

WH!TEBOOKS



Katja Ischebeck

Erfolgreiche Konzepte

Eine Praxisanleitung
in 6 Schritten

GABAL

Katja Ischebeck

Erfolgreiche Konzepte

Katja Ischebeck

Erfolgreiche Konzepte

Eine Praxisanleitung
in 6 Schritten

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Informationen sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-520-6

Lektorat: Christiane Martin, Köln | www.wortfuchs.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Umschlagfoto: iStockphoto/Thinkstock

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2013 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhalt

1.	Einleitung	7
2.	Was Sie über Konzepte wissen sollten	11
2.1	Typische Stolpersteine der Konzepterstellung	11
2.2	Was ist ein Konzept?	20
2.3	Wozu dienen Konzepte?	25
2.4	Warum scheitern so viele Konzepte?	30
2.5	Kriterien für gelungene Konzepte	31
2.6	Die Konzeptphasen	34
3.	Der Konzeptfahrplan in 6 Schritten	36
3.1	Auftrags- und Zielklärung	36
3.2	Informationen recherchieren und organisieren	70
3.3	Ideen und Lösungen entwickeln	83
3.4	Das Konzept schlüssig strukturieren	105
3.5	Das Konzept überzeugend schriftlich darstellen	124
3.6	Das Konzept erfolgreich kommunizieren	139
4.	Fazit und Farewell für Ihre Konzeptreise	150
	Literatur	152
	Stichwortverzeichnis	154
	Über die Autorin	158

„Machen Sie mal ein Konzept ... eine Präsentation ... eine Auswertung ... sich ein paar Gedanken dazu ...“ Solche Aufträge von Führungskräften, Kollegen oder Kunden flattern vielerorts durch die Unternehmenslandschaften. Ob es sich dabei um kleinere Arbeitsanweisungen oder um größere Projekte handelt – immer ist es ärgerlich, wenn sich dann die Anzahl der Entwürfe dem Unendlichen nähert oder das Konzept letztendlich in der Schublade verstaubt, weil der Auftrag nicht klar war, der beabsichtigte Nutzen unterwegs verloren gegangen ist oder das Konzept nicht stringent aufgebaut und dargestellt wurde.

Dieses papierene „Schicksal“ gibt es in allen Unternehmen und Branchen. In meinen vielen Jahren Berufserfahrung als Personalmanagerin, Berater, Coach und Trainerin konnte ich das Phänomen sowohl bei florierenden internationalen Konzernen als auch bei traditionsbewussten mittelständischen Unternehmen beobachten – eine Beobachtung, die sich in Zahlen darstellen lässt: Über 70 Prozent der Konzepte scheitern.

**70 Prozent
der Konzepte
scheitern**

Schade um die verschwendete Zeit, um das ins Leere gelaufene Engagement, um die tollen Ideen, die versanden! Besonders bedauernswert sind jedoch die langfristigen Auswirkungen auf die Motivation all jener, die ihre Konzepte zu Grabe tragen müssen. Und dann sind da noch die Zaungäste, die Zeuge dieses Trauerspiels wurden und ihre Augenzeugenberichte weiterverbreiten. Die Bereitschaft, sich zukünftig beherzt für das Unternehmen einzusetzen, sinkt rapide mit jedem Schubladenkonzzept. Irgendwann stellt sich zu Recht die Frage: Wozu soll

ich mir Gedanken machen, wenn es niemanden interessiert? Das geht auch anders: Konzeptarbeit kann sehr erfolgreich sein und Spaß machen.

**Mitarbeiter an
Veränderungs-
prozessen
beteiligen**

Aus der Sicht der Führungskraft kann konzeptionelles Arbeiten ein geeignetes Mittel sein, Menschen über das normale Maß hinaus zu begeistern und sie dazu zu bringen, sich zu engagieren. Wenn man Menschen nach ihren Ideen fragt, sie ernst nimmt und an Veränderungsprozessen beteiligt, wehren sie sich nicht gegen Neues, sondern machen es zu ihrer eigenen Sache und treiben diese aktiv voran.

