



Waldemar Stange / Andreas Eylert

Konzeptionsentwicklung

■ Eine Einführung

Baustein A 3.2

Veröffentlichung im Rahmen der Beteiligungsbausteine des
Deutschen Kinderhilfswerkes e.V. (www.kinderpolitik.de)

Entwicklung und wissenschaftliche Leitung:
Professor Dr. Waldemar Stange, Leuphana-Universität Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

1. Überblick	3
2. Vorläufige Definitionen	4
3. Konzeption vs. Theorie	5
4. Konzeptionen in der Praxis der sozialen Arbeit	7
5. Planungsschritte der Konzeptionsentwicklung	10
6. Planungsschritte für eine „große“ Konzeptionsentwicklung auf der Ebene der Jugendhilfeplanung.....	11
6.1 Ist-Zustand: Möglichkeiten partizipativer Bedürfnisermittlung und Bestandsanalyse	11
6.2 Zielfindung und -formulierung im Planungsprozess	13
6.3 Bedarfsermittlung und Schwerpunktbildung	13
6.4 Umsetzung und Konkretisierung – Auswahl geeigneter Angebote und Maßnahmen.....	15
6.5 Überprüfung und Fortschreibung.....	16
7. „Mittlere“ Konzeptionsentwicklungen für eine Einrichtung oder einen Sozialraum	16
8. „Kleine“ Konzeptentwicklungen.....	22
9. Partizipation im Rahmen von Konzeptionsentwicklungen	24
10. Zusammenfassung.....	26
11. Literatur	27

1. Überblick

Die Ausarbeitung von *Konzepten* und *Konzeptionen* spielt in der sozialen Arbeit eine immer größere Rolle. Zwar ist das Thema für einige Praktiker noch immer ein „Buch mit sieben Siegeln“, für andere gehört die Konzeptionsentwicklung aber schon zum Alltagsgeschäft. In vielen Einrichtungen, vom Kindergarten bis zum Jugendhaus, sind Konzeptionen ganz unterschiedlicher Art entstanden – z. B. im großen Rahmen, in der Jugendhilfeplanung oder – kleiner – bei einzelnen Projekten, Ferienprogrammen oder singulären Maßnahmen.

Mit dem finanziellen und öffentlichen Legitimationsdruck auf die Angebote der sozialen Arbeit ist im Übrigen auch der Ruf nach Begründungen und schriftlich festgehaltenen Planungen immer deutlicher geworden. Die im sozialen Bereich Tätigen werden immer häufiger aufgefordert, sich intern oder auch extern mit der planerischen Zusammenführung des Bedarfs der Zielgruppe(n), der Ziele von pädagogischen Prozessen, geeigneten Methoden und Möglichkeiten zur Evaluation auseinanderzusetzen. Auf kommunaler Ebene wird insbesondere im Rahmen von Jugendhilfeplanungsprozessen immer stärker nach maßgeschneiderten Konzepten für die einzelnen Sozialräume gefragt, wenn auch oft genug auf dem Hintergrund von Kosten- und Einsparungsmotiven.

Konzepte und Konzeptionen zu entwickeln, gehört offensichtlich zu den Standardaufgaben einer modernen sozialen Arbeit. Das Thema *Konzeptentwicklung* hat deshalb auch seit etlichen Jahren in der Fachliteratur und im fachlichen Diskurs eine prominente Stellung inne. Häufig geht es dabei jedoch nur um die theoretische Auseinandersetzung mit Konzepten. Auch in der Praxis gibt es eine gewisse Schiefelage, da häufig die Konzeptionserstellung innerhalb von Einrichtungen zwar erfolgt, aber dann entweder banal gerät oder sich im utopischen „Wünsch-Dir-was!“ ohne Bodenhaftung erschöpft.

Im Übrigen werden im Zusammenhang mit der Konzeptentwicklung regelmäßig vielfältige und merkwürdige Bedenken laut:

„Wenn man beteiligt wird die Konzeption doch nie fertig, das ist ein Fass ohne Boden!“
„Ich wüsste gar nicht, wen ich da fragen sollte.“
„Die Leute haben doch gar kein Interesse, sich stundenlang mit Zielen auseinanderzusetzen, das sollten lieber die Fachleute machen, die werden dafür bezahlt.“
„Wie soll das überhaupt gehen, mit so vielen Leuten, Konzeptionen kann man doch nur zu fünf oder sechs ausarbeiten.“
„Ich denke, Konzeptionsentwicklung soll ein dauerhafter Prozess sein, soll ich da etwa dauernd alle Bewohner in die Turnhalle einladen?“
... um nur einige zu nennen.

Im Rahmen von Partizipationsprozessen müssen Prozessmoderatoren dennoch (allein oder im Team, teilweise mit den Betroffenen gemeinsam) *Konzepte speziell für Partizipationsmodelle und -projekte* entwickeln. Im Folgenden soll es daher darum gehen, die theoretischen Hintergründe von Konzeptentwicklung zu beleuchten und anhand von praktischen Beispielen zu verdeutlichen, welche Elemente in pädagogischen Konzepten enthalten sein sollten und wie diese partizipativ entwickelt werden können. Anhand mehrerer Gliederungsvorschläge für Konzeptionen werden praktische Anleitungen gegeben, wie Konzeptionen in Partizipationsprojekten, kommunaler Jugendarbeit und im Rahmen von kommunaler Leitbildentwicklung aufgebaut sein können.

2. Vorläufige Definitionen

A. Steiner gibt folgende Definition: „Ein Konzept ist eine Umsetzungsgrundlage: Es werden Angaben zu Zielen, Zielgruppen, Arbeitsmethoden, Arbeitsmitteln, Infrastruktur und Strukturen für eine reale Jugendarbeit und Jugendpolitik gemacht. Auf dieser Grundlage können konkrete Struktur- und Finanzbeschlüsse gefasst werden. Ein Konzept ist somit eine verbindliche Arbeitsgrundlage für Gremien, Professionelle und Ehrenamtliche. Die Stärke des Konzepts liegt in seiner detaillierten Ausarbeitung, seiner Konkretheit und Nähe zur Praxis. Zu den Schwächen gehören seine Ausführlichkeit, seine Festlegungen, die schnelle Alterung und gelegentlich auch seine Unvollständigkeit“ (Steiner 1999, S. 47 f.).

Pedro Graf und Maria Spengler heben die fehlende Klarheit im Umgang mit dem Begriff „Konzept“ bzw. „Konzeption“ hervor:

„Es gibt im allgemeinen Sprachgebrauch keinen klar umrissenen Begriff, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Bedeutungen. Sie gehen ...

- von situationsbezogenen strategischen Überlegungen einer Einzelperson bis zur grundsätzlichen Programmatik einer Großorganisation
- von konkreten Vorschlägen zu Einzelthemen und Teilaspekten bis zu umfassenden Gesamtprogrammen
- von eher pragmatischen Handlungsrezepten bis zur theoretisch fundierten Handlungsorientierung
- von eher PR-orientierten Darstellungen bereits bestehender Einrichtungen bis zum Entwurf oder Antrag für eine neue Maßnahme
- von Verfahrensvorschlägen bis zu inhaltlichen Aussagen über Ziele und Angebote
- von Überlegungen, die nur im Kopf existieren, bis zu Broschüren aus Hochglanzpapier ...
- Und außerdem werden statt der Begriffe ‚Konzept‘ und ‚Konzeption‘ für denselben Gegenstand auch andere Bezeichnungen, wie ‚Leitbild‘ oder ‚Grundsätze‘, gewählt.“ (Graf / Spengler 2000, S. 14)

Das Wort *Konzept* (v. lat.: concipere = erfassen, in sich aufnehmen) kann verschiedene Bedeutungen haben:

- ein Plan, ein Programm für ein Vorhaben
- ein erster Entwurf, beispielsweise einer Rede
- Vorstufe einer Theorie
- eine gedankliche Zusammenfassung (Vorstellung) von Gegenständen und Sachverhalten, die sich durch gemeinsame Merkmale und Zielsetzungen auszeichnen

Als *Konzeption* wird meist eine umfassende Zusammenstellung von Informationen und Begründungszusammenhängen für ein größeres Vorhaben oder umfangreiche Planungen bezeichnet.

Eine *Konzeption* ist daher in Tiefe und Breite der Vorüberlegungen und der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Planungsprojekt oder Thema sehr viel umfassender und detaillierter als ein *Konzept*. In der Regel werden Konzeptionen schriftlich nieder-

gelegt. Sie sollten in regelmäßigen Zeitabständen auf ihre Relevanz und Aktualität überprüft werden.

Laut Duden ist ein Konzept ein „Entwurf“, eine „erste Fassung“ oder auch ein „grober Plan“ bzw. ein „Programm“. Unter Konzeption versteht man nach dieser Einordnung unter anderem einen „geistigen, künstlerischen Einfall, Entwurf eines Werkes“ oder auch eine „klar umrissene Grundvorstellung“, ein „Leitprogramm“, einen „gedanklichen Entwurf“ (Duden 2000, S. 427).

Man könnte also sagen, Konzeption und Konzept sind ein gedanklicher Vorgriff auf die Zukunft. Es wird ein Plan dazu erstellt, wie die – nähere oder weitere – Zukunft gestaltet werden soll. Der Begriff *Entwurf* macht in diesem Zusammenhang deutlich, dass es sich nicht um etwas Starres, sondern um etwas Flexibles, Veränderbares handelt. Man macht sozusagen einen *Wurf in die Zukunft* und malt sich aus, wie sich derzeitige Zustände entwickeln und wie diese beeinflusst werden könnten. Dadurch bekommt eine Konzeption einerseits einen *visionären* Gehalt, andererseits enthält sie aber auch einen *klaren Plan* im Hinblick auf die Zielerreichung.

In der pädagogischen Literatur werden die Begriffe *Konzept* und *Konzeption* nach wie vor häufig synonym verwendet, da die zu vollziehenden Planungsschritte dieselben sind. Oftmals wird eine zusätzliche Form genannt, das *Leitbild*, das den Fokus – wie in der ausführlichen Konzeption – zusätzlich zu den Zielen und Methoden, wie sie im „einfachen Konzept“ festgehalten sind, insbesondere auch auf Werte und Normen richtet (Graf / Spengler 2000). Ein Leitbild ist aber kein Ersatz für ein Konzept und schon gar nicht für eine Konzeption, deren Bestandteil sie aber sein kann.

Im Folgenden werden die Begriffe *Konzept* und *Konzeption* ebenfalls hin und wieder synonym verwendet, da in der planerischen Praxis häufig nur Konzepte benötigt werden, für die in der Regel identische Teilschritte nötig sind.

3. Konzeption vs. Theorie

Zur gelegentlichen „Verwirrung“ trägt auch noch bei, dass häufig im Zusammenhang mit Konzepten und Konzeptionen auch von *Theorien* gesprochen wird, teilweise sollen sie diese ersetzen. „Wir arbeiten in unserer Einrichtung nach der Theorie des cliquenorientierten Ansatzes, das sagt doch schon alles aus, wozu brauchen wir da noch eine Konzeption!“ – so könnte die entsprechende Aussage eines Sozialpädagogen lauten.

