

WHITEBOOKS



Katja Ischebeck

Erfolgreiche Konzepte

Eine Praxisanleitung
in 6 Schritten

GABAL

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 Gesprächssteuerung

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.



Tip: 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.

Tipp: Schubsen Sie Ihre Gedanken aus den eingeübten Denkrillen hinaus und trennen Sie ganz diszipliniert die Phasen des kreativen von denen des analytischen Denkens! Jede Phase hat ihre Berechtigung, aber jede zu ihrer Zeit. Entdecken Sie, wie Kreativität entsteht, und lassen Sie sich dazu von den Kreativitätstechniken inspirieren!



Stolperstein Nr. 7: „Ich kann nicht überzeugen.“

„Ich weiß schon, wie ich Themen entwickeln und aufbereiten kann, aber meine Ideen kommen einfach nicht an.“ Damit Sie überzeugen können, ist es natürlich erst einmal wichtig, dass Sie selbst überzeugt sind, dass Sie eine gute Analyse und gute Ideenarbeit geleistet haben. Bis zu diesem Punkt kommen die meisten Konzeptentwickler und Präsentatoren. Leider bleiben viele aber an dieser Stelle stehen. Um andere zu überzeugen, müssen Sie einen Schritt weiter gehen und Ihre Argumente und Gedankenführung nun auf das ausrichten, was Ihrem Gegenüber (und nicht Ihnen!) wichtig ist. Hier liegt der entscheidende Unterschied zwischen Überreden und Überzeugen und somit zwischen Druck ausüben und Einverständnis erzielen.

Perspektivenwechsel hilft bei Überzeugungsarbeit

Damit dies gelingen kann, ist nun ein Perspektivenwechsel gefordert. Setzen Sie sich dazu gedanklich auf den Stuhl des Empfängers und betrachten Sie das Thema konsequent aus seiner Perspektive. Dazu sollten Sie wissen, wer die Empfänger sind und welche Interessen sie haben. Formulieren und strukturieren Sie das Konzept so, dass es optimal auf diese ausgerichtet ist. Wenn Sie mehrere Empfängerkreise haben (z. B. Entscheider, Beteiligte, Anwender), können verschiedene Konzeptversionen notwendig sein. Das Thema „Überzeugen“ finden Sie in Kapitel 3.5. Für die allgemeine gehirngerechte Aufbereitung von Informationen lesen Sie das Kapitel 3.4.



.....

Tipp: Nutzen Sie Überzeugungsgeschick statt Überzeugungskraft! Betrachten Sie das Thema aus dem Blickwinkel derjenigen, die Sie überzeugen wollen! Richten Sie Ihre Argumente und Gedankenführung konsequent an deren Interessen aus! Dann wird man Ihnen mit Interesse folgen.

.....

Stolperstein Nr. 8: „Es muss perfekt sein.“

Fokussieren statt Perfektionieren

Der Anspruch auf Perfektion macht uns fertig – und lässt uns nicht fertig werden. Denn: Wann ist schon etwas wirklich perfekt? Man kann immer noch mehr recherchieren, Aspekte ausführlicher beleuchten oder treffsicherer formulieren. Mit diesem Anspruch kann man vor allem in den frühen Konzeptphasen (Informationssammlung und Strukturierung) viel Zeit verlieren. Das Hauptproblem liegt aber in der Folge: Wir verlieren den Blick für das Wesentliche. Um das zu verhindern, können Sie das Pareto-Prinzip nutzen. Es ist auch bekannt als 80-20-Regel und hilft überhöhten Ansprüchen Grenzen zu setzen. Die Regel weist darauf hin, dass 20 Prozent des möglichen Arbeitsaufwandes bereits 80 Prozent des gewünschten Ergebnisses erbringen. Konzentrieren Sie sich also auf die wesentlichen 20 Prozent der Tätigkeiten, die auf die wichtigsten Aspekte abzielen (siehe dazu Kapitel 3.2).



.....

Tipp: Seien Sie gelassen mit sich selbst! Machen Sie Ihre Sache gut (gemäß des Pareto-Prinzips) – aber nicht zu perfekt! Und bringen Sie Ihre Sache zum Abschluss!

.....

Stolperstein Nr. 9: Auch ein gutes Konzept verkauft sich nicht von alleine

Gehen Sie nicht davon aus, dass ein gutes Konzept sich von alleine verkauft. Konzepte wollen ansprechend dargestellt sein, das heißt visuell gelungen aufbereitet und möglichst durch Sie persönlich präsentiert werden. Denken Sie aber bitte nicht nur an Ihren direkten Auftraggeber, der über das Konzept entscheidet. Ein Konzept soll auch umgesetzt und angewendet werden, das heißt, früher oder später kommen noch weitere Personen mit ins Boot.

Alle im Blick haben

Erfahrungsgemäß ist es unvorteilhaft, wenn diese Personengruppen erst spät in den Informationsprozess eingebunden werden. Es liegt in der menschlichen Natur, Veränderungen als bedrohlich zu erleben, wenn diese nicht selbst gewählt und behutsam vorbereitet sind. Machen Sie also möglichst Betroffene zu Beteiligten. Das erhöht das Verständnis für die Veränderung und die Bereitschaft zu deren Umsetzung um ein Vielfaches. Näheres zu diesem Themenkomplex finden Sie in Kapitel 3.6.

.....