Aus der Sicht des Mitarbeiters ist Konzeptarbeit eine wunderbare Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen, Veränderungen mitzugestalten und sich im Unternehmen zu zeigen. Eine wichtige Voraussetzung, um neben der Unternehmensentwicklung auch die eigene Entwicklung und Karriere voranzutreiben. Bei den Jobs von Höherqualifizierten besteht übrigens der Arbeitsanteil bereits zu etwa 20 bis 40 Prozent aus der konzeptionellen Entwicklung von Themen, Produkten oder Prozessen – Tendenz steigend. Denn Konzepte braucht man dort, wo Neues entstehen soll oder Bestehendes überarbeitet werden soll – also quer durch alle Ressorts über alle Hierarchieebenen hinweg.

**Konzeptarbeit
hat viele Heraus-
forderungen**

Stringente Konzeptarbeit unterstützt somit Engagement, zielorientiertes Handeln und Kommunizieren, Kreativität und Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Und natürlich auch die Produktivität von Unternehmen. Die Frage ist nur, wie kann Konzeptarbeit so gestaltet werden, dass sie erfolgreich wird? Das Problem bei der Konzeptarbeit ist, dass mehrere Herausforderungen bewältigt werden wollen – und das bitte schön innerhalb kürzester Zeit: die Ausgangslage und den Auftrag verstehen, Informationen recherchieren und strukturieren, neue Lösungen entwickeln und das Ganze überzeugend auf Papier und zu den Empfängern bringen. Häufig versuchen wir diese Herausforderungen gleichzeitig zu bewältigen und machen es uns unnötig schwer damit. Unser Gehirn arbeitet nicht effektiv,

wenn es versucht, diese Fragen parallel zu beantworten. Manche Schritte, wie zum Beispiel Ideen entwickeln und strukturieren oder gar bewerten, behindern sich sogar gegenseitig und machen reibungsloses und erfolgreiches Arbeiten nahezu unmöglich. Sie kommen schneller und sicherer zum Ziel, wenn Sie systematisch Schritt für Schritt vorgehen.

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie die verschiedenen Phasen der Konzepterstellung erfolgreich bewerkstelligen können. Sie bekommen einen Konzeptfahrplan an die Hand, in dem Schritt für Schritt die verschiedenen Etappenziele erläutert werden: Von der Auftragsklärung über die Recherche und Generierung von Ideen, über die Strukturierung der Inhalte bis zu deren Kommunikation werden Sie sicher geleitet und mit pragmatischem Handwerkszeug ausgestattet.

Der Fahrplan, die Arbeitshilfen und Checklisten helfen Ihnen, Ihr Ziel souverän zu erreichen. Sie können auf praxisorientierte Vorgehensweisen zurückgreifen und bewährte Vorlagen nutzen, die Sie nicht erst entwickeln müssen. Darüber hinaus reichern Hintergrundinformationen aus den Gebieten der Hirnforschung und der Psychologie die Themen an, liefern Erklärungen und viele Möglichkeiten zur Reflexion – sowohl für den Profi als auch für den Anfänger.

**Arbeitshilfen
und Checklisten
für gute
Konzepte**

Das Buch richtet sich somit sowohl an Menschen, die Konzepte erstellen, als auch an diejenigen, die sie in Auftrag geben – an alle also, die sich Rüstzeug für sinnerfüllte, kreative und effektive (Konzept-)Arbeit wünschen. Ich bin davon überzeugt, dass Sie im Laufe der Konzeptarbeit erleben werden, wie viel Spaß es machen kann und wie zutiefst befriedigend es sein kann, Entwicklungen konzeptionell zu initiieren und voranzutreiben. Was Sie dazu brauchen, bringen Sie zum größten Teil schon mit – hier erhalten Sie dann noch den Fahrplan, das Handwerkszeug und viele nützliche Tipps.

