

# Prozessschritte von Prävention und Gesundheitsförderung auf kommunaler Ebene für mehr Wohlbefinden individuell und in der Gesellschaft

Dr. Martina Metz

*"If you are working on something that you really care about, you don't have to be pushed. The vision pulls you." (Steve Jobs)*

## Einleitung

Gesundheit und Wohlbefinden gehören schon lange zu den wichtigsten Werten für die deutsche Gesellschaft. In der Corona-Pandemie haben sie an Bedeutung hinzu gewonnen (Quelle: <https://www.hausvoneden.de/sustainability/werte-index-corona/>; 28.06.2021).

Wohlbefinden umfasst nach dem Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup Organization fünf größere Lebensbereiche:

- berufliches Wohlbefinden
- soziales Wohlbefinden
- finanzielles Wohlbefinden
- physisches Wohlbefinden
- gesellschaftliches Wohlbefinden

Obwohl es ein hochwertiges Gut ist, erreichen vermutlich nur 7% der Menschen Wohlbefinden in allen fünf Bereichen (Robinson und Aronica 2014 S 125f). Um Entwicklungspotenziale zu finden, sollten die Einflussfaktoren auf Gesundheit und Wohlbefinden betrachtet werden. Diese können in verschiedene Bereiche zusammengefasst werden, von denen vor allem ein Bereich vom einzelnen Menschen beeinflussbar ist:

- Biologische Disposition, v.a. genetische Prädisposition, Alter Geschlecht (~50% Einfluss)
- Lebens- und Arbeitsbedingungen, wie Wohnen und Umwelt (~10% Einfluss)
- Denken und Handeln (~40% Einfluss)

Biologische Dispositionen sind nicht veränderlich. Aber zu 50% ist Wohlbefinden von Umweltfaktoren und vom Denken und Handeln abhängig (Robinson und Aronica 2014 S 127f). Damit liegen hier entscheidende Entwicklungspotenziale für Prävention und Gesundheitsförderung.

Prävention und Gesundheitsförderung erhalten durch das 2016 in Kraft getretene Präventionsgesetz neue Impulse durch erweiterte Fördermöglichkeiten. Besonders auf kommunaler Ebene besteht die Chance, Strukturen weiterzuentwickeln sowie Prävention und Gesundheitsförderung zu verstetigen. Ein Ziel für diesen kommunalen Strukturaufbau ist es, Gesundheit in kommunalen Entscheidungsprozessen stärker zu verankern, um Rahmenbedingungen mehr auf Gesundheit auszurichten. Ein anderes Ziel ist das sogenannte Empowerment, das Menschen in ihrem Denken und Handeln stärkt.

Weiterentwicklung bedeutet Wandel. Um diesen Wandel zu gestalten, sind drei Arten von Verstehen erforderlich:

- eine Kritik, wie die Dinge gerade sind
- eine Vision, wie die Dinge sein sollten
- eine Theorie des Wandels, d.h. wie der Weg ist vom Status Quo zur Vision (Robinson und Aronica 2016 S XXII).

Im Folgenden wird eine Theorie des Wandels dargestellt, die auf kommunaler Ebene den Strukturaufbau für Prävention und Gesundheitsförderung begleiten kann.

