

# Schritte im idealtypischen Prozess

## Entwicklung eines Leitbilds

Autor: Prof. Dr. Wolfgang Schlicht

Stand: Juni 2021

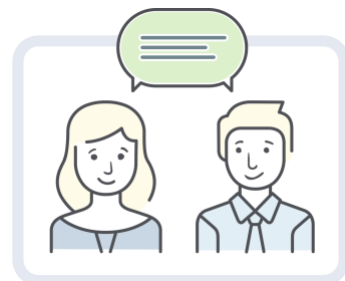
## Übersicht aller Schritte im idealtypischen Prozess

- Warum eine Prozessbegleitung?

1. Sensibilisierung
2. Etablierung einer Steuerungsgruppe
3. **Entwicklung eines Leitbildes**
4. Bestands- und Bedarfsanalyse (IST-Analyse)
5. Handlungsziel- und Strategieentwicklung
6. Prüfung des Finanzierungskonzepts
7. Umsetzung von Maßnahmen
8. Evaluierung und Streuung der Ergebnisse

### Auf dem Weg zu einer bewegungsförderlichen Kommune

Um ihre Vision von einer bewegungsfreundlichen Kommune innerhalb ihrer Gemeinde und darüber hinaus sichtbar zu machen, entwickeln Frau Müller und Herr Maier gemeinsam mit der Steuerungsgruppe ein Leitbild. Im 3. Schritt „Leitbildentwicklung“ erhalten Frau Müller und Herr Maier Tipps, wen sie aus der Gemeindeverwaltung und der Bevölkerung bei der Leitbildentwicklung noch mit einbeziehen können und worauf sie achten sollten, wenn sie ein Leitbild erstellen.



# Hintergrund

Eine Kommune bewegungsförderlicher zu entwickeln, ist eine zukunftsgerichtete und nachhaltige Aufgabe. Bewegungsförderliche Strukturen sollen den älteren Bürgerinnen und Bürgern ein gutes Leben ermöglichen. Das gelingt am besten, wenn die Kommune einen *Health in all Policies (HiAP)* oder einen *intersektoralen Ansatz der Gesundheitsförderung* verfolgt [1]. Folgt eine Kommune einem der beiden Ansätze, wird sie bei allen administrativen und politischen Entscheidungen bedenken, ob die Konsequenzen einen positiven Effekt auf die Mobilität älterer Menschen haben. Über das Gesundheitsverhalten der älteren Bevölkerung wird also nicht alleine in den dafür zuständigen kommunalen Verwaltungseinheiten (z. B. Gesundheitsamt, Sozialamt) und zugordneten Politikfeldern (z. B. Versorgung, Pflege) entschieden. Die Gesundheit und das, der Gesundheit zuträgliche Verhalten der älteren Bürgerinnen und Bürger ist ressort- und politikfeldübergreifend berührt, sozusagen als *kommunale Querschnittsaufgabe*. Wenn beispielsweise eine neue Straße oder ein Radweg gebaut, ein neues Wohngebiet geplant, Handwerk oder Industrie angesiedelt oder ein Park angelegt wird, haben diese Entscheidungen immer auch gesundheitliche Konsequenzen.

Damit die bewegungsförderliche Kommune täglich in allen Institutionen gelebt wird, hilft ein *kommunales Leitbild*. Dies vermittelt eine gemeinsam geteilte Haltung und ist ein übergeordneter Orientierungsrahmen für Entscheidungen und Handlungen. Häufig gelten Leitbilder als leere Sprechblasen, die nicht geeignet sind, kommunale Politik zu steuern. Doch das stimmt nicht. Als Handlungsgrundlage formuliert, drücken sie in einem Satz oder mit wenigen Spiegelstrichen aus, worauf die kommunale Entwicklung zielt. Sie markieren die Richtung, um kommunale Strategien und Ziele nachhaltig zu verändern. Leitbilder drücken positive Einstellungen zum Ziel aus. Sie binden das Verhalten der relevanten Akteurinnen und Akteure an das Ziel und lenken in Konfliktsituationen Entscheidungen. Leitbilder sind Zukunfts-Statements. Sie benennen ein Ideal, welches das **Handeln der kommunalen Akteurinnen und Akteure** strategisch „einordnet“.

Ein Leitbild ist zudem eine Marke, mit der die Kommune nach innen und außen wirbt. Überzeugend und glaubwürdig formulierte Leitbilder wirken identitätsstiftend auf die Bürgerinnen und Bürger. Sie vermitteln ein „Wir-Gefühl“.

## Was können Sie tun ?

Formulieren Sie einen Vorschlag für ein kommunales *Leitbild* für eine bewegungs- und gesundheitsförderlichen Kommune. Auf diese Weise können Sie eine Orientierung für das kommunale Entscheiden und Handeln schaffen. Erarbeiten Sie den Entwurf für das Leitbild gemeinsam mit der **Steuerungsgruppe**. Wenn Sie das Leitbild entwickeln, beziehen Sie auch Bürgerinnen und Bürgern mit ein.

