

# Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung



*Handbuch für die Arbeit in Jugendfreizeitstätten*

---

## **1. Soziale Organisationen als soziale Systeme – Allgemeine Systemtheorie**

- 1.1 Grenzen und Kontexte
- 1.2 Differenzierung nach innen mit Subsystemen, Regeln, Normen
- 1.3 Selbstorganisation
- 1.4 offener zirkulärer Prozess
- 1.5 systemisch evolutionäre Sichtweise
- 1.6 Entwicklung und Veränderung durch Anregung und Verstörung

## **2. Was ist Konzeptentwicklung**

- 2.1 Was heißt Konzept?
- 2.2 Anlass und Notwendigkeit für Konzeptentwicklung
- 2.3 Funktionen einer Konzeption (S. 37 ff.)
- 2.4 Konzeptebenen systemisch betrachten

## **3. Phasen und Stufen einer Konzeptentwicklung**

- 3.1 Vorbereitung
- 3.2 Entwicklung
  - 3.2.1 Situationsanalyse, Infosammlung, Stärken- und Schwächenanalyse
  - 3.2.2 Zielbestimmung
  - 3.2.3 redaktionelle Erarbeitung
- 3.3 Umsetzung der Konzeption
- 3.4 Überprüfung, Kontrolle , Fortschreibung

# Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung



*Handbuch für die Arbeit in Jugendfreizeitstätten*

---

## 4. Beispiele von Konzeptentwicklung in einer Jugendfreizeitstätte

### 1. Soziale Organisationen als soziale Systeme

„Organisation sind zweckgerichtet, menschliche Zusammenschlüsse, deren Tätigkeiten und Produkte das Ergebnis eines komplizierten Wechselspiels zwischen ihren Mitgliedern und zwischen sich und anderen Organisationen darstellen, und daher als soziale Systeme zu begreifen sind.“

Merkmale von sozialen Systemen sind:

#### 1.1 Grenzen und Kontexte

Systeme konstituieren und definieren sich in Abgrenzung zu einer Umwelt die ihrerseits von Systemen gebildet wird und mit der sie zugleich in einem ständigen Austausch von Materie, Energie und Informationen stehen, einer Umwelt, die auf sie einwirkt und auf die sie ihrerseits einwirken an die sie sich anpassen müssen um zu überleben, die sie aber zugleich zumindest teilweise an sich selbst und ihre eigenen Bedürfnisse anpassen können → offenes System.

#### 1.2 Differenzierung nach innen

Systeme differenzieren sich nach innen, sie bilden bestimmte Regeln, Strukturen, Traditionen, Sprache, Geschichte aus, die ihnen einen möglichst effektiven Austausch mit der Umwelt ermöglichen soll, aber auch ein gesundes Existieren und Entwickeln des eigenen Systems.

#### 1.3 Selbstorganisation

Systeme verfügen über die Möglichkeit der Selbststeuerung und Selbstorganisation, d. h. spontan Ordnungsstrukturen zu entwickeln, zu verändern und anzupassen. Die Selbstorganisationskräfte versetzen das System grundsätzlich in die Lage eine notwendige Balance zwischen Struktur und Prozess, Komplexität und Transparenz, Stabilität und Wandel, Chaos und Ordnung zu finden. Jedes System strebt nach einem Ausgleich → Homöostase, Status Quo, ...

#### 1.4 Zirkularität

Die Selbststeuerung und Selbstorganisation von Systemen und das Zusammenspiel zwischen ihnen sind weder als lineare Ursache-Wirkungs-Ketten, noch als Kybernetische

# Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung



*Handbuch für die Arbeit in Jugendfreizeitstätten*

---

Regelkreise angemessen zu begreifen, sondern als zielgerichtetes dynamisches System von Wechselwirkungen, bzw. als offene evolutionäre Kreisprozesse.

## 1.5 Systemische – evolutionäre Sichtweise

- Soziale Systeme sind keine Maschinen, die nach vorgegebenem Schema funktionieren, sondern spontan reagieren und sich weiterentwickeln.
- Sie verfügen aus sich heraus über die Fähigkeit zum Wandel, Anpassung, Entwicklung an Herausforderungen von außen.
- Die Steuerung erfolgt sinnvollerweise von innen heraus. Übergeordnete Systeme beschränken sich am besten auf das Setzen förderliche Rahmenbedingungen und das Bereitstellen erforderlicher Ressourcen (Subsidiarität).
- Die innere Steuerung, sollte daher unter der aktiven Beteiligung aller ihrer Elemente bzw. Angehöriger erfolgen. Führung sollte sich vor allem als Weckung, Förderung und Koordinierung von Eigenkräften und –initiativen auf allen Ebenen verstehen.

