

Konzeption erarbeiten

„Konzeptionelles Arbeiten“ bedeutet zielgeleitetes Arbeiten im Interesse der Zielgruppen und unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen.

Die Erarbeitungsphase einer Konzeption ist wie die Bauplanung für einen Hausbau. Sie ist wichtig, aber entscheidend ist die Umsetzung.

Selten wird genau so gebaut, wie es ursprünglich geplant war. Im Prozess ergeben sich notwendige Veränderungen und Anpassungen an die Gegebenheiten.

So dient eine Konzeption zur Orientierung beim Aufbau oder Umbau einer pädagogischen Arbeit. Die Umsetzung erfolgt unter Berücksichtigung der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und Gegebenheiten.

Bei aller Flexibilität sollen die angestrebten Wirkungen und Ziele nicht vorschnell verändert werden, damit am Ende nicht nur ein Carport steht, wo ein Wohnhaus geplant war.

Alles andere ist eine Sache der Beteiligung und der guten Kommunikation. Was vor Ort tatsächlich möglich ist, lässt sich vielleicht bei einer Einrichtung oder einem Projekt noch überschaubar planen, bei einem Kirchenkreis muss mit sehr unterschiedlichen Verhältnissen und Situationen vor Ort gerechnet werden. Gelingende Kommunikation ist für die Umsetzung der Erfolgsfaktor schlechthin. Andernfalls können Widerstände jede Konzeption ins Leere laufen lassen.

Leitsätze für konzeptionelles Arbeiten

1. Kirchliche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen geschieht auf der Basis konzeptioneller Entscheidungen.
2. Konzeptionelles Arbeiten erfolgt auf der Grundlage geregelter Verantwortlichkeiten. (wahrgenommen durch KKR mit Kreisreferent*innen und Superintendent*innen, Einrichtungsleiter*innen u.a.)
3. An der konzeptionellen Arbeit sind Kinder und Jugendliche durch ihre Vertreter*innen (z. B. Kreisjugendkonvent, Landesjugendkonvent, Leitungsteam von Einrichtungen) beteiligt. Darüber hinaus werden Beteiligungsprozesse durch Fachkräfte initiiert.
4. Konzeptionelle Entscheidungen berücksichtigen die bestehenden kirchlichen Ordnungen und die staatliche Gesetzgebung.
5. Konzeptionen
 - nehmen Kinder und Jugendliche in ihren Lebenswelten und in ihrem sozialen Umfeld wahr
 - beschreiben Ziele

- markieren geeignete Umsetzungsschritte
- legen fest, wie die Qualität der Arbeit gesichert und weiterentwickelt werden soll
- definieren mögliche Kooperationspartner und Unterstützer innerhalb und außerhalb der Kirchengemeinde oder der jeweiligen kirchlichen Einrichtung.

Weiterführende Literatur:

Praxis entwickeln – konzeptionell arbeiten. Praxis Gemeindepädagogik 64. Jahrgang, Heft 1, Leipzig 2011

Sturzenhecker, Benedikt/Deinet, Ulrich (Hrsg.): Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. Reflexionen und Arbeitshilfen für die Praxis. Juventa-Verlag Weinheim und München, 2. Auflage 2009

Motivation zur Konzeption

Auslöser für einen Konzeptionsentwicklungsprozess sind manchmal äußere Anstöße:

Pfarrbereiche werden vergrößert, Gemeinden zusammengelegt, neue gesellschaftliche Entwicklungen sind zu berücksichtigen, die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen haben sich geändert. Das hat zur Folge, dass sich die Arbeitsweise in der evangelischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ändern muss.

Manchmal funktioniert die Arbeit nicht mehr, weil sich der Alltag von Kindern oder Jugendlichen ändert. Zum Beispiel, wenn sie in Ganztagschulen gehen und deswegen in der Woche gar nicht mehr erreichbar sind. Kindergruppen lassen sich trotz guter inhaltlicher Arbeit nicht mehr aufrechterhalten. Die Junge Gemeinde erlebt sich in Konkurrenz zu anderen Anbietern der Arbeit mit Jugendlichen. Die Kinder der Kinderkirche nehmen nicht selbstverständlich an der Arbeit mit Konfirmanden teil. Was tun? An dieser Stelle ist es sinnvoll, eine Konzeptionsgruppe zu bilden und die Situation zu analysieren. Wo sind Stärken, wo sind Schwächen? Wo sind Verbündete? Was ist das gemeinsame Ziel? Wie kann es erreicht werden? Was kann aufgegeben werden? Was soll neu werden? Für die Konzeptentwicklung will diese Arbeitshilfe Unterstützung bieten. Beratung gibt auch das [Kinder- und Jugendpfarramt](#).

Funktion und Nutzen von Konzeptionen

Konzeptionen sind schlichte Werkzeuge, hilfreiche Instrumente, mit denen man etwas aufbauen und gestalten kann. Sie sind keinesfalls Selbstzweck, der sich mit dem Abfassen eines Papiers erledigt hat.

Ein Bauplan für ein Haus erfüllt seinen Sinn nur, wenn dann auch ein Haus gebaut wird – eine Konzeption ist nur wirksam, wenn sie auch umgesetzt wird.

Konzeptionen sind keine Zaubermittel, die alle Probleme lösen. Sie sollen aber auch keine Fesseln sein, die jede Kreativität und Beweglichkeit einschränken.

Konzeptionen können jeweils eine der drei Grundfunktionen dienen und werden dann auch mit entsprechenden Schwerpunkten etwas anders aufgebaut. Sie können erstellt werden

- als *Arbeitsgrundlage* für einen Arbeitsbereich – räumlich oder inhaltlich, eine Einrichtung, ein Projekt oder besonderes Vorhaben oder die Vernetzung von Arbeitsbereichen,
- als *Rechenschaftsbericht*, z.B. einer Einrichtung, oder
- als Instrument der internen und externen *Öffentlichkeitsarbeit*.