Ein größerer thematischer Rahmen bietet gute Anknüpfungspunkte, um für ein kommunales Leitbild zu werben. Beispielsweise

- wird zurzeit intensiv über den Klimawandel, die demografische Entwicklung, die Digitalisierung und andere Herausforderungen diskutiert, die es erfordern, Kommunen nachhaltig zu verändern [2];
- haben die *Vereinten Nationen 17 Nachhaltigkeitsziele proklamiert* [3]. An die Ziele Nr. 3 „Gesundheit und Wohlbefinden“ und Nr. 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ lässt sich beispielsweise anschließen, um den kommunal Verantwortlichen zu verdeutlichen, dass Prävention und Gesundheitsförderung zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele beitragen;
- bietet auch der Ansatz des *Urban Health oder der StadtGesundheit* einen guten Ausgangspunkt [4,5].

## Wie können Sie vorgehen?

Sobald Ihnen das Mandat erteilt wurde, ein Leitbild zu entwerfen, ist es Zeit, einen Workshop mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe beziehungsweise einer daraus zu etablierenden Kerngruppe durchzuführen:

- Mit Kreativtechniken, die sich auch von Laien anwenden lassen, kann ein Leitbild partizipativ entwickelt werden (z. B. Brainstorming, Mind Mapping, Kartenabfragen).
- Falls ein Budget zur Verfügung steht, könnten Sie auch eine „Zukunftswerkstatt“ [6], ein „Design-Thinking“ [7] oder eine andere Variante eines Kreativworkshops beauftragen.

- Eine professionelle Moderation kann als Unterstützung dienen. Falls Sie eine professionelle Moderation beauftragen, stimmen Sie sich mit der Moderatorin oder dem Moderator über Ihre Absichten detailliert ab. Bereiten Sie diese auch auf die Teilnehmenden des Workshops mit kurzen biografischen Hintergründen vor.

Zur Leitbildentwicklung sind mehrere Szenarien möglich, z. B. Zukunftsperspektive, Gegenwartsbeschreibung oder Blick aus der Zukunft in die Vergangenheit.

### Darauf sollten Sie achten:

- Die Steuerungsgruppe wird selten legitimiert sein, ein Leitbild vorzugeben, das für die gesamte Kommune verbindlich ist. Daher sollten Sie, Vertreterinnen und Vertreter der kommunalen Entscheidungsgremien (z. B. Gemeinderat) mit zum Workshop einladen, sofern diese nicht bereits in der Steuerungsgruppe mitwirken. Gegebenenfalls hat Ihre Kommune auch bereits ein Leitbild entwickelt? Umso wichtiger ist es, dass Sie die politisch Verantwortlichen frühzeitig einbeziehen.
- Bei den Mitgliedern der Steuerungsgruppe sollte am besten bereits mit der Einladung zum Workshop die Bereitschaft geweckt werden, Zukünftiges zu denken, statt Altbewährtes zu verteidigen.
- Wichtig ist vor Beginn des Workshops mit der Amtsspitze der Kommune zu vereinbaren, wann der Leitbildentwurf präsentiert und wie und wo über das Leitbild abschließend entschieden wird. Die Präsentation, die den Gremien als Entscheidungsvorlage dient, sollte inhaltlich – zum einen mit Fakten zu den Wirkungen von körperlicher Aktivität im Alter und zum anderen mit ersten (noch vorläufigen) Daten und Fakten zur kommunalen **Ist-Situation** – fundiert vorbereitet werden. Hilfreich ist es, wenn Sie sich auf die Frage vorbereiten: „Wozu braucht unsere Kommune denn ausgerechnet das von der Steuerungsgruppe entworfene Leitbild?“

# Literatur und Quellen

1. Leppo K, Herausgeber. Health in all policies: seizing opportunities, implementing policies. s.l.: Ministry of Social Affairs and Health, Finland; 2013. 350 S.
2. Schneidewind U (2018) Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels. Fischer, Frankfurt/M.
3. 17 Ziele - Ziele für Nachhaltige Entwicklung - Agenda 2030 der UN [Internet]. [zitiert 28. Juni 2021]. Verfügbar unter: <https://17ziele.de/ziele/11.html>
4. Fehr R. Urban health / StadtGesundheit. Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. In: BZgA (Hrsg.) Leitbegriffe der Gesundheitsförderung. BZgA, Köln. Verfügbar unter: <https://www.leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/urban-health-stadtgesundheit/>; letztmalig zugegriffen Juni 2021
5. Schlicht W (2017) Urban Health. Erkenntnisse zur Gestaltung einer „gesunden“ Stadt. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
6. Müllert N R (2009) Zukunftswerkstätten. In: Popp R, Schüll, E (Hrsg.) Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Springer, Heidelberg, S. 269-276. In.
7. Uebernickel F, Brenner W, Pukall B, Naef T, Schindlholzer B (2015) Design Thinking. Das Handbuch. FAZ, Frankfurt/M.