Theorien – z.B. der (offenen) Jugendarbeit – können durchaus in Konzeptionen mit einfließen bzw. deren Ausrichtung entscheidend mitprägen, sie können aber konkrete Konzeptionen nicht ersetzen. Um dies zu verdeutlichen, sollen die Inhalte und Funktionen von Konzeptionen und Theorien einander gegenübergestellt werden:

Konzeptionen	Theorien
sind kontextbezogen	abstrahieren von lokal-situativen Kontexten
entwerfen das Programm und Profil konkreter Einrichtungen	entwerfen allgemeine Programmatiken für die Jugendarbeit
sind Versuche, konkretes Handeln zu ermöglichen	sind handlungsdistanzierte Reflexionen
werden von Praktikern für Praktiker erstellt, nach Möglichkeit unter Beteiligung der Betroffenen	werden von Wissenschaftlern für Zwecke der wissenschaftlichen Kommunikation, der Forschung und Lehre sowie der Praxisberatung entwickelt
sind von vornherein auf Veränderung und Weiterentwicklung hin angelegt	versuchen möglichst stabile Aussagen zu formulieren

(siehe dazu ausführlicher: Thole 2000, S. 225 – 256)

Theorien sind also etwas anderes als Konzeptionen und Konzepte. Dennoch kann bei der Konzeptionserstellung nicht auf die Theorien der Jugendarbeit verzichtet werden. Diese liefern wertvolle Begründungen für die grundlegende Zielsetzung, dienen der Abgrenzung zu anderen Einrichtungen und können der konkreten Konzeption eine inhaltlich-methodische Ausrichtung geben. Es ist für die Fachpraxis daher unerlässlich, sich mit den relevanten Theorien der Jugendarbeit auseinanderzusetzen, sich im fachlichen Diskurs mit den aktuellen und bewährten Theorien der Jugendarbeit zu beschäftigen und diese auf Gültigkeit für das entsprechende Praxisfeld hin zu überprüfen. Ein Beispiel hierfür ist die sozialräumliche Theorie der Jugendarbeit (eigentlich ein *Theorie-Konzept i.S. von Thole* – siehe unten), die zu entsprechenden praktischen Schlussfolgerungen führt:

„Der sozialräumliche Ansatz geht davon aus, dass sich aus dem Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen und den konkreten ‚Räumen‘, in denen sie leben, Begründungen und Orientierungen der Jugendarbeit ergeben“ (Deinet 2001, S. 9).

„Der sozialräumliche Ansatz gibt kein bestimmtes Konzept vor, sondern einen Weg zur Konzeptentwicklung, der auf dem Zusammenhang von Aneignung und Raum aufbaut“ (Deinet 2001, S. 9). Dabei liegt ein Schwerpunkt sozialräumlicher Konzeptentwicklung bei den partizipativen Formen der Entwicklung von Konzeptionen.

Thole geht davon aus, dass keine einheitliche Definition für Konzepte und Konzeptionen gefunden werden kann, da es immer wieder zur Vermischung zwischen *Theorien*, *Konzepten* und *Methoden* komme (vgl. Thole 2000, S. 226 ff.). Um eine Einordnung zu ermöglichen, unterscheidet er in diesem Zusammenhang unterschiedliche Abstraktionsgrade und ordnet sie dementsprechend unter den Stichworten:

- *Theorien „der“ Kinder- und Jugendarbeit* (hier nennt er beispielsweise die Klärung der Bedeutung von Jugendarbeit und ihrer gesellschaftlichen Funktion)
- *Theorie-Konzepte und Theorien zur Kinder- und Jugendarbeit* (z. B. theoretische Überlegungen zu Teilaspekten der Kinder- und Jugendarbeit wie subjekt-orientierte, sozialräumliche oder bedürfnisorientierte Jugendarbeit)

- *Praxis-Konzepte / allgemeine* Konzepte sind nach seiner Definition solche, die „... eine bestimmte Form von Jugendarbeit breiter ausformulieren, (sie) sind letztendlich von solchen zu unterscheiden, die eine konkrete Kinder- und Jugendarbeit vor Ort in ihrem Gesamtumfang skizzieren“.
- *Vor-Ort-Konzepte* sind jene, die eine konkrete Ausgangslage beschreiben, sowie Ziele und Methoden benennen, um die Ausgangslage entsprechend der Zielsetzung zu beeinflussen.
- *Methoden / Handlungskontexte / Handlungsformen /-techniken* sind nach seiner Definition mehr als die konkreten, zur Umsetzung notwendigen, Teilschritte oder Handlungsanweisungen, da sie um Aspekte wie „Planbarkeit“, „Kontrollierbarkeit“ und „Reflexion“ erweitert werden.

4. Konzeptionen in der Praxis der sozialen Arbeit

Die vorangegangenen Erläuterungen machen alles in allem deutlich, dass es in der wissenschaftlichen Literatur viele begründete Positionen und Möglichkeiten gibt, das Thema „Konzeption“ ganz unterschiedlich zu fassen.

Aber der Umgang mit diesem Begriff ist innerhalb der pädagogischen Praxis nicht anders. Dazu einige Beispiele: Konzepte, Leitbilder, Theorien – Abgrenzung und Gemeinsamkeiten:

- „Stadtverwaltung in XY bekommt neues Leitbild.“
- „Der Kindergarten in der ZV-Straße legt sein neues Konzept zur ‚Waldpädagogik‘ vor“.
- „Der Stadtjugendring erarbeitet eine Konzeption für die Jugendarbeit in den Verbänden.“
- „Im Jugendhaus wird jetzt nach der ‚Gender-Theorie‘ gearbeitet.“

Solche und ähnliche Zeitungsschlagzeilen finden sich in letzter Zeit immer häufiger in den Lokalteilen der regionalen Presse. Dabei sind die verwendeten Schlagworte meist wenig aussagekräftig, da sie nicht klar definiert sind. Häufig wird für das angepriesene „Arbeitspapier“ die jeweils gerade modern, griffig, spannend klingende Bezeichnung gewählt.

Eine grundsätzliche Schwierigkeit von Konzeptionsentwicklungen im sozialen Bereich – speziell der Jugendarbeit – ist die häufig unsichere Einschätzung der Bezugsgruppe, auf die sich ein Konzept beziehen soll. Es gibt nicht mehr einfach eine Gruppe „problematischer“ Jugendlicher, die sich durch ein auf sie zugeschnittenes Angebot im Jugendhaus auffangen ließe. Die fortschreitenden Individualisierungsprozesse haben auch vor Kindern und Jugendlichen nicht haltgemacht. In sehr unterschiedlichen Gruppierungen und Cliques gehen Kinder und Jugendliche ihren Interessen nach, teilweise wandeln sich diese sehr rasch. Immer neue „Trends“ und „Moden“ spiegeln sich bei Kindern und Jugendlichen wider, deren Interessen und Problemlagen sich rasend schnell verändern. Natürlich kann und soll die Jugendarbeit nicht jeder Strömung nachgehen. Sie muss sich aber auch bewusst sein, dass es nicht mehr „das Patentrezept“ gibt. Die schlichte „Teestuben-Pädagogik“ der 80er und 90er Jahre hat sowieso ausgedient.

„Auch die Institutionen der Jugendarbeit unterliegen vor dem Hintergrund der forcierten

Individualisierungsprozesse bei Kindern und Jugendlichen dem Risiko, die einmal herausgebildeten institutionellen Strukturen, Denk- und Handlungsweisen und Angebotsformen zu konservieren und gegen ‚abweichende‘ Entwicklungen und neue Anforderungen zu verteidigen“ (Pfeiffer 1996, S. 130).

Auf der anderen Seite stehen die Angebote, die ins Programm aufgenommen werden, weil sie gerade „chic“ sind. Nahezu jedes Jugendhaus bietet beispielsweise inzwischen ein „Internet-Café“, einen „Mädchentreff“ oder eine „Hip-Hop-Gruppe“ an. Dies geschieht oft nicht aus dem tatsächlichen Bedarf oder dem tatsächlichen Wunsch der Nutzer heraus, sondern aufgrund aktueller Diskussionen und Fachbeiträge, in denen solche Angebote beispielhaft vorgestellt werden.

Hier gilt es, den Spagat zwischen einem Verharren bei althergebrachten Angeboten und dem sprunghaften Wechsel hin zu immer neuen Angeboten zu schaffen und einen geeigneten Mittelweg zu finden. Konzepte in der Jugendarbeit sollten daher einerseits mittelfristig ausgerichtet sein, um eine gewisse Kontinuität gewährleisten zu können, andererseits flexibel genug, um – wenn nötig und fachlich begründet – auf veränderte Bedarfe reagieren zu können.

Dies verdeutlicht, wie wichtig eine Analyse des Ist-Zustands und des zukünftigen Bedarfs im Vorfeld einer Konzeptionserstellung ist (siehe dazu Abschnitt 6). Auf kommunaler Ebene bietet hier beispielsweise der Ansatz der *sozialräumlich orientierten Konzeptionsentwicklung*“ geeignete theoretische und praktische Hilfestellungen.

Konzepte und Konzeptionen in der Jugendarbeit

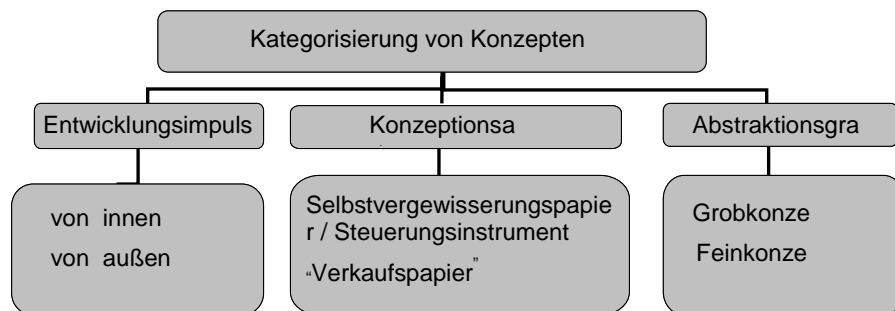
In der Jugendarbeit herrscht derzeit ein „Wildwuchs“ an *Konzepten, Leitbildern, Theorien, Ansätzen* und *Zielvereinbarungen*. Oft wird darunter dasselbe verstanden, nämlich eine Auflistung von Problemen, meist sehr allgemein gehaltenen Zielen und den (oftmals seit Jahren praktizierten) Methoden zur Lösung der Probleme. Viele dieser „Konzepte“ dienen vor allem der Legitimation und Bestandssicherung, sie haben selten etwas mit tatsächlichen Bedarfen oder selbstkritischer Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit zu tun.

Albert Scherr schreibt dazu: „Ausgangspunkt ist in der Regel eine recht allgemein gehaltene Darstellung von Leitzielen und Aufgaben der Jugendarbeit in Verbindung mit einer eher pauschalen Charakterisierung ‚der Jugend‘, wozu abstrakt-allgemeine Begriffe (z. B. Emanzipation, Individualisierung) herangezogen werden. Hervorgehoben werden zweitens vielfach problematische Lebenssituationen und Handlungsweisen von Jugendlichen (z. B. Kriminalität, Bildungsdefizite, Verarmung, Arbeitslosigkeit, prekäre Familienverhältnisse). Das jeweilige Angebot der offenen Jugendarbeit wird dann als eine notwendige bzw. mögliche Antwort auf diese Probleme dargeboten, wobei oft unterstellt wird, dass der gegebenenfalls unzureichende Erfolg dieser Angebote in fehlenden Ressourcen begründet und ein weiterer Ausbau des Angebots deshalb geboten sei. Für solche Legitimationskonzepte gilt nun in der Tat, dass sie für eine Gestaltung und Reflexion dessen, was in der alltäglichen Praxis tatsächlich geschieht, weitgehend bedeutungslos sind. Denn ihr Zweck ist wesentlich die Außenlegitimation; sie sind also dann erfolgreiche, gute Konzeptionen, wenn sie von den Entscheidungsträgern auf der politischen und der Verwaltungsebene akzeptiert werden“ (Scherr 1998, S. 19 f.).