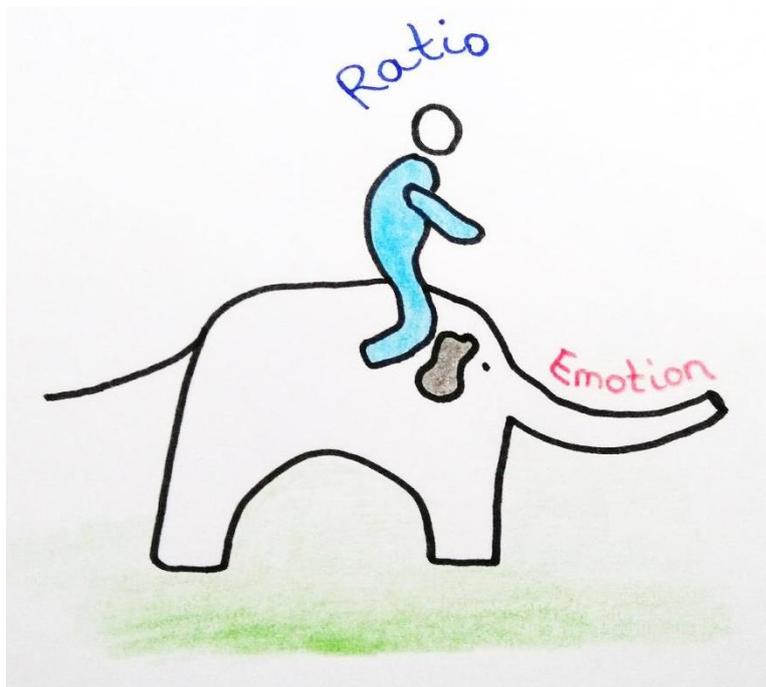
### **Eine Theorie des Wandels**

Wandel ist schwierig. Das liegt vor allem an zwei Gründen. Einerseits denken viele Menschen, dass Wandel nicht notwendig ist, dass wir schon alles erreicht haben oder dass sie so sehr von der aktuellen Situation profitieren, dass ein Wandel für sie nicht attraktiv ist. Andererseits gibt es andere Menschen, die denken, Wandel ist nicht möglich und dass alles so bleiben muss, wie es ist (Firth 2010 S 50).

Auch wenn Wandel schwierig erscheint, so ist er doch möglich. Denken und Handeln sind miteinander verknüpft. Wenn man es schafft, den ersten Schritt zu gehen, das erste Mal anders zu handeln, dann ist etwas Wichtiges passiert. Durch das anders Handeln werden Herz und Hirn erreicht. Ein neues Gefühl und neue Gedanken werden erzeugt. Und wenn

dabei positive Gefühle entstehen, dann haben Herz und Hirn keine Chance, den Wandel zu verhindern (vgl. Heath und Heath 2010 S 5).

Basis für die hier vorgestellte Theorie des Wandels ist das Verhältnis von Emotion und Ratio, wie beides Verhalten beeinflusst und wie es gesteuert werden kann, um Weiterentwicklung zu fördern. Heath und Heath (2010 S 14) beschreiben das Verhältnis von Emotion zu Ratio mit einem Symbolbild von Elefant und Reiter (vgl. Abb 1). Der Elefant ist ein starkes Tier und steht für die Energie, die in Emotionen steckt. Elefant bzw. Emotionen interessieren vor allem schnelle Erfolge und kurzfristige Ziele. Der Reiter bzw. die Ratio hingegen stellen Planung und Richtung zur Verfügung. Damit steht der Reiter eher für Zukunftsgerichtetes Denken und langfristige Ziele.



**Abbildung 1: Elefant mit seinem Reiter als Bild für Emotionen und Ratio (eigene Zeichnung; nach Heath und Heath 2010)**

In vielen Situationen ist der erste Impuls, um jemanden zu überzeugen, Daten zu präsentieren. Also mit Ergebnissen einer guten Analyse zu argumentieren. Dem Reiter bzw. der Ratio soll klarwerden, warum Veränderung gut ist. Die Ratio springt auf dieses Vorgehen an, Emotionen aber nicht. Wenn Wandel gelingen soll, dann muss beides, Emotionen und Ratio, beachtet werden. Der Mensch kann nur schwer gegen seine Emotionen handeln - gegen die Ratio zu handeln, das geht leichter, ist aber häufig nicht empfehlenswert.

Um Emotionen und Ratio beim Wandel gut zu koordinieren, sind einige kritische Schritte genau zu planen (Heath und Heath 2010 S 54f). Heath und Heath (2010) nehmen an, dass die Beantwortung eines komplexen

Problems mit ebenso komplexen Handlungsanweisungen in Nicht-Wandel resultiert. Sie kritisieren beispielsweise das Modell der Ernährungspyramide als zu komplex, als dass sie wirksam zu Wandel führen würde.

Ernährung ist ein gutes Beispiel, wenn es um das Verhältnis von Ratio und Emotionen geht. Wenn Menschen den Auftrag erhalten, das Ernährungsverhalten in einer Gruppe zu verändern, so scheint der erste Impuls zu sein, mehr Wissen in die Gruppe zu bringen. Wer mehr über Ernährung weiß, wird sich dann schon besser ernähren. So die Vermutung. Das Problem dabei ist, dass Verhaltensänderung nicht allein vom Reiter initiiert werden kann. Vielmehr ist der Elefant wichtig. Wissen richtet sich an den Reiter, der Elefant ist davon wenig beeindruckt (vgl. Heath und Heath 2010 S 112f).

