

A

Integrierte Leitbildent- wicklung für Kommunen

Eine Arbeitshilfe für Kommunen und Träger

Autorin
Denise Anton

Integrierte **Leitbildentwicklung** für Kommunen

Arbeitshilfe für Kommunen
und Träger



Inhalt

Seite	
04	1. Einleitung
05	2. Was ist ein Leitbild?
06	2.1 Zweck und Ziel eines Leitbildes
07	2.2 Vorteile eines Leitbildes und des dazugehörigen Prozesses
07	3. Der Entstehungsprozess
10	4. Format
10	4.1 Themen
10	4.2 Bestandteile
13	5. Herausforderungen
14	6. Fazit
15	Anhang Literatur

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erstmalig im Sammelband zur Sozialplanung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen im Jahr 2019 erschienen.

Einleitung

Leitbildentwicklung /
Visionen / **Partizipation** /
gemeinsam gestalten /
Zukunft

Das Thema Leitbildentwicklung, welches ursprünglich aus dem privatwirtschaftlichen Kontext stammt, wurde seit Beginn der 1990er Jahre im Rahmen von Reformbestrebungen auf die Kommunalverwaltung übertragen. Ziel der Reformen war es, die Verwaltung von Kommunen vermehrt als Konzern auszurichten und sie anhand von Visionen, Prinzipien, Normen und Spielregeln effizienter zu machen. In der Folge wurde dieses Denken auch auf die Gesamtstadt bezogen, dann stärker fokussierend auf einzelne Ressorts (beispielsweise Soziales) angewendet.

Anders als in der Leitbildentwicklung für Unternehmen, zu der es eine umfangreiche Literatur und zahlreiche Anleitungen gibt, hat das Thema in Kommunen bislang immer noch keine festen Konturen angenommen. Das liegt auch daran, dass die Umsetzung des Leitbildgedankens in Kommunen wesentlich komplexer und aufwendiger als in Organisationen und Unternehmen ist, da ein größerer und heterogener Personenkreis (die Stakeholder, also Bürgerinnen und Bürger, Mitarbeitende, Vereine etc.) einzubeziehen und mit zu bedenken sind.

Die folgenden Ausführungen dienen als Grundlage für Kommunen, die sich auf den Weg eines Leitbildprozesses für ihre Stadt oder auch nur einen bestimmten Fachbereich machen möchten. Sie geben einen Überblick über die durchzuführenden Prozessschritte und bieten anhand von gelungenen Praxisbeispielen Orientierung.

2.

Was ist ein Leitbild?

Der kommunale Leitbildprozess kann Teil einer integrierten, strategischen Sozialplanung sein und lässt sich in diesem Zusammenhang folgendermaßen definieren:

Das zentrale Ziel der Sozialplanung sollte stets sein, negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um diesen in Kooperation mit unterschiedlichen Akteuren entgegenwirken und die Bedingungen vor Ort verbessern zu können. Damit dieser Leitgedanke in alle Bereiche der Verwaltung strahlt, ist die Entwicklung eines übergeordneten Leitbildes unter Einbeziehung der Verwaltungsleitung wichtig. Dadurch werden inhaltliche Schwerpunkte gesetzt und es entsteht eine gemeinsame Willensbildung für den weiteren Prozess. Das Leitbild kann sich auf die durch die Analyse der Gesamtstadt identifizierten Herausforderungen beziehen und diese aufgreifen. Das Leitbild sollte konkrete Aussagen über das sozialpolitische Grundverständnis der Kommune beinhalten und einen angestrebten Endzustand abbilden. An dieser Stelle fungiert die Sozialplanung nicht in Eigenregie, sondern als koordinierende Stelle, die den Prozess anregt und moderiert.

Ein Leitbild besteht aus schriftlich formulierten Grundsätzen, die von Organisationen aller Art (Kommunen, Wirtschaftsunternehmen, Vereinen etc.) eigenständig oder mit Unterstützung externer Beratung erarbeitet werden können. Es enthält Informationen zu Selbstverständnis, Vision und Ziel einer Organisation, aber auch zu ihrem Auftrag sowie zu der intern erlebbaren Kultur bzw. dem Verhaltenskodex.

Im Einzelnen sollte ein Leitbild also folgende Fragen beantworten*:

- Wer sind wir und wofür stehen wir als Kommune/Verwaltung? (Vision)
- Was wollen wir gemeinsam erreichen? (Ziel)
- Warum machen wir es? (Auftrag)
- Wie machen wir es bzw. welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten? (Verhalten/Kultur) (vgl. Kersting/Hilsenbeck 2004: 3)

*Beispiel:

Vision – Gesunde Stadt

Ziel – Gesundes Aufwachsen, Leben und Altern für alle Mitbürgerinnen und Mitbürger

Auftrag – Wir als Kommune sind davon überzeugt, dass eine gesunde Lebensführung positive Auswirkungen auf alle Lebensbereiche hat. Wir möchten die Gesundheit unserer Mitbürgerinnen und Mitbürger fördern und erhalten, damit sie ein langes, zufriedenes Leben haben.

Verhalten/Kultur – Wir fördern die Gesundheit unserer Mitbürgerinnen und Mitbürger. Wir schließen niemanden aus, alle haben die gleichen Rechte. Es werden Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt, um die Menschen dort abzuholen, wo sie aktuell stehen.

Auf kommunaler Ebene sind zwei Varianten eines Leitbildes möglich:

- a) ein kommunalpolitisches Leitbild beschreibt die langfristige politische Ausrichtung einer Kommune. Fester Bestandteil sollten Botschaften zum sozialpolitischen Grundverständnis der Kommune sein. Idealtypisch wird das kommunalpolitische Leitbild sowohl für die Gesamtstadt als auch fachbereichsübergreifend erstellt. Es ist allerdings auch denkbar, ein Leitbild auf gesamtstädtischer Ebene, aber nur für einen bestimmten Bereich zu erarbeiten, zum Beispiel für den Bereich Soziales (sozialpolitisches Leitbild).
- b) ein Verwaltungsleitbild stellt die verwaltungsinternen Leitlinien für den Umgang der Verwaltungsmitarbeitenden untereinander und gegenüber Dritten dar. Es kann unterschiedliche Bereiche abdecken, etwa Personalführung, Personalentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, Bürgerorientierung etc. (organisationsbezogenes Leitbild).