Dem entsprechend kann eine Konzeption folgendes leisten: Sie kann

- der eigenen *Klärung* des Auftrages und seiner Umsetzung sowie der *Orientierung* in der täglichen Arbeit dienen,
- *Transparenz und eine gewisse Verbindlichkeit* schaffen,
 - um potentielle Nutzer, den Träger und ggf. Geldgeber von Angeboten zu überzeugen sowie
 - zur Selbstüberprüfung: Wie setzen wir unseren Auftrag unter den gegebenen Bedingungen für unsere Zielgruppen möglichst gut um?
- die Vorhaben bzw. die Arbeit *begründen und legitimieren*,
 - d.h. Entscheidungen nachvollziehbar gestalten: „Warum machen wir das, was wir machen, so, wie wir es machen?“
- *Prioritäten und Aufgabenverteilung* klären helfen,
 - z. B. bei nötigen Entscheidungen zu Schwerpunkten in der Arbeit, bei Stellenbesetzungen oder Dienstanweisungen
- einen verantwortungsvollen *Umgang mit Ressourcen* ermöglichen sowie
- eine Hilfe für *Evaluation, Handlungsoptimierung und Qualitätssicherung* sein.

Bei einer Konzeptionsentwicklung geht es darum, die Schritte, die bei der Planung pädagogischer Arbeit aufgrund von Erfahrungen oft nahezu automatisch und ineinander

verwoben ablaufen, ganz bewusst und besonders reflektiert zu gehen und das Ganze schriftlich festzuhalten.

Mit der Verschriftlichung besteht die Chance, alle Schritte zu überprüfen und ggf. auf das Ziel oder die Ziele hin zu korrigieren.

Die Entwicklung und Umsetzung einer Konzeption als Arbeitsgrundlage bedeutet nicht, dass fortan unbedingt alles anders und neu werden müsste. Der Prozess der Entwicklung führt zu einigen neuen Ideen und neuen Schwerpunkten, aber vieles, was bereits längst Praxis ist, wird durch die Konzeption bestätigt und auf die angestrebten Wirkungen hin eingeordnet.

Anlass und Auftrag

Der Initiative zur Erarbeitung einer Konzeption liegt immer ein Wunsch, eine bestimmte Aufgabe oder ein zu lösendes Problem, eine gesetzliche Vorgabe oder ein Auftrag zugrunde.

So können die jeweiligen Mitarbeitenden selbst die Initiative für eine Konzeptionsentwicklung ergreifen, wenn sie ihren Arbeitsbereich verändern bzw. weiterentwickeln möchten oder eine Problemlage erkennen, die ein „weiter wie bisher“ nicht sinnvoll oder möglich erscheinen lassen.

Zum anderen kann von der übergeordneten Ebene, wie der Kirchenkreisleitung, der Aufsichtsbehörde u. a. ein Auftrag zur Konzeptionsentwicklung erteilt werden. Ein solcher Auftrag sollte jedoch bestenfalls das Ziel vorgeben, das mit der zu entwickelnden Konzeption erreicht werden soll, niemals konkrete Schritte, wie dieses Ziel erreicht werden soll. Diese würden den kreativen Prozess der Entwicklung behindern und die Möglichkeiten und Potentiale vor Ort nicht ausreichend berücksichtigen.

Für manche Arbeitsbereiche ist die Erarbeitung und Umsetzung von Konzeptionen gesetzlich vorgeschrieben oder empfohlen, so z. B. für die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien in den Gemeinden, Regionen und Kirchenkreisen ([Kinder- und Jugendgesetz der EKM](#), §§ 7 und 8)

Erarbeitung

Grundsätzlich ist es möglich, eine Konzeption allein zu erstellen. Für ein Arbeitsvorhaben oder kleineres Projekt kann dies durchaus eine Möglichkeit sein. Ebenso, wenn mit der Konzeption eher ein IST-Stand beschrieben wird, also in der Funktion eines Rechenschaftsberichtes oder als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit.

Idealerweise wird eine Konzeption, die als Arbeitsgrundlage funktionieren soll, von einer Gruppe erarbeitet, die möglichst heterogen zusammengesetzt ist und nicht mehr als 8 Personen umfasst.

In dieser Gruppe sollten Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Mitarbeitergruppen vertreten sein, die in dem Bereich arbeiten, für den die Konzeption erstellt wird. In der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen können das z.B. Gemeindepädagogen, Pfarrerrinnen, Kirchenmusiker, Sozialpädagoginnen und ehrenamtlich in dem Arbeitsfeld Tätige sein.

Es kann auch sinnvoll sein, aus den Reihen der im Arbeitsfeld tätigen Personen Skeptiker und im Blick auf eine Konzeption besonders Kritische in der Arbeitsgruppe zu beteiligen. Das macht den Entwicklungsprozess langsamer und arbeitsintensiver, stellt aber den Prozess und die spätere Umsetzung auf eine breitere und sicherere Basis.

Neben den Mitarbeitenden gibt es eine ganze Reihe Personen und Personengruppen, die von den Aktivitäten und ebenso von möglichen Veränderungen im Arbeitsfeld mehr oder weniger stark betroffen sind. Das sind zum einen die eigentlichen Zielgruppen - z. B. Kinder, Jugendliche -, zum anderen aber auch etliche im weiteren Umfeld. Für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen können das z. B. die Eltern, Lehrer*innen, Vereine, der Gemeindegemeinderat, einflussreiche Einzelpersonlichkeiten usw. sein, die man zunächst nicht gleich im Blick hat.

Aus diesem Grund kann es sehr hilfreich sein, vor der eigentlichen Arbeit an der Konzeption in der Konzeptionsgruppe eine [Betroffenenanalyse](#) durchzuführen.

Manche Personengruppen, wie z. B. verschiedene Mitarbeitergruppen, werden in der Konzeptionsgruppe vertreten sein. Andere wird man dort nicht einbinden können oder wollen. Trotzdem sollten sie beteiligt werden, um nicht nur die Perspektive der Arbeitsgruppe im Blick zu haben, die Konzeption bedarfsgerechter zu entwickeln und die Akzeptanz der Konzeptionsarbeit zu erhöhen.

Für eine Beteiligung kommen u. a. in Frage:

- Workshops, bei denen die Teilnehmenden zu bestimmten Punkten der Konzeption ihre Meinung und Sichtweise einbringen können; z. B. Wünsche und Erwartungen an die Arbeit bzw. Meinungen zu Zielen und geplanten Maßnahmen.
- Interviews mit Vertretern der verschiedenen Betroffenenengruppen zu bestimmten Fragen.

Entscheidung und Umsetzung

Die Entscheidung, ob eine Konzeption umgesetzt wird, liegt in der Regel bei den jeweiligen Aufsichts- oder Leitungsgremien. Diese sind dann allerdings auch für die Realisierung und Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Umsetzung verantwortlich.