Um Wandel und Veränderung für Menschen leichter zu machen, sind verschiedene Maßnahmen oder auch Tricks möglich, um das Konfliktpotenzial zwischen Ratio und Emotionen zu umgehen (Heath und Heath 2010, Kelley und Kelley 2013):

- a) die Ziellinie nach vorne schieben
- b) den Wandel verkleinern
- c) den Weg erleichtern
- d) die Umwelt verbessern
- e) Veränderung als Experiment begreifen
- f) die Menschen stärken (Empowerment)

Diese Maßnahmen bzw. Tricks werden im Folgenden kurz erläutert und fließen im Weiteren in die Schritte der Weiterentwicklung ein.

#### **a) Die Ziellinie nach vorne schieben**

Wenn Menschen zu Beginn eines Veränderungsprozesses schon das Gefühl haben, dass sie einen Teil des Weges bewältigt haben, so ist dies motivierend. Die Ziellinie fühlt sich dann schon etwas näher an. Dieses Prinzip wird deutlich bei Bonuskarten, z.B. beim 10. Einkauf erhält man ein Gratisprodukt. Es fühlt sich besser an, wenn eine 12er-Karte ausgegeben wird, bei der die ersten beiden Käufe schon abgehakt sind, im Vergleich zu einer 10er-Karte, die noch völlig ungenutzt ist.

#### **b) Den Wandel verkleinern**

Wenn das Problem nicht mehr so groß erscheint, so sinkt auch der Widerstand des Elefanten. Am Beispiel Ernährung ist der Widerstand

häufig sehr hoch, wenn die notwendigen Veränderungen sehr zahlreich und der Aufwand sehr hoch ist (vgl. Heath und Heath 2010 S 129ff). Um die Hürden für eine Ernährungsumstellung zu verkleinern, wäre es ratsam, erstmal den Aufwand klein zu halten, d.h. wenige, aber effektive Maßnahmen umzusetzen. So könnte beispielsweise das Zeitfenster, in dem nicht gegessen wird, auf 12-16 Stunden pro Tag erhöht oder auf gesüßte Getränke verzichtet werden. Alles andere kann weiter so gestaltet werden, wie man es möchte.

Eine andere Möglichkeit, den Wandel kleiner erscheinen zu lassen, ist die Kalkulation kleiner Erfolge. Es geht darum, zeitnahe Meilensteine zu setzen, die sich gut erreichbar anfühlen. Beispielsweise ist eine Gewichtsabnahme von 0,5 kg pro Woche schon ein guter und gleichzeitig realistischer Wert. Wird dieser regelmäßig erreicht, so macht dies nicht nur ein gutes Gefühl, sondern es lässt auch Hoffnung entstehen, dass die großen Ziele ebenso erreichbar sind. Hoffnung ist wie Nahrung für den Elefanten.

Ebenso könnte man sich auf eine Lebensmittelgruppe fokussieren, z.B. auf Obst und Gemüse. Wer wenig oder gar nichts davon isst, könnte sich kleine Ziele setzen, wie z.B. ein Stück Obst pro Tag.

Das Erreichen solch kleiner Ziele wirkt motivierend und macht ein gutes Gefühl. Dadurch werden ein längerfristiger Erfolg und ein kontinuierlicher Veränderungsprozess gefördert (vgl. Heath und Heath 2010 S 139). Es ist absolut gerechtfertigt und auch förderlich, wenn Menschen Stolz sind auf kleine Erfolge. Sie können ebenso andere inspirieren und zu ähnlichen Veränderungsprozessen motivieren. Voraussetzung für diese positive Wirkung ist, dass eine innere Überzeugung vorhanden ist, die die Menschen vorantreibt (vgl. Heath und Heath 2010 S 152).

### **c) Den Weg erleichtern**

Den Weg zum Ziel zu erleichtern, bedeutet einige wichtige Schritte konkret vor auszuplanen (vgl. Heath und Heath 2010 S 182f), sodass auf dem Weg zum Ziel weniger nachgedacht werden muss. Es ist eine Art kognitive Vorleistung, die für sich selbst oder andere geleistet wird. Es erleichtert die Umsetzung von Wandel, da jede Entscheidung, die zu treffen ist, Energieaufwand bedeutet. Je mehr Entscheidungen notwendig sind, desto aufwändiger ist der Prozess und desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er durchgeführt wird. Wenn man z.B. möchte, dass ein Lebensmitteleinkauf möglichst gesund ist, so besteht die Möglichkeit, diesen vor auszuplanen: wo wird eingekauft, um welche Uhrzeit, wie gelange ich dort hin, was kaufe ich ein und in welcher Reihenfolge.

