

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 11/2014. Weitere Infos unter:  
IV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,  
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2014 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

# Mit den passenden Konzepten zu optimalen Lösungen

Übertragbares Bildungsrahmenkonzept im niedersächsischen Justizvollzug

Das niedersächsische Justizministerium setzt auf ein systematisches Konzeptmanagement, um die Aus- und Weiterbildung der Gefangenen zu optimieren. Durch die Steigerung der konzeptionellen Qualität können neuartige Ideen überzeugender abgebildet werden. Die Methode des „Management by Concepts“ bewährt sich als innovatives Führungsinstrument auch für andere Verwaltungsbereiche.



**Brigitte Elgeti-Starke**  
ist Bildungsreferentin  
im niedersächsischen  
Justizministerium



**Barbara Pennig**  
ist Inhaberin und Trainerin  
von Concepted

Um die Resozialisierungschancen von Gefangenen zu verbessern, wurde in Niedersachsen auf der Grundlage einer Analyse aller Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ein Bildungsrahmenkonzept für Gefangene erstellt. Die Ziele des Konzepts waren eindeutig: Das Bildungsangebot sollte stärker auf eine zeitgemäße berufliche Qualifizierung zugeschnitten werden, die neben den aktuellen und künftigen Anforderungen des Arbeitsmarkts auch die Kompetenzen der Gefangenen berücksichtigt. Darüber hinaus galt es, die Bildungsprozesse zu vereinheitlichen und effizienter zu gestalten. Auch wenn sich die Bildungsempfänger und die Rahmenbedingungen von denen der übrigen Verwaltung unterscheiden, so ist das zugrundeliegende Konzept dennoch auf andere Bereiche der öffentlichen Verwaltung übertragbar.

Im Rahmen dieser Zielvorgaben wurde deutlich, dass die Bildungsbeauftragten in den dreizehn Justizvollzugseinrichtungen des Landes mehr Verantwortung übernehmen mussten und die Umsetzung aller Qualifizierungsmaß-

nahmen nur auf der Grundlage aussagekräftiger Konzepte erfolgen konnte. Die in diesem Zusammenhang geplante Einführung von Standards sollte die inhaltliche Ausarbeitung von Konzepten vereinfachen und durch ein einheitlich gestaltetes Layout die Lesefreundlichkeit garantieren. Deshalb wurde eine Personalentwicklungsmaßnahme zur Steigerung der Konzeptkompetenz der Bildungsbeauftragten initiiert.

## Gute Konzepte beschleunigen Entscheidungsprozesse

Im Vorfeld der Qualifizierungsmaßnahmen fanden eine sorgfältige Auftragsklärung und eine Analyse der vorhandenen Konzeptkompetenz der Teilnehmenden statt. Zudem wurden die Erwartungen der Bildungsbeauftragten an das Training abgefragt. Basierend auf diesen Erhebungen, wurden Qualifizierungsziele vereinbart. Sie sahen insbesondere vor, dass die Teilnehmenden ein gemeinsames Grundverständnis konzeptioneller Arbeit entwickeln und ihre bisherige Vorgehensweise professi-

onalisieren sollten. Zu diesem Zweck sollten beispielhaft Konzepte für drei zukünftige Bildungsmaßnahmen erarbeitet werden.

Dabei waren für die Ausgestaltung der Konzeptarbeit definierte Standards zu berücksichtigen. Hierzu gehörte etwa eine ganzheitlich-systemische Herangehensweise, die unter anderem wichtige Schnittstellen berücksichtigt und aktiv gestaltet. Bei der inhaltlichen Ausarbeitung galt es, eine einfache, einheitliche Konzept-Grundstruktur zu entwickeln, sich auf wesentliche Aussagen zu konzentrieren und auf Fließtexte zu verzichten, um eine ausgeprägte Lesefreundlichkeit und Nutzenorientierung zu gewährleisten.

### **Konzeptarbeit macht erfolgreich**

Im Rahmen des zweitägigen Trainings lernten die Bildungsbeauftragten zunächst die „Konzept-Puzzle-Methode“ kennen (siehe Kasten). Sie ermöglicht es, Konzepte schnell, nutzenorientiert, klar strukturiert, leicht verständlich und leserfreundlich zu erstellen. Konzept-Inhalte können auf diese Weise auf das Wesentliche reduziert und übersichtlich dargestellt werden. Im Rahmen der Qualifizierung erfuhren die Teilnehmenden, wie sie zielgerichtet, effektiv und effizient selbst unter Zeitdruck ein fundiertes Konzept entwickeln können (siehe Kasten Seite 14). Diese Kompetenz spielt im Alltag der Bildungsbeauftragten eine wichtige Rolle, da sie konzeptionelle Arbeitsaufträge zeitnah bearbeiten müssen. Denn nur so lassen sich Entscheidungsprozesse beschleunigen und organisatorische Aufgaben systematisch und ressourcenschonend realisieren.