Bei einem Kirchenkreis ist dies z. B. die Kreissynode, auf der Ebene der Region kann dies der Regionalrat sein, auf Ebene einer Gemeinde der GKR. Bei Einrichtungen ist es vielleicht der Kreiskirchenrat, das Kuratorium oder das jeweilige Leitungsgremium.

Wichtig ist, dass mit dem Beschluss der Konzeption der Wille und die Macht verbunden sein muss, diese umzusetzen und entsprechend zu intervenieren, wenn dies nötig ist.

Selbst wenn eine Konzeption - aus welchen Gründen auch immer – am Ende nicht beschlossen und umgesetzt wird, führt bereits der Prozess der Erarbeitung aufgrund der intensiven Reflexion der pädagogischen Praxis zu Innovationen im Arbeitsfeld. Neue Ideen, die problemlos umgesetzt oder wenigstens ausprobiert werden können, werden von den Mitwirkenden in der Regel ohne großartigen Umsetzungsbeschluss in die Praxis überführt. Das steigert einerseits die Motivation und Arbeitszufriedenheit, zum anderen führt bereits der Erarbeitungsprozess zu einer wenigstens punktuellen Entwicklung im Arbeitsfeld.

Arbeitsschritte

Eine Konzeption gibt Antworten auf alle W-Fragen. Folgende Frage kann als Leitlinie dienen:

„Wer will was unter welchen Bedingungen bei wem (oder für wen), wie, bis wann (oder in welchem Zeitraum), wo, unter Einsatz welcher Ressourcen erreichen und warum soll dies geschehen?“

Mit den Antworten auf diese Frage ist im Grunde eine Konzeption erstellt.

Konzeptionelles Arbeiten ist eine pädagogische Grundhaltung. Bei der Planung pädagogischer Arbeit, von der Unterrichtsstunde bis hin zu Projekten und größeren pädagogischen Prozessen, spielen die W-Fragen immer eine Rolle - mehr oder weniger ausgeprägt und intensiv, mehr oder weniger bewusst.

Je nach Zweck der Konzeption werden die Antworten auf die jeweiligen Frageworte verschieden umfangreich und unterschiedlich gewichtet ausfallen. Konzeptionen können jeweils einer der drei **Grundfunktionen** dienen. Sie können erstellt werden

- als *Arbeitsgrundlage* für einen Arbeitsbereich – räumlich oder inhaltlich, eine Einrichtung, ein Projekt oder besonderes Vorhaben oder die Vernetzung von Arbeitsbereichen,
 - Fokus: *„Was wollen wir mit unserer Arbeit (für die Zielgruppen) erreichen und was können wir unter den gegebenen Bedingungen tun, um es zu erreichen?“*
- als *Rechenschaftsbericht*, z. B. einer Einrichtung
 - Fokus: *„Warum machen wir das, was wir machen, so wie wir es machen?“*
- als Instrument der internen und externen *Öffentlichkeitsarbeit*.
 - Fokus: *„Was machen wir, warum machen wir es und was unterscheidet uns dabei von anderen?“*

Neben der Klärung der Grundfunktion ist zu Beginn auch der **Bereich**, für den die Konzeption erstellt werden soll, sowohl räumlich als auch inhaltlich klar abzugrenzen:

- (*räumlich*) Geht es um die Arbeit einer Einrichtung, in einer Gemeinde, in einer Region in einem Kirchenkreis?
- (*inhaltlich*) Geht es um ein bestimmtes Arbeitsfeld, (z. B. nur die Arbeit mit Kindern oder mit Kindern und Jugendlichen) oder die Vernetzung von Arbeitsfeldern, (z. B. Jugendarbeit und Konfirmandenarbeit; schulbezogene und gemeindebezogene Jugendarbeit...) oder um ein bestimmtes Arbeitsvorhaben/Projekt?

Unabhängig von der Funktion erfolgt eine Konzeptionsentwicklung in den vorgestellten vier Abschnitten, die mit mehreren Schritten bearbeitet werden.

Für eine Konzeption als Arbeitsgrundlage kann es sinnvoll sein, einen weiteren Abschnitt voranzustellen, die „Vision“.

Damit ergeben sich folgende Abschnitte für die Erarbeitung einer Konzeption:

- 1. Vision**
- 2. Analyse der Ausgangslage**
- 3. Ziele**
- 4. Operationalisieren – Katalog möglicher Aktivitäten**
- 5. Konzeption schreiben**
- 6. Prüffragen**
- 7. Umsetzung**
- 8. Fortschreibung der Konzeption**

Diese Grundstruktur ist in allen Modellen und Arbeitshilfen für Konzeptionsentwicklungen gleich, auch wenn die Begriffe und Verfahren verschieden sind. Es gibt nicht „die“ Konzeptionsentwicklung, sondern immer führen „viele Wege nach Rom/zur Konzeption“. Jede und jeder muss sich den Weg und das Verfahren heraussuchen, das für den Zweck und die jeweiligen Akteure geeignet und nachvollziehbar erscheint.

Wir empfehlen hier ein Verfahren, das sich an der Methodik von Hiltrun von Spiegel, Fachhochschule Münster, orientiert.

Literatur:

H. v. Spiegel: So macht man Konzeptionsentwicklung. In: Sturzenhecker, Benedikt und Deinet, Ulrich (Hrsg.): Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. Reflexionen und Arbeitshilfen für die Praxis. Juventa-Verlag Weinheim/München, 2. Auflage 2009, Seite 51ff.

1. Vision

Die „Vision“ ermöglicht einen lockeren Einstieg in die Arbeit der Konzeptionsentwicklung. Ohne Grenzen und Schranken im Kopf darf hier „geträumt“ werden.

Eine mögliche Impulsfrage: „Wenn alle Wunschträume in Erfüllung gehen – wie wird die kirchliche Arbeit ... (z. B. mit Kindern und Jugendlichen im Kirchenkreis / in der Einrichtung...) in fünf Jahren aussehen?“

Ergänzend kann noch nach bestimmten Kriterien gefragt werden, die mit bedacht werden sollen, z. B.:

- Welchen Stellenwert hat die kirchliche Arbeit in der Stadt bzw. im Ort / im Gemeinwesen / in den Kirchengemeinden?
- Welche Rolle spielt sie für die Kinder und Jugendlichen?