Digitale Vorlagen zum Download

Unter www.Katjalschebeck.de oder www.ErfolgreicheKonzepte.de können Sie eine Konzept-toolbox mit Vorlagen, Checklisten und Beispielen kostenlos digital abrufen.

Was Sie über Konzepte wissen sollten

2

2.1 Typische Stolpersteine der Konzepterstellung

Sie wurden beauftragt, ein Konzept zu entwickeln? Herzlichen Glückwunsch! Dann ist man offensichtlich von Ihrer Expertise und Ihren Kommunikationsfähigkeiten überzeugt und traut Ihnen einiges zu. Oder haben Sie sich selbst vorgenommen, eigene Ideen einzubringen, ein Thema oder einen Prozess voranzubringen und wollen nun andere davon überzeugen? Großartig! Bleiben Sie am Ball! Und setzen Sie auf Ihre Expertise und Ihre Kommunikationsfähigkeiten!

Der Weg zum erfolgreichen Konzept weist erfahrungsgemäß typische Stolperfallen auf, Fallen, die mit etwas „Ortskenntnis“ souverän umgangen werden können. Für die selektiven Leser unter Ihnen habe ich gleich zu Beginn die zehn wichtigsten Stolpersteine und Schwierigkeiten der Konzepterstellung und die wichtigsten Tipps zu deren Bewältigung zusammengestellt. Ausführlichere Hinweise erfahren Sie in den jeweils angegebenen Kapiteln.

**Tipps für die
Bewältigung von
Hindernissen**

Die zehn wichtigsten Stolpersteine der Konzepterstellung

- | | |
|-----------------------------|---|
| Stolperstein Nr. 1: | Zu schnell mit Lösungen bei der Hand |
| Stolperstein Nr. 2: | Die Macht der Fragen zu wenig genutzt |
| Stolperstein Nr. 3: | Den Zeitaufwand total unterschätzt |
| Stolperstein Nr. 4: | Erschlagen von der Menge an Informationen |
| Stolperstein Nr. 5: | Zu klein gedacht |
| Stolperstein Nr. 6: | „Ich bin nicht kreativ.“ |
| Stolperstein Nr. 7: | „Ich kann nicht überzeugen.“ |
| Stolperstein Nr. 8: | „Es muss perfekt sein.“ |
| Stolperstein Nr. 9: | Auch ein gutes Konzept verkauft sich nicht von alleine. |
| Stolperstein Nr. 10: | Wie gehe ich am besten vor? |

Wenn Sie dieses Buch in den Händen halten, weil Sie gezielt für bestimmte Themen Unterstützung suchen, können Sie weiterblättern zu dem jeweiligen Kapitel, welches für Sie von besonderem Interesse ist, und dort weiterlesen. Ist die Konzepterstellung jedoch für Sie Neuland oder möchten Sie das Thema konzeptionell angehen, dann mag es hilfreicher für Sie sein, einfach chronologisch weiterzulesen.

Stolperstein Nr. 1: Zu schnell mit Lösungen bei der Hand

**Nicht geklärte
Ziele kommen
wie ein
Bumerang zurück**

Sie kennen das sicherlich: Häufig wird mit der Entwicklung von Lösungen begonnen, bevor das Problem verstanden wurde. Manchmal werden sogar schon Vorschläge gemacht oder Ratschläge erteilt, bevor der Gesprächspartner seinen ersten Satz zu Ende formulieren konnte. Das ist weder eine professionelle Arbeitsweise noch ein wertschätzender Umgang mit dem Ge-

sprächspartner. Und letzten Endes verursacht das vorschnelle Lospreschen sogar mehr Arbeit. Nicht ausreichend geklärte Ziele, Rahmenbedingungen und sonstige Anforderungen kommen im Laufe der Ausarbeitung wie ein Bumerang zurück und führen zu unnötigen Schleifen. Versuchen Sie also erst die Ausgangslage zu verstehen, bevor Sie Lösungen präsentieren. Das Kapitel 3.1 bietet Ihnen dazu wertvolle Anregungen und eine praktische Checkliste für die Auftragsklärung.

