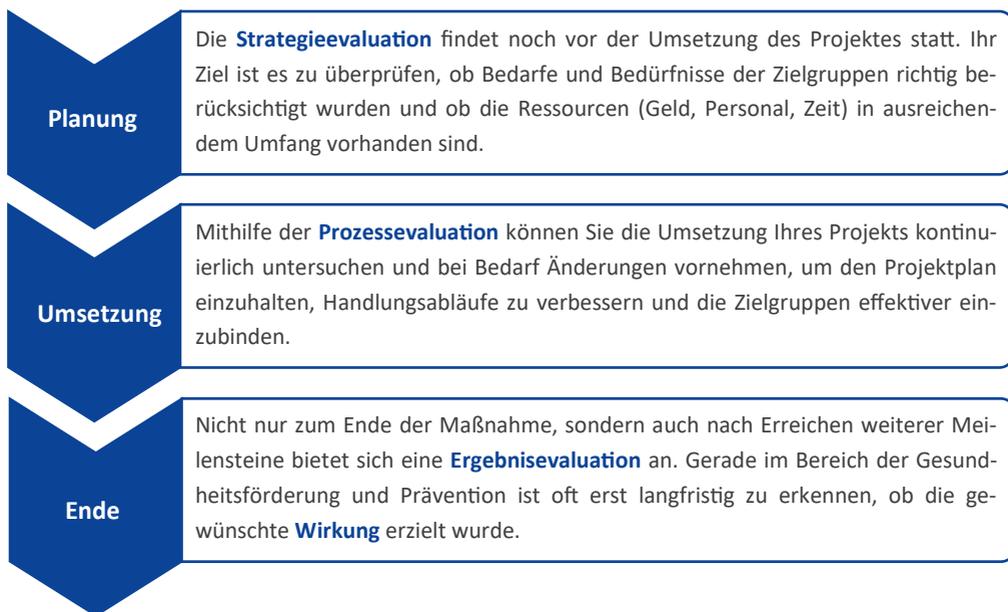
Evaluation ist nicht gleich Evaluation. Zum einen, weil jede Bewertung anders erfolgt und zum anderen, weil sie maßgeschneidert für Ihr Projekt sein sollte. In der Theorie lassen sich jedoch auch verschiedene Formen von Evaluationen unterscheiden. Sowohl zeitlich, als auch zweckmäßig kann die Evaluation verschiedene Funktionen haben. Hier ein kurzer Überblick:

Evaluation lässt sich unterscheiden nach...

...ihrem Zweck

Prozessorientierte Evaluation	Ergebnisorientierte Evaluation
<ul style="list-style-type: none">• nimmt Einfluss auf die laufende Maßnahme• im Fokus steht die Planung und Umsetzung der Maßnahme• kritische Hinterfragung gewohnter Handlungs routinen	<ul style="list-style-type: none">• befasst sich mit dem Erfolg einer Maßnahme• abschließende Bewertung eines Projektes• Ergebnisse werden für weitere Maßnahmen genutzt

...ihrer zeitlichen Einordnung



Wirkungen sind Veränderungen, die Sie mit Ihrer Arbeit bei Ihrer Zielgruppe bewirken wollen. Diese Veränderungen können z. B. Fähigkeiten, Verhalten oder die Lebenslage Ihrer Zielgruppe sein.

Wir empfehlen Ihnen, die Evaluation von vornherein einzuplanen. So gehen Sie auf Nummer sicher, dass es zum Schluss nicht an entsprechenden Ressourcen fehlt.

Außerdem ist es sinnvoller auch schon zwischenzeitlich kleinere Zwischenbewertungen durchzuführen. Auch wenn das erstmal sehr aufwendig zu sein scheint, zahlt es sich aus. Sie vermeiden größere Fehler oder Lücken und können rechtzeitig nachjustieren, wenn doch mal etwas nicht nach Plan läuft.

DURCHFÜHRUNG DER EVALUATION

Die Entscheidung liegt bei Ihnen: wollen Sie die Evaluation selbst durchführen oder sie in fremde Hände geben? Um Ihnen die Entscheidung zu erleichtern, haben wir Ihnen die Vor- und Nachteile gegenübergestellt.

Selbst- und Fremdevaluation - Was ist das eigentlich?

Selbstevaluation

Wie das Wort schon sagt, wird die Bewertung in diesem Fall von den Teammitgliedern übernommen, die direkt am Vorhaben mitarbeiten.

Fremdevaluation

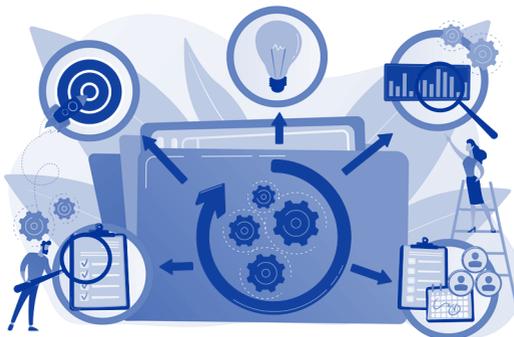
Hier evaluieren entweder Außenstehende (externe Evaluation) oder aber Angehörige Ihrer Organisation, die nicht am Vorhaben beteiligt sind (interne Evaluation), die Intervention.

Geht auch beides?

Die Formen müssen nicht immer klar abgegrenzt sein. Auch bei einer Eigenevaluation ist es möglich, bestimmte Aufgaben an andere Akteure abzugeben, wenn z. B. nicht genügend Fachkenntnisse zur Erstellung eines Fragebogens vorliegen.^{3,4}

Tipp

Vielleicht kann Ihnen hierbei eine nahegelegene Universität oder Hochschule im Rahmen von Abschluss- bzw. Forschungsarbeiten oder Praktika Unterstützung anbieten. Nehmen Sie doch einfach mal Kontakt auf.