- Wie ist der Umgang der Mitarbeitenden im Kirchenkreis / in der Einrichtung untereinander? Wie läuft die Kommunikation?
- Welches Image (Ansehen, Bild in der Öffentlichkeit) hat kirchliche Arbeit mit Kindern und Jugendlichen / die Einrichtung?
- Warum sind Sie stolz darauf, in der kirchlichen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen zu arbeiten?

Wichtig dabei ist es, die Ideen und Beschreibungen des geträumten Zustandes aus dem Gespräch als Notizen schriftlich festzuhalten, die auch später noch verständlich sind, also mehr als nur Schlagworte.

In einem zweiten Schritt kann die Gruppe gebeten werden, sich in die Zeit fünf Jahre später zu versetzen und als eine Art Rollenspiel ihr „Ergebnis“ zu präsentieren, z. B. einem Rundfunkreporter, Besuchern auf einer Kirchenmesse / Kirchentag...

Dabei dürfen diese Personen nachfragen, wie es denn zu den Veränderungen gekommen ist, was vor fünf Jahren (= heute) anders war, was die Mitarbeitenden unternommen haben, dass es zu den Veränderungen kommen konnte usw.

Die spontanen Antworten auf die Fragen sollten ebenfalls schriftlich festgehalten werden, denn sie ergänzen die „Vision“ bereits um erste Umsetzungsideen.

Die Dokumentation der „Visionsarbeit“ enthält eine Menge Material, das im weiteren Verlauf eine Verwendung finden kann:

- Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden
- aktuelle Rahmenbedingungen, meist hinderlicher Natur
- Ideen für Maßnahmen zur Entwicklung der Arbeit

Der Schritt „Vision“ eignet sich gut, um ihn mit einer größeren Gruppe als der kleinen Konzeptionsgruppe zu gehen. So kann man die „Vision“ z. B. mit dem gesamten Mitarbeiterkreis/Konvent/Fachkonvent erarbeiten. Der Schritt bietet sich auch an für einen Beteiligungsworkshop mit verschiedenen Gruppen von Betroffenen. (vgl. [Betroffenenanalyse](#))

2. Analyse der Ausgangslage

In der Analyse wird die Ausgangslage realistisch, unverklärt und ohne Angst in den Blick genommen – das ganze Gegenteil der Vision.

Aber durch diesen Schritt ergeben sich Ansätze für praktikable und innovative Lösungen und Entwicklungen, oft drängen sie sich von selbst auf.

Der Schritt „Analyse“ ist immer eine Gratwanderung: einerseits besteht die Gefahr sich in der Analyse zu verlieren und zu viel zu recherchieren, was am Ende nur Kraft und Zeit kostet, jedoch nicht viel austrägt – andererseits die Gefahr, zu wenig und zu oberflächlich zu arbeiten.

Hier hilft nur Fingerspitzengefühl und Erfahrung sowie das Wissen, dass man niemals perfekt vollständige Informationen zusammentragen kann.

Deshalb ist es sinnvoll, sich bei der Analyse auf das Notwendige zu beschränken und ggf. später nachzuarbeiten, wenn deutlich werden sollte, dass noch notwendige Informationen fehlen.

Die Analyse – wie die gesamte Konzeption – kann mit Hilfe von Tabellen erarbeitet werden. Es sind natürlich auch andere Formen der Erarbeitung möglich, z. B. Mindmap, Kärtchen, freies Schreiben auf große Papierbögen...

2.1 Vorhandene Rahmenbedingungen

(Tabelle A1)

Bei diesem Schritt sind die nachfolgenden Kategorien zu bedenken. Die Stichworte in der Tabelle dienen zur Orientierung, welche Informationen eine Rolle spielen können. Sie sind gegen die jeweiligen Antworten auszutauschen, so dass in der Spalte „Informationen“ am Ende die Antworten stehen.

- *Die „Institution“*: der Träger, die Einrichtung, die Region – die Ebene, für die die Konzeption erstellt wird - und seine Mitarbeitenden; dazu gehört die Struktur, die Mitgliederentwicklung, die Zusammenarbeit und Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander
- *Das „Umfeld“*: der Sozialraum, andere Anbieter für die gleiche Zielgruppe, Kooperationspartner, Entwicklungstendenzen – z. B. demografische Entwicklung, Strukturentwicklung
- *Die derzeitigen „Zielgruppen“*: bisher erreichte und (noch) nicht erreichte, aber gewünschte Zielgruppen sowie mögliche Gründe für das Nichterreichen
- *Bisherige „Arbeitsformen und Angebote“*: dazu auch Schwerpunkte in der Arbeit und welche Erfahrungen mit den Angeboten und Arbeitsformen gemacht wurden.
- *Unsere „Stärken und Profil“*: die Unterscheidung zu anderen und was können wir gut.
- *Vorhandene „Ressourcen“*: materiell und personell, die auch in absehbarer Zeit noch vorhanden und für die Arbeit einsetzbar sind.

Neben den Antworten für die Spalte „Informationen“ ergeben sich bei der Wahrnehmung der Situation des Arbeitsfeldes oft auch Anregungen für einen „Bedarf an Veränderungen“. Diese Anregungen können in der rechten Spalte festgehalten werden. Sie können später, bei der Zieldefinition und vor allem in der Phase der Operationalisierung, wenn es um Maßnahmen, Aktivitäten und Haltungen geht, wieder aufgegriffen werden.

Kurzform oder Zusammenfassung: Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)

Es besteht die Möglichkeit, die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Schritt „Analyse der Rahmenbedingungen“ in einer Stärken-Schwächen-Übersicht zusammenzustellen. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wird dann die Konzeption weiterentwickelt.

Dieser Schritt ist nicht zwingend, kann aber mitunter hilfreich sein.

Dafür wird ein Arbeitsblatt (z.B. Flipchartbogen) mit 4 Feldern erstellt, denen dann die jeweiligen Erkenntnisse zugeordnet werden, die bei der Entwicklung der Konzeption besonders zu berücksichtigen sind.