.....

Tipp: Kümmern Sie sich erst um das Verständnis und dann um die Lösungen!

.....



Stolperstein Nr. 2: **Die Macht der Fragen zu wenig genutzt**

Den Weg zum gemeinsamen Verständnis erreichen Sie über eine gezielte Gesprächsführung durch Fragen. Fragen strukturieren Gespräche, Gedanken und die mentale Landkarte zu dem besprochenen Thema. Fragen sind das wichtigste Instrument in der Gesprächssteuerung. Leider wird dieses Mittel wenig genutzt.

**Fragen als
wichtigstes
Instrument
der Gesprächs-
steuerung**

Zum einen wird viel zu wenig gefragt. Fragen zu stellen, scheint im Erwachsenenalter schwieriger zu sein als in Kindertagen. Ob es nun daran liegt, dass wir uns keine Blöße geben wollen oder nicht aufdringlich sein wollen oder den Eindruck haben, wir müssten gleich Kompetenz demonstrieren – Fragen werden viel zu wenig eingesetzt. Zum anderen ist die Frageführung, wenn Sie überhaupt stattfindet, häufig wenig zielgerichtet und ungeschickt. Nur zu oft erscheint sie willkürlich, beißt sich an Details fest oder verliert sich labyrinthisch und endet dann in der einen oder anderen Sackgasse. Jedoch: Gute Fragen in einer sinnvollen Struktur zu stellen, ist eine Kunstfertigkeit und daher erlernbar. Nutzen Sie gezielt eine sinnvolle Fragestruktur und stellen Sie sich einen Fragenkatalog zusammen oder verwenden Sie die Checkliste im Kapitel 3.1.



.....

Tipp: Entwickeln Sie Ihre Neugier und Offenheit und setzen Sie diese gezielt ein! Es gibt keine dummen Fragen, wohl aber gibt es dumme Zeitpunkte, sie zu stellen.

.....

Stolperstein Nr. 3: Den Zeitaufwand total unterschätzt

Alles braucht seine Zeit

Konzeptarbeit braucht Zeit. Auch wenn Sie denken: „Ich mach mal schnell ...“ Die konzeptionelle Aufbereitung eines Themas beinhaltet viele unterschiedliche Tätigkeiten. Manche dieser Aktivitäten können Sie selbst leisten (Achtung: Zeit einplanen!), während Sie bei anderen Tätigkeiten auf Informationen, Zusammenarbeit oder Entscheidungen Dritter angewiesen sind (Achtung: Pufferzeit einplanen!). Meist wird der benötigte Zeitaufwand stark unterschätzt, weil nicht „auf die Schnelle“ die Gesamtheit der einzelnen Aktivitäten überblickt wird. Außerdem will in der Regel der „ganz normale Job“ weiterhin in gleicher Qualität bewältigt werden. Dann kollidiert „schnell mal“ die Konzeptarbeit mit den Anforderungen des Alltags.

Nehmen Sie sich die Zeit für eine realistische Zeitplanung. Zerlegen Sie das Paket „Konzeptarbeit“ in einzelne Bestandteile (z. B. in seine Phasen, siehe am Ende des Kapitels 2.6) und machen Sie Zeitschätzungen für die einzelnen Phasen. Meistens dauern die Dinge so lange, wie wir ihnen Zeit geben. So zeigt die Erfahrung und lehrt eine alte Zeitmanagementweisheit. Indem Sie die Zeitaufwände festlegen, grenzen Sie diese schon einmal ein. Reservieren Sie dann entsprechende Termine in Ihrem Terminkalender für sich und Ihr Konzept. Sie werden dadurch Ihre Zeit effektiver planen können und überhaupt erst verbindliche Terminzusagen vornehmen können.

Tipp: Nehmen Sie sich die Zeit für eine realistische Zeitplanung! Nutzen Sie diesen Plan als Steuerungsinstrument, aber bleiben Sie dennoch flexibel! Denn: Mal kommt der Wind von vorne, mal kommt der Wind von hinten.



