

AUSZUG

Trainer:innenhandbuch

Kooperative Planung





E. Leitfaden Kooperative Planung

1. Kurzbeschreibung

Die kooperative Planung nach Rütten (1997) ist eine ganzheitliche Beteiligungs- und Befähigungsmethode zur Entwicklung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Prävention. Dabei werden verschiedene für die Erarbeitung nachhaltiger Ergebnisse relevante Expert:innengruppen – wie beispielsweise Lebensweltexpert:innen – und Entscheidungsträger:innen zusammengeführt. Kooperative Planung integriert so die zur Gestaltung passgenauer Angebotsstrukturen unerlässliche Lebensweltexpertise von Adressat:innen und Nutzer:innen und das spezifische Wissen von Fachkräften und Institutionen ebenso wie die Entscheidungs- und Handlungsmacht bedeutender Entscheidungsträger:innen gleichberechtigt und trägt so zum Umsetzungserfolg bei.

Die Methode unterscheidet sich von gängigen Beteiligungsverfahren dadurch, dass Bürger:innen als Lebensweltexpert:innen direkt in Kontakt und Austausch zu den zuständigen Fachkräften und Entscheidungsträger:innen kommen und ein Aushandlungsprozess zwischen Fach- und Lebensweltexpertise erfolgen kann.

Alter

 ab 14 Jahren

Personen

 5-15

Dauer

 anpassbar

Ort

 drinnen



Im Fokus stehen dabei nicht nur Individuen, sondern auch bestehende (Angebots-) Strukturen. Die Methode zeichnet sich dadurch aus, dass wichtige (auch aus dem Präventionsgesetz bekannte) Qualitätskriterien in alle Prozessschritte systematisch eingebunden werden:

- breites Gesundheitsverständnis (themenfeldübergreifend)
- Fokus auf Menschen in schwierigen Lebenslagen
- Beteiligung (Partizipation)
- Ermächtigung (Empowerment)
- Befähigung (Enablement)

Gemeinsam werden folgende Prozessschritte nacheinander bearbeitet: Ideensammlung, Priorisierung, Maßnahmenentwicklung, Maßnahmenumsetzung und Evaluation.

Die Methode ist in allen Phasen des lebensweltbezogenen Gesundheitsförderungsprozesses einsetzbar. Die Methode kann und sollte dabei nach einer abgeschlossenen partizipativen Bedarfserhebungsphase (im Idealfall: Themen- und Lebensweltfestsetzung, Sichtung vorhandener Daten verschiedener Ämter, qualitative Lebensstil-, Politikfeld- und Aktivpostenanalysen⁵) zur Anwendung kommen. Durch eine Zusammenführung aller relevanten Perspektiven, Möglichkeiten und Kompetenzen können so akzeptierte und nachhaltige Ergebnisse erreicht werden.

2. Voraussetzungen

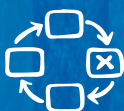
- Bereitschaft der handelnden Fachkräfte und Institutionen zur Mitwirkung und Machtneuverteilung
- Stärkung der Lebensweltexpert:innen-Fähigkeitserwerb zur Mitbestimmung im Prozess
- Methodenkompetenz, Überzeugungsfähigkeit und diplomatisches Geschick der Moderation (keine objektive/neutrale Moderation, sondern Ausgleich bestehender Machtgefälle)
- Zeitressourcen aller Beteiligten (Prozess dauert bis zu einem Jahr) sowie ausreichende Finanzierung für Koordination, Moderation, Arbeitsstunden der Fachkräfte und Aufwandsentschädigungen für die Lebensweltexpert:innen
- Raumnutzungsmöglichkeiten (möglichst in der Lebenswelt der Lebensweltexpert:innen)

3. Anwendungsbereiche

Die Methode ist in folgenden Anwendungsbereichen etabliert:

- Kommunale Prozesse (Gesundheitsförderung, sozialpolitische Fragestellungen, Beteiligungsprozesse, Quartiersansätze, Netzwerkprozesse, Sportentwicklung)
- Planungsprozesse in der Wohlfahrtspflege (Netzwerkprozesse oder Prozesse der internen Organisationsentwicklung)
- Planungsprozesse in der Gesundheitsversorgung (Netzwerkprozesse, Qualitätsentwicklung, Entwicklungen innerhalb einer Organisation)

⁵ eine ressourcenorientierte und aktivierende Arbeit in Gruppendiskussionen (Lebensweltexpert:innen und lokale Expert:innen) zur Vorbereitung auf die kooperative Planung



4. Aufwand

Zeit

- Insgesamt dauert der Prozess in der Regel etwa 6-9 Monate (bis zu einem Jahr)
- Auftaktworkshop beansprucht ca. 4 Stunden
- Thematische Arbeitsgruppen und Gesamtsitzungen dauern jeweils ca. zwei Stunden

Personal

Es wird Personal zur Bedarfsklärung und -auswertung sowie zur Organisation und Durchführung des kooperativen Planungsprozesses benötigt.