	Vorteile	Nachteile
Selbstevaluation	<ul style="list-style-type: none"> geringer finanzieller Aufwand Anregung zur Selbstreflexion Kompetenzerweiterung des Personals gewonnene Erkenntnisse können direkt umgesetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> evtl. fehlende Kenntnisse zur Durchführung einer Evaluation geringes Maß an Objektivität/ fehlende Unabhängigkeit Betriebsblindheit mögliche Einschränkung der Glaubwürdigkeit
Fremdevaluation	<ul style="list-style-type: none"> hohe Glaubwürdigkeit der Ergebnisse Objektivität vorhandene Kompetenzen zur Durchführung einer Evaluation Zugriff auf vergleichbare Studien für professionelle Evaluationsteams einfacher 	<ul style="list-style-type: none"> höherer Kostenaufwand (bei externer Evaluation) ggf. fehlende Akzeptanz der Ergebnisse durch die Projektmitarbeitenden erschwerter Interpretation und Verwertung der Ergebnisse Evaluationsteam fehlt Bezug zu dem Projekt, was sich negativ bemerkbar machen kann



Hinweis: Planen Sie für die Selbstevaluation ca. 5-10 Prozent der Kosten der Gesamtmaßnahme ein, bei der Evaluation durch externe Anbieter rechnen Sie mit 10%. Auf den ersten Blick mag die Selbstevaluation zwar deutlich günstiger wirken, Sie sollten aber nicht vergessen, dass hier auch Personal und Zeit benötigt wird, das die Bewertung durchführen muss.

Literatur: Wenn Sie sich die verschiedenen Evaluationsformen etwas genauer anschauen möchten, werfen Sie gerne einen Blick in das Buch [Evaluation in der Gesundheitsförderung](#) vom Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit.





4 | EVALUATION SCHRITT FÜR SCHRITT

Jetzt wird es ernst! Nach einer längeren Einführung in die Theorie der Evaluation kommen wir nun dazu, wie Sie Ihr Projekt bewerten können. Die Betonung liegt auf „können“, denn wir geben Ihnen einen Überblick, wie die Evaluation im Idealfall abläuft. Hand aufs Herz, dass das nicht immer der Realität entspricht, wissen wir alle. Aber das ist auch nicht schlimm. Auch wenn bei Ihnen vielleicht nicht alle Bedingungen erfüllt sind oder Sie sich noch unsicher fühlen, ist jeder Schritt ein Schritt vorwärts. Und denken Sie immer daran: Fehler machen ist menschlich und Sie können daraus nur lernen, in dem Sie Ihre Arbeit reflektieren.

Betonen wir noch einmal: jede Evaluation ist individuell. Wir werden Ihnen einen Überblick über die Phasen der Evaluation geben, die im Bestfall umgesetzt werden sollten. Die Reihenfolge kann nach den entsprechenden Gegebenheiten stets variieren.⁵

Tip

Sie müssen sich nicht mit Dingen herumschlagen, die Ihnen Kopfschmerzen bereiten. Datenerhebungen und -auswertungen können mühselig und anspruchsvoll sein. Greifen Sie hier gerne auf Hilfe zurück. Wie bereits erwähnt, finden Sie möglicherweise Unterstützung bei einer Universität oder Hochschule. Oder Sie kontaktieren den zum Kreis oder zur Kommune gehörenden Statistikbereich. Dieser ist mit der empirischen Methodik bekannt und weiß den Datenschutz zu beachten.

PHASE 1: ZIELE SETZEN

Stellen Sie sich die Frage, welche Ziele Sie mit der Evaluation verfolgen. Es gibt unterschiedliche Gründe zu evaluieren. Vielleicht möchte Ihr Förderer wissen, dass die finanzielle Unterstützung in eine qualitätsgesicherte Maßnahme fließt. Oder Sie selbst möchten Ihre Angebote weiterentwickeln.

Ziele lassen sich leichter ableiten, wenn Sie den Grund der Evaluation definieren. Die Evaluation sollte die Zielsetzung stets im Auge behalten.



Tip

Halten Sie ihre Ziele schriftlich fest!

Um Ziele möglichst konkret zu formulieren, orientieren Sie sich an der **SMART-Regel**:

Spezifisch	Messbar	Anspruchsvoll	Realistisch	Terminiert
Stellen Sie einen Bezug zur konkreten Situation her.	Die Zielerreichung muss überprüfbar sein.	Die Stärken der Zielgruppe werden weiterentwickelt.	Formulieren Sie erreichbare Ziele.	Legen Sie einen Zeitpunkt der Zielerreichung fest.

Beispiel eines smarten Ziels: Sie möchten mit einem neuen Bewegungsparkour auf Ihrem örtlichen Spielplatz Kinder, Jugendliche und Erwachsene dazu animieren, sich gezielter zu bewegen. Um das Ganze zu konkretisieren, legen Sie fest: Mindestens die Hälfte der Spielplatzbesucherinnen und -besucher haben den Parkour innerhalb des nächsten Jahres wenigstens einmal genutzt. Außerdem sollen 10% der Besucherinnen und Besucher den Parkour einmal wöchentlich nutzen.