Stolperstein Nr. 4: **Erschlagen von der Menge an Informationen**

Nach einer gewissen Zeit der Einarbeitung in ein Thema steht man vor einer Fülle an Informationen, Zusammenhängen, Ursachen, möglichen Auswirkungen, potenziellen Ansätzen – das Informationsgeflecht wird größer, die Komplexität steigt. Gefühle der Überwältigung, der Hilflosigkeit und Orientierungslosigkeit können hier durchaus aufkommen. Bevor Sie tiefer in den Dschungel der Informationen einsteigen oder willkürlich auf ein beliebiges Gedankengleis aufspringen, sorgen Sie lieber erst einmal für Orientierung. Wie Sie Ordnung ins Chaos bringen können, erfahren Sie vor allem in Kapitel 3.2 und 3.4.

**Für Orientierung
im Dschungel
sorgen**

Tipp: Übersicht geht vor Detail: Sorgen Sie erst für den Überblick und eine klare Struktur, bevor Sie mit der Detailarbeit oder der Schreibearbeit beginnen! Fokussieren Sie sich und die Empfänger, indem Sie mit Kernbotschaften arbeiten!



Stolperstein Nr. 5: Zu klein gedacht

Bei der konzeptionellen Erarbeitung geht es darum, etwas Neues entstehen zu lassen oder etwas Bestehendes zu verändern. Sonst bräuchte man kein Konzept, sondern könnte die Arbeitsroutinen weiterfahren. Ihr Auftrag ist es also, Gegebenheiten infrage zu stellen und neue Möglichkeiten auszuloten. Albert Einstein formulierte dazu sehr treffend: „Probleme kann man niemals mit

**Mut und Umsicht
sind gleicher-
maßen gefragt**

derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Denken Sie also über den Tellerrand hinaus! Denken Sie groß!

Natürlich riskieren Sie dabei, denjenigen auf den Schlips zu treten, die sich bisher um die Dinge gekümmert haben, die Sie nun verändern wollen. Gehen Sie also sowohl mit Mut als auch mit Fingerspitzengefühl vor! Klären Sie im Vorfeld ab, wie weit Sie sich aus dem Fenster lehnen sollen und dürfen! Prüfen Sie, wer welche Interessen in diesem Spiel hat! Hinweise zur Sondierung und Nutzung der Interessenlagen finden Sie in Kapitel 3.6. Anregungen zum mutigen Denken gibt es im Kapitel 3.3.



Tipp: Denken Sie mutig und agieren Sie gleichzeitig mit Fingerspitzengefühl!

Stolperstein Nr. 6: „Ich bin nicht kreativ.“

Jeder Mensch ist kreativ

„Ich bin kein kreativer Mensch!“ Wie oft haben Sie diese Aussage schon von anderen gehört oder über sich selbst gedacht? Die frohe Botschaft gleich vorweg: Jeder Mensch ist kreativ. Jeder kann neue Ideen entwickeln, Dinge neu verknüpfen, Themen weiterentwickeln. Und jeder hat das auch schon mehr als ein Mal gemacht.

Deutlich ausgeprägter als die Kreativität sind bei den meisten Erwachsenen jedoch das logisch-analytische Denken und das Agieren in bewährten Bahnen. In Schule, Ausbildung und den meisten Berufen wird diese Form des Denkens häufiger gefordert und stärker trainiert. So ist es für die meisten Arbeitsplätze wenig hilfreich, die Vorgehensweisen täglich neu zu erfinden. In der Konzeptarbeit geht es jedoch gerade darum, etwas Neues entstehen zu lassen – also den kreativen Part in uns zum Leben zu erwecken. Wie kann dem kreativen Denken Raum gegeben werden und die zum Teil scheue Kreativität gezielt hervorgehoben werden? Lesen Sie dazu weiter in Kapitel 3.3.