Schon während des Trainings erkannten die Anwesenden die Vorteile des Konzepts, das durch eine ganzheitliche Sichtweise geprägt ist. Das tiefe Durchdringen des Themas und die intensive Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen machen unter anderem Schnittstellenprobleme, Engpässe bei den Ressourcen und unrealistische Terminziele frühzeitig sichtbar. Ein Kon-

zept kann dann mit Überlegungen ergänzt werden, die zum Abbau dieser Hemmnisse und Risiken beitragen.

### **Qualifizierung mit Alltagsbezug**

Die zentralen Phasen der Konzeptarbeit – Auftragsklärung, Konzeptentwicklung und Konzeptpräsentation – wurden Schritt für Schritt vorgestellt und geübt. In der Regel kommt die Auftragsklärung zu kurz, sodass die meisten Aufträge unvollständig sind oder missverständlich interpretiert werden. Vielfach be-

sich dieser Schritt auf die konzeptionelle Arbeit auswirkt. Die Teilnehmer erkannten schnell, dass eine von ihnen richtig gestaltete Auftragsklärungsphase am Ende zur eigenen Arbeitsentlastung beiträgt und hilft, wichtige Ressourcen zu sparen. Im Training konnten – moderiert durch die Trainerin – Fragen und Unklarheiten zu den drei erteilten Aufträgen geklärt und weitere Informationen recherchiert werden. Am Ende stand jeweils ein Auftrag.

Die Übung erlaubte außerdem, sich mit der eigenen Rolle und dem Gestaltungsspielraum konzeptioneller Arbeit

#### **Die „Konzept-Puzzle-Methode“**

- **Puzzle-Thema klären:** Problemlage, Aufgabenstellung, Ziele und wichtige Rahmenbedingungen des Konzeptauftrags eindeutig, klar und vollständig festlegen.
- **Puzzle-Teile zusammentragen:** Aktuelle Situation analysieren, qualitativ hochwertige Informationen sammeln – mit System.
- **Puzzle-Teile ordnen:** Vorliegende Informationen sortieren (clustern), grob in die Konzeptstruktur einordnen und schrittweise weiter ausbauen bzw. ergänzen.
- **Puzzle-Teile zusammenbauen:** Vorsortierten Konzeptinhalt abschließend strukturieren und im Detail ausarbeiten. Dabei unter anderem auf schlüssige Argumentationsketten und ein ansprechendes Layout achten.
- **Fertiges Puzzle überprüfen:** Plausibilitäts-, Vollständigkeits- und Nutzen-Check durchführen!
- **Fertiges Puzzle präsentieren:** Konzept – zwecks Freigabe – präsentieren und intern vermarkten.

schränkt sie sich auf die Mitteilung einiger weniger Eckdaten und Hintergrundinformationen. Zu Übungszwecken sollten von den Teilnehmenden Grobkonzepte mit den folgenden Arbeitstiteln erstellt werden:

- Förderung der Ausbildungsreife
- Entwicklung einer CNC-Schulung
- Aufbau einer Kfz-Werkstatt mit Schwerpunkt Smart-Repair

Dieser Trainingsansatz garantierte einen starken Bezug zur realen, alltäglichen Konzeptbeauftragung der Teilnehmenden.

Insbesondere die Übung zur Auftragsklärung machte den Bildungsbeauftragten deutlich, wie weitreichend

auseinanderzusetzen. Die Teilnehmenden erkannten, dass Konzepte nur dann erfolgreich realisiert werden können, wenn sie – als Konzeptentwickler – selbstbewusst und eigenverantwortlich agieren, ihre Ziele mit Überzeugung vertreten und die Entscheider für ihre Ideen begeistern.

Das Fazit aller Trainingsteilnehmer bezüglich der Auftragsklärung lautete:

- **Selbst ein vermeintlich klarer und umfassend formulierter Auftrag enthält viel Interpretationsspielraum, den es zwingend zu klären gilt.**
- **Auftragsklärung bedeutet: Fragen und Hinterfragen, also Ringen um Klarheit.**

- Auftragsklärung mit einem standardisierten Vorgehen braucht weniger Zeit als gedacht.
- Auftragsklärung garantiert Zielklarheit, Passgenauigkeit der Lösungsansätze und Steigerung der Arbeitsproduktivität.
- Auftragsklärung erfordert Intuition und Durchsetzungskraft.

bietet. Unter diesen Voraussetzungen erarbeiteten die Teilnehmenden die beauftragten Grobkonzepte.