#### **d) Die Umwelt verbessern**

Menschen werden von ihrer Umwelt beeinflusst, seien es andere Menschen oder auch sonstige Umweltbedingungen. Viele Menschen zeigen sogar eine Art Herdenverhalten. Dieses wird beispielsweise bei Ernährungstrends sichtbar, wenn eine Gruppe von Menschen etwas Bestimmtes isst und man möchte zugehörig sein, dann folgen viele ihrem Herdentrieb und essen es auch (vgl. Heath und Heath 2010 S 206). Anders formuliert, könnte man auch sagen, dass Verhalten ansteckend ist. Dies kann durchaus positiv genutzt werden. Es besteht die Möglichkeit, neue soziale Normen zu kreieren, die gesünder sind, als die bestehenden. So setzt sich in Deutschland ein Trend zum Baumwollbeutel beim Einkaufen durch. Hier wird vor allem der Elefant aktiv, der nicht alleine sein, sondern zu einer Gruppe gehören möchte.

#### **e) Veränderung als Experiment begreifen**

Wenn wir Veränderungen als Experimente begreifen, dann können wir die Akzeptanz erhöhen (Kelley und Kelley 2013 S 176). Der Vorteil dieser Annahme ist, dass Experimente den Anschein machen, dass sie nicht für die Ewigkeit sind, sondern über einen kürzeren Zeitraum unverbindlich etwas Neues ausprobiert wird. Eine Rückkehr zum Ausgangspunkt ist immer möglich, ein Abbruch optional und eine Weiterführung wird nur umgesetzt, wenn das Experiment erfolgreich war.

#### **f) Die Menschen stärken (Empowerment)**

Der letzte Aspekt, Menschen zu stärken, um ihnen Wandel zu erleichtern, wird auch als Empowerment bezeichnet. Empowerment umfasst dabei drei Ebenen (Brown 2018 S 97). Es geht um eine gemeinschaftliche Ebene, auf der Menschen eine gemeinsame Ebene finden und ihre individuellen Stärken zu einem größeren Ganzen zusammenwirken. Eine zweite Ebene ist die individuelle Ebene, auf der jede Person ihr individuelles Potenzial entfaltet. Bei Veränderungsprozessen sind diese individuellen Entwicklungen und Beteiligungen sehr wichtig. Eine dritte Ebene bezieht sich auf die Beziehungsebene, auf der Akzeptanz und Toleranz herrschen für Individualität und unterschiedliche Persönlichkeiten. Diese Akzeptanz basiert auf einem starken Maß an Selbstkenntnis und Selbstbewusstsein.

#### **Schritte der Weiterentwicklung**

Aus der dargestellten Theorie des Wandels leiten sich die folgenden Schritte zur Weiterentwicklung kommunaler Strukturen für Prävention

und Gesundheitsförderung ab. Diese Schritte bauen aufeinander auf, können bei Bedarf in ihrer Reihenfolge jedoch verändert werden.

- (1) erste schnelle Maßnahmen umsetzen
- (2) „JA“ zur Gesundheit – Selbstverpflichtung
- (3) sich selbst kennen lernen
- (4) Vision erstellen
- (5) Kreativität – Ideen entwickeln
- (6) Evaluation und Reflexion

### **Schritte des Wandels – verstehen und methodisch umsetzen**

Für jeden Schritt werden Methoden und Übungen vorgeschlagen, die bei der jeweiligen Aufgabe helfen können. Es müssen jeweils nicht alle Methoden und Übungen angewendet werden. Auch sind die genannten Methoden nicht zwingend, sondern können durch andere ersetzt werden.

#### **Schritt 1 „Motivation“: erste Maßnahme mit schnellem Erfolg**

Bei diesem Schritt geht es weniger um Maßnahmen, die effektiv zum Erreichen einer Gesundheits-Vision dienen. Es geht vielmehr um einen motivierenden Schritt. Es geht darum, ins Handeln zu kommen und eine neue Routine zu etablieren.

Die Maßnahme sollte einfach, unbürokratisch umsetzbar, möglichst barrierefrei, klar und gut zu messen sein. Beispielsweise ist es eine Option, ab sofort Milch komplett durch eine pflanzliche Alternative zu ersetzen. Oder es werden Wettbewerbe ausgerufen. Möglich ist ein Wettbewerb, pro Woche mindestens 40 verschiedene pflanzliche Lebensmittel zu essen. Oder ein Schritte-Wettbewerb. Oder ein Hampelmann-Wettbewerb, z.B. 4-mal eine Minute Hampelmann pro Tag zu absolvieren.