Welche Zielgruppe möchten Sie mit Ihrem Projekt erreichen? Auch hier gibt es Kriterien, die Sie bei der Zielformulierung berücksichtigen sollten:

- Alter
- Geschlecht
- Wohnraum/Wohnort/Quartier/Stadtteil etc.
- Wie sprechen Sie die Zielgruppe am besten an?
- Möchten Sie eine einheitliche Zielgruppe ansprechen oder gibt es verschiedene Personenkreise?

Neben der Einbindung der Zielgruppe sollten Sie außerdem weitere **Stakeholder**, Akteure und andere Personenkreise bei der Evaluation berücksichtigen. Beispielsweise können Netzwerk- und Kooperationspartner oder aber auch die breite Öffentlichkeit als Informationsquelle zur Datenerhebung dienen. Legen Sie hierfür entsprechende Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner fest. Dafür ist es ratsam bereits zu Beginn Aufgabenbereiche zu definieren. So können Ihre Mitarbeitenden bei Kontaktaufnahme zu Außenstehenden entsprechende Kontaktdaten notieren und Sie wissen immer, an wen sie sich bei Fragen wenden können.

Stakeholder („Mitspieler“) sind Personen, die ein „berechtigtes“ Interesse an Ihrem Vorhaben und der Evaluation haben. Dazu gehören Sie und Ihr Team, die Mitglieder der Zielgruppe und die Auftraggebenden bzw. Förderer.



PHASE 2: GEGENSTAND BESTIMMEN

Alles wozu eine Beschreibung oder Bewertung erstellt werden kann, bildet den Evaluationsgegenstand. Sie sind zu Beginn einer Evaluation oft nicht klar abgegrenzt bzw. beschrieben und müssen daher erst durch die Evaluierenden und Beteiligten definiert werden. Eine kurze schriftliche Beschreibung des zu evaluierenden Gegenstandes reicht dabei aus. Wichtig ist, dass die Beschreibung auch für Außenstehende nachvollziehbar ist.

Relevante Dimensionen für diese Beschreibung sind z. B. die Bezeichnung des Evaluationsgegenstandes, Verantwortliche, Mitarbeitende, Ziele, fachwissenschaftliche Bezüge, Inhalte bzw. Themen, Elemente, Methoden, Umfang, zur Verfügung stehende Ressourcen, Kennzahlen, bisherige Entwicklungen etc. Charakteristisch für Evaluationsgegenstände sind Programme, Produkte und Kampagnen. Auch Organisationen können Gegenstand von Evaluationen sein.

Die Evaluation des gesamten Prozesses Ihres Projektes ist in der Regel nicht möglich. Schließlich sollen die zur Verfügung stehenden Mittel sinnvoll und zielführend eingesetzt werden.

Erstellen Sie eine **Rangfolge**. Entscheiden Sie also, welche Punkte besonders wichtig sind.

Achten Sie darauf, dass der Evaluationsgegenstand Ihren **Ressourcen und Kenntnissen** entspricht.

Um den Gegenstand möglichst einzugrenzen, formulieren Sie eine **konkrete Fragestellung**, die Sie mit der Evaluation beantworten möchten.

PHASE 3: KONZEPT ERSTELLEN

Das Konzept bildet die Grundpfeiler, auf die sich die Evaluation stützt. Sie bestimmen, woran der Erfolg der Maßnahme gemessen werden kann, welche Kriterien Sie für die Bewertung festlegen möchten, woher Sie ihre Informationen beziehen, welche Datenerhebungsinstrumente (z. B. Befragung mittels Fragebogen oder Interviews) Sie nutzen oder entwickeln möchten und wie die zeitlichen Abläufe und Verantwortlichkeiten erfasst werden. Auf die einzelnen Punkte gehen wir jetzt etwas genauer ein.

Tipp

Wenn es Ihnen einmal schwerfällt zu beschreiben, ob die Maßnahme erfolgreich war, stellen Sie die Frage doch einmal andersherum - Wann würden Sie sie als Misserfolg bewerten?

Messbarkeit

Gerade Gesundheit ist ein Wert, der nicht messbar ist. Was ist gesund? Legen Sie deswegen spezifische Parameter fest, damit der Erfolg überprüft werden kann. Dabei sollten sich die Beteiligten auf die Parameter als Basis einigen, damit alle die "selbe Sprache sprechen".

Beispiel: Sie wollen feststellen, ob die Umstellung auf ein gesundes vielfältiges Essen in der Schule Einfluss auf die Gesundheit der Schülerinnen und Schüler nimmt. Legen Sie dafür Ihren Gesundheitswert fest. So könnten Sie anhand der Fehlzeiten bzw. gemeldeten Krankheitstage feststellen, ob sich diese vermindern. Oder sie haben die Möglichkeit über den Body-Maß-Index⁶ festzustellen, ob sich positive Veränderungen einstellen. Natürlich können Sie auch mehrere Parameter bestimmen, um so noch spezifischere Aussagen zu treffen.

Bewertungskriterien

Die Orientierung an festgelegten **Kriterien** hilft Ihnen, eine aussagekräftige und hilfreiche Bewertung vorzunehmen. Richten Sie sich dabei nach Ihren festgesteckten Zielen. Dabei müssen Sie das Rad nicht neu erfinden. Greifen Sie zu Fachliteratur oder fachlichen Standards.



Literaturhinweis:

Kriterien guter Praxis

Der Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit hat mit seinen **12 Good Practice-Kriterien** einen Orientierungsrahmen für die Planung und Umsetzungen von gesundheitsbezogenen Maßnahmen geschaffen. Sie verfolgen das Ziel einen Beitrag zur Verbesserung gesundheitlicher Chancengleichheit zu leisten.

Eine Broschüre, die auf die einzelnen Kriterien genauer eingeht, finden Sie auf der Internetseite des Kooperationsverbundes.