Das taten sie auch in dem Wissen, dass die Arbeitsergebnisse in der Transferphase weitere Verwendung finden würden. Am Ende hatten die Bildungsbeauftragten innerhalb von nur wenigen Stunden drei Grobkonzepte erstellt. Die-

gabe unter dem Vorbehalt erteilt, dass die gewünschten Optimierungen bei der weiteren Bearbeitung berücksichtigt werden.

Um den Teilnehmenden den Transfer der Konzeptstandards zu erleichtern, dienten drei Musterkonzepte als zusätzliche Impulsgeber. Sie waren speziell auf die im Training bearbeiteten Konzeptthemen abgestimmt. Eine Trainer-Hotline und ein Transfer-Workshop rundeten die transfer- und prozessbegleitenden Maßnahmen ab.

### Sieben Erfolgsfaktoren guter Konzepte

- **fundierte und standardisierte Auftragsklärung:** Arbeiten Sie Anlass und Aufgabenstellung exakt heraus. Ermitteln Sie Ziele, Ideen und Erwartungen des Auftraggebers. Klären Sie die Eckdaten, und erstellen Sie ein Gesprächsprotokoll.
- **gründliche Informationsrecherche:** Planen Sie die Suche nach Informationen, und bewahren Sie sich einen ganzheitlichen Blick. Machen Sie Brainstormings – bewerten Sie die Informationen aber nicht sofort.
- **Entwicklung umsetzungsfähiger Lösungen:** Schöpfen Sie Ihren konzeptionellen Gestaltungsspielraum voll aus. Legen Sie sich nicht zu früh auf eine Lösung fest! Bewerten Sie die Lösungsvarianten.
- **allgemein verständliche Konzeptstruktur:** Entwickeln Sie eine in sich schlüssige, leicht verständliche Konzeptstruktur. Vermeiden Sie Fließtext, nutzen Sie kurze Sätze. Legen Sie Ihre Bewertungskriterien offen (Vorteile/Nachteile).
- **Herausarbeitung des erwarteten Nutzenpotenzials:** Bauen Sie in sich schlüssige Argumentationsketten auf. Formulieren Sie den Nutzen aus der Sicht des Entscheiders, zum Beispiel: Gewinnmaximierung, Kostenreduktion.
- **ausgeprägte kommunikative, methodische und empathische Kompetenz des Konzeptentwicklers:** Nutzen Sie Ihre Kompetenzen. Gehen Sie wertschätzend und respektvoll mit allen Prozessbeteiligten um. Klären Sie pauschal formulierte Aussagen (zum Beispiel „Das geht bei uns nicht.“). Haben Sie Mut zu „unpopulären“ Lösungen.
- **interne Vermarktung des Konzepts:** Bauen Sie Ihr internes Netzwerk aus, und nutzen Sie es aktiv für die Vermarktung. Erstellen Sie eine ansprechende und nachhaltig wirksame Konzeptpräsentation.

### Wirkungen und Effekte

Rückblickend hat das Konzepttraining die Erwartungen voll und ganz erfüllt: Die Konzeptkompetenz der Bildungsbeauftragten wurde in dem gewünschten Maße gestärkt. Eine ausgezeichnete Methode zur Entwicklung von Konzepten (Management by Concepts) wurde erfolgreich eingeführt (siehe Kasten Seite 15), und die definierten Konzeptstandards wurden vom Justizministerium per Erlass verbindlich festgeschrieben. Um den Erfolg nachhaltig zu sichern, wird die Qualität aller Maßnahmekonzepte der Anstalten vor der Freigabe durch das Ministerium überprüft (Maßnahme-TÜV).

In den Monaten nach dem Training entwickelten die Bildungsbeauftragten kreativ und verantwortungsvoll die Bildungs- und Maßnahmenkonzepte für ihre Justizvollzugseinrichtungen, abgestimmt auf die Ziele des Bildungsrahmenkonzepts. Inzwischen profitieren alle Bildungsbeauftragten vom Nutzen der erlernten Konzeptmethode. Die systematische Herangehensweise trägt wesentlich zur Klarheit bei der Vergabe von Arbeitsaufträgen bei.

Die Maßnahmenkonzepte sind übersichtlich, leicht verständlich, lesefreundlich aufbereitet und verkürzen die Entscheidungsprozesse, sodass Ideen und wichtige Veränderungen zügig in Angriff genommen werden können. Die Methode trägt auch zur Arbeitserleichterung in anderen Zusammenhängen bei, etwa wenn es darum geht, Entscheidungsvorlagen, Präsentationen und Vorträge auszuarbeiten. Die ganzheitlich-systemische Heran-

### Konzeptstandards anwenden

Der Auftragsklärung folgte die Ausarbeitung der drei Grobkonzepte. Diese Phase erlaubte intensive und kontroverse Diskussionen und gab Raum, um Fragen zur inhaltlichen Strukturierung eines Konzepts und zu den definierten Standards zu klären. In diesem Zusammenhang wurde den Teilnehmenden deutlich, welchen Gestaltungsspielraum ihnen die konzeptionelle Arbeit

se überzeugten durch inhaltliche Aussagekraft, Struktur und Verständlichkeit sowie schlüssige Argumentationsketten und die plausible Ableitung wichtiger Einflussfaktoren, die für die Konzeptumsetzung eine hohe Relevanz hatten.