Für Kommunen bietet es sich an, beide Leitbilder zu entwickeln. Das Verwaltungsleitbild (b) gibt Orientierung für die innere Organisation, es stärkt den Zusammenhalt innerhalb der Verwaltung und schafft Klarheit über das Selbstverständnis, die Wirkungsziele und die internen Ansprüche an die Mitarbeitenden. Zusätzlich gibt es das übergreifende kommunalpolitische Leitbild (a), welches der Gesamtstadt mit all ihren Beteiligten – inklusive der Verwaltung – eine Richtungsweisung für die Zukunft gibt und handlungsleitend sein sollte. Relevante Themen werden dabei partizipativ erarbeitet, sodass die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger sichergestellt und damit im Idealfall mehr Verständnis für Verwaltungshandeln erzeugt wird.

Im Entwicklungsprozess können beide Varianten parallel oder nacheinander erarbeitet werden. Welches Vorgehen gewählt wird, ist dabei von den kommunalen Entscheidungsträgern und -trägerinnen (Bürgermeister mit Verwaltungsvorstand) vorab zu bestimmen: Entweder werden dann beide Prozesse zeitlich parallel angestoßen und verlaufen parallel zueinander oder das Verwaltungsleitbild wird zuerst erarbeitet, um die daraus entstandenen Erfahrungen im zweiten (aufwendigeren) Prozess des kommunalpolitischen Leitbildes nutzen zu können. Der Entwicklung eines übergreifenden kommunalpolitischen Leitbildes kommt aufgrund seiner Komplexität und seiner richtungsweisenden Funktion für den Sozialplanungsprozess insgesamt auf kommunaler Ebene besondere Bedeutung zu, weswegen sich die folgenden Ausführungen auch schwerpunktmäßig darauf konzentrieren.

Einige Aspekte gelten allerdings gleichermaßen für beide Varianten der Leitbildentwicklung: Es kommt entscheidend darauf an, die kommunalen Mitarbeitenden darin einzubinden und zu beteiligen. Nur wenn alle Gelegenheit erhalten, ihre Sicht der Dinge, Erfahrungen und Visionen einzubringen, lässt sich gewährleisten, dass sie sich auch mit der Zielsetzung, der Vision und der angestrebten Kultur identifizieren können, sie überzeugend leben und erlebbar machen.

Die Leitbilderstellung setzt bei allen Teilnehmenden „die Bereitschaft zum Langfrist-Denken, zur Offenheit, Bürgerorientierung und Verwaltungsmodernisierung“ (Funke 2005: 278) voraus. In diesem Sinne steht ein Leitbild im Unterschied zu einer rein reaktiven Verwaltung und Sozialpolitik für eine moderne, präventiv handelnde Verwaltung und Politik.

Die Erstellung des Leitbildes bildet den Anfang eines kommunalen Profilierungsprozesses. Auf die Formulierung des Leitbildes folgt die schrittweise Umsetzung der

darin entwickelten Ziele und Aufträge. Dazu gehört es, bestehende Projekte und Maßnahmen auf ihre Übereinstimmung mit dem Leitbild und auf ihre Wirkung hin zu evaluieren sowie neue bzw. passendere Maßnahmen und Projekte zu entwickeln. Die Evaluierung hat möglichst regelmäßig, in einem vorab definierten Zeitraum, zu erfolgen und ermöglicht es, eine Bestandsaufnahme zu machen und das Leitbild sowie die konkreten Projekte und Maßnahmen ggf. anzupassen.

2.1 Zweck und Ziel eines Leitbildes

Der oberste Zweck eines Leitbildes besteht zunächst darin, Klarheit, Transparenz, Verbindlichkeit und Orientierung in die heterogene Akteurslandschaft und das breite Themenspektrum zu bringen, mit dem eine Kommune betraut ist. Das Leitbild dient der Information, aber auch der Positionierung einer Kommune nach innen und außen. Es soll prägnant zum Ausdruck bringen, wofür eine Kommune steht. So nennt sich die Kupferstadt Stolberg „Soziale Kupferstadt 2030“. Die Kupferstadt hat sich konkret „zum Ziel gesetzt, bis 2030 soziale Ungleichheiten zu überwinden, Stadtteile lebenswerter und familiengerechter zu entwickeln, den Zusammenhalt in der Stadt zu fördern und die Lebensqualität für alle Bürgerinnen und Bürger zu heben.“¹

Es sollen also bis 2030 eindeutige Verbesserungen für alle Bürgerinnen und Bürger zu spüren sein. Die Verwaltung/Kommunalpolitik wird im Idealfall ihr Verhalten und ihre Entscheidungen entlang dieses Motivs ausrichten.

„Eine gemeinsame Vision kann die Koordination von internen Fachplanern sowie externen Expertinnen und Experten erleichtern, da sie aufzeigt, wo Schwerpunkte im Handeln gesehen werden“ (MAGS² 2011: 114). Ein Leitbild bestimmt somit den mittelfristigen und langfristigen Kurs der Kommune und bildet die Basis für eine Corporate Identity³, das gemeinsame Selbstverständnis. „Ziel eines Leitbildes ist die Entwicklung einer einheitlichen Identität, in der alle vorhandenen Arbeits- und Lebenskulturen einer Organisation auf die gemeinsame Zielsetzung ausgerichtet werden“ (BGW 2005: 7). Das Leitbild ist also, auch wenn es Teil des Stadtmarketings sein kann, mehr als eine reine PR-Maß-

¹ https://www.stolberg.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=868479&waid=699 ² Vor dem Wechsel der nordrhein-westfälischen Landesregierung 2017 hieß es Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS). ³ Eine Corporate Identity (CI) ist das Selbstbild eines Unternehmens, mit dem es sich von anderen abgrenzt und mit dem es sich erkennbar nach außen präsentiert (etwa durch einheitliches Auftreten mit Logo, identischen Briefbögen etc.).

nahme, es beschreibt vielmehr das Selbstverständnis einer Kommune und bildet die Legitimation für kommunales Handeln.

Es entfaltet besonders dann viel Kraft, wenn sich die kommunalen Führungspersonen bei ihren (strategischen) Entscheidungen selbst daran und an den darin festgelegten konkreten Visionen für die Kommune orientieren.