Quint-essenz

Außerdem bietet Ihnen die Plattform **quint-essenz** eine Liste mit **Qualitätskriterien**. Auf der Internetseite finden Sie u. a. Checklisten, die Sie direkt für Ihre Arbeit verwenden können.

Instrumente zur Datenerhebung

Die Instrumente, die Sie zur Datenerhebung nutzen wollen, sollten Sie an Ihre Zielgruppe anpassen. Beispielsweise sollte älteren Menschen mit Sehbehinderungen keine seitenlangen Fragebögen vorgelegt werden. Außerdem müssen Sie sich nicht die Mühe machen und neue Frage- oder Beobachtungsbögen entwerfen. Greifen Sie nach Möglichkeit auf bereits vorhandenes Material aus anderen Projekten zurück und passen Sie diese entsprechend an. So ersparen Sie sich eine Menge Arbeit.

Wenn Sie gar nicht weiterkommen, können Sie entweder auf Hilfe von Fachleuten (z. B. das Evaluationsteam von **Univation**) zurückgreifen oder Sie fragen hier bei einer Universität oder Hochschule nach Unterstützung. Für die Datenerhebung können Sie neben schriftlichen und mündlichen Befragungen (Interview) auch auf systematische Beobachtungen und Gruppendiskussionen zurückgreifen. Es gibt aber noch viele andere Möglichkeiten Daten zu erheben.

Tip

Die deutsche Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung (IN FORM) hat in ihrem [Leitfaden für Evaluation](#) einige Musterbeispiele für Erhebungsinstrumente in den Bereichen Ernährung, Bewegung, psychisches Wohlbefinden und Evaluation von Veranstaltungen zur Verfügung gestellt. Dort finden Sie sicher hilfreiches Material.

Evaluationsplan

Um den Überblick zu behalten, entwerfen Sie einen Evaluationsplan. Dieser sollte allen Beteiligten jederzeit zur Verfügung stehen und Änderungen sollten dokumentiert werden. Am besten erstellen Sie hierfür einen Zeitstrahl und ergänzen die verantwortlichen Personen zu der passenden Aufgabe. Fristen (z. B.: wichtige Treffen oder Absprachen) sollten Sie hervorheben. Achten Sie jedoch darauf, Termine realistisch zu planen und denken Sie daran, Zeitpuffer zu integrieren, damit sie flexibel bleiben.

Was gehört in den Plan?

- Informationsquellen und Erhebungsmethoden
- Form der Auswertung
- Ablauf der Dokumentation
- Wer wann die Ergebnisse der Evaluation auswertet
- Adressatenkreis und Zeitpunkt der Information der Ergebnisse



Beispielfragen für einen Evaluationsplan

Ausgangslage

- Wie würden Sie Ihre Maßnahme kurz beschreiben?
- Welche Wirkung wollen Sie mit Ihrem Projekt erreichen?
- Welchen Zweck möchten Sie mit der Evaluation erfüllen?

Fokus der Evaluation

- Was ist Ihr Evaluationsgegenstand?
- Was ist Ihre Evaluationsfrage?

Form der Evaluation, Auswertung und Dokumentation

- Welche Form und welches Design soll Ihre Evaluation haben?
- Mit welcher Methode wollen Sie die Daten erheben?
- Wer dokumentiert in welcher Form die Evaluation?

Ablauf der Evaluation und Form der Auswertung (Organisation)

- Wer ist für welche Aufgabe zuständig?
- Wer kommt für die Durchführung der Evaluation in Frage? Wer hat die nötigen Kompetenzen?
- Finanzplanung (Wie viel darf sie kosten? Wer trägt die Kosten?)

Adressatenkreis und Zeitpunkt der Information der Ergebnisse (Berichterstattung)

- Wie wollen Sie die Berichterstattung gestalten?
- Wer soll die Evaluationsergebnisse bekommen?
- Wer soll von den Ergebnissen profitieren?
- Wie kann das Projekt weiterentwickelt werden?

PHASE 4: ERHEBEN UND AUSWERTEN

In der vierten Phase wird es praktisch - die Datenerhebung startet. Damit Ihr gewähltes Erhebungsinstrument sich aber nicht als Niete entpuppt, empfehlen wir die Durchführung eines **Pretests**. Damit stellen Sie fest, ob z. B. das entworfene Interview auch für die Evaluation geeignet ist. Denn nichts ist ärgerlicher, als wenn Sie die Ergebnisse nicht verwerten können und die ganze Arbeit umsonst war. Führen Sie den Test mit Personen der Zielgruppe durch. Damit sichern Sie, dass alles verständlich ist.

Je nach Erhebungsinstrument ist der Aufwand zur Auswertung der Daten höher oder niedriger. Bei ausreichend finanziellen und personellen Ressourcen können Sie die Auswertung selbstständig durchführen. Empfehlenswert ist die Nutzung von Softwareprogrammen. Dazu reichen auch gängige Programme wie Microsoft Excel und Powerpoint. Professioneller wird es mit fachlicher Unterstützung.

Aber wie werden denn Daten nun ausgewertet? So zahlreich die Erhebungsinstrumente sind, so viele Möglichkeiten der Auswertung gibt es auch. Kurz gesagt, unterscheidet man in **qualitative und quantitative Auswertungsmethoden**. Wenn Daten qualitativ ausgewertet werden, geht es nicht darum Daten zu zählen, sondern z. B. offene Fragen eines Interviews zu bewerten. Bei der Auswertung eindeutig zählbarer Daten hingegen handelt es sich um die quantitative Alternative.