Pfeiffer betont: „Über den Status der Rechtfertigung und Bestandsaufnahme der einmal bestehenden institutionellen Strukturen und Angebote kommen solche primär auf Legitimation abgestellten Konzeptionen nicht hinaus. Allgemein formulierte Ansprüche und Ziele werden nicht auf Handlungskonzepte für den Alltag der Jugendarbeit übersetzt und sind deshalb selten überprüfbar. Konzeption und Praxis sind getrennt und unvermittelt, eine Steuerungsfunktion erfüllt die Konzeption nicht, das Verhältnis von Input und Output bleibt offen und den jeweils subjektiven Interpretationen überlassen“ (Pfeiffer 1996, S. 131).

Diese *Legitimationskonzepte* werden inzwischen, ausgelöst durch eine stärkere professionelle Sicht auf die hauptamtliche Jugendarbeit und die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte, immer deutlicher hinterfragt. Ein Jugendhaus, Kinderbüro oder offener Jugendtreff erhält seine Daseinsberechtigung nicht mehr allein durch die pure Existenz, durch die die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung nachweisen können, dass ja etwas „für die Jugend“ getan werde. Immer häufiger müssen sich die Einrichtungen den Nachfragen einer – zu Recht – kritischen Öffentlichkeit stellen. Unter dem Schlagwort „Sozialmanagement“ oder auch „Output-orientierte Steuerung der Jugendhilfe“ gerät das Verhältnis von (finanziellem) Input und pädagogischem bzw. sozialpolitischem Output immer stärker in den Blickpunkt (Scherr 1998, S. 20). Solche Legitimationskonzepte können auch den Charakter von *Verkaufskonzepten* annehmen.

Wenn man die verschiedenen Varianten von Konzepten nach ihrer Intention, den Auslösern und ihrem Abstraktionsgrad her ordnet, ergibt sich folgende für die Praxis wichtige Übersicht, die die Einordnung des eigenen Konzeptes ermöglicht:



Grafik: eigene Darstellung

Anhand dieser Systematik kann man sich leicht klarmachen, wie die eigene Verwendungssituation ist (Was soll die Konzeption leisten, was nicht?).

Konzeptionsentwicklungen lassen sich weiterhin unterscheiden nach folgenden *Typen* von Prozessen: Es gibt einmal solche Entwicklungsprozesse, die bestehende Konzepte oder die Praxis der Jugendarbeit überprüfen, fortschreiben und auf eine gemeinsame fachliche und politische Basis bringen. Diese Konzepte können als *revidierte Konzepte* bezeichnet werden.

Ihnen gegenüber stehen *gänzlich neue Konzepte*, die z. B. im Rahmen von Einrichtungs- oder Projektplanungen entstehen und entsprechend offener sind als jene, die auf Beste-

hendem aufbauen. Im Rahmen von Partizipationsprozessen haben wir es meistens mit der zweiten Form zu tun: Neue, in sich geschlossene Planungspapiere für einzelne Projekte bilden noch immer den Schwerpunkt der Konzeptionsentwicklung für Partizipation.

5. Planungsschritte der Konzeptionsentwicklung

Albrecht Scherr definiert aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen an professionelle Konzeptionen den Begriff in vier Teilschritten. Auf den Prozess der partizipativen Konzeptentwicklung lässt sich diese Definition gut übertragen:

„Konzeptionen, so kann zunächst definitorisch formuliert werden, sind Texte, die auf der Grundlage a) einer umfassenden Analyse der konkreten Bedingungen und Voraussetzungen des pädagogischen Handelns und b) einer darauf bezogenen Formulierung der jeweils angestrebten Zielsetzungen c) operationale Vorgehensweisen ausweisen, mit denen mit den verfügbaren Mitteln zu erreichende Teilziele realisiert werden sowie d) Verfahren der Überprüfung des Erreichens von Teil- und Gesamtzielen festlegen“ (Scherr 1998, S. 22).

Orientiert man sich an der Definition von A. Scherr, so muss eine Konzeption also mindestens vier Hauptinhalte in sich vereinen:

- eine Analyse des Ist-Zustandes, der Voraussetzungen, des Bestands, aber auch des (pädagogischen) Bedarfs
- darauf ausgerichtete Zielsetzungen für das pädagogische Handeln
- operationalisierte, also klar formulierte und überprüfbare Methoden und Teilschritte zur Erreichung der Zielsetzungen
- Formulierung möglicher Maßnahmen bzw. Kontrollmöglichkeiten, um diese Zielerreichung zu überprüfen

M. Mannheim-Runkel und U. Taplik haben aus diesen Inhalten sieben notwendige Planungsschritte für die Konzeptentwicklung formuliert:

- „Die Analyse des Bedarfs und des Bedürfnisses nach Handlung liegt dem Konzept zugrunde: Welcher gesellschaftliche und institutionelle Bedarf an Handlungen kann festgestellt werden? Welche Bedürfnisse nach Handlung vonseiten der Sozialpädagogen hat die Zielgruppe / haben die Zielgruppen? Beides muss mit ‚passenden‘ Instrumenten ermittelt werden.
- Die Formulierung der Zielvorstellungen der zukünftig Handelnden. Was sind die Ziele und Zwecke meiner Handlung? Was sollen die Handlungen konkret bewirken?
- Die Auswahl und Festlegung der Inhalte und ‚Instrumente‘, mit denen die Ziele verfolgt und erreicht werden sollen.
- Die Analyse der Rahmenbedingungen und der einwirkenden Faktoren, unter denen gehandelt werden soll, muss im Konzept enthalten sein, ebenso wie die Folgerungen, wie diese Rahmen und Faktoren das Handeln beeinflussen.
- Im Konzept müssen weiter die Ressourcen, die zeitliche Dimension und allgemeine Kostenfragen berücksichtigt werden.
- Die Bedingungen, unter denen die Handlungen vor Ort umgesetzt werden sollen, müssen im Konzept eingeplant werden.

- In einem Konzept muss auch die personelle Dimension geplant werden: Wer macht was, wer hat welche Verantwortlichkeiten, wer hat welche Kompetenzen bei der Umsetzung des Konzeptes?

Ein Konzept entwickeln, bedeutet, diese Planungsschritte zu vollziehen“ (Mannheim-Runkel / Taplik 1998, S. 46).

Die wesentlichen genannten Planungsschritte werden im nächsten Abschnitt – teilweise abgewandelt – für mehrere Konzeptionsniveaus exemplarisch beschrieben.

6. Planungsschritte für eine „große“ Konzeptionsentwicklung auf der Ebene der Jugendhilfeplanung

Die folgende Darstellung unternimmt den Versuch, zunächst einmal die *aufwendige* Version einer Konzeptionserstellung zu skizzieren, wie sie insbesondere im Rahmen der Jugendhilfeplanung üblich ist. Dabei geht es nur darum, darzustellen, wie man bei solchen „großen“ Konzeptionsentwicklungen grundsätzlich vorgeht, um sie von der noch folgenden „mittleren“ und „kleinen“ Konzeptionsentwicklung abgrenzen zu können. Dies geschieht erst einmal allgemein, sodass die Aussagen für die gesamte Palette der Jugendhilfethemen zutrifft, d.h. erst einmal unabhängig von einem bestimmten Thema wie der Kinder- und Jugendpartizipation. Ein Beispiel für eine entsprechende Spezifizierung zum Thema Partizipation, wird im ersten Beitrag dieses Buches vorgestellt.

6.1 Ist-Zustand: Möglichkeiten partizipativer Bedürfnisermittlung und Bestandsanalyse

Zur Beschreibung des Ist-Zustandes gehört einerseits die Erhebung der Bedürfnisse, Interessen, Bewertungen und Probleme von Kindern und Jugendlichen, andererseits die Bestandserhebung der Einrichtungen, Angebote und Programme. Diese beiden Schritte werden oft verwechselt oder miteinander vermischt, müssen aber strikt getrennt werden, um seriöse Aussagen zur tatsächlich vorhandenen Ausgangslage treffen zu können.

Erhebungen der Bedürfnisse, Interessen und Probleme von Kindern und Jugendlichen

Zur Erhebung der Bedürfnisse, Interessen, Bewertungen und Probleme sind auf kommunaler Ebene, aber auch auf Einrichtungsebene in den letzten Jahren nicht nur quantitative Verfahren (Fragebögen) zum Einsatz gekommen. Gerade im Rahmen partizipativ angelegter Verfahren gab es eine starke Verbreitung qualitativer Verfahren. Das Methoden-Arsenal der Sozialraum- und Lebensweltanalyse und der „ethnografischen Verfahren“ hat sich unter dem Gesichtspunkt der partizipativen Datenerhebung als äußerst effizient erwiesen. Dazu zählen qualitative Methoden (vgl. z. B. Weskamp 2001, S. 18 ff. oder Ortmann 2001, S. 26 ff.) wie z. B.:

- Stadterkundungen / Begehungen mit erwachsenen „Schlüsselpersonen
- Streifzüge mit Kindern und Jugendlichen
- Cliquesporträts / -beobachtungen
- Nadelmethode / Objektive Landkarte
- Subjektive Landkarte

- Jugendkulturenkataster
- Fremdbilderkundung
- Leitfaden-Interviews“ mit „Schlüsselpersonen
- Beobachtungen in den unterschiedlichen Formen (z. B. teilnehmend / nicht teilnehmend)
- Sozialraumwerkstätten
- Bewegungsinterviews

Diese Stichworte können hier nicht weiter vertieft werden. Sie sind ausführlicher in anderen Beiträgen dieses Bandes erarbeitet worden. Das Ergebnis solcher Sozialraumanalysen ist ein genaues Bild der Defizite, Bedürfnisse und Wünsche von Kindern und Jugendlichen. Solch ein „Bedürfniskatalog“ muss im Rahmen der Konzeptionsentwicklung dann mit der Bestandserhebung abgeglichen werden.

Bestandserhebungen

Die Bestandsanalyse wird gelegentlich eher als eine Voraussetzung für die eigentliche Konzeptionsentwicklung betrachtet und erfolgt deshalb manchmal schon im Vorfeld zum eigentlichen Konzeptionsentwicklungsprozess.

Die Bestandsanalyse der vorhandenen Angebote, Programme und Maßnahmen erfolgt mittels Sekundäranalyse vorliegender Daten (z. B. statistischer Daten, Datensammlung von Verwaltung und Experten), Dokumentenanalysen oder ggf. auch durch direkte Befragungen der freien und öffentlichen Träger. So lassen sich auch statistische Gegenüberstellungen des jeweiligen Bestandes mit anderen vergleichbaren Kommunen anstellen. Im Rahmen von Jugendhilfeplanungsprozessen sind dazu entsprechende Methoden entwickelt worden.