2.2 Vorteile eines Leitbildes und des dazugehörigen Prozesses

Die Partizipation bei der Leitbildentwicklung – die Einbindung von Mitarbeitenden, Bürgern und Stakeholdern in (politische) Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse – führt zu einer gestärkten und verbesserten Kommunikation zwischen den Ebenen von Verwaltung, Politik und Stadtgesellschaft. Alle Beteiligten erleben, dass ihre Anliegen vertrauensvoll und verbindlich gewürdigt werden. Dies stärkt das Vertrauen untereinander, das Gemeinschaftsgefühl und die Bereitschaft, Entscheidungen mitzutragen. Im Idealfall entsteht eine Atmosphäre, in der ein gleichberechtigter, konstruktiver Austausch stattfinden kann, was auf alle Beteiligten motivierend wirkt (vgl. Kersting/Hilsenbeck 2004: 8). Wenn Menschen in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, fällt es ihnen nicht nur leichter, auch solche Entscheidungen zu akzeptieren und nach außen hin zu vertreten, die nicht ihrer eigenen Ansicht entsprechen, sondern es wächst ihre Motivation, sich in Zukunft wieder in Projekten zu engagieren und Verantwortung für gemeinsam getroffene Entscheidungen zu übernehmen.

Ein Leitbildprozess bietet überdies Gelegenheit, den Standpunkt und die Position der Kommune innerhalb der Gesellschaft zu überdenken und ggf. neu zu bestimmen.

Das Leitbild erfüllt damit zweierlei Funktion: Es bietet einerseits Stabilität und Orientierung bei der Entwicklung von kommunalen Maßnahmen und strategischen Programmen, begünstigt aber auch einen Wandel der bisherigen Kultur in einer Kommune und setzt durch die Partizipation vieler unterschiedlicher Standpunkte ein Umdenken in Gang: „Wandel kann nicht als Änderung, nicht per Dekret eingeführt werden“ (Luhmann 2000: 29).

Dieser Wandel⁴ sollte auf allen Ebenen gelebt und von der Kommune individuell und aktiv gesteuert werden. Individuell meint, dass ein Themenfokus gesetzt wird (z. B. Bildung, Gesundheit, Ökologie etc.), um auf bekannte Schwachstellen einzuwirken und zugleich ein Alleinstellungsmerkmal in Konkurrenz zu anderen Kommunen zu entwickeln.

Auf Verwaltungsebene sollte das Leitbild einen spezifischen Fokus für jeden Fachbereich enthalten, damit das Verwaltungshandeln eine neue Richtung einschlagen kann. Die allgemeinen Leitziele werden mit den Aufgaben des jeweiligen Fachbereichs verknüpft und für die operative Ebene formuliert und aufgeteilt. So entwickelt beispielsweise der Fachbereich Kinder, Jugend und Familie zum Leitziel gesundes Aufwachsen andere Maßnahmen als der Fachbereich Stadtplanung. Beide Fachbereiche werden das Ziel auf ihre Weise umsetzen und so für eine fachbereichsübergreifende Bearbeitung der Ziele sorgen.

Für die Kommunalpolitik ergeben sich aus der Leitbildentwicklung positive Impulse⁵ und Orientierung, denn im Idealfall fand sie unter Beteiligung von Bürgern und Bürgerinnen aus der Kommune statt und spiegelt insofern auch den Willen der Wählerinnen und Wähler wider.

Im Nachgang eines Leitbildprozesses sollte ein regelmäßiger Soll-Ist-Abgleich stattfinden, um kontinuierlich Projekte und Maßnahmen zu entwickeln, die die Visionen des Leitbildes in die Praxis umsetzen.

3.

Der Entstehungsprozess

Im Folgenden werden die Prozessschritte einer partizipativen Leitbildentwicklung erläutert. Am Ende des Absatzes wird der Inhalt in Form einer Grafik dargestellt.

Ausgangspunkt jedes Leitbildprozesses ist die Auftragserteilung durch einen Ratsbeschluss⁶. Dieser dient nach innen wie nach außen als Legitimationsgrundlage für alle weiteren Schritte.

⁴ Wandel von reaktiven Verhaltensweisen in aktive Gestaltung. ⁵ Die Kommunalpolitik erhält durch ein Leitbild und den dazugehörigen Prozess Einblick in die Wünsche der Bürgerinnen und Bürger und kann ihr zukünftiges Handeln (z. B. im Rat, im Rahmen von Anträgen und Initiativen) an diesen Wünschen und Zielen ausrichten. ⁶ Oder ein Beschluss des Verwaltungsvorstandes, sofern es ausschließlich um die Entwicklung eines Verwaltungsleitbildes geht.

Im Anschluss daran ist es empfehlenswert, eine ressortübergreifende Projektgruppe zu bilden, die den Leitbildprozess organisiert und steuert. Die Projektgruppe sollte sich aus Vertretern und Vertreterinnen der Verwaltung (unterschiedliche Fachbereiche und Ebenen), der Politik und der freien Wohlfahrtspflege zusammensetzen. Größe und Zusammensetzung dieser Projektgruppe ist je nach Kommune variabel; es bietet sich aber grundsätzlich an, für bestimmte Prozessschritte professionelle Hilfe von außen zu akquirieren.⁷

Die Mitglieder der Projektgruppe erhalten vertiefende Informationen zum Thema Leitbild und sollten die Kompetenz besitzen, zum Beispiel thematische Schwerpunkte setzen zu können. Die Leitung und Organisation dieser Projektgruppe sollte eine Person übernehmen, die mit ausreichenden Zeitressourcen und Entscheidungskompetenzen hinsichtlich rein organisatorischer Entscheidungen wie Teilnehmenden- und Terminfindungen und Sitzungsführung ausgestattet ist (Koordinatoren beziehungsweise Vorsitzende).

Um den weiteren Prozess handhabbar und zielgerichtet planen zu können, ist es wichtig, gleich anfangs zwischen kommunaler Führungsebene und Projektgruppe das primäre Ziel der Leitbildentwicklung verbindlich zu klären.⁸ Die Entwicklung des Leitbildes sowie das Ausfüllen der Leitbild-Botschaften mit Sinnhaftigkeit und darauf bezogenen Maßnahmen sollte in den nächsten Schritten mit den Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern gemeinsam erarbeitet werden (siehe oben, Partizipation sichert Akzeptanz).

Als Informationsgrundlage für die Projektgruppe und den weiteren Verlauf könnte eine Befragung der Bürgerinnen und Bürger sowie der Mitarbeitenden der Kommunalverwaltung dienen. Diese ist auf diverse Art durchführbar (schriftlich, telefonisch, persönlich etc.) und sollte möglichst offen stattfinden. Denkbare Fragen wären: Was hebt uns positiv von anderen Kommunen ab? Wie sollten wir miteinander

umgehen? Was gefällt mir (nicht) in meiner Kommune? Es sollten möglichst viele Menschen befragt werden.

Die Projektgruppe entwickelt im Anschluss der Befragung ein auf den Ergebnissen basierendes Eckpunktepapier, welches die meist genannten und damit für die Bürgerinnen und Bürger wichtigsten Themenfelder enthält (etwa Gesundheit, Sicherheit etc.).