Ein **Pretest** oder auch Vortest wird vor der eigentlichen Erhebung (z. B. schriftlicher Fragebogen) durchgeführt. Damit können Sie überprüfen, ob dieser auch wirklich für Ihre Zielgruppe geeignet ist. Sie können sich dazu Feedback einholen und ggf. noch Änderungen vornehmen.



Hinweis: Datenschutz, Datenschutz, Datenschutz...

Um Vertrauen zu der Zielgruppe zu schaffen und unverfälschte Daten zu erhalten, ist es wichtig, auf den Umgang mit den gewonnenen Daten zu achten. Nach Möglichkeit verzichten Sie darauf, personenbezogene Daten zu erheben. Ganz nebenbei sorgt die Anonymität dafür, dass keine verfälschten Antworten rücklaufen. Bei Minderjährigen ist immer das Einverständnis der Eltern bzw. Sorgeberechtigten einzuholen. Ausführliche Informationen zum Datenschutz finden sie auf der Website des [Bundesbeauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit](#).

Tipp

Wenn Sie sich selbst weiter in das Thema der Datenerhebung und -auswertung einarbeiten wollen, empfehlen wir Ihnen **Evaluation in der Gesundheitsförderung** des Bayrischen Landesamtes für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit. Dort wird ab Kapitel 7 ausführlich auf diese Themen eingegangen.

Überlegen Sie auch schon frühzeitig, mit wem Sie die Ergebnisse Ihrer Evaluation teilen möchten. Neben den Beteiligten könnten diese auch für Netzwerkpartner und die Öffentlichkeit interessant sein. In diesem Zusammenhang sollten Sie auch die entsprechenden Ressourcen einplanen.

Beispiele für notwendige Ressourcen einer Evaluation:

- Zeit/Personal
- Geld
- Know-how (zum Evaluationsgegenstand)
- Computer/Software
- Räumlichkeiten
- Büromaterial



PHASE 5: REFLEKTIEREN UND BEWERTEN

Nicht nur die eigene Arbeit sollte reflektiert werden, auch vor Auswertung der gesammelten Daten ist es sinnvoll die Ergebnisse zu reflektieren. Überprüfen Sie dabei, ob diese schlüssig sind. Vielleicht können Sie auf den ersten Blick auch schon sehen, dass Ihre vorher aufgestellten Vermutungen zutreffen. Am besten setzen Sie sich dafür mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Zielgruppe zusammen, damit mögliche Widersprüche aufgeklärt werden können.

Um die Ergebnisse anschließend zu bewerten, nutzen Sie die zuvor vereinbarten Bewertungskriterien. Nicht immer sind alle Ziele mit dem Ende des Projekts oder des Meilensteins erreicht. Bei einigen tritt die Wirkung erst verspätet ein, einige Ziele haben Sie vielleicht nicht erreicht.

In der Gesundheitsförderung werden gewünschte Veränderungen oft erst langfristig erzielt, dafür sind sie meist nachhaltiger. Aber auch wenn Ihre gewünschten Ziele nicht erreicht werden, ist das kein Grund den Kopf hängen zu lassen. Jetzt ist es an der Zeit Handlungsprozesse zu reflektieren, mögliche Fehler aufzuspüren und daraus für die Zukunft zu lernen.



Hinweis: Treten Sie in den gemeinsamen Austausch mit Ihren Projektmitarbeitenden. Das stärkt das Gemeinschaftsgefühl und Sie können sich gegenseitig motivieren und diskutieren. Dabei soll keinem der „schwarze Peter“ zugeschoben werden.

Letztendlich ist die Arbeit nach der Bewertung der Ergebnisse jedoch nicht abgeschlossen. Die Evaluation soll nicht nur diesem Projekt dienen, sondern auch Ausblick und Schlussfolgerungen auf weitere Maßnahmen bieten. Setzen Sie sich nun mit allen Beteiligten, auch mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe (Stichwort: Partizipation), den Auftraggebenden, sowie den Netzwerkpartnern zusammen und erarbeiten Sie Handlungsempfehlungen. Gehen Sie hier ruhig ins Detail, umso leichter wird die Arbeit damit. Gehen Sie auch auf einen möglichen Zeitplan ein, legen Sie wichtige Maßnahmen und Aufgabenbereiche fest und verteilen Sie die Zuständigkeiten.

PHASE 6: MASSNAHME OPTIMIEREN

Die Ergebnisse der Evaluation liegen Ihnen vor, der Abschlussbericht ist geschrieben – und nun?

Um auch einen Nutzen aus der Bewertung zu ziehen, müssen die Empfehlungen in die Tat umgesetzt werden. Nur so schaffen Sie sich einen Mehrwert und können Ihre Maßnahmen nachhaltig wirken lassen. Sie sind also noch lange nicht am Ende angekommen. Zu einer gesunden Kommune ist es ein langer Weg. Tragen Sie Ihren Teil dazu bei! Ihr oberstes Ziel ist es, nachhaltige Strukturen zu schaffen und gesundheitsfördernde Vorhaben zu verstetigen. Bleiben Sie daher am Ball und bauen Sie Kooperationen und Verknüpfungen mit anderen Bereichen aus. Kommen Sie auch in den Austausch mit anderen Kommunen, teilen Sie Ihre Erfolge und holen Sie sich Anregungen von anderen.^{8,9}

Tipp

Der kommunale **Partnerprozess „Gesundheit für alle“** hat sich zum Ziel gesetzt, Kommunen beim Aufbau integrierter kommunaler Strategien zu unterstützen. Dabei steht das gemeinschaftliche Lernen und Weiterentwickeln im Vordergrund. Über das Portal **inforo** können Sie in den gemeinsamen Fach-austausch treten.