Bestandserhebungen können dabei unterschiedlichen Zielsetzungen dienen:

- 1. Sie dienen ausschließlich dem *Planungsprozess*. Dann müssen vor Beginn der Erhebungen die grundlegenden Schwerpunkte abgeklärt werden, z. B. die inhaltlichen Schwerpunkte oder welche planerischen Zielsetzungen durch die Bestandsanalyse erfüllt werden sollen und wie sich dies auf die Art der Befragung auswirkt (ausschließlich quantitative oder auch qualitative Verfahren?) oder ob auch Konzeptionen bzw. Produktbeschreibungen der einzelnen Maßnahmen erfasst werden sollen, um einen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze zu erhalten usw.
- 2. Die Bestandsanalyse dient auch einer Sammlung der Angebote für eine anschließende *Darstellung nach außen*, z. B. im Rahmen einer Informationsbörse, eines Informationstages oder einer Broschüre über die Angebote vor Ort. Dann müssen auch die qualitativen und individuellen Daten stärker Berücksichtigung finden.
- 3. Die Bestandsanalyse hat *Controlling-Funktion*, indem Besucherstrukturen, Finanzbedarf und Personalausstattung der unterschiedlichen Einrichtungen verglichen werden. In diesem Fall muss genau überlegt werden, wem dies dient, welche Absicht dahinter stecken könnte und welche Folgen die Analyse für die verschiedenen Angebote haben könnte (vgl. ISS, 2000, S. 59).

Bevor nun Aussagen getroffen werden können zum tatsächlichen *Bedarf*, der aus einem

Abgleich von *Bedürfnissen* und *Bestand* erfolgt, ist es jetzt erforderlich, *Ziele* zu formulieren: Was will man auf dem Hintergrund des bis jetzt angesammelten Wissens erreichen?

6.2 Zielfindung und -formulierung im Planungsprozess

Das Erarbeiten und Ausformulieren von Zielen ist ein entscheidender Bestandteil im Rahmen von Konzeptentwicklungen. An ihnen orientieren sich die weiteren Schritte; es gilt die Ziele so zu formulieren, dass sie realistisch, aussagekräftig und nachprüfbar sind. Dabei wird *Ziel* verstanden als zukünftiger, erstrebenswerter Zustand, der durch die vorgenommenen Handlungen erreicht werden soll (Graf / Spengler 2000, S. 40).

Ausführliche Hinweise zur Zielfindung, -operationalisierung und -formulierung finden sich im Beitrag zu den „Zielen der Partizipation“ in diesem Band. Daher muss an dieser Stelle nicht mehr genauer darauf eingegangen werden. Im Folgenden werden die weiteren Schritte beschrieben, die der Zielformulierung folgen.

6.3 Bedarfsermittlung und Schwerpunktbildung

Anhand eines Abgleichs des festgestellten *Ist-Zustands* (geäußerte *Bedürfnisse* der Betroffenen, *Bestand* an Programmen und Maßnahmen) und der gemeinsam vereinbarten *Zielschwerpunkte* geht es im nächsten Schritt darum, den tatsächlichen *Bedarf* festzustellen und dabei Schwerpunkte (Prioritäten) zu bilden.

Allerdings sind in manchen Fällen die Bedarfe schon vorab „geklärt“ (z. B. politisch definiert), in anderen sind die Bedarfe für Angebote vielleicht bereits aufgrund eingeschränkter oder fest zugeordneter Ressourcen weitgehend vorgegeben. Hier gilt es Spielräume zu erkämpfen und eigene Schwerpunkte zu setzen, die den vorhandenen Bedingungen und Zielsetzungen entsprechen. Es ist besonders wichtig, sich immer wieder bewusst zu machen, welche Ziele die Richtung vorgeben. Sonst werden Planungen schnell zum ziellosen „Schuss mit der Schrotflinte“, bei der ein großer Teil der eingesetzten Ressourcen ungenutzt verpufft.

Es kommt innerhalb dieses Prozesses also im Wesentlichen zu einem „Soll-Ist-Vergleich“, bei der die Bestandsanalyse in Beziehung gesetzt wird mit den erhobenen Problemlagen und Mängeln, den Empfehlungen für deren Behebung, den subjektiven Bewertungen der am Planungsprozess Beteiligten und den fiskalischen und politischen Gegebenheiten (Simon 2003, S. 70).

Dieser fachliche und politische Diskurs besteht im Kern in der Auseinandersetzung darüber, was tatsächlich notwendig und (finanziell, personell, räumlich usw.) umsetzbar ist. Es handelt sich bei der Ermittlung des Bedarfs also nicht um eine Übernahme des im Rahmen der Sozialraumanalyse erstellten „Bedürfniskatalogs“ oder fachlich-wissenschaftlicher Erfordernisse, sondern vielmehr um eine Abwägung im Hinblick auf tatsächliche Machbarkeiten und Notwendigkeiten vor Ort.

Wir können unterscheiden zwischen dem *fachlichen Bedarf* und dem *politischen Bedarf*. Unter dem *fachlichen Bedarf* versteht man z. B. die Anforderungen, die nach dem SGB VIII / KJHG oder dem aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstand an die Jugendarbeit gestellt werden müssen. Der *politische Bedarf* richtet sich nach den politischen und

finanziellen Gegebenheiten vor Ort und den entsprechenden Schwerpunkten, die vonseiten der politischen Entscheidungsgremien getroffen werden.

So sehen es auch Jordan / Schone. Für sie ist die Bedarfsermittlung „... ein Prozess zur Übersetzung und Eingrenzung der subjektiven Bedürfnisse auf das fachlich und politisch für erforderlich und möglich Gehaltene (Kriterien der Notwendigkeit und Machbarkeit). Insofern ist die Bedarfsermittlung – anders als die Bedürfnisermittlung – nicht eine Frage des sozialwissenschaftlichen Instrumentariums, sondern geschieht durch einen fachlichen und politischen Auseinandersetzungsprozess. Von daher wäre es der Sache angemessener, von einer Bedarfseinschätzung oder -aushandlung zu sprechen, da der Begriff der ‚Bedarfsermittlung‘ eher auf (nicht vorhandene) objektive Tatbestände verweist“ (Jordan. / Schone 1992, S. 97 f.).

Dieser – häufig von komplexen politischen Interessen geprägte – Aushandlungsprozess auf dem Hintergrund unterschiedlicher Einschätzungen von Bedarfen ist sicher der emotionalste und aufregendste innerhalb konzeptioneller Planungen. Er bietet den größten „Zündstoff“, da es hier darum geht, das tatsächlich Machbare zu definieren und nicht nur in Visionen und Utopien zu denken.

In Bezug auf Bedarfsermittlung im Rahmen von Jugendhilfeplanungen schreibt Horst Jossutis hierzu: „Die Bedarfsermittlung ist das spannendste bei der Jugendhilfeplanung. Sie ist oftmals so spannend wie ein Krimi! Spannend insbesondere deshalb, weil hier die stärksten Interventionen auf die Jugendhilfeplanung stattfinden. Warum? Unsere Gesellschaft ist bekanntlich kein homogenes Gebilde. Es gibt verschiedene Gesellschaftsgruppen mit unterschiedlichen Interessen, es gibt unterschiedliche politische, auch parteipolitische Vorstellungen und Interessen, es gibt Interessen einer Verwaltung und ihrer Mitarbeiter, es gibt unterschiedliche und gemeinsame Interessen freier Träger, der Jugendverbände und Wohlfahrtsverbände usw., und es gibt Interessen von Kindern und Jugendlichen. Welche Interessen letztendlich zum Tragen kommen, hängt von der Macht und vom Einfluss der jeweiligen gesellschaftlichen Gruppen ab. Jugendhilfe, und ganz besonders Jugendarbeit, bewegt sich bekanntermaßen permanent in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Jugendhilfeplanung damit zwangsläufig auch!“ (Jossutis 1992, S. 12).

Im Aushandlungsprozess wird in direkter Auseinandersetzung definiert, was für die Zielgruppe mittelfristig ermöglicht werden kann und soll. In demokratischen Gesellschaften bedeutet dies, allen Beteiligten dieselbe Stimme zu verleihen und diesen Prozess verantwortlich zu gestalten und zu moderieren.

Häufig wird seitens der Politik und Verwaltung, aber auch der Öffentlichkeit, die Bedarfsermittlung gleichgesetzt mit der Bedürfnisfeststellung und daher eine Kostenexplosion im Jugendhilfereich befürchtet. Bedarfsermittlung heißt aber nicht, das bestehende Angebot unendlich um weitere von außen gewünschte zu ergänzen, sondern die gesamte Angebotspalette auf den Prüfstand zu stellen. Dabei kann es auch zu unliebsamen Überraschungen kommen, wenn sich beispielsweise herausstellt, dass seit Jahren am Bedarf vorbei gearbeitet wird oder Zielsetzungen verfehlt wurden. Im Prozess der Bedarfsanalyse können sich also auch tiefgreifende Veränderungen ergeben, wenn Angebote als unzureichend oder unnötig angesehen werden und freiwerdende Ressourcen anderweitig genutzt werden sollen. Dies setzt bei allen am Planungsprozess Beteiligten

auch immer ein hohes Maß an Flexibilität und die Bereitschaft zu evtl. unangenehmen Entscheidungen voraus, wenn beispielsweise Angebote umstrukturiert oder zugunsten anderer Maßnahmen gestrichen werden.

6.4 Umsetzung und Konkretisierung – Auswahl geeigneter Angebote und Maßnahmen

Wenn Ziele und tatsächliche Bedarfe festgestellt sind, geht es im Rahmen von Planungen und Konzeptionserstellungen darum, diese „mit Leben zu füllen“, also geeignete Angebote und Maßnahmen zu entwickeln oder festzulegen, um die Ziele zu erreichen und den Bedarf zu decken. Dies ist in der Regel alleinige Sache von Entscheidungsgremien (z. B. aus Politik und / oder Verwaltung), die in einem möglichst ergebnisoffenen Diskurs eine Maßnahmenplanung erstellen müssen, um so die getroffenen Entscheidungen umzusetzen.

Diese Maßnahmenplanung sollte vor allem vier Kernelemente enthalten: Beschreibung von Art, Funktion und Aufwand der durchzuführenden *Maßnahmen*, eine *Kostenrechnung* und die Bereitstellung der erforderlichen Mittel in der meist mittelfristigen Finanzplanung für die Umsetzung, *zeitliche Vorschläge* und Vorstellungen in Bezug auf die Realisierung und Zielerreichung, die politische und fachliche Begründung für die getroffene *Prioritätenbildung* (vgl. Simon 2003, S. 71).

Auf kommunaler Ebene könnten sich solche Gestaltungskonsequenzen beispielsweise beziehen auf:

- „die quantitative und qualitative Anpassung bestehender und in ihrer grundsätzlichen Notwendigkeit unbestrittener Angebote der Jugendhilfe an die herausgearbeiteten aktuellen fachlichen Erfordernisse (z. B. im Bereich der Kindertagesbetreuung)
- die Umstrukturierung oder Umprofilierung vorhandener Angebote, für die aufgrund veränderter Bedarfslagen oder eines veränderten Inanspruchnahmeverhaltens der Betroffenen neue Arbeitsformen und -schwerpunkte entwickelt werden müssen (z. B. vom Jugendzentrum zur mobilen Jugendarbeit)
- die Schaffung neuer Angebote und Arbeitsansätze, die sich in der Bedarfsdiskussion als hilfreich oder gar notwendig herauskristallisiert haben (z. B. Zufluchtsstätten für sexuell misshandelte Mädchen und Frauen).“ (s. Jordan / Schone 1992, S. 100)

Dieser Arbeitsschritt stellt für viele am politischen Entscheidungsprozess Beteiligte eine große Hürde dar, da es zum einen darum geht, evtl. in der Öffentlichkeit auf Kritik stoßende Entscheidungen zu fällen, z. B. aus fiskalischen Zwängen, zum anderen häufig das Wissen über aktuelle sozialpädagogische Methoden und Angebote gar nicht vorhanden ist, um die festgestellten Bedarfe entsprechend auszugestalten.