Dieser Entwurf wird den Bürgerinnen und Bürgern und Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Verwaltung und Verbänden präsentiert und in einem oder mehreren Workshops gemeinsam weiter ausgearbeitet, diskutiert, analysiert, bewertet und priorisiert. Der Entstehungsprozess mit Bürgerbeteiligung dauert zeitlich länger und ist aufwendiger, ist aber unbedingt empfehlenswert. Nur wenn das Leitbild auf einer vielfältigen Beteiligungsbasis aufbaut, ist es konsensfähig und kann sich auf eine breite Basis und Akzeptanz stützen. Ein „von oben“ verordnetes beziehungsweise von PR-Abteilungen erstelltes fertiges Leitbild erfüllt diesen Zweck nicht. Allerdings wäre es auch ein negatives Signal, wenn Verwaltungsspitze und Spitzenvertreterinnen und -vertreter der Politik sich nicht in den Prozess einbringen. Daher ist es von Bedeutung, dass die relevanten Personen (Stadtoberhaupt, Abteilungsleitungen, Politikerinnen und Politiker) ebenfalls sichtbar an verschiedenen Stellen des Entstehungsprozesses beteiligt sind.

Im Nachgang erstellt die Projektgruppe das finale Leitbild mit den Informationen aus den Workshops und stellt es allen Beteiligten – dem Rat, der Verwaltung und der breiten Öffentlichkeit – vor.

Um das Leitbild erfolgreich auf die operative Ebene zu transportieren, entwickeln die einzelnen Fachbereiche der Kommune in eigenen Workshops Ideen dazu, wie die Ziele des Leitbildes in ihrer konkreten täglichen Arbeit umgesetzt werden können. Idealerweise hinterlegen die thematischen Experten und Expertinnen aus den Fachbereichen ihre operativen Maßnahmen für die Umsetzung mit Kennzahlen, die im weiteren Zeitverlauf als Indikatoren zur Nachverfolgung und Erfolgskontrolle der Maßnahmen dienen können.

Um mit den vorhandenen Mitteln möglichst viele Aufgaben zu bewältigen, ist es hilfreich, eine Verknüpfung zum Neuen Kommunalen Finanzmanagement (NKF) und dem dazugehörigen Produkthaushalt⁹ herzustellen, indem produktorientierte Ziele und Kennzahlen geschaffen werden.

Die Übernahme möglichst vieler dieser Schritte in den Fachbereichen führt dazu, dass Doppelstrukturen vermie-

⁷ Externe Beratung ist sinnvoll, um individuell zu klären, welche Methoden und Beteiligungsformate für die Bürgerbeteiligung sinnvoll und praktikabel sind. Darüber hinaus unterstützen externe Beratungsfirmen bei der konkreten Umsetzung (Moderation, Workshops etc.). ⁸ Für den Fall, dass es nicht ohnehin schon einen eindeutigen Ratsbeschluss geben sollte, in dem die Ziele konkret festgelegt sind. ⁹ „Der produktorientierte Haushalt bildet die Grundlage der Haushaltswirtschaft der Kommune [...]. Im kommunalen Haushalt erfolgt die Verknüpfung von beabsichtigten Wirkungen und hierzu angebotenen Leistungen/Produkten mit den dazu bereitzustellenden finanziellen Ressourcen [...]. Der produktorientierte Haushalt ist ein Instrument des strategischen Managements und der wirkungsorientierten Steuerung.“ (MAGS 2011: 65/66)

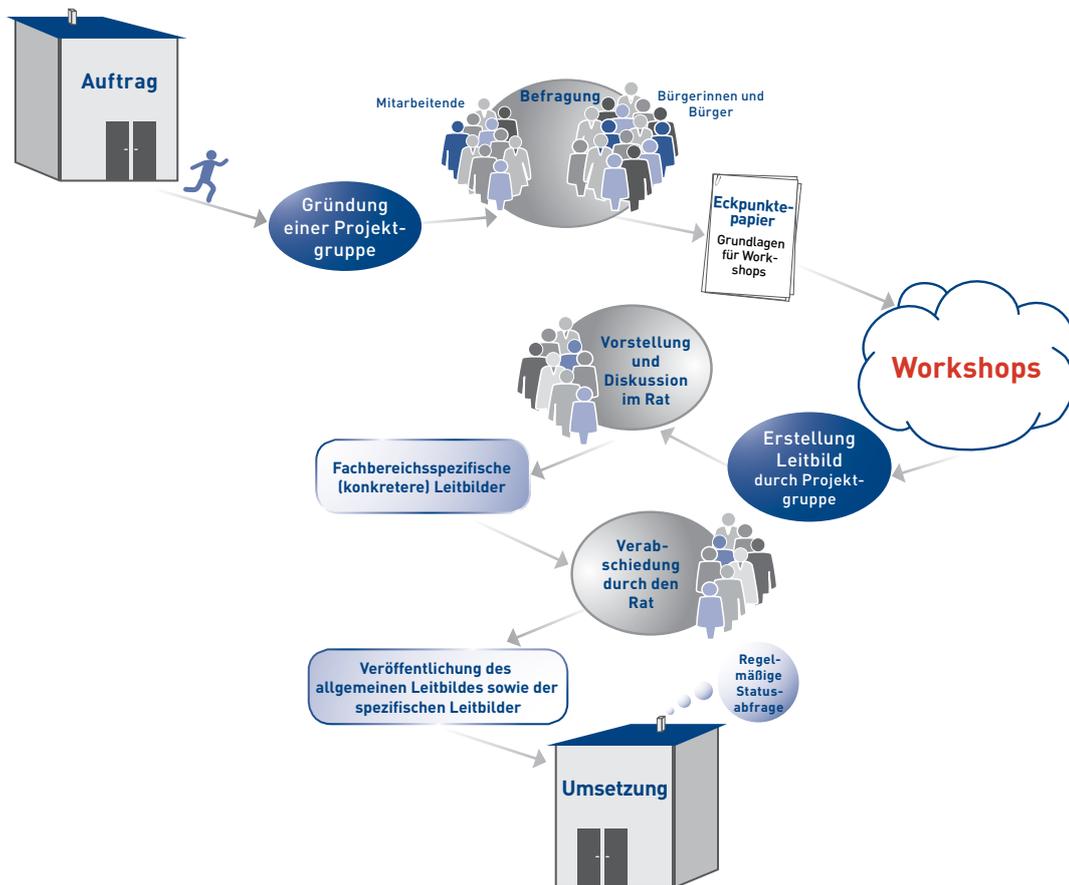
den werden, weil Transparenz und das gegenseitige Wissen um die Produktgruppen und Produkte der anderen Fachbereiche geschaffen werden. Die Dezernatsplanung und damit auch die gesamtstädtische Planung können auf diese Weise aus einem Guss erfolgen.