Benötigte Gruppen (am Beispiel kommunaler Prozesse):

- Politische Vertreter:innen mit Einfluss- und Entscheidungsmacht
- Entscheidungsträger:innen der betreffenden Fachbereiche (Verwaltung und Partner:innen)
- Expert:innen mit thematischer und lokaler Expertise sowie Zugang zu Lebensweltexpert:innen
- Lebensweltexpert:innen mit Community-Kenntnis
- Im Idealfall: Vertreter:innen aus der Wissenschaft mit Themenexpertise

Moderation

Es wird eine erfahrene Moderation für den Umgang mit Machtgefälle im Sinne einer ausgleichenden Moderation benötigt. Sie sollte in der Vorbereitung die Fachkräfte für den Prozess sensibilisieren. Die Herausforderung liegt dabei insbesondere darin, sich von der Angebots-/Serviceorientierung weg – hin zu einer prozesshaften Bedarfsorientierung aufzustellen. Der Unterschied liegt dabei oft nicht im finalen Angebot, sondern im Weg dahin – wer war im Prozess wie an der Entwicklung beteiligt. Auch ist ihre Aufgabe, die Lebensweltexpert:innen zu stärken, indem Bereitschaft gezeigt wird, sich mit ihnen als Menschen auseinanderzusetzen. Dabei sollten auch ihre durch eine schwierige Lebenslage verursachten Sorgen einbezogen werden. Gleichzeitig ist es für die Moderation wichtig, sich abzugrenzen und Bedarfe an die entsprechende verantwortliche Stelle weiter zu vermitteln.

Es empfiehlt sich, auf eine externe Moderation zurückzugreifen (nicht aus dem Kreis der Verwaltung), da diese oft mehr Akzeptanz erfährt, was insbesondere beim Auftaktworkshop als hilfreich empfunden wird. Wichtig sind ein gutes Durchhaltevermögen der Moderation und ein geübter Umgang mit Frustration und Abwehr – die Beteiligten müssen bei der kooperativen Planung gewohnte Handlungsweisen verlassen und Veränderungen zulassen, worauf Menschen oft mit Abwehrverhalten reagieren.

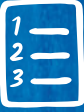
Material

Moderationsmaterial (inkl. Stellwände), Laptop, Beamer, Leinwand zur Präsentation von Ergebnissen

Andere Kosten

Aufwandsentschädigung für Lebensweltexpert:innen, Kosten für Raumnutzung und Catering für den Auftaktworkshop und die Planungssitzungen, bei Bedarf Kinderbetreuung.





5. Arbeitsschritte im Einzelnen

Vorbereitung inkl. Bedarfserhebungsphase

Vorbereitungsarbeiten zur kooperativen Planung: Gewinnung der für die Zusammenarbeit und Sensibilisierung/Vorbereitung der Methode nötigen Partner:innen. Durchführung einer partizipativen Bedarfsermittlung und einer mit den Beteiligten abgestimmten Interpretation/Zusammenfassung.

Auftaktworkshop (ca. 4 Stunden)

Ausführliche Vorstellungsrunde mit Abfrage der Erwartungen (Plenum), Ideensammlung (in nach Gruppen getrennten Kleingruppen), Priorisierung (Plenum), Eingehen auf die Befindlichkeiten der einzelnen Beteiligten mit dem Ziel, Verständnis füreinander zu entwickeln und ins gemeinsame Handeln hineinzufinden.

Gemeinsame Maßnahmenentwicklung

Je nach Themengröße und -vielfalt werden die weiteren Prozessschritte entweder gemeinsam oder in getrennten, thematischen Arbeitsgruppen von je zwei Stunden weitergeführt. Das Herzstück der kooperativen Planung bildet die gemeinsame Maßnahmenentwicklung mit wiederum wichtigen Unterprozessen:

- Ausarbeitung von Zielen
- Teilzielen
- Umsetzungsschritten
- Verantwortlichkeiten
- Ressourcenbedarf
- Zeiträumen für die Umsetzung
- Indikatoren erfolgreicher Umsetzung für eine Evaluation

Die Besonderheit der Methode liegt darin, dass die genannten Schritte von Vertreter:innen aller relevanten Gruppen gemeinsam gegangen werden, so dass aus all diesen Perspektiven tragfähige Kompromisslösungen erarbeitet werden können. Außerdem werden Zuständigkeiten, Kosten- und Arbeitsaufwand der Aufgabenpakete je nach Kompetenzen und Möglichkeiten der Beteiligten auf alle Schultern verteilt. Dies trägt dazu bei, dass Ergebnisse in die relevanten Gremien der Beteiligten getragen werden, was erheblich zur Umsetzbarkeit und langfristigen Verankerung der erarbeiteten Maßnahmen beiträgt.

Maßnahmenumsetzung inklusive Evaluation

Im Zuge der Maßnahmenumsetzung werden erste Umsetzungsschritte entlang der gemeinsam ausgearbeiteten Ziele und Unterziele getätigt. Diese Schritte werden von der Gruppe begleitet und auftauchende Probleme werden diskutiert. Im Rahmen der gemeinsamen Evaluation werden fortlaufend nötige Kurskorrekturen vorgenommen.