8: vgl. BMEL (2017), S. 14-51

9: vgl. GKV-Bündnis für Gesundheit (o.J.)

PHASENÜBERGREIFEND: DOKUMENTIEREN UND KOMMUNIZIEREN

Auch wenn die Dokumentation hier als Schlussphase aufgeführt ist, sollte diese nicht nur in Form eines Abschlussberichtes erfolgen. Dokumentieren sollten Sie während des gesamten Prozesses. Entweder legen Sie eine Person fest, die für die gesamte Dokumentation zuständig ist oder Sie arbeiten mit mehreren Kolleginnen und Kollegen in fest definierten Aufgabenbereichen. Entsprechend sollte dann jede Gruppe ihr Aufgabenfeld dokumentieren. Legen Sie am besten einen Ordner für alle wichtigen Unterlagen zu Ihrem Projekt an. Dort wird alles gesammelt:

- entwickelte Konzepte und gestellte Anträge,
- Kosten- und Finanzierungsplan,
- Unterlagen über geplante und laufende Aktionen,
- entwickelte Materialien,
- erstellte Projektberichte und veröffentlichte Presseartikel,
- Protokolle von Sitzungen und
- relevanter Schriftverkehr (Briefe, E-Mails).⁷

Für einzelne Maßnahmen bietet es sich an, direkt im Anschluss alle relevanten Punkte schriftlich festzuhalten. Dazu können Sie [Beobachtungsbögen](#) nutzen.

Stellen Sie sich dafür folgende Fragen:

- Wie viele Personen haben an der Maßnahme teilgenommen/haben sie genutzt? (z. B. Strichliste bei Infostand, Durchzählen bei Vorträgen, Anzahl der Zugriffe auf Homepage)
- Wie viele Materialien wurden verteilt? (z. B. Flyer, Broschüren)
- Wurde positive und negative Kritik von den Teilnehmenden geäußert?
- Gab es besonders ungünstige Rahmenbedingungen? (z. B. schlechte Verkehrsanbindung, ungünstige Uhrzeit, Wahl des Raumes)
- Wie viel Personal und Ausstattung wurde benötigt? (z. B. Tische, Beamer)
- Haben Sie die Kontaktdaten möglicher Referenten notiert, falls es Fragen geben sollte?

Für die regelmäßige Protokollierung können Sie beispielsweise ein **Logbuch** anlegen, das ähnelt einem Tagebuch. Orientieren Sie sich hierbei an den einzelnen Evaluationsschritten und halten Sie auch fest, warum Sie bestimmte Entscheidungen getroffen haben. Dies erleichtert Ihnen die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen bzw. können Sie bestimmte Entscheidungen in nachfolgenden Projekten anders treffen.

Im **Abschlussbericht** halten Sie dann wirklich alles fest und verschaffen so einen Gesamtüberblick über das komplette Projekt und wie Sie vorgegangen sind. Sie können individuell entscheiden, in welcher Form und in welchem Umfang Sie den Abschlussbericht gestalten.

Auch die Ergebnisse sollten in angemessener Weise und schnellst möglich zur Verfügung gestellt werden. Auf den Seiten 24 und 25 finden Sie eine entsprechende Übersicht. Die Art der Darstellung richtet sich u. a. danach, wem Sie die Ergebnisse präsentieren wollen und zu welchem Zweck. Die Notwendigkeit der Veröffentlichung hat unterschiedliche Gründe:

- die Zielgruppe sollte erfahren dürfen, ob Ihre Maßnahme gefruchtet hat,
- die Auftraggebenden sind an den Ergebnissen interessiert, ggf. sind Sie vertraglich sogar dazu verpflichtet, diese zu präsentieren,
- es ist eine Sache des Vertrauens, auch die Netzwerkpartner teilhaben zu lassen und so die Zusammenarbeit zu stärken,
- Sie machen damit auch in der Öffentlichkeit Werbung für sich und können so mögliche Förderer für sich gewinnen.

Für die Mitwirkenden kann ein kleiner Ausblick interessant sein. Wie geht es weiter? Haben Sie neue Kooperationspartner gewonnen? Hat sich Ihr Vorhaben bewährt und konnten Sie es in bereits bestehende kommunale Strukturen integrieren?

Tipp

Erkenntnisse sollten Sie nicht erst im Abschlussbericht kommunizieren. Wenn Sie während des Evaluationsprozesses bereits Informationen weitergeben, können Sie auch frühzeitig Feedback bekommen und eventuell Änderungen vornehmen.

 **Hinweis:** Teilen Sie Ihren Erfolg mit allen Mitwirkenden! Informieren Sie das Umfeld darüber, was Sie geschafft haben, bedanken Sie sich bei allen, die geholfen haben und zeigen Sie Anerkennung. Vielleicht können Sie sogar eine kleine Feier organisieren.