Leitbilder sollten alle fünf bis zehn Jahre angepasst – nicht neu geschrieben – werden, um sie aktuell zu halten und auf neue Rahmenbedingungen reagieren zu können. Das Erreichte muss bewertet und nicht Erreichtes ggf. neu justiert werden (vgl. BGW 2005: 33).

Im Prozess der Leitbildentwicklung folgen die Verabschiedung durch den Rat und die Veröffentlichung der endgültigen Fassung.

Der gesamte Prozess sollte transparent dokumentiert und veröffentlicht werden, zum Beispiel auf der Homepage der Kommune.¹⁰

Abbildung 1: Prozessschritte einer Leitbildentwicklung mit Bürgerbeteiligung



Quelle: © G.I.B. mbH

¹⁰ Vgl. etwa am Beispiel der Stadt Mülheim an der Ruhr: <https://www.muelheim-ruhr.de/cms/leitbildprozess.html>.

4.

Format

Der Umfang eines Leitbildes ist nicht festgelegt und hängt u. a. von der Größe der Kommune ab. Es bietet sich jedoch an, eine komprimierte Fassung (max. zwei Seiten, nur die Leitsätze) zu erstellen und diese öffentlichkeitswirksam in allen kommunalen Einrichtungen zu präsentieren. Diese Kurzfassung gibt einen Überblick über die wichtigsten Themenbereiche (bzw. Slogan, Motiv und Leitsätze) und erzeugt durch die Informationsverbreitung eine Zusammengehörigkeit. Das Leitbild hat einen Werbeeffect auf Bürgerinnen und Bürger sowie Besucherinnen und Besucher und motiviert möglicherweise, an zukünftigen Partizipationsprozessen teilzunehmen.

Eine Langfassung kann als Dokumentation gedruckt (möglicherweise mit Fotos des Entstehungsprozesses) oder auf der Homepage der Kommune veröffentlicht werden. Ein mehrseitiger Fließtext ist dabei allerdings zu vermeiden. Darüber hinaus gibt es „gute Gründe für die Hochglanzbrochüren [...]“: Sie suggerieren Beständigkeit. Es wird darüber signalisiert, dass es sich nicht um eine ‚Vision der Woche‘ [...] handelt, sondern um eine Aussage, auf die sich eine Organisation auch langfristig verpflichtet“ (Kühl 2017: 67).

4.1 Themen

Generell sind alle Themenbereiche kommunaler Belange möglich. Allerdings empfiehlt es sich, sich an den aus der Analyse der Gesamtstadt und den vorhandenen Strategieentscheidungen, zum Beispiel des Rates, hervorgegangenen Themenfeldern zu orientieren. Vor Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger muss offen kommuniziert werden, dass sich der Prozess ggf. nur auf bestimmte Themenbereiche fokussieren wird.

Hier einige Beispiele aus der Praxis für mögliche Kombinationen von strategischen Themenschwerpunkten oder Handlungsfeldern:

Stadt Mülheim an der Ruhr:¹¹

- Der Mensch im Mittelpunkt (Wohnen, Soziales, Bildung, Kultur, Freizeit & Sport, Gesundheit, Natur & Umwelt, Klima, Stadtgesellschaft, Integration, Teilhabe, Ehrenamtliches Engagement)
- Die Wirtschaft als Grundlage (Wirtschaft, Einzelhandel/Innenstadt, Tourismus, Verkehr, Wissenschaft)
- Die Stadtteile

Stadt Stolberg:¹²

- Arbeit und Wirtschaft
- Wohnen und öffentlicher Raum
- Vielfalt und Zusammenhalt
- Bildung und lebenslanges Lernen
- Familie und Generationen
- Inklusion und Teilhabe

4.2 Bestandteile

Die Bestandteile eines Leitbildes sind ähnlich aufgebaut wie Zielkaskaden, das heißt, es sind aufeinander aufbauende Stufen oder Schritte. Die allgemeinen Leitsätze werden Schritt für Schritt konkreter erläutert und damit im weiteren Nachgang real, etwa durch vorab gewählte Indikatoren, überprüfbar.

Das Schema der Zielkaskade für Leitbilder sieht folgendermaßen aus:

Leitmotiv ▶ Slogan ▶ Leitsätze ▶ Erläuterungen

Begonnen wird ein Leitbild in der Regel mit einem sogenannten Leitmotiv, das die wichtigsten Aussagen, den Beweggrund sowie die Entwicklung des Leitbildes in wenigen Worten erläutert und die Beteiligten nennt. Inhaltlich kann man sich an den Fragen „Warum gibt es uns?“ und „Was wollen wir?“ orientieren (vgl. BGW 2005: 10).

Dem Leitmotiv kann (muss aber nicht) auch ein Slogan bzw. das Motto der Kommune folgen. Der Slogan bringt das Leitbild prägnant und einprägsam auf den Punkt und unterscheidet sich im Idealfall von Slogans anderer Kommunen* (vgl. BGW 2005: 10).

¹¹ https://www.muelheim-ruhr.de/cms/shared/datei_download.php?uid=aac2b034fe1e82c79623cd0cce914237

Seite 6, Abruf am 08.08.2019 ¹² https://www.stolberg.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=868479&waid=699
Abgerufen am 08.08.2019

***Beispiele:**

Kupferstadt Stolberg: Soziale Kupferstadt 2030

Rheinisch-Bergischer-Kreis: Motiv Mensch – Sozialen Wandel gestalten

Metropole Ruhr: Europas Dreh- und Angelpunkt

Stadt Bottrop: Zukunftsstadt Bottrop! Blauer Himmel. Grüne Stadt. Unterschiedlich Gemeinsam.

Stadt Bremen: Lebenswert – Urban – Vernetzt

Stadt Monheim: Mo.Ki – Monheim Hauptstadt für Kinder

Stadt Mülheim an der Ruhr: Der Mensch im Mittelpunkt – Die Wirtschaft als Grundlage

Kernstück eines Leitbildes sind die Leitsätze: Sie treffen die Kernaussagen über grundlegende Werte und Ziele der Kommune, bestimmen das Verhältnis zu Bezugsgruppen und formulieren die wesentliche Kompetenz der Kommune. Die Leitsätze bestehen aus maximal ein bis zwei Sätzen. Es sind einprägsame Aussagen, welche in der Regel relativ allgemein, positiv und zukunftsorientiert gehalten sind (vgl. Kersting/Hilsenbeck 2004: 13; BGW 2005: 11).