## 1.6 Anregung/Verstörung

Bei Störungen des dynamischen Gleichgewichts, die von innen oder außen verursacht worden ist, können schlaue Ratschläge selten angenommen werden. Eher sind Anregungen oder „Verstörungen“ hilfreich, die Blockaden, Verfestigungen lösen oder verflüssigen, damit das System von sich selbst sich neu ordnen kann.

## 2. Was heißt Konzept?

2.1 Konzeption: Entwurf, Plan, Empfängnis; lat. conceptio; das Zusammenfassen, Auffassen, das Fassen einer Sache in Worte, ... in eine Formel bringen; klar umrissene Grundvorstellung, Leitprogramm, gedanklicher Entwurf.

Im Gegensatz zur Vision

- orientiert sich das Konzept an der Realität und den daraus ableitbaren zukünftigen Entwicklungen
- ist es handlungsorientierter, kennt nicht nur Ziele, sondern auch Mittel und Wege zu deren Erreichung

Im Gegensatz zum „Plan“

- ist das Konzept nicht zeitlich genau festgelegt
- und ist offen für Veränderungen und Anpassungen

Konzeptionen müssen anschließend planvoll umgesetzt werden

# Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung



Handbuch für die Arbeit in Jugendfreizeitstätten

## 2.2 Funktionen von Konzeptentwicklungen

<b>Funktion</b>	<b>Inhalte</b>
Integration	Grundlage für <ul style="list-style-type: none"><li>- Corporate Identity</li><li>- Unternehmensphilosophie</li><li>- Identifikation und Motivation der Mitglieder/Mitarbeiter/innen</li></ul>
Orientierung	Planungsrichtlinie Interpretationshilfe in Entscheidungssituationen
Verhaltenssteuerung	Richtlinien für den Umgang mit Organisationsangehörigen <ul style="list-style-type: none"><li>- untereinander</li><li>- mit Kunden</li><li>- mit anderen Organisationen</li></ul>
Systemgleichgewicht	Ausgleich zwischen <ul style="list-style-type: none"><li>- Erstarrung und Routine/Abschottung vor neuen Entwicklungen</li><li>- ziellose Reaktion auf jeden Trend</li></ul>
Öffentlichkeitsarbeit	Information/Selbstdarstellung für <ul style="list-style-type: none"><li>- Kunden</li><li>- potentielle Mitglieder und Mitarbeiter/innen</li><li>- allgemeine Öffentlichkeit</li></ul>

## 2.3 Anlass und Notwendigkeit für Konzeptentwicklung

### 2.3.1 Verantwortung den Menschen/Klienten gegenüber

Nur das, was ich bewusst tue, tue ich auch verantwortlich. D. h. dass ich aus Verantwortung der Menschen gegenüber begründet, geplant, gekonnt und reflektiert meine sozialpädagogische Arbeit tue.

### 2.3.2 aus Trägersicht

Als angestellter und bezahlter Mitarbeiter einer Institution habe ich einen pädagogischen Auftrag bekommen, dem Träger gegenüber bin ich Rechenschaft schuldig über die Verwirklichung vorgegebener Ziele, Inhalte, Konzepte.

# Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung



*Handbuch für die Arbeit in Jugendfreizeitstätten*

---

## *2.3.3 aus professioneller Sicht*

Als Berufsrollenträger haben wir einen sozialpädagogischen Berufsauftrag umzusetzen, Ausbildung und Studium haben spezifische Grundlagen und Methoden vermittelt, die in der Praxis umzusetzen sind. Neben dem Trägerauftrag gibt es noch die berufsethischen Grundlagen zu verwirklichen, ggf. von anderen Professionen abzugrenzen. Das macht den Unterschied zum ehrenamtlichen Dienst aus: Wir handeln professionell und nicht nur „aus dem Bauch heraus“. Berufsstandards gilt es aufrechtzuerhalten, zu pflegen und zu qualifizieren.

## *2.3.4 aus (gesellschafts-)politischer Sicht*

Katholische Jugendarbeit hat auch einen gesellschaftspolitischen Auftrag zu erfüllen, der vor allem im KJHG formuliert ist. In den Grundlagen und Eckpunkten ist dies deutlich begründet und ausgefaltet. Aus staatlichen Zuschüssen finanzieren wir unsere Jugendarbeit, Personalkosten, Sachkosten und Betriebskosten müssen sinnvoll verwendet werden. Darüber muss dem Geldgeber Rechenschaft gegeben werden.

## **2.4 Konzeptebenen**

So wie Systeme sich aus mehreren Subsystemen zusammensetzen, die durch offene Grenzen miteinander in Verbindung und Austausch stehen, sind unterschiedliche Konzeptebenen zu unterscheiden. Die Konzeption ist gewissermaßen die Beschreibung eines Systems mit deren Kontexten, Zielen, Beziehungen und Entwicklungsrichtungen.