ÜBERBLICK ÜBER DIE BERICHTERSTATTUNG

Beteiligte bzw. Akteure	Ziele der Kommunikation	Relevante Daten und Inhalte
 Interner Bericht		
Vorstand, Führungskräfte, Projektmitarbeitende, Ehrenamtliche etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über laufendes Projekt als Basis zur Entscheidungsfindung und Steuerung • Rechenschaftspflicht • Legitimation • gemeinsames Lernen • Erreichtes feiern 	umfassender Inhalt und Hintergrundinformationen
 Externer Bericht		
Förderer (z. B. Krankenkassen, Rentenversicherung)	<ul style="list-style-type: none"> • Rechenschaftspflicht • Legitimation • Grundlage zur Einwerbung neuer Gelder • verdeutlichen, welche Herausforderungen es gibt und wie damit umgegangen wird • Erreichtes feiern 	Inhalt ist auf die Interessen der jeweiligen Zielgruppe zugeschnitten
Zielgruppen (z. B. Senioren, Kinder)	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit • Rechenschaftspflicht • Legitimation 	
Kooperationspartner (z. B. Vereine, Organisationen)	<ul style="list-style-type: none"> • Rechenschaftspflicht • Legitimation • verdeutlichen, welche Herausforderungen es gibt und wie damit umgegangen wird • gemeinsames Lernen • Erreichtes feiern 	
Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Rechenschaftspflicht • Legitimation • Interesse generieren 	

Zeitpunkt und Regelmäßigkeit

Geeignetes Format

mindestens 1x jährlich und anlassbezogen, z. B. anlässlich neuer Evaluationsergebnisse, besonderer Ereignisse oder zu Vorstandssitzungen

schriftlicher Report und mündliche Präsentation sowie Diskussion der Ergebnisse auf Führungs-, Bereichs- und Teamebene

mindestens 1x jährlich und anlassbezogen, z. B. anlässlich neuer Evaluationsergebnisse, besonderer Ereignisse;

zum Teil abhängig von den Berichtsanforderungen der Förderer

schriftlicher Report bzw. ein Format, das die Interessen und die Anforderungen an die Berichtslegung der Förderer berücksichtigt

mündliche Präsentation oder ein zusammenfassendes Dokument mit geeigneten Tabellen, Grafiken und anschaulichen Darstellungen

schriftlicher Report, persönlicher Austausch, Seminare, Konferenzen

Artikel, Website, Social Media, Jahresberichte, Pressemitteilungen

Quelle: eigene Darstellung nach Kurz, B. & Kubek, D. (2018), S. 110



5 | WIRKUNG ERZIELEN

Das Stichwort lautet: wirkungsorientiert. Nachdem Sie Ihre Arbeit reflektiert haben und ggf. auch schon Handlungsempfehlungen erarbeitet haben, sollte es Ihr Ziel sein, daraus zu lernen. Reflektiert haben Sie jedoch nicht nur nach Abschluss Ihrer Maßnahme, sondern auch schon währenddessen. Also sollte Sie auch die **Lernkultur** während des gesamten Prozesses begleiten. Schließlich würden Sie auf einer Wanderung auch nicht erst den falschen Berg erklimmen, bevor Sie Ihren Weg anpassen, sondern Sie nehmen gleich die Karte oder das Handy zur Hand, wenn Sie merken, dass Sie auf dem falschen Weg sind und passen Ihre Wanderoute an. Identifizieren Sie Stärken und Schwächen sowie Potenziale und leiten Sie daraus Verbesserungen ab. Nur so erreichen Sie Qualität, Wirkung und können Ihr Projekt weiterentwickeln.¹⁰



Unter einer **Lernkultur** verstehen wir, dass das Unternehmen oder die Organisation in Ihrem Denken und Handeln darauf ausgelegt ist, das Lernen ihrer Mitarbeitenden/Mitglieder zu fördern und dafür entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen.

Die Wirkungsanalyse hilft Ihnen dabei...

- Ihr Projekt von Anfang an wirkungsvoll zu gestalten.
- festzustellen, was Sie mit Ihrer Arbeit bewirken.
- aus Fehlern zu lernen.
- die Wirkung Ihrer Arbeit kontinuierlich zu verbessern.
- Ihre Mitarbeitenden zu motivieren.
- Ihre Arbeit gegenüber Geldgebern zu legitimieren.
- die Ergebnisse Ihrer Arbeit besser zu kommunizieren.



Literaturhinweis: Wenn Sie mehr zur der Wirkung von Projekten wissen wollen, werfen Sie einen Blick in das [Kursbuch Wirkung](#) von Phineo.

In Ihrer Organisation gibt es unterschiedliche Möglichkeiten eine Lernkultur umzusetzen. Dabei geht es nicht nur darum, aus den eigenen Fehlern zu lernen. Die Basis stellt ein lernförderliches Umfeld dar. Außerdem gibt es auch die Möglichkeit, von anderen Organisationen zu lernen.

Voraussetzung für eine lernende Organisation	Lernen in der Organisation	Lernen von und mit anderen Organisationen
<p><i>Organisationsleitung muss Lernen fördern</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Lernkultur = selbstverständlicher Bestandteil der Organisation• Informationen zugänglich machen• Lernanreize schaffen• Ressourcen zur Verfügung stellen (Zeit, Geld) <p><i>Lern- und Fehlerkultur sollten Hand in Hand gehen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Fehler und Schwächen akzeptieren• Ziel: daraus lernen und sich verbessern• Mitarbeitende müssen motiviert werden, Diskussionen zu führen und offen zu sprechen <p><i>Transparenz</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Prozesse, Leistungen, Wirkungen gegenüber Stakeholdern (und Öffentlichkeit) sichtbar und zugänglich machen	<p><i>Anlassbezogene, zeitnahe Austauschtreffen zu den Evaluationsergebnissen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Beschäftigung mit den Aktivitäten, aber auch mit dem Plan selbst• Schlussfolgerungen für Handlungsempfehlungen• Ziele in den Fokus nehmen: Müssen diese (vielleicht) neu definiert werden? <p><i>Mögliche Fragen, die geklärt werden können</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Was waren die größten Erfolge?• Gab es Fehler oder verpasste Chancen?• Wo müssen Anpassungen erfolgen?• Können Kriterien guter Praxis identifiziert werden? <p><i>Einbeziehung der Stakeholder</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Einbringung verschiedener Erfahrungen und Sichtweisen	<p><i>Lernorientierter Austausch zwischen Organisationen</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Wesentliche Erfolgs- und Qualitätskriterien für Ihre Zielgruppe identifizieren und bestätigen• Wie realistisch sind gesetzte Ziele und Erwartungen?• Gemeinsame Identifikation von Angebotslücken <p><i>Direkter Austausch oder „indirekter“ Austausch</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Lernen aus Berichterstattung anderer Organisationen (Transparenz)