Mit den Erläuterungen der Leitsätze werden diese eindeutiger, konkreter und verständlicher. Die Erläuterungen vertiefen den dazugehörigen Leitsatz im Sinne von: „Wir möchten dies auf diesem Weg sicherstellen...“ oder „Wir verstehen es auf diese Weise...“ (vgl. Kersting/Hilsenbeck 2004: 13; BGW 2005: 11). Im Idealfall lässt sich anhand der Erläuterungen die Umsetzung der Ziele im Nachgang überprüfen. Das bedeutet auch, dass die Leitsätze und Erläuterungen keine unerreichbaren Wunschvorstellungen beinhalten, sondern eine realisierbare, überprüfbare Vorstellung formulieren, etwa die Erhöhung der Inanspruchnahme von ärztlichen Vorsorgeuntersuchungen im Kindesalter (z. B. von 85 % auf 90 %). Beispiele für Wunschvorstellungen wären dagegen etwa Ziele wie die Vollbeschäftigung bzw. die Senkung der Arbeitslosenquote auf unter ein Prozent.

Beispiel Stadt Bremen:

Leitsatz:
**Bildungs- und Wissenschaftsoffensive
fortsetzen und verbreitern**

Erläuterungen: Bremen will ...

... den Anteil der Schulabgänger und -abgängerinnen mit erfolgreichem Abschluss von 90 Prozent auf 95 Prozent erhöhen (bis 2012);

... den Anteil der Schulabgänger und -abgängerinnen mit erfolgreichem Abschluss bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund von 80 Prozent auf 85 Prozent erhöhen (bis 2012);

... die Abiturquote in den ärmeren Quartieren von 18 Prozent auf 25 Prozent erhöhen.

(vgl. Freie Hansestadt Bremen 2009: 48 f.)

Diese Erläuterungen könnten für den Fachbereich Schule der Stadt Bremen bedeuten, dass mehr Finanz- oder Personalressourcen für Schulen in benachteiligten Quartieren oder mit einer hohen Quote von Schülern und Schülerinnen mit Migrationshintergrund bereitgestellt werden sollten, um die Ziele des Leitbildes zu erreichen.

Das Beispiel der Stadt Bremen zeigt einen sehr hohen Bestimmtheitsgrad anhand der konkret genannten messbaren Kennzahlen. Jede Kommune entscheidet individuell, wie klar die Aussagen formuliert sein sollen. Vor dem Hintergrund der Nachverfolgbarkeit und Erfolgskontrolle empfehlen sich möglichst eindeutige Erläuterungen. Falls diese detaillierten Kennzahlen enthalten sollen, müssen sie nicht zwangsläufig auch öffentlicher Bestandteil des Leitbildes sein, da das den Umfang extrem erhöht und darin Informationen enthalten sein können, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind.

Beispiel: Leitbildprozess in Mülheim an der Ruhr

Mülheim an der Ruhr ist eine kreisfreie Großstadt im Ruhrgebiet, in ihr leben ca. 171.000 Einwohnerinnen und Einwohner in 9 Stadtteilen.

Der Leitbildprozess lässt sich folgendermaßen beschreiben: Im Jahr 2012 wurde ein Entschluss (Ratsbeschluss) seitens der Politik getroffen, unter Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger und Stakeholder ein Stadtleitbild zu entwickeln, welches die Ausrichtung der Stadt für die kommende Dekade aufzeigen soll.

Strukturell wurde mit der Einrichtung einer Steuerungsgruppe begonnen, welche sich aus Fraktionsmitgliedern der Parteien, der damaligen Oberbürgermeisterin, den Vorsitzenden und Stellvertretern der Themen-Arbeitsgruppen und der Geschäftsführung für das Leitbildprojekt zusammensetzt. Diese Gruppe organisierte den Prozess und im Anschluss daran eine regelmäßige Überprüfung der Umsetzung.

Für die konkrete Durchführung des Prozesses wurden eine erfahrene Expertin mit einem professionellen Projektteam engagiert sowie die Industrie- und Handelskammer, der Unternehmerverband Mülheimer Wirtschaft und die Mülheimer Wirtschaftsförderung mit einbezogen, sodass der Prozess auf einer breiten Beteiligung aufbauen konnte.

Auftakt der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger bildete eine repräsentative Umfrage der Bürger Mülheims an der Ruhr sowie eine Großveranstaltung, zu der alle Bürgerinnen und Bürger eingeladen waren. Bei dieser Veranstaltung konnten sich Bürgerinnen und Bürger, Vertreter aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft sowie von Vereinen und Verbänden untereinander austauschen und entlang von Leitfragen bei der Entwicklung des Leitbildes beteiligen.

Aus dieser Auftaktveranstaltung mit hunderten Beteiligten haben sich vier Themenarbeitsgruppen gefunden, welche im Anschluss in mehreren Arbeitstreffen die Themen vertieft bearbeiteten und final formulierten und priorisierten. Dazu gehörten:

- AG Soziales, Wohnen, Bildung, Freizeit & Sport, Kultur
- AG Stadtgesellschaft, Integration, Teilhabe, Ehrenamtliches Engagement
- AG Wirtschaft, Einzelhandel/Innenstadt, Tourismus, Verkehr, Wissenschaft
- AG Gesundheit, Natur, Umwelt, Klima

Zusätzlich zu den Arbeitsgruppen gab es offene Stadtteilkonferenzen vor Ort, in welchen die Stadtteile ebenfalls einer Stärken-Schwächen-Analyse unterzogen und Ziele formuliert wurden.

Der Leitbildprozess wurde von Beginn an sowohl auf der Homepage (https://www.muelheim-ruhr.de/cms/leitbild_zur_stadtentwicklung_-_repraesentative_buergerbefragung.html) der Stadt als auch punktuell durch die Presse transparent dargestellt und dokumentiert.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen und Stadtteilkonferenzen haben Eingang in das endgültige Leitbild gefunden, welches in Form einer Broschüre veröffentlicht wurde.