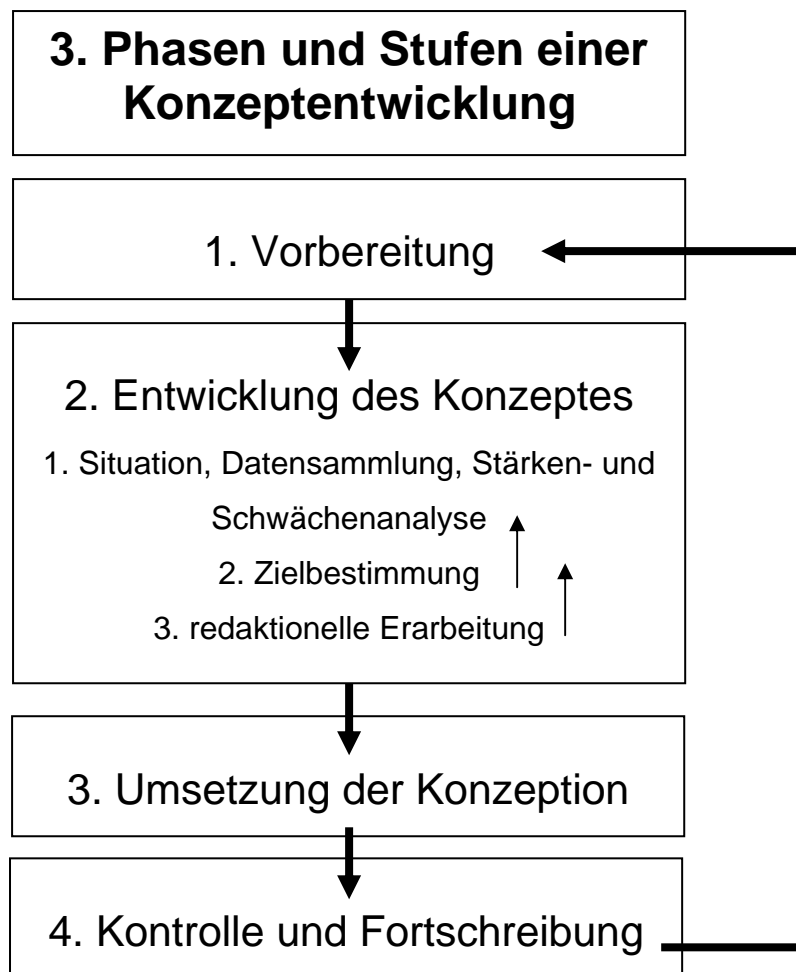
Auch im Bereich der katholischen Jugendfreizeitstätte müssen die Konzeptionsebenen miteinander kompatibel, bzw. wie in der Chaostheorie beschrieben, „selbstähnlich“ sein.

Bistumskonzept → Gemeindekonzept → JFST-Konzept → „Treffpunkt-Konzept/Kinderstufen – Jugendstufen-Konzept → Seifenkistenrennenkonzept → Konzept der Siegerehrung beim Seifenkistenkonzept → ...

# Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung



Handbuch für die Arbeit in Jugendfreizeitstätten



## 3.1 Vorbereitung

„Der Mantel soll von Anfang an richtig zugeknüpft werden. „Eine Konzeptentwicklung muss politisch gewollt und abgesegnet werden, und zwar von der höchsten Trägerebene aus. Neben dem politischen Willen müssen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das sind Zeit, Geld, Bereitschaft zur Unterstützung und Mitarbeit. Eine Konzeptentwicklung kann nicht nur „nebenbei“ gemacht werden, wenn der Alltag weitergeht. Entweder reduziere ich das Programm, oder nutze eine „Saure Gurken Zeit“. Konzeptentwicklung ist ein Prozess mit einem Anfangs- und Endpunkt.

Neben der Mitarbeit/Beteiligung des Trägers (Pfarrer, PGR, KV, ...) an der Konzeptentwicklung müssen auch Zielgruppen, Besucher und deren Eltern, sowie das Umfeld miteinbezogen sein. Wenn viele Gruppen und Einzelpersonen zu beteiligen sind, ist es ratsam eine Projektgruppe zu bilden, die den Prozess der Konzeptentwicklung steuert.

# Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung



*Handbuch für die Arbeit in Jugendfreizeitstätten*

---

Häufig ist es sinnvoll einen Prozessberater von außen dazuzuholen, der als Unbeteiligter die einzelnen Phasen reflektierend begleiten kann.

Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit sollten von Anfang an die „Konzeptentwicklung als Prozess“ begleiten.