Daher ist häufig Unterstützung durch Fachleute von außen ein wesentlicher Bestandteil des Planungsprozesses. Dies kann durch externe Planer geschehen, aber auch durch interne Fachleute aus der Verwaltung oder solche von freien Trägern, die quasi einen „externen“ Blickwinkel einnehmen können, wobei die Erstgenannten vorzuziehen sind, da sie in der Regel keine eigenen Interessen in die Maßnahmenfindung mit einfließen lassen.

Die Verschriftlichung aller dieser Arbeitsschritte in einem geschlossenen Dokument – mit ihrem Höhepunkt, dem Maßnahmenplan – wäre eine *Konzeption*.

6.5 Überprüfung und Fortschreibung

Die im Konzeptionserstellungsverfahren getroffenen Entscheidungen müssen regelmäßig überprüft werden. Hierbei geht es darum, grundsätzliche Fragen zu beantworten, wie:

- Dienen die beschlossenen Maßnahmen tatsächlich der Behebung der festgestellten Defizite unter Berücksichtigung der vereinbarten Zielsetzungen?
- Kann man alle beschlossenen Maßnahmen finanziell, personell, politisch usw. durchsetzen und auch einen mittelfristigen Erhalt gewährleisten?
- Werden die Maßnahmen entsprechend der Vorgaben umgesetzt und auch von der Zielgruppe angenommen?
- Haben sich Bedarfe evtl. verändert und machen eine Umstrukturierung des Angebots notwendig?
- Gibt es neue, evtl. nicht planbare oder übersehene Problemlagen?
- Sind Anpassungen und Korrekturen für eine effizientere Aufgabenwahrnehmung notwendig?
- Sind neue fachliche Erkenntnisse, Trends oder Methoden in der sozialen Arbeit aufgetaucht, die in die Konzeption einfließen sollten?
- Hat das Konzept Erfolg?

(Vgl. z. B. Jordan / Schone 1992, S. 103 oder auch Simon 2003, S. 71 f.)

Aus den geschilderten Fragestellungen lässt sich leicht ableiten, dass dieser Planungsschritt nicht in den eigentlichen Konzeptionsentwicklungsprozess integriert werden kann, sondern mit zeitlichem Abstand erfolgen muss. Hierzu bietet sich eine Arbeitsgruppe an, die sich in regelmäßigen Abständen trifft, um sich aufgrund von Beobachtungen, Analysen und Berichten der Fachleute ein Bild über die Entwicklung des Prozesses zu machen. Dabei müssen dann auch Entscheidungen gefällt werden, ob und in welchem Umfang erneut in den umfassenden Konzeptionsentwicklungsprozess eingetreten werden muss. Die Arbeitsgruppe könnte beispielsweise regelmäßig (z. B. alle sechs Monate) im Jugendhilfe- oder Sozialausschuss berichten, um damit zum einen politisch legitimiert zu sein, andererseits um die Verantwortlichen mit in die aktuellen Entwicklungen einzubeziehen.

Nur durch diese Fortschreibung der planerischen Konzepte und ihre regelmäßige Überprüfung kann der Auftrag dauerhafter (Jugendhilfe-) Planung, wie er z. B. im KJHG formuliert ist, erfüllt werden.

Da aufgrund der einmal erfolgten umfassenden Analyse und Planung nicht bei „null“ begonnen werden muss, lässt sich die *Fortschreibung* (als Evaluations- und Planungsinstanz), die sich in der Regel auf einzelne Punkte und nicht das gesamte Konzept bezieht, mit relativ geringem Mittel- und Zeiteinsatz dauerhaft implementieren.

7. „Mittlere“ Konzeptionsentwicklungen für eine Einrichtung oder einen Sozialraum

Konzeptionen, die sich unterhalb der Ebene der „großen“ Konzeptionen z. B. der

Jugendhilfeplanung für eine Stadt verorten lassen, sind Konzeptionen für eine einzelne Einrichtung im Stadtteil, einen Verband, Verein oder auch für Teilfachplanungen z. B. zum Freizeitangebot im Sozialraum, sozialräumliche Präventionskonzepte oder eben auch zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen. Sie liegen von der Zielsetzung, vom Geltungsbereich und von Umfang und Aufwand her zwischen den *großen Konzeptionen* und den kleineren *Konzepten* für z. B. eine einzelne Veranstaltung (siehe dazu den nächsten Abschnitt 8).

Eine schriftlich fixierte Konzeption in diesem Bereich sollte Informationen zu sämtlichen vorgenannten Planungselementen enthalten, ergänzt durch allgemeine Informationen, die die Hintergründe und realen Gegebenheiten darstellen und verdeutlichen.

Im Hinblick auf kommunale sozialräumliche Konzeptionsentwicklung könnte dies wie folgt aussehen (vgl. Mannheim-Runkel / Taplik 1998, S. 131 f.):

Inhalte einer Konzeption auf „mittlerem“ Niveau

Präambel / Einführung

Enthält Informationen zum Rahmen, wie z. B. Verpflichtungen des Kreises als öffentlichem Jugendhilfeträger, Fachkräfteangebot, Verpflichtungen der Kommune im Prozess der qualifizierten Konzeptionsentwicklung, gesetzliche Rahmenbedingungen, Bezug zur gesellschaftlichen Debatte usw.

Beschreibung der Lebenssituation von Kindern und Jugendlichen in der Kommune

Hier werden aktuelle Daten, z. B. aus der Sozialraumanalyse oder anderen Bestands-erhebungen, wiedergegeben.

Analyse der Lebenssituation und -bedingungen der Kinder und Jugendlichen

Hier werden die fachlichen Schlussfolgerungen und die begründeten Defizite und Problemlagen aufgezeigt.

Zielbeschreibung

Die festgelegten Leit- und Mittlerziele werden hier wiedergegeben und ggf. erläutert.

Feststellung der Rahmenbedingungen und des Bedarfs

Hier erfolgt eine Festlegung des Bedarfs sowie ein Überblick über die aktuellen Rahmenbedingungen auf kommunaler Ebene (z. B. finanzielle und personelle Möglichkeiten).

Handlungsformen und methodisches Vorgehen

Hier geht es um die Schilderung der zur Zielerreichung vorgesehenen Methoden und Verfahrensweisen.

Aussagen zu Vernetzung, Evaluation und Fortschreibung

Wie soll das Konzept öffentlich und fachlich verankert werden? Welche Evaluationsmöglichkeiten sind vorgegeben? Welche zeitlichen Dimensionen gibt es für die Zielerreichung? Wie, wann und durch wen wird die Fortschreibung des Konzepts sichergestellt?

Grenzen der Konzeption, Ausblick

Gegebenenfalls kann abschließend noch auf die notwendige Flexibilität eines Konzepts und seine naturgemäße „Unvollkommenheit“ eingegangen werden, um die *Grenzen* klar

zu benennen. Dadurch werden zu hohe Erwartungshaltungen relativiert und Kritikern verdeutlicht, dass die Konzeption von ihrer Weiterentwicklung lebt. Dieser Teil kann aber auch in der Einleitung erscheinen, würde dann allerdings vielleicht zu einer „Eingangsernüchterung“ bei Lesern führen und damit den Blick auf die gesamte Konzeption vielleicht ungünstig beeinflussen. Im *Ausblick* kann nochmals auf die Fortschreibung der Konzeption hingewiesen und allen an der Entstehung Beteiligten gedankt werden.

Gliederungsvorschlag für einen Konzeptionstext zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen im Sozialraum

Die Beispiele beziehen sich auf exemplarische Inhalte der Konzeption als kleinem Ausschnitt aus der Planung eines Partizipationskonzeptes einer Kommune.

Nr.	Konzeptionsbestandteile
1.	Einführung – Präambel
	<i>Beispiel:</i> Die Kommune strebt eine stärkere direkte Beteiligung aller Bürger an den sie betreffenden Entscheidungen an. Kinder und Jugendliche sollen sich vermehrt vor Ort einbringen können, bis zum Jahr XY soll die vorliegende Konzeption dazu einen Beitrag leisten. Um die im Folgenden geschilderten Ziele zu erreichen, arbeiten Verwaltung, Politik, hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter in der Jugendarbeit und die am Entstehungsprozess beteiligten Kinder und Jugendlichen zusammen und sehen sich den gemeinsamen Vereinbarungen verpflichtet.
2.	Werte, Leitziele (Richtziele), Leitbild
	<i>Beispiel:</i> Auszug aus dem Leitbild der Gemeinde: Die Gemeinde XY fühlt sich der Leitidee einer aktiven Bürgerkommune in der Zielgesellschaft verpflichtet. Sie versteht sich als kinder- und jugendfreundliche Kommune. Die Schaffung familienunterstützender und -entlastender Strukturen ist uns wichtig. Daher streben wir die Integration von jungen Mitbürgern in unser Gemeinwesen an. Demokratie muss nach unserem Verständnis gelernt und erlebt werden. Wir wollen Möglichkeiten dazu für junge Menschen schaffen.
3.	Ausgangslage
3.1	Allgemeines zum Standort (Ort, beteiligte Institutionen, ggf. zur Einrichtung) <i>Beispiel:</i> Die Gemeinde XY liegt im Einzugsgebiet der Stadt XX. Produzierendes Gewerbe ist nur in geringem Ausmaß vor Ort angesiedelt. Viele erwerbstätige Einwohner gehen einer Beschäftigung in der Stadt XX nach. Insgesamt leben derzeit 132 Kinder im Alter bis sechs Jahren, 156 Kinder im Alter zwischen sechs und vierzehn Jahren und 105 Jugendliche in der Gemeinde ...
3.2	Beschreibung und Analyse der Situation a) Situations- / Umfeld- / Sozialraum- und Lebensweltanalyse, Zielgruppenanalyse (Interessenlage, Bedürfnisse, Defizite und Probleme), z. B. sozialer Brennpunkt, Zuwanderung, Fremdenfeindlichkeit, abweichendes Verhalten, in Schulen: Absentismus, Schulversagen usw. <i>Beispiel:</i> Für Kinder und Jugendliche bedeutet die externe Erwerbssituation ihrer Eltern zumeist eine fehlende Betreuung und Aufsicht in den Nachmittagsstunden mit gewissen Anzeichen von Vernachlässigung. b) Bestand: vorhandene Angebote und Programme, Maßnahmen, Infrastruktur usw. für Kinder und Jugendliche <i>Beispiel 1:</i> Für Kinder und Jugendliche ab dem zwölften Lebensjahr, deren Eltern auswärts