Stärken <i>(Strengths)</i>	Schwächen <i>(Weaknesses)</i>
Chancen <i>(Opportunities)</i>	Risiken bzw. Gefahren <i>(Threats)</i>

Die obere Zeile (Stärken – Schwächen) bezieht sich dabei auf die Leistungen und Möglichkeiten im Arbeitsfeld, der Einrichtung usw. (interne Ebene); die untere Zeile (Chancen – Risiken) bezieht sich auf die Wirkung und Wirkungsmöglichkeiten nach außen.

Diese SWOT-Analyse kann – als Alternative zur oben genannten Form – auch allein stehen. Sie eignet sich als Analyseinstrument bei Konzeptionen für kleinere und überschaubarere Arbeitsbereiche bzw. Aktivitäten, wie auch für Konzeptionen mit der Funktion als Rechenschaftsbericht.

2.2 Erwartungen und Bedürfnisse

(Tabelle A2)

Im nächsten Schritt richtet sich der Blick auf die Erwartungen und Bedürfnisse verschiedener Bezugsgruppen.

Die *Erwartungen* werden von den Betroffenen meist deutlich geäußert und sind hier – ohne Bewertung – erst einmal zur Kenntnis zu nehmen und festzuhalten.

Bedürfnisse liegen deutlich tiefer verborgen. Sie sind das, was hinter geäußerten Wünschen und Erwartungen steckt und meistens nicht die Wünsche und Erwartungen selbst.

Wenn z. B. ein Jugendlicher sagt, er möchte reich sein, dann steckt hinter diesem Wunsch möglicherweise das Bedürfnis nach Anerkennung, nach Teilhabe, nach Sorgenfreiheit; wenn eine Gemeinde sich wünscht oder erwartet, die Jugendlichen müssen sich immer im Einzugsbereich der Gemeinde treffen und an allen gemeindlichen Veranstaltungen präsent sein, dann kann dahinter die Angst vor dem drohenden Aussterben stecken, das Bedürfnis, als evangelische Kirche im Ort präsent zu bleiben.

Zu den Bedürfnissen kommt man durch Hinterfragen und zwar mehrmals tiefer fragen (wie kleine Kinder): „Warum ist das so?“ Manchmal ist man erst ab der dritten oder vierten Ebene bei den tatsächlichen Bedürfnissen.

Für die Erarbeitung einer Konzeption geht es nun nicht darum, allen ihre Wünsche zu erfüllen – aber möglichst vielen Bedürfnissen gerecht zu werden. Die geäußerten Wünsche und Erwartungen sind dabei nur der Weg, den der oder die Betreffende(n) sich vorstellen kann seine – oft unbewussten – Bedürfnisse erfüllt zu bekommen.

Aber meistens gibt es ganz andere Lösungen, diesen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Zu betrachtende Kategorien wären bei der Erhebung der Bedürfnisse

- *die „Institution(en)“* mit ihren Gremien und Personengruppen (Konvent, Kreiskirchenrat, Gemeindegemeinderat usw.); bei Einrichtungen auch Gremien und Behörden des Landkreises und der Kommune
- *das „Umfeld“* mit den anderen Trägern und Akteuren im Einzugsbereich (Vereine, Einrichtungen...), der Öffentlichkeit, bei gemeindebezogenen Konzeptionen hier auch Gremien und Behörden des Landkreises und der Kommune,
- *die „Zielgruppen“*, möglichst differenziert nach verschiedenen Teil-Zielgruppen, Milieus, oder erreichte und nicht erreichte Zielgruppen...
- *die „Mitarbeitenden“* im Arbeitsfeld, haupt- und ehrenamtliche sowie ggf. weitere (Praktikant*innen, Honorarkräfte...)
- *Fachliche Standards* aus Vorschriften und Richtlinien, Fachliteratur u.a. Hier handelt es sich zwar nicht um eine Personengruppe, dennoch sind mit den Standards Erwartungen verknüpft, die wiederum auf Bedürfnissen der Zielgruppen beruhen.

In der [Tabelle A2](#) werden in der Spalte „Explizite Aussagen...“ die Erwartungen, Wünsche und mitunter auch Bedürfnisse festgehalten, die auf unterschiedliche Weise direkt an die Mitarbeitenden herangetragen wurden.

Quellen dafür sind direkte Gespräche, Äußerungen in Sitzungen, Interviews...

Neben den expliziten Aussagen werden in der rechten Spalte „erschlossene Erwartungen und Bedürfnisse“ erfasst. Quellen dafür sind eigene Erfahrungen und Wahrnehmungen aus den Arbeitszusammenhängen, Veröffentlichungen, Studien aber auch das Hören-Sagen.

Die Zielgruppen sind hier besonders wichtig, da ihre Bedürfnisse im Zentrum der kirchlich-pädagogischen Arbeit stehen sollten.

Hier können *Interviews und Gesprächsrunden* geführt werden, evtl. ergänzt durch Fragebögen, die allerdings weniger qualitative Informationen bringen.

Oder auch fiktive *Steckbriefe* zu Vertreter*innen der Zielgruppen, die sich aus den Erfahrungen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden speisen (eine Methode z.B. für einen Konvent)

Für Vertreter*innen der Zielgruppen und anderer Betroffenenengruppen wie Mitarbeitende und Gremien kann ein *Beteiligungsworkshop* zu „Wünschen und Erwartungen“ an das Arbeitsfeld organisiert werden. So können z.B. in einer Tages- oder Halbtagesveranstaltung die Vertreter*innen der Kinder, Konfirmanden, Jugendlichen, Eltern und ehrenamtlich Mitarbeitenden zunächst unter sich in einem moderierten Gruppengespräch der Frage nachgehen "Wie wünsche ich mir Kirche und kirchliche Aktionen für Kinder, Jugendliche und Familien, bei denen ich mich gern beteilige und zu der ich auch meine Freunde/Freundinnen mitbringen kann?"

Beruflich Mitarbeitende und Vertreter*innen der Gremien modifizieren die Frage etwas: „Wie können wir unsere kirchlichen Veranstaltungen und Aktionen für Kinder, Jugendliche und Familien so attraktiv machen, dass die Kinder, Jugendlichen und Familien sich gern aktiv beteiligen und auch ihre Freund*innen mitbringen?“

Der Gruppenarbeit folgt eine Plenumsrunde, in der die Gruppen ihre Ergebnisse den anderen vorstellen. Das kann durchaus kreativ erfolgen. Vom klassischen Flipchartbogen mit Notizen über das Rollenspiel bis zum LEGO-Traum-Gemeindezentrum ist alles erlaubt.