Evaluationsphasen im

	1. Ziele setzen	2. Gegenstand bestimmen	3. Konzept erstellen
Was ist zu tun?	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele SMART formulieren • Zielgruppe bestimmen • Stakeholder einbeziehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluationsgegenstand bestimmen • Mittel (Geld, Personal, Zeit) sinnvoll und zielführend einsetzen • der Gegenstand sollte Ihren Ressourcen und Kenntnissen entsprechen 	<ul style="list-style-type: none"> • Parameter festlegen (Bewertungskriterien, Informationsquellen, Datenerhebungsinstrumente, Zeitplan, Verantwortlichkeit)
Tipps	Halten Sie alles in Form eines Konzeptes fest.	Kommunikation - Sorgen dürfen geäußert werden.	Halten Sie Ihr Konzept schriftlich fest und sorgen Sie dafür, dass jeder Mitwirkende jederzeit darauf zugreifen kann.
Mögliche Tools/ Institutionen			<ul style="list-style-type: none"> • Good Practice-Kriterien • Quint-essenz
	Das Landeszentrum Gesundheit Nordrhein-Westfalen hat auf seiner Website eine Übersicht mit Evaluationstools zusammengestellt. Dazu gehören auch Beispiele aus der Praxis und ein Methodenkoffer.		

Überblick

4. Erheben und auswerten	5. Reflektieren und bewerten	6. Dokumentieren und kommunizieren	7. Maßnahme optimieren
<ul style="list-style-type: none"> • Pretest/Vortest durchführen • Datenschutz beachten • Selbst- oder Fremdevaluation • qualitative oder quantitative Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Arbeit stetig reflektieren • Ergebnisse der Erhebung reflektieren (Zusammenarbeit mit Zielgruppe) • Bewertungskriterien nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation während der gesamten Evaluation! • Ordner für alle wichtigen Unterlagen anlegen • Abschlussbericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungsempfehlungen erarbeiten • Lernen und Weiterentwicklung von Maßnahmen
<p>Unterstützung von Universität oder Hochschule holen.</p>	<p>Nicht alles läuft auf Anhieb perfekt! Treten Sie in den gemeinsamen Austausch mit Ihrem Team.</p>	<p>Legen Sie vorab fest, wer dokumentiert.</p>	<p>Integrieren Sie eine Lernkultur in Ihre Organisation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Univation 		<ul style="list-style-type: none"> • DeGEval 	<ul style="list-style-type: none"> • Phineo: Wirkung lernen (Kursbuch Wirkung)

QUELLENVERZEICHNIS

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2017): *Leitfaden Evaluation*. BMEL: Berlin. S. 2-51.

GKV-Bündnis für Gesundheit (o. J.): *Der Wegweiser zur Gesundheitsförderung*. Evaluation. URL: <https://www.gkv-buendnis.de/gesunde-lebenswelten/kommune/wegweiser/evaluation> [08.11.2021]

Kurz, B. & Kubek, D. (2018): *Kursbuch Wirkung. Das Praxis-handbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. 5. Auflage. PHINEO: Berlin. S. 100-110.

Loss, J. et al. (2010): *Evaluation in der Gesundheitsförderung*. Materialien zur Gesundheitsförderung Band III. Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit: Erlangen. S. 12-44.



LITERATUR FÜR SIE

Zu guter Letzt möchten wir Ihnen eine Übersicht zu passender Literatur und Hinweise auf Internetseiten mitgeben. Hier können Sie Ihr gesammeltes Wissen noch weiter vertiefen.

Univation - Beratung und Durchführung von Evaluationen:

<https://univation.org/>

Allgemeine Infos zur Evaluation und zu Evaluations-Standards:

<https://www.degeval.org/home/>

Evaluation als Qualitätsinstrument

Kolip, P. (2019): *Praxishandbuch. Qualitätsentwicklung und Evaluation in der Gesundheitsförderung*. Beltz Juventa: Weinheim.

Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit

<https://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/>

quint-essenz

<https://www.quint-essenz.ch/>

Informationen zum Datenschutz

https://www.bfdi.bund.de/DE/Service/Anschriften/anschriften_table.html

IMPRESSUM

Herausgeberin

Landesvereinigung für Gesundheitsförderung
Mecklenburg-Vorpommern e. V.
Wismarsche Str. 170
19053 Schwerin

Tel.: 0385 2007 386 0
Mail: info@lvg-mv.de
www.lvg-mv.de

Vereinsregister-Nr.:
Amtsgericht Schwerin Nr. 110

Verantwortlich i. S. d. P. R.

Charlotte Lazarus

Redaktion

Sylvia Graupner, Kristin Mielke, Judith Veit, Lisa Metsch

Autorin

Lisa Metsch

Gestaltung

Lisa Metsch, Überarbeitung Sylvia Graupner

Bildnachweis

freepik.com
pexels.com
pixabay.com

© LVG MV e. V., Schwerin, Dezember 2021

Gefördert durch die BZgA im Auftrag und mit Mitteln der gesetzlichen Krankenkassen nach § 20a SGB V