	<p>arbeiten, wird nur ein Angebot vorgehalten.</p> <p><i>Beispiel 2:</i> Hier folgt eine genaue Auflistung der Angebote, z. B. Öffnungszeiten, angesprochenen Altersgruppen, konkreten Aktivitäten usw.</p> <p><i>Beispiel 3:</i> Die Gemeinde XY verfügt über zwei Spielplätze in der V-Straße und dem W-Weg, eine Grund- und Hauptschule, einen Jugendraum im Gemeindehaus, zwei Kindergärten usw.</p> <p><i>Beispiel 4:</i> Partizipationsangebote</p> <p>Es besteht ein kleines Partizipationsangebot für Kinder bis ca. 10 Jahren (regelmäßige Kinderkonferenz), aber kein Angebot für Jugendliche zwischen zwölf und sechzehn Jahren.</p> <p>c) ggf. Institutions- und Organisationsanalyse</p> <p>Die besonderen organisationsinternen Bedingungen, Ressourcen, Probleme, Stärken und Schwächen der für Partizipationsprozesse infrage kommenden Einrichtungen (Schule, Jugendzentrum usw.) werden erfasst.</p> <p>d) die realen politischen, administrativen und finanziellen Rahmenbedingungen (derzeit gegebene Voraussetzungen)</p> <p><i>Beispiel:</i> Hier folgt eine detaillierte Beschreibung der personellen, finanziellen, räumlichen usw. Möglichkeiten vor Ort.</p>
3.3	<p>Zusammenfassung und Bündelung der Analyse zu 3.2 a – d</p> <p>Die wesentlichen Merkmale der Ausgangslage (komprimiert): kurze Aufzählung der wesentlichen Ergebnisse aus den vorgenannten Punkten.</p> <p><i>Beispiel:</i> Im Rahmen der Bestandsanalyse wurde festgestellt, dass Kinder und Jugendliche bisher kaum Einfluss auf die Geschehnisse in ihrem Umfeld haben. Partizipationsangebote für Kinder und Jugendliche zwischen zwölf und sechzehn Jahren bestehen kaum.</p>
4.	<p>Zu lösende Probleme – Bedarfe – Ziele</p> <p>Hier werden Bestand und Bedürfnisse (Defizite, zu lösende Probleme) abgeglichen, bewertet und anschließend in einem parallelen Prozess die fachlichen und politischen Bedarfe und mögliche Ziele abgeleitet.</p>
4.1	<p>Bestandsbewertung</p> <p>1. Bewertung:</p> <p>a) Abgleich der Situationsanalyse (Bedürfnisse, Defizite, zu lösende Probleme) und des Bestands und der Werte / Leitziele usw.</p> <p>b) Abgleich der realen politischen, administrativen und finanziellen Ausgangslage (Rahmenbedingungen, Pkt. 3.2 d) und der Wünsche und Entscheidungen der zuständigen Gremien, der Entscheidungsträger (der Organisation, der Einrichtung, des Rates usw.)</p>
4.2	<p>Zielformulierungen</p> <p>Aus den Werten / Leitzielen und den Merkmalen der konkreten Situation und Lage (laut 4.1) abgeleitete Zielformulierungen im Sinne von</p> <p><i>1. Outcome-Ziele</i></p> <p>Die Kinder und Jugendlichen sehen ihren Ort zunehmend positiver (Identifikation). Sie engagieren sich verstärkt ehrenamtlich in den Vereinen. Die Kinder und Jugendlichen haben das Gefühl, ernst genommen zu werden.</p> <p><i>2. ggf. auch Impact-Ziele</i></p> <p>Positive Wirkungen auf das Gesamtklima in der Gemeinde (Bürgergesellschaft, Alltagsdemokratie und Mitbestimmungskultur usw.)</p>
4.3	<p>Bedarfsfeststellung: aus 4.1 und 4.2 resultierend</p> <p><i>Bedarfsfeststellung im Sinne von Output-Zielen:</i></p> <p>Im Jugendzentrum sollen spezielle partizipative Angebote für Zwölf- bis Sechzehnjährige gemacht werden, diese sollen in regelmäßigen Abständen überprüft werden.</p> <p><i>Beispiel 1:</i> Aufgrund der derzeitigen Haushaltslage wurde vom Haushaltsausschuss</p>

	<p>beschlossen, die Mittel für die Förderung der Belange von Kindern und Jugendlichen im kommenden Haushaltsjahr um 2,5 % aufzustocken, eine weitere Aufstockung wird angestrebt.</p> <p><i>Beispiel 2:</i> Vor allem für Kinder und Jugendliche ab dem 12. Lebensjahr, deren Eltern auswärts arbeiten, werden nach eigenen Angaben und nach Beobachtung von Eltern und der Gemeinde-Sozialarbeiterin zu wenige Angebote vorgehalten. Hier sollen Maßnahmen ergriffen werden.</p> <p><i>Beispiel 3:</i> Die Gemeinde stellt aufgrund der Sozialraumanalyse einen erheblichen Bedarf an Beteiligungsinstrumenten für Kinder und Jugendliche fest. Insb. ein Partizipationsangebot für Jugendliche zwischen 12 und 16 Jahren wird als dringend erforderlich eingestuft. Maßnahmen sollen ergriffen werden.</p>
5.	<p>Theoretische Grundlagen Je nach Konzeptionsart werden hier die wesentlichen Schlüsselaspekte der zugrundeliegenden Theorien benannt.</p>
5.1	<p>Theoretische Hintergründe der Konzeption und ihrer Grundausrichtung (Ansatz, Gesamtstrategie), Schlüsselbegriffe und Schlüsselaussagen</p> <p><i>Beispiel:</i> Die vorliegende Konzeption für die Weiterentwicklung der Gemeinde XY hin zu mehr Kinder- und Jugendfreundlichkeit folgt der Einsicht, dass Kinder und Jugendliche eine demokratische Grundhaltung nur durch eigenes Tun entwickeln können. Dabei folgt sie demokratietheoretischen Überlegungen (Demokratie sowohl als Staatsform als auch als Lebensform, Bürgergesellschaft usw.) und dem Prinzip des „partizipativen Ansatzes“ und möchte Kinder und Jugendliche befähigen, ihre Interessen adäquat selber zu vertreten. Das alles soll im Rahmen eines sozialräumlichen Ansatzes erfolgen.</p>
5.2	<p>Strategische Konsequenzen: Grundansatz, d. h. Grundrichtung des Projektes oder Programms (des pädagogischen Ansatzes, Partizipations- und Präventionskonzeptes u. Ä.)</p> <p><i>Beispiel:</i> Um Kindern und Jugendlichen die Artikulation ihrer Bedürfnisse zu ermöglichen, wird eine doppelte Strategie angestrebt: Zum einen sollen Kinder und Jugendliche über Angebote und Beteiligungsmöglichkeiten informiert werden, zum Anderen sollen sie die Möglichkeit erhalten, direkt eigene Ideen beizusteuern. Dafür sollen besondere Veranstaltungsformen gefunden werden. Es soll ein kommunaler Jugendplan mit dem Schwerpunkt „Partizipation“ aufgestellt werden.</p>
6.	<p>Das Programm („Output“): Maßnahmen, Projekte, Angebote im Einzelnen (das der Erreichung der Outcome-Ziele dienende „Produkt“)</p>
6.1	<p>Kurze Liste: Gesamtüberblick zu allen Programmteilen und Angeboten (Maßnahmen, Projekten)</p> <p><i>Beispiel:</i> Informations-Flyer werden an der Schule verteilt. Internetseite des Jugendzentrums wird mit Jugendlichen umgestaltet. Ein Jugendforum wird in der Schule durchgeführt. Das Thema „Beteiligung in der Kommune“ wird im Gemeinschaftskundeunterricht behandelt. Jugendsprechstunden im Gemeinderat werden durchgeführt usw.</p>
6.2	<p>Der geplante „Output“: Darstellung der einzelnen Angebote (Skizzen) als Einheit von Themen, Zielen und Methoden Hier werden die verschiedenen Angebote detaillierter aufgeschlüsselt, sodass erste Angebotsskizzen zu erkennen sind.</p> <p><i>Beispiel:</i> Jugendliche sollen stärker in die Geschehnisse vor Ort einbezogen werden. Das Verständnis für die Geschehnisse vor Ort soll wachsen. Daher werden monatlich</p>

	<p>Informationsflyer an der Schule verteilt. Diese werden durch die Jugendpflegerin erstellt und durch die Lehrer verteilt. Inhalt der Flyer sind das aktuelle Programm des Jugendzentrums sowie die besonderen Angebote der Sportvereine, Kirchen und Parteien – und neuerdings die Palette der Beteiligungsmöglichkeiten im Ort. Ziel ist es, jedem Jugendlichen einen solchen Flyer an die Hand zu geben und damit das Wissen über Angebote vor Ort zu steigern.</p> <p>Ein Gesamtkonzept für Beteiligung soll unter Federführung der Jugendpflegerin in den nächsten 12 Monaten der Gemeinde zur Beratung vorgelegt werden.</p> <p>Bis zu den Sommerferien des kommenden Schuljahres wird gemeinsam mit den Kindern und Jugendlichen ein ihre Interessen berührendes Ferienprogramm entwickelt, das anschließend von mindestens 25 % der Kinder und Jugendlichen genutzt werden soll.</p> <p>Ein Mitbestimmungskonzept für das Jugendzentrum soll gemeinsam mit den Jugendlichen bis zu den Sommerferien entwickelt werden.</p>
6.3	<p>Aufgaben</p> <p>Die für die Herstellung und Realisierung des Programms zu erledigenden Aufgaben („Arbeitspakete“) werden hier geschildert.</p> <p><i>Beispiel:</i></p> <p>Arbeitspaket: Informations-Flyer „Partizipation“: Die Jugendpflegerin erstellt einen Informations-Flyer, speziell zu Kinder- und Jugendrechten und den in der Gemeinde bereits vorhandenen Beteiligungsinstrumenten und Ansprechpartnern, dafür werden ihr die notwendigen Angaben durch die beteiligten Vereine, Verbände, Kirchen und Parteien bis zum 15. eines Monats zur Verfügung gestellt. Gestaltung, Formulierung und Layout erfolgen zusammen mit Jugendlichen im Jugendzentrum, der Druck wird im Rathaus durch den Hausdienst übernommen. Usw.</p> <p>Die Beschreibung der Aufgaben (großen Arbeitspakete) kann in der Konzeption nur sehr grob sein. Die detaillierten Arbeitspakete wären Teil eines Projektmanagements.</p>
7.	<p>Erforderliche Rahmenbedingungen, Ressourcen für das Angebot (Programm):</p> <p>Räumliche, zeitliche (Zeitbudget), sächliche, personelle, finanzielle, weiche Faktoren (z. B. vorhandene Kooperationen, schon funktionierende Programme und Angebote)</p>
	<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Hier werden sämtliche o. g. Aspekte dargelegt, im verwendeten Beispiel also z. B. die personellen Ressourcen der Jugendpflegerin, die räumlichen Bedingungen des Jugendzentrums, die finanziellen Mittel usw.</p>
8.	<p>Gemeinwesenbezug und Vernetzung</p> <p>Blick auf die gesamte Kommune, lokale Verankerung – Vernetzung mit anderen Institutionen usw. Zusammenarbeit und Zuständigkeitsverteilung in der Problembearbeitung mit anderen Institutionen / Gremien</p>
	<p><i>Beispiel:</i></p> <p>Im Rahmen des Beispiels findet eine Vernetzung zwischen Schule und Jugendzentrum statt. Die Parteien, Vereine, Kirchen usw. werden mit eingebunden. Alle Vernetzungsstrategien, aber auch ggf. damit verbundene Konflikte werden unter diesem Punkt gesammelt geschildert.</p>
9.	<p>Ablaufplanung des Gesamtprojektes (Phasen, Zeitplan)</p>
	<p><i>Beispiel:</i></p> <p>September: Start der Informationssammlung für den Jugend-Flyer, Druck eines ersten „Vorab-Exemplars“ zur Gewinnung Jugendlicher für das Redaktionsteam und Ankündigung des neuen Informationsmediums. Oktober: Druck und Verteilung des ersten vollständigen Jugend-Flyers, Rückmeldung dazu in der „Meinungsbox“ im JuZ. November und Dezember weitere Ausgaben des Info-Flyers, anschließend Auswertung und ggf. Veränderung der Inhalte und des Layouts.</p> <p>November Start des Jugendforums usw.</p> <p>Die Ablaufplanung kann in der Konzeption nur sehr grob sein. Die detaillierten Zeitpläne wären Teil eines Projektmanagements.</p>