Wichtig: nicht die Moderator*innen, sondern die Vertreter der jeweiligen Gruppen stellen die Ergebnisse vor. Das führt meist direkt ins Gespräch und zu Ideen, die oft auch zeitnah vor Ort ausprobiert werden.

Für die Konzeptionsgruppe ist diese Beteiligung eine Fundgrube der Erkenntnis über Erwartungen und Bedürfnisse, auf die die Konzeption als Grundlage zukünftiger Arbeit hin ausgerichtet werden kann.

3. Ziele

3.1 Wirkungsziele und Handlungsziele finden

Auf Basis der Kenntnisse der Ausgangslage – aus der Analyse der Rahmenbedingungen ([Tabelle A1](#)) und der Bedürfnisse der verschiedenen Personengruppen ([Tabelle A2](#)) – werden im nächsten Schritt die Ziele entwickelt.

Dazu werden die Erkenntnisse aus den beiden Analyseschritten in die [Tabelle B1](#) übertragen, die in den Zeilen die gleichen Kategorien aufweist (Institution, Umfeld, Zielgruppen...). Neben den Spalten für die Ergebnisse aus Tabelle A1 und A2 werden in den zwei Zielspalten zunächst stichwortartig Ideen für mögliche Ziele gesammelt.

Die leitende Frage dazu: „*Wie wollen oder können wir auf die Bedürfnisse und die Rahmenbedingungen reagieren und was wollen wir damit erreichen?*“

Dementsprechend werden zwei Zielebenen definiert und aufeinander bezogen: Wirkungsziele und Handlungsziele.

Wirkungsziele:

- „Welche Wirkung wollen wir bei den Adressaten (Zielgruppen) erreichen?“

- Formuliert werden Wirkungsziele in immer der gleichen Struktur von den Adressaten aus, so dass diese das Subjekt im Wirkungsziel sind: „Die Jugendlichen spüren / erleben / erfahren / beteiligen sich an ...“

(Beispiel: Kinder, Jugendliche und Eltern erleben sich als eigene Gruppen und Personen, die mit ihren besonderen Anliegen und Themen wahr- und ernst genommen werden.)

Handlungsziele:

- „Was wollen wir als Fachkräfte tun und welche Arrangements wollen wir schaffen in der Annahme, dass damit die gewünschte Wirkung erreicht wird?“
- Formuliert werden die Handlungsziele von den Mitarbeitenden aus: „Wir schaffen ... / bieten Raum für .../ achten darauf, dass... /geben Möglichkeiten zu...“

(Beispiel: Wir bieten Erfahrungsräume und Unterstützung für altersgemäße und lebensbezogene christliche Spiritualität und Glaubensaussagen.)

- Darauf achten, dass Handlungsziele wirklich Ziele sind und keine konkreten Handlungsschritte wie Maßnahmen, Arbeitsformen, Haltungen enthalten. Die Formulierung ist so zu wählen, dass immer mehrere mögliche Aktivitäten benannt werden können, um dieses Ziel zu erreichen.
- Handlungsziele müssen realistisch sein, d.h. die Personen, die sie umsetzen sollen, müssen auch in der Lage sein können, dies in einer angemessenen Zeit zu erreichen. Schöne Handlungsziele nützen wenig, wenn die pädagogisch Mitarbeitenden nicht über die nötigen Kompetenzen oder die Macht verfügen, diese auch umzusetzen.

Die Formulierung der Ziele soll positiv sein: nicht „weg von“ sondern „hin zu“ einem bestimmten Zustand oder Verhalten. Damit werden die Ziele konkreter.

Am Ende muss jedem Wirkungsziel mindestens ein Handlungsziel zugeordnet sein und jedes Handlungsziel muss ein übergeordnetes Wirkungsziel haben, denn jede pädagogische Aktivität soll ja etwas bewirken.

3.2 Anzahl der Ziele reduzieren

Im vorangehenden Schritt entsteht häufig eine größere Anzahl an (möglichen) Zielen.

Diese müssen auf ein zu bewältigendes Maß reduziert werden.

Es sollten möglichst nicht mehr als 4-5 Wirkungsziele und je Wirkungsziel mindestens 1 und maximal 6 Handlungsziele sein. Das sind natürlich nur Orientierungswerte.

Mit der [Tabelle B2](#) können die Ziele noch einmal aufeinander bezogen dargestellt werden und als Sätze formuliert werden, während Tabelle B1 eher für ein Art Brainstorming von Stichworten zu möglichen Zielen dient.

4. Operationalisieren – Katalog möglicher Aktivitäten

Um eine Konzeption mit der Funktion einer Arbeitsgrundlage nicht zu eng und unflexibel zu gestalten, ist es empfehlenswert, nicht einen festen Maßnahmenplan zu erstellen, sondern eher eine Art un abgeschlossenen Katalog ganz verschiedener Aktivitäten, die zum Erreichen der Handlungsziele beitragen können. Aus diesem können die Mitarbeitenden auswählen und auch ergänzen, was in der jeweiligen Situation vor Ort möglich und geboten erscheint.

Als Planungsinstrument kann [Tabelle C](#) dienen.

Jetzt wird jedes Handlungsziel einzeln betrachtet. Das dazugehörige Wirkungsziel wird darüber geschrieben, um die angestrebte Wirkung im Blick zu behalten.

Die Spalten und Arbeitsschritte:

- *Bezug / Zielgruppen:* manche Handlungsziele erfordern Aktivitäten in eine bestimmte Richtung (z.B. im Blick auf die Kinder und Jugendlichen, aber auch auf Gemeindeglieder, den Träger, die Mitarbeitenden...). Die Personengruppen, auf die hin für dieses Handlungsziel Aktivitäten erfolgen sollen, können hier aufgelistet werden, um sie im Blick zu behalten und dafür mögliche Aktivitäten zu sammeln.
- *Indikatoren* für das Erreichen des Handlungszieles: „Woran können wir erkennen, dass wir das Handlungsziel erreicht haben?“ Diese Frage scheint banal zu sein, ist es aber nicht. Aus der ernsthaften Überlegung und dem Festhalten von Indizien ergeben sich oft mögliche Maßnahmen bzw. Handlungen. Zum anderen sind die Indizien die Prüfkriterien in der Evaluation, ob und wieweit eine Konzeption umgesetzt und Ziele erreicht wurden.
- *Handlungen / Maßnahmen:* in dieser Spalte werden mögliche Aktivitäten gesammelt, die zum Erreichen des Handlungszieles beitragen können. Je vielfältiger dieser Katalog an Maßnahmen ist, desto flexibler wird die Konzeption in der Umsetzbarkeit. Hier haben auch bisher bereits praktizierte Aktivitäten ihren Platz. Sie werden damit nur ausdrücklich bestimmten Handlungszielen und Wirkungszielen zugeordnet. Manche Aktivitäten können auch zu verschiedenen Handlungs- und Wirkungszielen passen, dann können sie an der entsprechenden Stelle wiederholt aufgeführt werden.