## 3.2 Entwicklung

### 3.2.1 Informationssammlung und Situationsanalyse

- Informationen und Daten über die Umwelt, Situation und Bedürfnisse (Bedarfe) der Zielgruppen und ihrer Systeme, die Organisation (des Trägers) mit Zielen Vorgaben sammeln und sichten,
- ... bewerten und darstellen.
- Stärken und Schwächen des bereits Vorhandenen benennen
- Perspektiven und Prognosen des Systems und seiner Subsysteme herausarbeiten
- das hat die Funktion,
- einen gemeinsamen Verständnishorizont zu finden, eine Sprache zwischen den Beteiligten zu finden.
- Unterschiede und Gemeinsamkeiten deutlich zu machen
- an der Zielperspektive zu arbeiten
- Die Ergebnisse werden in einem Bericht festgehalten

### 3.2.2 Zielbestimmung

Aus der vorliegenden Situationsbeschreibung und den Zukunftsprognosen werden durch die Projektgruppe unterschiedliche Ziele (Global- und Feinziele) entwickelt, wobei anfangs ein möglichst breites Spektrum von auch unterschiedlichen Zielen aufgelistet werden soll.

Wichtig ist, dass diese Ziele überprüf- und umsetzbar sind.

In einem zweiten Schritt werden durch Diskussion und Entscheidung zwischen Steuerungsgruppe und dem Träger Schwerpunktsetzungen vorgenommen. Dieser Schritt bedarf größter Sorgfalt Dialog und Konfliktfähigkeit unter den Entscheidungsträgern. Hier ist besonders auf Transparenz und Rückkopplung zu den entfernteren Systemen zu achten.

### 3.2.3 Redaktionelle Erarbeitung

# Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung



*Handbuch für die Arbeit in Jugendfreizeitstätten*

Die Zielbestimmung wird formuliert und an die Situationsanalyse eingefügt. Sie dient als Ausgangslage für die Umsetzung der Konzeption.

## 3.3 Umsetzung

Die bislang formulierten Ziele müssen nun den Weg von der reinen Absichtserklärung in die Praxis finden. Konkrete Handlungen, Projekte, Aktionen werden entwickelt (probeweise) und unter besonderer Beobachtung/Reflexion umgesetzt.

## 3.4 Kontrolle und Fortschreibung

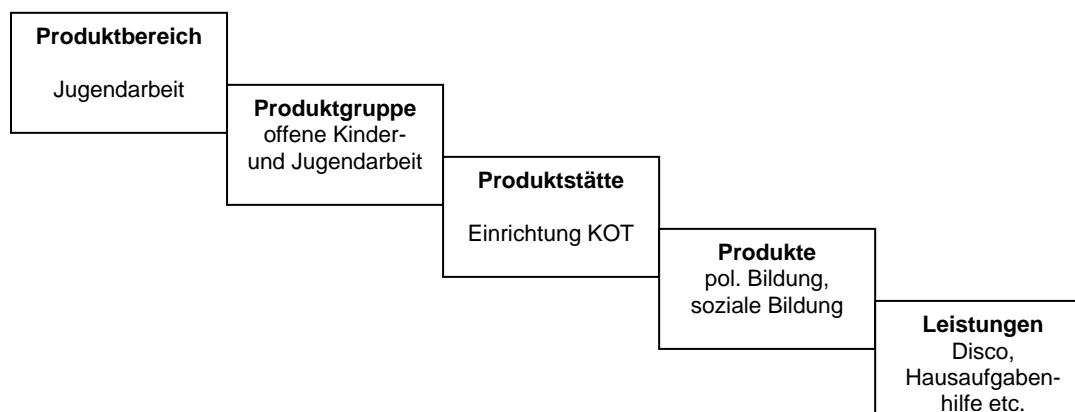
Die Erfahrungen werden professionell ausgewertet und mit der Konzeption in Verbindung gebracht. Modifikationen und Veränderung der Konzeption sind ggf. notwendig.

## 4. Konzeptentwicklung in kath. Jugendfreizeitstätten

4.1 *Professionalisierungs-Zyklus für Jugendfreizeitstätten in der Erzdiözese Paderborn (siehe Anlage)*

4.2 *Hinweis auf*

- neue Steuerungsmodelle – Output – Outcome (Wirkungen)
- Produktstätte und Produkte



## Literatur:



# Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung



*Handbuch für die Arbeit in Jugendfreizeitstätten*

---

- Pedro Graf, Konzeptentwicklung, Verlag Dr. J. Sandmann
- Marco Szlapka, „Wo soll's langgehen?“, Skript 1996
- Ulrich Glass, Bedingt tauglich, Controlling
- Andreas Watzek u. a., Professionalisierung in kath. Jugendfreizeitstätten“ 1994