Wichtig ist, dass Wissen in Handeln umgesetzt wird, indem es einfach getan wird. Brown (2018 S 5f) schreibt: „We know that the way to move information from your head to your heart is through your hands.“ Reiter und Elefant werden somit über das Handeln miteinander verbunden.

In einem Workshop-Format können mittels Brainstorming weitere Ideen für erste Maßnahmen erzeugt und ausgewählt werden. Dabei ist es auch möglich, bestehende Maßnahmen aus anderen Kommunen als Beispiel zu nutzen und zu kopieren, beispielsweise das Projekt „Tafel in Bewegung“. Auf kommunaler Ebene wäre es denkbar, Wettbewerbe zu jeder

Jahreszeit zu initiieren, um eine dauerhafte Motivation zu fördern und kontinuierlich für Gesundheit zu werben.

## **Schritt 2 Selbstverpflichtung zu Gesundheit**

An dieser Stelle ist es noch nicht wichtig, genau zu wissen, wie in der Zukunft gehandelt wird und welche Veränderungen notwendig sind. Auch das genaue Ziel ist noch nicht relevant. Wichtig ist das grundsätzliche „JA“ zum Aspekt Gesundheit im Denken, Entscheiden und Handeln.

Ein solcher Vertrag mit sich selbst legt den Samen. Er ist auf allen Verantwortungsebenen wichtig, in der Bürgerschaft ebenso wie auf Steuerungsebene. Die Sätze sollen selbst gewählt werden. Sie sollten der inneren Einstellung entsprechen. Es ist empfehlenswert, den Vertragstext handschriftlich zu formulieren. Dadurch werden die Sätze bewusster formuliert und bleiben besser in Erinnerung.

Eine Selbstverpflichtung abzugeben, ist freiwillig. Die unterschriebenen Verträge bleiben bei jeder Person selbst und werden nicht zentral gesammelt oder ausgewertet.

## **Schritt 3 „Persönlichkeit“: Sich selbst (die Organisation) besser kennen lernen**

Das Suchen und Finden der eigenen Werte legt einen wichtigen Grundstein für den weiteren Prozess. Ein Zitat von Brown (2018 S 98) belegt die Sinnhaftigkeit dieses Vorgehens: „Once everyone understands their value, we stop hustling for worthiness and lean into our gifts.“ Wir müssen uns also selbst erstmal gut kennen und unserer Fähigkeiten, Schwächen und Werte bewusst sein, damit wir unseren Selbstwert kennen und aufhören, nach Bestätigung von außen zu suchen.

Es geht im ersten Schritt darum, sein „Element“ zu finden (Robinson und Aronica 2014 S 6f, 123). Geeignet erscheint eine Art biografisches Portfolio. Auf einem großen Blatt Papier werden relevante Ereignisse im Leben in Form einer Lebenslinie dargestellt und jeweils beantwortet was gemacht wurde, welche Fähigkeiten darin deutlich werden und welche Kompetenz deutlich wird.

Wenn der Blick auf die Gegenwart gerichtet wird, dann stellt sich die Frage, in welchen Momenten ist die Person voll bei sich, was fällt leicht und was bereitet große Freude.

Diese zwei Stränge erfordern die Auseinandersetzung mit sich selbst. Dies kann in Form eines ganztägigen Workshops (Präsenz oder online) oder als selbstständiges Arbeiten stattfinden.

Eine weitere, schnellere Methode ist die Arbeit mit einer Werteliste (Brown 2018). Werte stellen dabei Lebens- oder Denkweisen dar, die eine Person als besonders wichtig erachtet. Vorlagen für Wertelisten finden sich online und können individuell ergänzt werden, sofern Werte fehlen. Brené Brown empfiehlt, die zwei wichtigsten Werte für sich zu identifizieren und diese zu leben. Dazu sollten erstmal 15 wichtige Werte eingekreist werden, die auf die zwei wichtigsten Werte weiter einzugrenzen sind.

#### **Schritt 4 "Vision"**

Eine gute Vision wirkt anziehend, attraktiv und motivierend. Sie gibt Orientierung und wenn eine Entscheidung getroffen werden muss, gibt sie Orientierung.