10.	Reflexion – Evaluation – Qualitätssicherung Fremdevaluation, Selbstevaluation, kollegiale Evaluation, formativ und summativ, Rückkoppelung: permanente Veränderung und Verbesserung der Arbeit, Fortschreibung der Konzeption
	<i>Beispiel:</i> Die Möglichkeiten, die einzelnen Projekte zu bewerten (z. B. standardisierte Auswertungsbögen, Feedbackgespräche, Matrix-Abfragen usw.), aber auch das gesamte Programm zu evaluieren (z. B. Auswertungsworkshops, regelmäßige Fragebogenerhebung, Auswertung statistischer Daten usw.) werden hier geschildert. Dabei sollten Maßnahmen geplant und benannt werden, die sowohl dazu dienen, die einzelnen Bausteine als auch die Gesamtkonzeption und ihre Zielsetzung zu bewerten und fortzuentwickeln.
11.	Grenzen und Perspektiven der Konzeption Hier werden allzu hohe Erwartungen relativiert, aber auch die langfristigen Möglichkeiten der Konzeption dargestellt.
	<i>Beispiel:</i> Das vorliegende Papier soll ein Baustein sein, um die Kinder- und Jugendfreundlichkeit der Gemeinde weiter zu steigern. Im Rahmen der finanziellen und personellen Möglichkeiten sollen die Kinder und Jugendlichen stärker in die Geschehnisse vor Ort eingebunden werden. Dabei ist es sicher nicht möglich, dieses Ziel in sämtlichen Prozessen gleichermaßen zu verwirklichen. Angestrebt wird bis zum Jahre ..., die Erfahrungen mit dieser Konzeption zu überprüfen und bei Erfolg der Maßnahmen diese dauerhaft in den Jugendplan der Kommune zu integrieren.
Einige der Unterpunkte sind je nach Verwendungszweck der Konzeption unterschiedlich zu gewichten, abzuwandeln, kürzer oder länger zu fassen oder umzuformulieren.	

Quelle: Stange 2005. S. 10 f.

8. „Kleine“ Konzeptentwicklungen

Wie bereits mehrfach erläutert werden die Begriffe *Konzeption* und *Konzept* häufig synonym verwendet (siehe Kapitel 1). Folgt man der Unterscheidung von Pedro Graf, so unterscheiden sich *Konzepte* von *Konzeptionen* aber doch folgendermaßen:

Konzeptionen stellen Grundsatzdokumente (von Einrichtungen, Organisationen, größeren Einheiten) dar, welche Richtlinien und Leitgedanken für konkrete Planungen aufstellen. *Konzepte* dagegen sind Entwürfe für einzelne Maßnahmen, Veranstaltungen und überschaubare, in sich abgeschlossene Projekte. Konzepte können also auch weniger umfassend sein, beinhalten aber – wenn auch in geringerem Umfang und geringerer Intensität – analoge Teilelemente von Konzeptionen.

Ein gängiges *Konzeptschema* aus dem Bereich didaktischer Angebote (Planung didaktischer Einheiten) wird im Folgenden dargestellt. Es kann in leicht abgewandelter Form auch zur Planung sonstiger kleinerer Projekte und Veranstaltungen herangezogen werden.

Gliederungsvorschlag für ein kleines „Konzept“: Gemeinderatsbesuch mit Jugendlichen

Nr.	Konzeptbestandteil
1.	Ausgangslage, Anlass, Situation Hier werden Angaben zu bereits vorhandenen Hintergrundinformationen gemacht, zu Teilnehmern, der Gruppengröße, ggf. auch zu bekannten Bedürfnissen oder Bedarfen.

	<p><i>Beispiel:</i> Im Rahmen der Gespräche im Jugendzentrum wurde festgestellt, dass die Jugendlichen dort wenig über die Abläufe im Gemeinderat wissen. Sieben Jugendliche im Alter von 15 bis 17 Jahren möchten eine Gemeinderatssitzung besuchen, dies wird durch die Jugendpflegerin unterstützt und angeleitet.</p>
2.	<p>Zielgruppe (Teilnehmer) Teilnehmertyp, Altersgruppe, Gruppengröße ggf. besondere Teilnehmervoraussetzungen (Schwierigkeitsgrad)</p>
3.	<p>Inhalte / Themen Hier werden die möglichen Themen und Inhalte dargestellt.</p> <p><i>Beispiel:</i> Im Rahmen des Gemeinderatsbesuchs können die Themen „Parteien“, „Funktionen des Gemeinderats“, „Rolle des Bürgermeisters“, „Ablauf von Sitzungen“, „Entscheidungsprozesse“ usw. eine Rolle spielen.</p>
4.	<p>Ziele Hier werden kurz die mit der Einheit verbundenen Ziele benannt. Dabei gelten die Regeln für die Zielformulierung.</p> <p><i>Beispiel:</i> Alle Jugendlichen nehmen an der gesamten Veranstaltung teil und stellen im Verlauf des Abends mindestens eine Frage zum Thema. Nach der Veranstaltung kennen alle Jugendlichen die Namen der im Gemeinderat vertretenen Parteien und den Namen des Bürgermeisters. Nach der Veranstaltung wissen die Jugendlichen, wie der Gemeinderat gewählt wurde. Usw.</p>
5.	<p>Dauer Je nach Art und Umfang der Maßnahme wird die Dauer entweder fest terminiert oder diese bis zur Erreichung eines Teil-Ziels festgelegt.</p> <p><i>Beispiel:</i> Vorbereitungsphase: Treffen mit den Jugendlichen um 17.00 Uhr, Ende der Veranstaltung ca. 21.00 Uhr, sollte die Sitzung länger dauern, entsprechend später. Nachbereitungsphase: am folgenden Tag 17.00 h – 20.00 h</p>
6.	<p>Methoden Hier werden in kurzen Stichworten die Methoden dargestellt.</p> <p><i>Beispiel:</i> Gruppengespräch Hospitation Auswertungsgespräch Reflexion Poster-Erstellung</p>
7.	<p>Hilfsmittel (Material, Medien, Technik) Erläutert werden ggf. benötigte Hilfsmittel.</p> <p><i>Beispiel:</i> Material für die Poster-Präsentation am Folgetag, Liste der Gemeinderatsmitglieder, Wahlergebnisse der letzten Wahl</p>
8.	<p>Voraussetzungen und Rahmenbedingungen Äußere Voraussetzungen (Räume, Ressourcen), personelle Voraussetzungen, Sonstiges (z. B. Kosten, Anmerkungen usw.)</p> <p><i>Beispiel:</i> Benötigt wird eine Begleitperson, die bei der Einführung durch den Bürgermeister</p>

	unterstützt wird. Für Einführung und Abschluss wird ein separater Raum im Jugendzentrum benötigt, in dem die Gruppe ungestört ist und in dem das Präsentationsposter erstellt werden kann. Daher muss er mit einem Tisch und mindestens sechs Stühlen ausgestattet sein. Für die Materialien zum Basteln sowie die Getränke während der Poster-Erstellung stehen insgesamt 25 € aus dem Jugendhausetat zur Verfügung.
9.	<p>Durchführung / Ablauf</p> <p>Vorbereitung: Durchführung: Hier wird der Ablauf dargestellt, je nach Art des Konzeptes ausführlich oder als Überblick.</p> <p><i>Beispiel:</i> 17.00 Uhr: Vorgespräch im Jugendzentrum, Informationsaustausch 18.00 Uhr: Fußweg zum Rathaus, kurze Führung durch das Rathaus 18.45 Uhr: Einführungsgespräch mit dem Bürgermeister, Erläuterung des Sitzungsablaufs 19.00 Uhr Teilnahme an der Gemeinderatssitzung ca. 20.30 Uhr ggf. anschließend Gespräch mit Gemeinderatsmitgliedern ca. 20.45 Uhr gemeinsamer Fußweg zurück, incl. kurzer Auswertung ca. 21.00 Uhr Ankunft am Jugendzentrum, Verabschiedung Nachbereitungsphase am folgenden Tag 17.00 – 20.00 h: Reflexion und Erarbeitung eines Informationsposters für die anderen Jugendzentrumsbesucher</p>
10.	<p>Evaluation</p> <p>Hier wird dargelegt, wie die <i>Dokumentation</i> erfolgt, die <i>Auswertung</i> und <i>Überprüfung der Zielerreichung</i> erfolgen sollen.</p> <p><i>Beispiel:</i> Im Rahmen des Auswertungsgesprächs und bei der Erstellung des Präsentationsposters wird durch die Jugendpflegerin überprüft, ob die Ziele erreicht wurden (z. B. ob die Parteien allen bekannt sind). Mittels eines Feedbackbogens erhalten die Jugendlichen die Möglichkeit zur Rückmeldung und können dabei auch weitere Wünsche zur thematischen Weiterarbeit formulieren.</p>
11.	<p>Transfer</p> <p>Weiterarbeit, Folgeaktivitäten</p>

9. Partizipation im Rahmen von Konzeptionsentwicklungen

Warum Partizipation in der Konzeptionsentwicklung?

Neben gesetzlichen Vorschriften zur Partizipation im Rahmen kommunaler Jugendhilfepfanungen und von Konzeptentwicklungen (vgl. z. B. die Bestimmungen des SGB VIII) gibt es weitere Gründe, diese Prozesse nicht „im stillen Kämmerlein“ zu vollziehen, sondern gemeinsam im und für das Gemeinwesen zu planen:

1. Bruner / Winkelhofer / Zinser (2001, S. 52) schreiben: „Wer Interessen von Kindern und Jugendlichen stärker zur Geltung bringen will, dem bietet sich gerade der kommunale Bereich an. Denn hier wird gestaltet, was die alltägliche Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen bestimmt, vom Wohnumfeld über die Verkehrswege bis zu den Spiel- und Freizeitmöglichkeiten“. Für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen bieten sich also gerade auf kommunaler Ebene gute Möglichkeiten.
2. Konzepte und Konzeptionen ohne Beteiligung der Betroffenen und des Umfelds können nicht wertorientiert, effektiv, nachhaltig und den gesetzlichen und planerischen Vorgaben entsprechend entwickelt werden.
3. Trotzdem spielt Partizipation im Rahmen von Konzeptionsentwicklungen nach wie

vor nur eine „Nebenrolle“. Konzeptionsentwicklung wird häufig nicht als ganzheitlicher Ansatz unter Einbeziehung aller Betroffenen und Akteure verstanden. Bestenfalls findet eine „Alibi-Beteiligung“ statt. Deutlich wird dies, wenn z. B. im Rahmen von Jugendhilfeplanungen in der lokalen Presse zur öffentlichen Sitzung des Jugendhilfeausschusses eingeladen wird, wobei die Betroffenen die Gelegenheit erhalten, sich zum Planungsstand zu äußern. Für Kinder und Jugendliche ist diese Form der Partizipation viel zu hochschwellig und wird daher den Ansprüchen an fachlich qualifizierte partizipative Konzeptionserstellung nicht gerecht.