Im Anschluss folgte die Präsentation. Aus der anschließenden Plenumsdiskussion resultierten konkrete Ergänzungs- und Änderungswünsche, die in einem Maßnahmenplan dokumentiert wurden. Am Ende wurde die Konzeptfrei-

gehensweise in der Konzeptarbeit vermeidet Doppelarbeit und reduziert Widerstände in Veränderungsprozessen. Die konzeptionelle Arbeit ermöglicht auch eine zielgerichtete Vernetzung und fördert nachhaltig den fachlichen Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten.

Der niedersächsische Landesrechnungshof zeigte sich im Juli 2014 nach

die Anstalten jederzeit über das Internet im sogenannten Bildungsatlas die lesefreundlich aufbereiteten Daten wechselseitig einsehen können.

Die stetigen Herausforderungen einer zeitgemäßen Bildungsplanung im niedersächsischen Justizvollzug lassen sich mit der Einführung dieses systematischen Konzeptmanagements rasch und

## Regeln bei der Einführung von Konzeptmanagement

- **Konzeptmanagement ist „Chiefsache“:** Geschäftsleitung und Führungskreis müssen die Inhalte, Chancen, Erfolgsfaktoren und Nutzen eines „Management by Concepts“ kennen. Etablieren Sie das Instrument als festen Bestandteil der Unternehmens- und Führungskultur.
- **Konzeptmanagement ist eine Führungsaufgabe:** Stellen Sie sicher, dass die Führungskräfte das Instrument konsequent anwenden und dabei vor allem ihrer Funktion als Auftraggeber fachlich gerecht werden und umfassend nachkommen.
- **Konzeptmanagement beginnt bei der Auftragsklärung:** Entwickeln Sie Regeln und Standards für die Durchführung einer Auftragsklärung. Stärken Sie die Auftragsklärungskompetenz aller Prozessbeteiligten. Das schont die Ressourcen, beschleunigt die Konzepterstellung und erhöht die Konzeptqualität.
- **Konzeptmanagement profitiert von Standardisierungen und Konzepttools:** Strukturieren und systematisieren Sie den Prozess der Konzepterstellung. Definieren Sie einheitliche, verbindliche Konzeptstandards und entwickeln Sie Konzepttools.
- **Konzeptmanagement organisiert Schnittstellen:** Identifizieren und organisieren Sie wichtige Schnittstellen von MbC, zum Beispiel zum Projektmanagement. Etablieren Sie einen Konzeptmentor oder Konzeptmanager.
- **Konzeptmanagement lebt vom Mitmachen:** Passen Sie MbC den abteilungsinternen Erfordernissen an, indem Sie die Mitarbeiter bei der inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung aktiv einbinden.
- **Konzeptmanagement braucht Konzeptkompetenz:** Stärken Sie die Konzeptkompetenz durch individuelle oder teamspezifische Maßnahmen, zum Beispiel in Form eines Konzepttrainings, eines Konzept-Teamworkshops, einer Konzeptsupervision oder des Konzept-Lektorats.

einer Überprüfung der Aus- und Weiterbildungsbereiche in den Justizvollzugseinrichtungen mehr als zufrieden. Vor allem die vollständige Umsetzung des Rahmenkonzepts durch anstaltsspezifische, angepasste Bildungskonzepte fand großen Zuspruch. Als besonders vorbildhaft sahen die Prüfer an, dass jede Bildungsmaßnahme in Form und Inhalt einheitlich beschrieben wird und

effektiv umsetzen. So leistet es einen gewichtigen innovativen Beitrag zur Umsetzung des niedersächsischen Justizvollzugsgesetzes.

Weitere Informationen erhalten Sie beim **niedersächsischen Justizministerium, Brigitte Elgeti-Starke, E-Mail: [Brigitte.Elgeti-Starke@mj.niedersachsen.de](mailto:Brigitte.Elgeti-Starke@mj.niedersachsen.de), oder bei Concepted, Barbara Pennig, [barbara.pennig@concepted.de](mailto:barbara.pennig@concepted.de).** ●



# ALLRIS

Modernisieren Sie jetzt  
die Verwaltungsarbeit !

- Sitzungsdienst
- Sitzungsgeld
- Ratsinformationssystem
- Fraktionsarbeit
- Bürgerbeteiligung

Besuchen Sie uns auf  
der Messe Moderner Staat  
Standnummer CH / E09