Die Leitbilddroschüre (https://www.muelheim-ruhr.de/cms/shared/datei_download.php?uid=aac2b034fe1e82c79623cd0ce914237) ist folgendermaßen aufgebaut:

Nach zwei Vorworten, die den Prozess beschreiben, folgt ein historischer Überblick zur Stadtgeschichte. Daran schließen sich 17 Doppelseiten zu den Themen der Arbeitsgruppen an und stellen die Stärken und Schwächen sowie die Ziele zum jeweiligen Themenbereich dar. Darauf folgen neun Doppelseiten zu den neun Stadtteilen,

ebenfalls bestückt mit den jeweiligen Stärken und Schwächen sowie den Zielen für die einzelnen Stadtteile. Den Abschluss bilden mehrere Doppelseiten, auf denen allen Beteiligten namentlich gedankt wird.

Genau ein Jahr nach dem Entschluss, ein Leitbild zu erstellen, hat der Rat der Stadt Mülheim an der Ruhr das fertige Stadtleitbild im Mai 2013 offiziell verabschiedet.

Damit ist der Prozess jedoch noch nicht abgeschlossen. Es wurde vereinbart, dass das Leitbild bei künftigen Entscheidungen als Grundlage herangezogen wird und Anstrengungen unternommen werden, um Projekte zu entwickeln und umzusetzen, die dabei helfen, die Ziele des Leitbildes zu erfüllen.

Beispiel für die Darstellung des Themas **Soziales** im Leitbild:

+ Stärken

- + Mülheim ist für sein großes bürgerschaftliches Engagement bekannt. Viele Bürgerinnen und Bürger sind bereit, sich ehrenamtlich einzubringen. Beispielsweise werden Familien durch ehrenamtliche Projekte unterstützt.
- + In unserer Stadt gibt es ein qualitativ hochwertiges Angebot früher Förderung von Familien und Kindern sowie Einrichtungen für spezielle Zielgruppen.
- + Wir haben ein gutes soziales Netzwerk. Freie Träger, aber auch städtische, kirchliche und ehrenamtliche Einrichtungen kooperieren, und es gibt starke Verbände.
- + In Mülheim sind die Sozialen Dienste wohnumfeldorientiert aufgestellt und nehmen die jeweilige Situation im Stadtteil sowie die unterschiedlichen Bedürfnisse der Menschen in den Blick. Mit integrierten Handlungsansätzen und innovativen Konzepten arbeiten Akteure im Stadtteil fachübergreifend zusammen.
- + Das Angebot in der Offenen Ganztagschule (OGS) ist landesweit von überdurchschnittlich hoher Qualität.

- Schwächen

- Es gibt ein starkes soziales Gefälle in unserer Stadt. Während in vielen Quartieren sehr Wohlhabende leben, sind viele Menschen, insbesondere in Eppinghofen, Styrum und in Teilen der Innenstadt auf Transferleistungen angewiesen.
- Die präventiven Angebote, die sich an Kinder und Jugendliche richten, sind vor allem in den benachteiligten Stadtteilen ausbaubedürftig. Die aufgrund der überdurchschnittlich hohen Qualität ausgelöste große Nachfrage nach Plätzen in der OGS kann nicht vollständig erfüllt werden.

Ziele Für Das Soziale

Wir wollen ...

- ... den Zusammenhang von sozialer Herkunft und Lebenschancen entkoppeln
 - ... im Arbeitsmarkt stärker soziale Aspekte berücksichtigen, z. B. Langzeitarbeitslosen eine bessere Chance geben
 - ... den sozialen Frieden in unserer Stadt auf Dauer erhalten
 - ... uns noch stärker interkulturell öffnen
 - ... für Kinder und Jugendliche, die in schwierigen Familienbedingungen aufwachsen, präventive Angebote stärken
 - ... stadtteilorientierte Handlungsansätze verstetigen und weiterentwickeln
 - ... Kinder und Jugendliche mit Behinderungen besser integrieren
 - ... ein barrierefreies Mülheim erreichen
 - ... die Nachbarschaftsnetzwerke für Senioren und Seniorinnen weiter stärken, Aufenthaltsräume und Bewegungsmöglichkeiten für Unterstützungsbedürftige in ihrem Quartier schaffen
- (Quelle https://www.muelheim-ruhr.de/cms/shared/datei_download.php?uid=aac2b034fe1e82c79623cd0ce914237 S. 12/13)

5.

Herausforderungen

Unklarer Zeitrahmen:

Der Weg zur Entstehung eines Leitbildes wird bewusst Prozess genannt, ein Leitbild entsteht nicht von heute auf morgen. Dies bedeutet, dass für den Verlauf des Prozesses ausreichend Zeit eingeplant werden sollte. Es ist nicht unüblich, dass bis zur Fertigstellung eines Leitbildes rund ein bis anderthalb Jahre vergehen können. Daher ist eine geduldige und beharrliche Auseinandersetzung der Akteure mit allen relevanten Themen gefragt (vgl. Kersting/Hilsenbeck 2004: 17).

Undifferenziertheit:

Leitbilder, die unspezifisch und nur oberflächlich formuliert werden, bergen die Gefahr, dass sich nur eine geringe Anzahl von Akteuren von ihnen angesprochen fühlt. Ein Leitbild sollte daher das Alleinstellungsmerkmal und die Besonderheiten der eigenen Kommune transportieren und somit Orientierung für zukünftiges Handeln geben (vgl. Kersting/Hilsenbeck 2004: 17).

Lückenhafte Zusammenarbeit:

Die Erstellung eines Leitbildes ist kontraproduktiv, wenn Fachressorts nicht eingebunden werden (bzw. wenn es keine bereichsspezifischen Ziele gibt) und damit eine Umsetzung des zugehörigen Leitsatzes nicht möglich ist.

Intransparenz:

Wenn keine Kooperation und Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren vorhanden ist bzw. wenn einzelne kleine Randgruppen den Prozess dominieren und es an Informationsfluss oder Beteiligung mangelt, kann das Leitbild möglicherweise seine Wirkung nicht oder nicht für die Gesamtstadt entfalten (vgl. BGW 2005: 20).

Unklare Zuständigkeit:

Die Projektgruppe muss Kompetenzen besitzen, ohne sich immer wieder bei verschiedenen Vorgesetzten rückversichern zu müssen. Sie muss im Prozess organisatorische Vorgänge, aber auch über thematische Schwerpunkte entscheiden, daher bietet es sich an, ein hierarchieübergreifendes Team zu bilden und die Befugnisse der Projektgruppe allen Beteiligten transparent zu vermitteln.