Hier können auch die unter „Veränderungsbedarf“ erfassten Ideen aus der Analysephase soweit sie zum Ziel beitragen können - ggf. modifiziert - aufgenommen werden.

- *Prinzipien / Handlungsregeln:* häufig entstehen Wirkungen in der pädagogischen Arbeit nicht durch Aktivitäten sondern durch (Grund-)Haltungen der Mitarbeitenden; nicht nur durch das was gemacht wird, sondern wie es gemacht wird. (*Wie müssen wir uns verhalten, um das Ziel zu erreichen?*) Diese Haltungen und Prinzipien werden in dieser Spalte erfasst. Mitunter stehen in dieser Spalte am Ende mehr Punkte, als unter Handlungen / Maßnahmen.

- *Erforderliche Rahmenbedingungen / Ressourcen*: parallel zu den Maßnahmen und Haltungen fallen einem häufig notwendige Voraussetzungen ein. Meistens in der Form einer Begründung, warum das eben Gedachte nicht in der Praxis möglich sein wird. Diese „Begründung“ ist genau zu hinterfragen und zu klären, was es denn braucht, damit es möglich würde. Diese Voraussetzungen und Bedingungen, die nicht von den pädagogisch Mitarbeitenden geschaffen werden können, sondern von anderer Seite nötig sind, können hier gleich mit festgehalten werden. Können die Voraussetzungen von den pädagogisch Mitarbeitenden geschaffen werden, gehört dies als Aktivitäten in die Spalte Maßnahmen / Handlungen. In die Spalte Rahmenbedingungen / Ressourcen gehören neben Räumen, Material, Zeit, Finanzmitteln und Strukturen auch die notwendige Personalentwicklung, um die Mitarbeitenden zu befähigen die Handlungen zu realisieren bzw. die Haltungen zu entwickeln und somit die Ziele zu erreichen.

4.1 Zuständigkeiten und Aufgaben

Die erforderlichen „Rahmenbedingungen / Ressourcen“ wiederholen sich mitunter an verschiedenen Stellen, da sie für mehrere Aktivitäten notwendig sind. Deshalb sind diese am Ende zusammenfassen und zu sortieren.

Jetzt gilt es zu schauen, von wem diese - ggf. in Kooperation - erfüllt oder wenigstens nach Kräften vorangetrieben werden müssten. Daraus wird ein „Aufgabenkatalog“ erstellt, welche Rahmenbedingungen sind von der Gemeinde, dem Kirchenkreis, der Region, der Einrichtung... zu fördern, wenn die Konzeption umgesetzt werden soll.

Dieser Aufgabenkatalog wird meist nur Empfehlungscharakter haben und kann nicht Grundbedingung für die pädagogische Arbeit überhaupt sein. Jedoch wird bei stringenter Planung deutlich werden, dass etliche Maßnahmen und auch einige Ziele ohne veränderte Rahmenbedingungen eben nicht zu realisieren sind und damit einige Bedürfnisse von Zielgruppen, Gemeinden, Trägern u.a. nicht erfüllt werden können.

Damit ist in der Regel aber nicht die gesamte Konzeption hinfällig.

5. Konzeption schreiben

Im letzten Schritt wird die Konzeption in einen fortlaufenden Text gebracht.

Dafür gibt es in der Literatur ganz verschiedene Gliederungsvorschläge.

Eine Konzeption mit der Funktion als Grundlage der Arbeit kann eine Gliederung folgendermaßen aussehen:

- *Präambel*: Grundsätzliches zum Selbstverständnis, Geltungsbereich usw.
- Eckpunkte aus der *Analyse*: nur was für die Begründung des Ansatzes, der Ziele und Schwerpunktsetzung bedeutsam ist; evtl. die SWOT-Bilanz

- *Wirkungsziele* mit den dazugehörigen *Handlungszielen*. Bei der Abfassung der Konzeption können die Zielformulierungen sprachlich etwas umgestellt werden, so dass nicht immer die gleichen Satzanfänge stehen. In der Entwicklungsphase garantiert die immer gleiche Satzstruktur, dass die Perspektive gewahrt bleibt,
- die *Handlungen/Maßnahmen und Haltungen* als unabgeschlossener Katalog. In den Konzeptionstext kommt je Handlungsziel eine Auswahl der drei bis sechs wichtigsten Handlungen/Maßnahmen und Haltungen. Die komplette Tabelle C wird als Anhang an die Konzeption angefügt, evtl. statt der Spalte „Indikatoren“ eine Spalte mit wesentlichen Bezugspunkten aus der Analyse),
- erforderliche *Rahmenbedingungen*, Ressourcen und Strukturen,
- *Aufgaben* und Zuständigkeiten,
- evtl. *Umsetzungsvorschläge*, beispielhaft an ein bis zwei Orten, Regionen, Teilbereichen. Wenn z.B. die Konzeption regionale Zentren für die Jugendarbeit anregt, kann an einer Region beispielhaft ausgeführt werden, wie die Umsetzung konkret aussehen kann.

Der Umfang sollte in der Regel nicht mehr als 20 Seiten betragen, zuzüglich Anlagen, wie Tabelle C, ggf. Details zur Analyse (z.B. grafische Darstellung der Entwicklung der Zielgruppen im Einzugsbereich)

Je nach beabsichtigter Grundfunktion der Konzeption sind bei der Abfassung andere Schwerpunkte zu setzen.

