

## Systemische Beratung bei Konzeptentwicklung

(Roland Kubitza)

Konzepte beschreiben eine Arbeitsweise, klären Begrifflichkeiten, Zielgruppen, Handlungsfelder und Erfahrungshintergrund der beteiligten Personen und Institutionen. Sie müssen immer wieder angepasst werden, da sich die Situation und damit die Ausgangslage ständig verändert, auf deren Grundlage sie verfasst werden.

Die Ausgangslage zu beschreiben bedeutet immer, eine Konstruktion der Wirklichkeit vorzunehmen, die im Konzept beschrieben oder verändert werden soll. Die Kriterien für die Selektion bestimmter Wirklichkeitsausschnitte, die in der Ausgangslage zusammengefasst werden, sollten transparent gemacht werden. Das bedeutet z.B. die Offenlegung des Anlasses und daraus resultierender Aufgaben für die Neuformulierung oder Änderung eines Konzeptes.

Bei Entwicklung und Fortschreibung von Konzepten müssen die Grundlagen des Projektmanagements beachtet werden. Dies ist notwendig, um so viele Mitglieder einer Organisation wie möglich auf dem Weg zum Anderen mitzunehmen und damit eine Umsetzung der Neuerungen so wahrscheinlich wie möglich zu machen. Es gilt im Übrigen der Grundsatz nach Aristoteles, dass der Anfang die Hälfte des Ganzen darstellt.

Wichtige **zu klärende Fragen bei Konzeptentwicklungen oder -veränderungen** lauten daher<sup>1</sup>:

- Welchen Anlass gibt es und welche Probleme scheinen damit verbunden?
- Welche Gründe gibt es, die gegen ein neues oder verändertes Konzept sprechen?
- Wer ist Initiator oder Initiatorin der Konzeptentwicklung?
- Wer wird von dem Konzept betroffen sein? (Z.B. Zielgruppen, Mitarbeitende etc.)
- Welche Ziele und welche möglicherweise verdeckten Erwartungen gibt es?
- Was ist nicht gewünscht oder tabu?
- Wie ist die Vorgehensweise geplant?
- Welche Geschichte hat dieses Konzept? (Z.B. bisherige Versuche, Abbrüche, Ablehnungen etc.)
- Welche anderen Fragen oder Prozesse sind mit der Konzeptionserstellung verbunden?
- Wann soll das Konzept fertig sein?

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an Doppler/Lauterburg (2002), Change Management, Campus, S. 307f.

- Wo wird die verbindliche Entscheidung über die Gültigkeit des Konzeptes getroffen?
- Welche Ressourcen in Form von Sachmitteln und Arbeitszeit sind vorhanden?

Daraus folgt für das Beraten von Konzeptentwicklungen und -veränderungen, dass mit der **Betrachtung der Kommunikationsprozesse und der Beziehungen** in der betreffenden Organisation eine Art von Vorarbeit für die redaktionelle Tätigkeit geleistet werden muss.

Wenn im Rahmen einer Beratungsbeauftragung Bemerkungen fallen, dass man irgendwie nicht weiterkommt oder es gut begann und nun schon länger stockt, können dies Hinweise darauf sein, dass es ungeklärte Schwierigkeiten in den Beziehungen der Akteure untereinander oder zum Konzeptvorhaben gibt. Insofern **beinhalten Widerstände gegen Konzepte Informationen über Themen**, die angesprochen beziehungsweise geklärt werden müssen, bevor erfolgreich am Konzept selbst weitergearbeitet werden kann.

Bei der **Redaktion eines Konzeptes** muss die Zielgruppe der Leserinnen und Leser klar sein. Wird es für Klienten oder Kunden, Trägerverantwortliche, Aufsichtsbehörden, die interessierte Fachöffentlichkeit oder für die Mitarbeitenden selbst geschrieben? Entsprechend der Philosophie, dass ein Konzept nach innen leben und nach außen leuchten soll, kann es sinnvoll sein, mehrere Fassungen zu erstellen.

Nach der Erarbeitung der Gliederung kann eine Matrix angelegt werden, in welche die für die vorher definierten jeweiligen Zielgruppen relevanten Informationen oder Formulierungen eingetragen werden. Dies bedeutet keine Mehrarbeit, sondern strukturiert erfahrungsgemäß die Ideen und Beiträge der Beteiligten, die bewusst oder unbewusst immer auch die Perspektiven einer oder mehrerer Zielgruppen einnehmen.