Mangelnde Vorbildfunktion:

„Das formulierte, aber ungelebte Leitbild kann dazu führen, dass genau das Gegenteil von dem entsteht, was ursprünglich angestrebt wurde: Mehr Frust, mehr Uneinigkeit, geringere Motivation, weniger Identifikation“ (Kersting/Hilsenbeck 2004: 17). Dies geschieht insbesondere, wenn die Personen mit Vorbildfunktion (Führung der Verwaltung und Politik) nicht hinter dem Leitbild stehen und ihr Handeln nicht danach ausrichten. Das Leitbild verliert dadurch seine einende Kraft und es können sich Zynismus und Misstrauen entwickeln (vgl. Kühl (2017): 10, 29).

Unzureichende Öffentlichkeitsarbeit:

Ein Leitbildprozess, in den die Bürgerinnen und Bürger und andere Stakeholder nicht eingebunden werden, wirkt demotivierend und abweisend, genau das Gegenteil von dem, was eigentlich bezweckt wird. Sowohl die finanziellen als auch die personellen Ressourcen sollten zu 80 % in die Erarbeitung des Leitbildes (mit Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern) fließen.

20 % können für die Verbreitung des fertigen Produkts verwendet werden, das heißt, der Fokus liegt dabei eindeutig auf einem beteiligungsorientierten Prozess und nicht auf einer reinen PR-Aktion (vgl. Kühl 2017: 69).

6.

Fazit

Im Rahmen von integrierter, strategischer Sozialplanung kann ein Leitbild(-prozess) bei der Zielfindung, der Entwicklung der passenden Kennzahlen und bei der Konzeption von Maßnahmen, die zu den Leitzielen passen, helfen. Durch eine gesamtstädtische Analyse und der Identifizierung belasteter Quartiere, werden gefühlte Wahrheiten zu datenuntermauerten Fakten. Die Entwicklung eines Leitbildes bietet die Plattform, um Problemlagen zu thematisieren und Ziele zu formulieren bzw. Visionen zu entwickeln. Diese zukunftsweisende Auseinandersetzung erfolgt allerdings nicht mehr, wie in der Vergangenheit häufig der Fall, verwaltungs- und politikintern, sondern unter umfassender Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger. Diese können als Experten und Expertinnen ihrer eigenen Lebensumwelt ungeahnte Sichtweisen, Vorstellungen und Beiträge hervorbringen.

Damit können ein Leitbild und der dazugehörige Beteiligungsprozess eine Kommune bereit für die Zukunft machen. Der Prozess bietet die Möglichkeit, internes und externes Handeln der Stakeholder aktiv zu beeinflussen, denn im Leitbild kann formuliert werden, welches Verhalten die Kommune von ihren Bürgerinnen und Bürgern wünscht und welche Leistungen sie erwarten können. Es schafft somit Klarheit und Vertrauen für alle Beteiligten.

Im Rahmen des Prozesses können Alleinstellungsmerkmale herausgearbeitet und Visionen entwickelt und für künftige strategische Planungen genutzt werden. Zusätzlich können schnellere, direktere und verständlichere bzw. konfliktfreiere Entscheidungsprozesse aus dem Entwicklungsverlauf entstehen. Der umfangreiche Beteiligungsprozess birgt allerdings auch eine Reihe von Herausforderungen, denen

durch eine gut koordinierte Projektgruppe entgegengewirkt werden kann. Zentral sind hier die Voraussetzung eines Ratsbeschlusses und die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen für den Prozess.

Ist ein konsensfähiges, in die Zukunft gerichtetes Leitbild erstellt, gilt es, passende Maßnahmen zu dieser Vision zu entwickeln und umzusetzen. Dabei sollte die Hürde für alle Beteiligten nicht zu hoch gesteckt werden, denn ein Leitbild wird selten vollständig umgesetzt. Vielmehr gilt es, von den transparenten und kooperativen Entscheidungsprozessen und der legitimierten Richtungsweisung zu profitieren und diese effizient zu nutzen. Ebenso bietet sich mit zeitlichem Abstand die Möglichkeit, die Richtungsweisung von Zeit zu Zeit zu überdenken und ggf. zu korrigieren sowie Erreichtes wertzuschätzen.

Ein Leitbild schafft Zusammenhalt und legt den Grundstein für eine aktive Bürgergesellschaft. Diese aktive Bürgergesellschaft ist eines der Ziele der integrierten, strategischen Sozialplanung. Bürgerinnen und Bürger sollen aktiviert und dazu ermuntert werden, Verantwortung für ihren Lebensbereich oder ihr Quartier, in dem sie leben, zu übernehmen und lösungsorientiert mit Verwaltung und Politik zu interagieren.

Anhang Literatur

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege – BGW (2005): Ratgeber Leitbildentwicklung. Hamburg.

Funke, Ursula (2005): Stadtkonzeption, Stadtmarketing und City Management – nur ein ganzheitlicher Ansatz ist zielführend, in: Hessischer Städte- und Gemeindebund (Hg.), Hessische Städte- und Gemeindezeitung 9, S. 274 – 278.

Kersting, Jutta/Hilsenbeck, Thomas (2004): Leitbildentwicklung – Leitfaden zur theoretischen Einordnung und zur praktischen Entwicklung von Leitbildern, Kürnach. Verfügbar unter: http://www.thomas-hilsenbeck.de/wp-content/uploads/Dr.-Th-Hilsenbeck-Reader-Leitbild-Vers-5_0.pdf [Letzter Zugriff am 13.11.2019].

Kühl, Stefan (2017): Leitbilder erarbeiten – Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2011): Moderne Sozialplanung. Ein Handbuch für Kommunen. Düsseldorf.

Stadt Bottrop: <https://www.bottrop.de/vv/produkte/dezernat4/113010100000178535.php> [Letzter Zugriff am 13.11.2019].

Freie Hansestadt Bremen: <https://zukunft.bremen.de/wp-content/uploads/2017/09/leitbild-stadtentwicklung-2020.pdf> [Letzter Zugriff am 13.11.2019].

Stadt Köln: <https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf01/leitbild/leitbildbericht-2009.pdf> [Letzter Zugriff am 13.11.2019].

Stadt Mülheim an der Ruhr: <https://www.muelheim-ruhr.de/cms/leitbildbroschuere.html> [Letzter Zugriff am 13.11.2019].

Kupferstadt Stolberg (Rhld.): https://www.stolberg.de/city_info/webaccessibility/index.cfm?item_id=868479 [Letzter Zugriff am 13.11.2019].

A

Impressum

Herausgeber

G.I.B. – Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Tel.: +49 (0) 2041 767-0
mail@gib.nrw.de
www.gib.nrw.de

Autorin

Denise Anton

Redaktion

Carsten Duif

Gestaltung

Andrea Bosch

Titelfoto

picture alliance/Panther Media/Andriy Popov

ISSN-Nr. 1866-0401 | Dezember 2019