Es kann mit einem Brainstorming beginnen, was Gesundheit im kommunalen Kontext bedeutet. Es geht darum, dass jede Person einen Bezug zu Gesundheit im individuellen Handlungsraum entdeckt. Dabei soll explizit von den eingetretenen Pfaden der Gesundheit wie Ernährung, Bewegung und psychische Ebene weggedacht werden. Neue Felder und Aspekte sollen entdeckt und neue Handlungsspielräume eröffnet werden. Die grundlegende Frage ist, was brauchen Menschen, um sich wohl zu fühlen? Mögliche Antworten sind: Sicherheit (finanziell, materiell, Beziehungen, ...), Zugehörigkeit, Spiritualität und Zuversicht, Kompetenz und Verantwortung, Selbstkenntnis und Selbstvertrauen.

Es gibt verschiedene Methoden, die bei der Entwicklung und Visualisierung der Vision helfen können. Dazu zählen:

- „Destination postcards“: eine Postkarte aus der Zukunft (Heath und Heath 2010 S 85)
- „Vision board“: eine Bildercollage, die Ideen, Hoffnungen und Träume zeigt (Robinson und Aronica 2014 S 13)
- Zeitungsartikel aus der Zukunft: eine ähnliche Methode, die eher schriftlich als bildlich ist.
- Zukunftswerkstatt: ein häufig längerer Arbeitsprozess, bei dem Probleme analysiert, Utopien kreiert und Umsetzungspläne erstellt werden

#### **Schritt 5 „Kreativität“: Ideen entwickeln**

Es gibt zahlreiche Methoden zur Ideensammlung. Ein Brainstorming ist eine Option. Möglich sind auch:

- Disney-Methode mit Visionär, Kritiker und Realist
- 5-3-6-Methode, bei der schriftlich in einem kleinen Team viele

Ideen erzeugt werden, die sich teilweise gegenseitig inspirieren

- Kopfstandmethode, die vor allem gut geeignet ist, wenn ein Problem bisher schwer zu lösen war
- Wunderfrage (Einzelgespräch) oder als Appreciative Inquiry für Gruppen
- Und auch hier kann eine Zukunftswerkstatt durchgeführt werden, die eine komplexe Methode ist

Um Ideen zu diskutieren und auszuwählen können eingesetzt werden:

- Fish Bowl
- World Café
- eine SWOT-Analyse, die u.a. Stärken und Schwächen analysiert
- Pre-Mortem, wobei danach gefragt wird, welche Schlüsse gezogen werden, wenn die Glaskugel zeigt, dass die Idee so richtig schiefgegangen ist

### **Schritt 6 „Evaluation“**

Grundsätzlich lassen sich Ergebnis- und Prozessevaluation unterscheiden. Beides ist wichtig für Prävention und Gesundheitsförderung. Welche Indikatoren und Methoden eingesetzt werden, entscheidet sich auf Basis des konkreten Vorhabens. Vorteilhaft ist eine externe Evaluation, um Umsetzung und Bewertung zu entkoppeln.

### **Schluss**

Veränderungsprozesse anzustoßen und durchzuhalten, benötigt Selbstreflexion und Mut. Es erfordert, seine Werte zu kennen, ihnen zu vertrauen und zu folgen. Um das eigene und das Wohlbefinden anderer zu verbessern, ist viel Anstrengung und die Integration verschiedener Voraussetzungen notwendig.

Kommunale Prävention und Gesundheitsförderung zu fördern, erfordert langfristige Prozesse, die strategisch gut geplant sein sollten. Die beschriebene Theorie eines Wandels hin zu mehr Prävention und Gesundheitsförderung im kommunalen Bereich und die begleitenden Methoden stellen eine Chance für einen gelingenden Prozess dar. Beides muss sich in der Realität beweisen. Ein Gelingen ist nicht garantiert.

## Literatur

Brown B (2018): Dare to lead. Brave work. Tough conversations. Whole hearts. Vermilion, London

Firth D (2010): The corporate fool. oV, oO

Heath C, Heath D (2010): Switch. How to change things when change is hard. Crown Business, New York

Kelley D und Kelley T (2013): Kreativität und Selbstvertrauen. Der Schlüssel zu Ihrem Kreativbewusstsein. Hermann Schmidt Verlag, Mainz

Robinson K, Aronica L (2014): Finding your element. How to discover your talents and passions and transform your life. Penguin books, London

Robinson K, Aronica L (2016): Creative schools. The grassroots revolution that's transforming education. Penguin, London



GKV-Bündnis für  
**GESUNDHEIT**

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



### **Dr. Martina Metz**

Stadt Kassel

Gesundheitsamt Region Kassel

- Prävention und Gesundheitsförderung -

34112 Kassel

Tel.: 0561 / 787-1929

E-Mail: [Martina.Metz@kassel.de](mailto:Martina.Metz@kassel.de)