Tipp: Sorgen Sie für eine gelungene Präsentation Ihres Konzeptes – zunächst bezogen auf Ihren direkten Auftraggeber! Denken Sie aber auch weiter und planen Sie, wie die Kommunikation in das Unternehmen hinein stattfinden soll! Binden Sie frühzeitig Personen ein, die Interesse und Berührungspunkte (Stakeholder, Beteiligte, Anwender) mit Ihrem Thema haben!

.....



Stolperstein Nr. 10: Wie gehe ich am besten vor?

„Wo fange ich an? Was mache ich als Nächstes?“ Diese Fragen stellen wir uns zu Recht, wenn wir vor einem neuen Thema stehen. Wie bereits in der Einleitung beschrieben, liegt das Problem

Strukturiertes Vorgehen als Schlüssel zum Erfolg

bei der Konzeptarbeit darin, dass viele und sehr unterschiedliche Arbeitsschritte erforderlich sind, die wir häufig gleichzeitig zu bewältigen versuchen. Das Hin- und Herspringen zwischen verschiedenen Arbeitsschritten kostet jedoch viel Zeit und Nerven. Und ungeordnete Vorgehensweisen führen zu Mehrfachschleifen und zu erhöhtem Arbeitsaufwand. Meist blockieren wir damit sogar aktiv unser Gehirn.

Strukturiertes Vorgehen ist der Schlüssel zum Erfolg. Arbeiten Sie systematisch und Schritt für Schritt. Nutzen Sie dafür den Konzeptfahrplan. Das Kapitel 2.6 bietet Ihnen den Plan im Überblick, das Kapitel 3 erläutert die Phasen im Detail.



Tip: Gehen Sie bei der Konzepterstellung Schritt für Schritt vor! Nutzen Sie dafür den Konzeptfahrplan!

2.2 Was ist ein Konzept?

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit der Frage: Was ist ein Konzept? Ich werde den Nutzen von Konzepten erklären und beleuchten, was von Ihnen erwartet wird, wenn es heißt: „Machen Sie doch einmal ein Konzept, eine Konzeption, ein Exposé ...“

**Ein Plan ist
erforderlich –
wie beim
Hausbau**

Fangen wir an mit der Frage: Wozu braucht man überhaupt ein Konzept? Könnte man nicht einfach gleich mit den geplanten Aktionen loslegen? Gute Fragen. Deutlich wird der Sinn von Konzepten aber vielleicht an einem kleinen Beispiel: Haben Sie schon einmal ein Haus gebaut? Oder kennen Sie jemanden, der ein Haus gebaut hat? Natürlich kann man gleich anfangen zu bauen. Hier ein paar Mauern, dort ein paar Fenster, ein Dach mit großen Gauben, ach ja, ein Keller wäre auch noch ganz schön und mit den Zuleitungen schauen wir dann später mal ... Spätestens hier wird sicherlich deutlich, inwiefern ein Konzept hilft, Zeit, Nerven und Geld zu sparen.

Mögen Sie zwei Kostproben solch konzeptionsloser Planung? Der eine oder andere Leser erinnert sich vielleicht noch an den Beginn des Schienenhochgeschwindigkeitsverkehrs in Deutschland. Die Eröffnung des ICE-Bahnhofs in Kassel 1991 sollte den symbolischen Beginn dieser Ära darstellen. Die Feierlichkeiten im neuen Kasseler Bahnhof waren groß angekündigt und sollten ganze vier Tage andauern. Die Zelebration war akribisch geplant: Fünf ICE-Züge erreichten im Rahmen einer Sternfahrt von Bonn, Hamburg, Mainz, Stuttgart und München den neuen Bahnhof und fuhren dort gleichzeitig ein. Der damalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker stellte um 12 Uhr symbolisch das Ausfahrtsignal auf Grün und eröffnete damit den Hochgeschwindigkeitsverkehr in der Bundesrepublik Deutschland. Es folgten Reden wichtiger Persönlichkeiten vor 2500 geladenen Gästen aus Politik und Wirtschaft. Die ganze Nation sah dabei zu.

Leider waren die baulichen Maßnahmen weniger akribisch geplant: Am Tag der Eröffnung fehlten die Toiletten. Sie waren komplett vergessen worden. Zwei Toilettenhäuschen auf dem vorgelagerten Parkplatz standen den 2500 Menschen zur Verfügung. Es bildeten sich riesige Schlangen vor den „stillen Örtchen“. Und die ganze Nation sah dabei zu.

**Toiletten fehlten
komplett**

Weniger öffentlichkeitswirksam, dafür aber auch mit viel Getöse behaftet, erinnere ich eine Phase aus meiner Schulzeit. Innerhalb von sieben Monaten wurde viermal der gesamte Schulhof aufgerissen und wieder asphaltiert. Zunächst wurden Rohrleitungen ausgetauscht, dann wurden diese eingegraben und sorgsam mit einer Asphaltschicht bedeckt. Es folgten drei Wochen voller himmlischer Ruhe für uns Schüler. Dann wurde der frische Belag erneut aufgerissen und diesmal wurden Kabel verlegt. Zwei Monate später waren wieder die Pressluftschlämmer da und bearbeiteten die gleichen Stellen. Noch ein viertes Mal rückten die Bautrupps an. Wofür? Ich weiß es nicht mehr genau. Ich weiß nur noch, dass ich mich schon damals wunderte, ob man diese Maßnahmen nicht etwas konzeptioneller hätte angehen können.