4. Es müssen also Formen gefunden werden, die die unterschiedlichen vom Planungsprozess betroffenen Gruppen auch wirklich zielgruppengerecht in den Verlauf der Konzeptentwicklung einbeziehen, dabei die Gefahr vermeiden, sich im „Partizipationsdschungel“ zu verirren und praktikable, aktivierende Formen entwickeln. Eine direkte Partizipation im Rahmen von großen und mittleren Konzeptionsentwicklungen, z. B. in der Jugendhilfeplanung oder bei Einrichtungskonzeptionen ist sicher vor allem im Rahmen der *Bedürfniserhebung*, der *Bewertung bestehender Angebote* und der *Ideenentwicklung* für Angebote und Programme möglich.

Ein weiteres Element der Entwicklung von Konzeptionen ist auch die Beteiligung der involvierten *Erwachsenen* aus dem Umfeld, aus Politik und Verwaltung und aus der pädagogischen Praxis. Konzeptionsentwicklung kann z. B. als *Qualifizierungsprozess* für ein gesamtes Team angelegt werden und der *Organisationsentwicklung* dienen. Denn:

- Eine Konzeption prägt das Handeln der Organisation / des Teams / im Stadtteil.
- Im Rahmen der Entwicklung von Konzeptionen werden Entscheidungen über das weitere Vorgehen, das „Was? Warum? Wann? Wie?“ getroffen und ggf. Bestehendes infrage gestellt.
- Die Konzeption muss, um wirksam umgesetzt werden zu können, von möglichst allen Beteiligten mitgetragen werden – daher ist deren Einbezug in die Entwicklung von Anfang an notwendig.
- Im Rahmen der Erarbeitung eines Konzeptes werden auch immer Rollen, Werte, Normen reflektiert und die Arbeitsteilung, die Ressourcenverteilung und Kompetenzverteilung thematisiert – wovon jeder Einzelne betroffen ist.

Konzeptionsentwicklungsprozesse sind daher – auch wenn sie gelegentlich andere primäre Zielsetzungen für die Zielgruppe oder die Erarbeitung eines „Verkaufspapiers“ intendieren – immer auch Organisations- und Teamentwicklungsprozesse.

Laut Jordan / Schone (1992, S. 174 ff.) bieten sich auch für die Konzeptionsentwicklung in der Jugendhilfeplanung etliche Beteiligungsmöglichkeiten an, so die Zusammenarbeit mit Fachkräften und Schlüsselpersonen, durch stellvertretende *Anwaltsplanung* und durch die Zusammenarbeit in sogenannten *Planungszellen*. Weitere Möglichkeiten seien *Stadtteilkonferenzen*, in denen einzelne Teilschritte der Konzeptionsentwicklung vollzogen werden können.

Es sollten allerdings auch *Grenzen* gesehen werden. Vor allem, wenn es sich um ehrenamtlich Tätige oder Kinder und Jugendliche handelt, muss beachtet werden, dass diese – anders als die „Fachleute“ oder hauptamtlich Tätige – die Konzeptionserstellung nicht in ihrer Arbeitszeit, sondern in ihrer Freizeit erbringen. Mit zu viel Zeitanforderung, mit

einem gut gemeinten Zuviel an Beteiligung kann möglicherweise auch mal das Gegenteil erreicht werden. Daher ist es wichtig, sich zu überlegen, in welchen Bereichen eine größere Gruppe beteiligt werden kann und welche Teile der Konzeption eher durch ein kleineres Team erarbeitet werden sollen (vgl. z. B. Mannheim-Runkel / Taplik 1988).

Es bietet sich an, Teile der partizipativen Konzeptionsentwicklung im Rahmen von *Fortbildungen* oder *Workshops* durchzuführen. Es ist in der Praxis kaum möglich, die einzelnen Planungsschritte getrennt voneinander in kurzen Arbeitseinheiten zu bearbeiten, da sie oft ineinander übergehen und gerade die Diskussion „am Stück“ die Qualität des Konzeptionsentwicklungsprozesses ausmacht. Daher hat sich die konzentrierte Arbeit in Workshops, in denen alle beteiligten Gruppierungen vertreten sind, besonders bewährt.

Im Rahmen der Entwicklung einer Konzeption für die Offene Jugendarbeit in einer niedersächsischen Kommune wurde ein Seminarbaukasten zur kooperativen Entwicklung von Konzeptionen mit Akteuren der Jugendarbeit und Betroffenen entwickelt. Es handelte sich um eine Abfolge von vier jeweils halbtägigen Workshop-Blöcken, an deren Ende die Inhalte der Konzeption feststanden.

Workshop 1 bildete ein Arbeitstreffen zur Bestandsaufnahme, der *zweite* diente der Zielformulierung und der *dritte* der Problemlösung und Erarbeitung von Umsetzungsschritten. Ihm folgte ein letzter Workshop zur abschließenden Ausarbeitung erster Konzeptionsbestandteile.

Alle vier Workshops wurden für einen eigens dazu gegründeten Arbeitskreis durchgeführt, an dem Jugendliche aus der Kommune, Vertreter aus Verwaltung, Politik, Vereinen und der örtliche Jugendpfleger teilnahmen. Diesem Arbeitskreis gehörten insgesamt 23 Personen an, die die vier Workshops im Zeitraum von 2,5 Monaten besuchten. Diese Workshops wurden extern moderiert. Nach Beendigung der Workshop-Reihe wurde das

Konzept durch eine kleinere Gruppe ausformuliert und im Gemeinderat diskutiert. Nach Abschluss des Diskussionsprozesses wurde die Konzeption dann erfolgreich erprobt (vgl. dazu Eylert 2004).

10. Zusammenfassung

Das Thema *Konzeptionsentwicklung* ist für die Gesellschaft und die pädagogische Praxis hochrelevant. Für die eigene Praxis bietet die Konzeptionsentwicklung nicht nur die Chance, sich selbst klarer über das eigene Handeln zu werden, sondern auch eine Möglichkeit, um zu überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden und ob die eingesetzten Methoden dafür geeignet waren. Nur durch konsequente Planung der eigenen Handlungen wird mittel- und langfristige eine valide Beurteilung der eigenen Arbeit – und damit ein Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen – möglich.

Konzeptionen können als Medium betrachtet werden, die Informationen ...

- zum Ist-Stand (Bedingungen und Voraussetzungen des Handelns, Ausgangslage – erfasst durch eine *Sozialraum- und Lebensweltanalyse*, Bestandserhebung usw.)
- zu den darauf bezogenen Zielsetzungen und Bedarfsfeststellungen

- zu den Methoden und Maßnahmen zur Zielerreichung
- und zu den Verfahren der Überprüfung der Erreichung der Ziele (Evaluation)

... planerisch zu bündeln.

Konzeptionen stellen einen „Wurf in die Zukunft“ dar. Sie formulieren Ziele, die während oder infolge eines Projekts erreicht werden sollen.

Dabei sollte eine Konzeption sowohl die übergeordneten Ziele (sogenannte Leitziele) enthalten als auch die daraus abgeleiteten konkreteren Mittlerziele und Handlungsziele. Diesen Handlungszielen lassen sich dann konkrete Maßnahmen zuordnen.

Eine Konzeption sollte in der Präambel ihre wertemäßigen Grundlagen enthalten und im Schlusskapitel die möglichen Grenzen und Perspektiven der Konzeption ausweisen. Konzeptionsentwicklungsprozesse sollten partizipativ angelegt sein und alle Akteure und Betroffenen einbeziehen, damit die Umsetzung der Konzeption dann auch von allen getragen wird. Konzeptionen im Erwachsenenbereich können Teil eines Organisations- und Teamentwicklungsprozesses sein und in Inhouse-Fortbildungen integriert werden.

11. Literatur

- Beywl, Wolfgang / Schepp-Winter, Ellen (1999): „Zielfindung und Zielerklärung – ein Leitfaden“. In: BMFSFJ. Hrsg. (1999): *Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*. QS 21. Düsseldorf
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Hrsg. (1999): *Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*. QS 21. Düsseldorf
- Deinet, Ulrich / Sturzenhecker, Benedikt (2001): *Konzepte entwickeln*. 2. Auflage. Weinheim und München
- Duden (2000): *Rechtschreibung*. 21. Auflage. Mannheim
- Eylert, Andreas (2004): *Konzeptionen für die Kinder- und Jugendarbeit partizipativ entwickeln – ein Seminarbaukasten*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Lüneburg
- Graf, Pedro (1996): *Konzeptentwicklung*. 2. überarb. Auflage. München
- Graf, Pedro / Spengler, Maria (2000): *Leitbild- und Konzeptentwicklung*. 3. überarb. und erw. Auflage. Augsburg
- Initiative „mitWirkung!“ (2006): *Ausbildung von Prozessmoderatoren für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen*. Seminarunterlagen. Seminar 1, Modul 1, Kapitel 5. Gütersloh
- ISS – Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Hrsg. (2000): *Arbeitsbuch Jugendhilfeplanung*. Frankfurt am Main
- Jordan, Erwin / Schone, Reinhold (1992): *Jugendhilfeplanung – aber wie?* Münster
- Jossutis, Horst (1992): „Gesetzliche Anforderungen an eine fortlaufende Jugendhilfeplanung auf dem Hintergrund bestehender Strukturen der Jugendarbeit“. In: Landesjugendring Niedersachsen e.V. Hrsg. (1992): *Jugendhilfeplanung*. Hannover
- Knauer, Reingard (2002): „Beteiligung in der Kommune“. In: BMFSFJ. Hrsg. (2002): *Partizipation von Kindern und Jugendlichen als gesellschaftliche Utopie?* Berlin
- Mannheim-Runkel, Monika / Taplik, Ursula. Hrsg. (1998): *Konzeptentwicklung in der Jugendarbeit*. Frankfurt am Main
- Meyer, Hilbert L. (1974): Trainingsprogramm zur Lernzielanalyse. Frankfurt am Main

- Pfeiffer, Astrid (2001):. Konzeptionen in der Jugendarbeit: Produkt und Kundenorientierung. In: Deinet, Ulrich / Sturzenhecker, Benedikt (2001): *Konzepte entwickeln*. 2. Auflage. Weinheim und München
- Scherr, Albert (1998): Konzeptionsentwicklung als Mitarbeiterqualifizierung und Qualitätssicherung in der offenen Jugendarbeit. In: Mannheim-Runkel, Monika / Taplik, Ursula. Hrsg. (1998): *Konzeptentwicklung in der Jugendarbeit*, Frankfurt am Main
- Simon, Titus (2003): *Kommunale Jugendhilfeplanung*. 5. Auflage. Wiesbaden
- Stange, Waldemar (1996): *Planen mit Phantasie*. Hrsg. Deutsches Kinderhilfswerk und Aktion Schleswig Holstein – Land für Kinder. Berlin und Kiel
- Stange, Waldemar (2005): *Konzeptionsentwicklung*. Materialien zur Ausbildung als Präventionsfachkraft. Lüneburg
- Steiner, Alfred / Schweizerische Stiftung pro juvenute. Hrsg. (1999): *Jugendpolitik jetzt!* 2. Auflage. Zürich
- Thole, Werner (2000): *Kinder- und Jugendarbeit. Eine Einführung*. Weinheim und München
- Weskamp, Peter (2001): „Sozialraumanalytische Praxis als Basis für die Konzeptentwicklung in der offenen Jugendarbeit“. In: Deinet, Ulrich / Sturzenhecker, Benedikt (2001): *Konzepte entwickeln*. 2. Auflage. Weinheim und München

Internetquellen

- qs-kompodium (2006): <http://www.qs-kompodium.de/glossar.z.415.html>