Begleitung der (Unter-)Arbeitsgruppen

Es ist wichtig, die Betreuung der Arbeitsgruppen sowie ggf. auch Unterarbeitsgruppen, die sich zwischen den Gesamtsitzungen mit der Umsetzung konkreter Maßnahmen befassen, zu gewährleisten. Die Unterarbeitsgruppen sollen im Sinne der Gesamtgruppe handeln und die Kommunikation zwischen einzelnen Gruppen oder zur Gesamtgruppe sollte sichergestellt werden.

Aktive Netzwerkpflege zur Nachhaltigkeitssicherung

Die Kooperative Planung erfordert die kontinuierliche und aktive Mitwirkung von Personen, die es oft nicht gewohnt sind, in der Form (intersektoral, partizipativ) zusammenzuarbeiten oder wenig Besprechungserfahrung haben. Zudem können das Zusammenfinden und die Themensetzung Konflikte auslösen, die im Nachgang aktiv angesprochen werden müssen. Deshalb gehört aktive, laufende und proaktive Netzwerkpflege zur kooperativen Planung, eine Fokussierung auf die Sitzungen reicht nicht aus.

6. Achtung!



- Kontinuierliche Teilnahmen sichern – in der Regel kein Stellvertreter:innenprinzip, telefonische Kontaktpflege zwischen den Sitzungen zur Aufrechterhaltung der Motivation und zur Nachbesprechung von Konfliktsituationen.
- Keine Prozessschritte ohne Beteiligte aus dem Kreis der Lebensweltexpert:innen – wenn keine Lebensweltexpert:innen kommen können, werden Termine verschoben oder abgesagt.
- Umgang mit Blockaden und Widerständen – Konflikte sollten offen angesprochen werden und eine individuelle Nachbearbeitung von sichtbar gewordenen Blockaden und Widerständen sollte zwischen den Sitzungen erfolgen.
- Kooperative Planung lebt von der aktiven Mitwirkung aller Beteiligten – an den Sitzungen sollen alle aktiv teilnehmen und ggf. Teile präsentieren, zwischen den einzelnen Sitzungen müssen alle Aufgaben erledigen.
- Die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen bleibt Aufgabe der Gruppe, erst im Verstetigungsprozess wird an die Verwaltung bzw. einen spezifischen Träger oder eine Einrichtung abgegeben.

7. Tipps!



Mit Netzwerklogik sollte bewusst umgegangen werden. Ebenso sollten Herausforderungen, die sich aus der Netzwerkarbeit ergeben, offensiv bearbeitet werden. Insbesondere ist eine Nutzenanalyse zu empfehlen: „Die Kunst des Netzwerk- oder Kooperationsmanagements ist es, kontinuierlich allen Netzwerk- und Kooperationspartnern einen Nutzen zu verschaffen, der ihre Kosten übersteigt“ (Helmcke, 2017, S.9).

Kommunikationskompetenzen (z. B. „Gewaltfreie Kommunikation“ oder „Dialogische Haltung“) aneignen, um mit Konfliktsituationen umzugehen und Kommunikation sowie Konsenslösungen zwischen sehr heterogenen Gruppen herzustellen.



8. Autor:innen

Zsuzsanna Majzik, Annika Frahsa, Andrea Wolff

Wissenschaftliche Perspektive

Prof. Dr. Annika Frahsa

Universität Bern, Institut of Social and Preventive Medicine (ISPM)
Mittelstr. 43 | 3012 Bern | T +41 31 6845671 | annika.frahsa@ispm.unibe.ch

Beratung und Prozessbegleitung für die Praxis

Zsuzsanna Majzik

matrix GmbH & Co. KG | Schloss Elbroich | Am Falder 4 | 40589 Düsseldorf
T +49 (0)211-7570755 | M +49 (0)162-6347941 | F +49 (0)211-987300
majzik@matrix-gmbh.de

Andrea Wolff

Leitung der Koordinierungsstelle Gesundheitliche Chancengleichheit;
Geschäftsstelle Landesrahmenvereinbarung Prävention am LZG Bayern
T + 49 (0)89-7244193-11 | wolff@lzg-bayern.de

9. Leseempfehlungen und Literaturquellen



Rütten, A. & Wolff, A. (2017). BIG-Manual. Gesundheitsförderung in der Kommune für Frauen in schwierigen Lebenslagen (2., überarbeitete Auflage). Verfügbar unter: https://www.sport.fau.de/files/2018/01/BIG_Manual_Auflage2_2018_DSS_BARMER.pdf (zuletzt abgerufen am 23.08.2021)

Rütten, A. & Frahsa, A. (2012). Qualitätsmanagement zur Verbesserung von Bewegungsverhältnissen in der Gesundheitsförderung. In: Bewegungstherapie & Gesundheitssport 28, 1, 6-10.

Rütten, A. (1997). Kooperative Planung und Gesundheitsförderung. Ein Implementationsansatz. In: Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, 5, 257-272.

Helmcke, M. (2017). Netzwerk- und Kooperationsmanagement: Ein methodischer Ansatz für Integration, Inklusion und Prävention. Borsdorf: editionwinterwork.