- *Als Arbeitsgrundlage* liegt der Schwerpunkt auf den Wirkungs- und Handlungszielen, Maßnahmen und nötigen Rahmenbedingungen.
- *Als „Rechenschaftsbericht“* geht es vor allem um Zahlen, Daten und Fakten. Die Analyse und damit der Bedarf ist mit Zahlen zu belegen, detaillierte Zielformulierungen interessieren hier weniger, dafür die Wirkungen (Maßnahmen und Angebote und deren Nutzung) sowie die erforderlichen – meist finanziellen - Ressourcen, ebenfalls mit Zahlen belegt.
- *Als „Instrument der Öffentlichkeitsarbeit“* ist meist eine prägnante Kurzform sinnvoll, bei der es um grobe Leitlinien, ausgewählte Hauptziele und die (zu erwartenden) Angebote und Aktivitäten geht. Hier möchten die Adressaten erfahren, welche Leistungen zu erwarten sind, worauf sie sich bei dem Angebot einlassen und worin das Besondere gegenüber vergleichbaren Angeboten besteht.

6. Prüffragen

„Konzeptionelles Arbeiten“ bedeutet zielgeleitetes Arbeiten im Interesse der Zielgruppen und unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen.

Daraus ergeben sich folgende Prüffragen:

- Befinden sich die folgenden 4 Elemente in einem guten Ausgleich und abgestimmten Verhältnis:
 - die Bedürfnisse der Zielgruppen (Menschen, denen die pädagogische Arbeit gilt),
 - die Interessen der Organisation mit ihrem Selbstverständnis und ihrem Auftrag,
 - die Ziele, die erreicht werden sollen, um den Auftrag der Organisation zu erfüllen und zugleich den Bedürfnissen der Zielgruppen gerecht zu werden,
 - das Umfeld mit den konkret gegebenen Rahmenbedingungen?
- Setzt die Konzeption bei den Bedürfnissen der Zielgruppen an (Subjektorientierung) oder sind mehr die Interessen der Einrichtung oder Organisation bzw. andere externe Vorgaben der Fokus des Denkens in der Konzeption?
- Sind die in der Konzeption vorgesehenen Angebote mit anderen Angeboten abgestimmt und vernetzt, also als Teil der Bildungslandschaft (z.B. in einem Kirchenkreis oder in einer Region) gedacht?
- Wurden Betroffene bei der Konzeptionsentwicklung beteiligt oder werden durch die fertige Konzeption nur Beteiligte betroffen gemacht? (Partizipation von Betroffenen)
- Ist der Aufbau und Argumentation der Konzeption so schlüssig, dass sie auch rückwärts gelesen werden kann? (*Wir planen diese Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen, die den Bedürfnissen jener Zielgruppen und Betroffenen sowie diese Rahmenbedingungen berücksichtigt.*)
- Sind bestehende staatliche Gesetze und kirchliche Ordnungen berücksichtigt? Oder welche guten Gründe können angeführt werden, wenn ggf. von diesen Regelungen im Interesse der Kinder und Jugendlichen abgewichen werden muss? (vgl. Mk. 2,27)

7. Umsetzung evaluieren

Für eine fortlaufende Evaluation bedarf es einer Steuerungsgruppe, die die Umsetzung der Konzeption beobachtet und ggf. steuernd eingreift bzw. das Leitungs- oder Aufsichtsgremium bittet zu intervenieren. Diese Steuergruppe muss nicht identisch sein mit der Gruppe, welche die Konzeption erarbeitet hat. Für diese Beobachtungs- und Überwachungsaufgabe kann extra eine kleine Gruppe gebildet werden. Die Funktion der Steuerungsgruppe kann aber auch eine

bestehende Gruppe, wie z.B. ein Synodal-Ausschuss oder eine Mitarbeiterrunde (Konvent) übernehmen.

Die Steuerungsgruppe prüft den Stand der Umsetzung in regelmäßigen Abständen, die abhängig sind von Art und Reichweite der Konzeption. Empfehlenswert ist es, sich mindestens 1x jährlich dazu folgende Fragen zu stellen:

- Was ist bereits umgesetzt?
- Was ist bisher nicht umgesetzt / ist (noch) nicht Praxis?
- Was sind die Gründe dafür?
- Lassen sich die Hinderungsgründe abstellen oder sind sie vorübergehend?
- Kann auf nicht umgesetzte bzw. evtl. nicht umsetzbare Maßnahmen verzichtet werden, ohne die angestrebten Wirkungen zu verfehlen?
- Werden die Ziele erreicht?
 - dazu können die „Indikatoren“, die im Entwicklungsprozess definiert wurden - [Tabelle C](#) – herangezogen werden und/oder
 - Mitarbeitende und Betroffenenengruppen befragt werden (Interviews, Fragebögen)
- Muss die Konzeption, insbesondere die Handlungsziele und Maßnahmen, angepasst werden? Wirkungen brauchen oft längere Zeit, ehe sie sich zeigen, daher sollten Wirkungsziele nicht zu früh verändert werden.

8. Fortschreibung der Konzeption

Im Zusammenhang mit der regelmäßigen Evaluation stellt sich die Frage nach einer notwendigen Anpassung. Dies geschieht durch die Fortschreibung der Konzeption. Diese Aufgabe kann die Steuerungsgruppe übernehmen oder es findet sich eine neue Konzeptionsgruppe zusammen.

In einem bereits bei der Fertigstellung der Konzeption vorab festzulegenden Zeitrahmen (evtl. nach 3 Jahren oder spätestens 5 Jahren) sollte die Konzeption über die Evaluationsfragen hinaus in allen ihren Teilen überprüft und entsprechend bearbeitet werden:

- Welche Erfahrungen haben wir mit der Umsetzung der Konzeption gemacht – was läuft gut, was kann noch entwickelt werden, was funktioniert nicht und kann gestrichen werden? (Wirkungsziele, Handlungsziele, Maßnahmen)
- Welche Zielgruppen haben wir erreicht, welche nicht und warum?
- Wie haben sich die Lebenswelten und Bedürfnisse der Kinder- und Jugendlichen verändert? (ggf. eine erneute Zielgruppen-Analyse machen)

- welche Rahmenbedingungen haben sich verändert?
- Welche Ziele müssen modifiziert werden oder welche neuen Ziele sind zu definieren? (Auch Wirkungsziele)
- Mit welchen Maßnahmen und Haltungen können wir diese modifizierten oder neuen Ziele erreichen?

Entsprechend den Antworten auf diese Fragen ist dann eine Neufassung der Konzeption zu erstellen, sozusagen eine überarbeitete Neuauflage.