

Katja Ischebeck

Erfolgreich Konzepte entwickeln

Eine Praxisanleitung in 6 Schritten

KATJA ISCHEBECK

Erfolgreich Konzepte entwickeln

Eine Praxisanleitung
in 6 Schritten

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

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

ISBN 978-3-96740-566-8

Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart / www.buddelschiff.de
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart / www.buddelschiff.de
Lektorat: Anja Hilgarth, Armstorf
Autorenfoto: Anne Eickenberg / www.anne-eickenberg.de
Layout: Buddelschiff, Stuttgart / www.buddelschiff.de
Satz: Zerosoft, Timisoara

© Aktualisierte Neuausgabe 2026 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Diese Ausgabe ist eine vollständig überarbeitete und aktualisierte Neuauflage des Titels „Erfolgreiche Konzepte“ (ISBN: 978-3-86936-520-6, 2013).

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/gabalbuecher
www.x.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher

Inhalt

Lernen mit vielen Sinnen	7
Ein paar Worte vorweg	10
Einige Worte zu dieser Neuauflage	12
Was Sie über Konzepte wissen sollten	15
Was ist ein Konzept?.....	16
Wozu braucht man überhaupt ein Konzept?.....	16
Welche Arten von Konzepten gibt es?	19
Woran Konzepte scheitern	24
Wie Konzepte gelingen	33
<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	<i>37</i>
Schritt 1: Auftrag und Ziel klären	39
Warum Auftrags- und Zielklärung so wichtig sind	40
Wie Auftrags- und Zielklärung gelingen: Ein Auftraggeber hat ein Anliegen	44
Unklarheiten beseitigen	45
Systematisch vorgehen	50
Wie Auftrags- und Zielklärung gelingen: Das eigene Projekt	57
Der 6-Punkte-Plan zur Ideenentwicklung	58
Hinweise für Auftraggeber	63
<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	<i>67</i>
Schritt 2: Informationen recherchieren und organisieren.....	69
Was eine gute Recherchestrategie ausmacht.....	70
Vorab für Orientierung sorgen.....	71
Gezielt und professionell recherchieren.....	72
Rechercheergebnisse dokumentieren und organisieren	74
Wie KI als kreativer Katalysator wirken kann	80
<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	<i>84</i>
Schritt 3: Ideen und Lösungen entwickeln	85
Wie das Neue in die Welt kommt	86
Wie Kreativitätstechniken bei der Ideenfindung helfen.....	93
Intuitive Methoden	93
Diskursive Methoden.....	99
Kombinierte Methoden.....	102
<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	<i>105</i>
Schritt 4: Das Konzept schlüssig strukturieren	107
Wie ein schlüssiges Gedankengebäude entsteht.....	108
Kernbotschaft herauskristallisieren.....	110
Kernstruktur entwickeln.....	111
Details darstellen	115

Wie Konzepte aufgebaut und gegliedert werden	117
Das Brillant-Modell.....	118
Vorlagen für die Konzepterstellung.....	119
<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	<i>123</i>
 Schritt 5: Das Konzept überzeugend schriftlich darstellen	 125
Wie Sie mit Ihrem Konzept überzeugen	126
Die Perspektive des Empfängers einnehmen	127
Klartext schreiben	133
Die Inhalte visualisieren.....	135
<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	<i>138</i>
 Schritt 6: Das Konzept erfolgreich kommunizieren	 139
Wie Sie alle Stakeholder ins Boot holen	140
Wie Sie ein gutes Netzwerk aufbauen	147
<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	<i>149</i>
 Fazit und Farewell für Ihre Konzept-Reise	 150
Endnoten und Literatur	152
Endnoten	152
Literatur	152
Über die Autorin	154



Was Sie über Konzepte wissen sollten

Was ist ein Konzept?

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

Wozu braucht man überhaupt ein Konzept?

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.

Zwei Kostproben solch konzeptionsloser Planung gefällig?

BEISPIELE. Einige Leserinnen und Leser erinnern 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 worden: Fünf ICE-Züge fuhren im Rahmen einer Sternfahrt von Bonn, Hamburg, Mainz, Stuttgart und München gleichzeitig in den neuen Bahnhof 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. Dann folgten Reden wichtiger Persönlichkeiten vor 2.500 geladenen Gästen aus Politik und Wirtschaft.

So weit ging auch alles gut. Nur leider waren die baulichen Maßnahmen weniger akribisch geplant worden: Man hatte den Bau von Toiletten komplett vergessen. So standen dann am Tag der Eröffnung den 2.500 Menschen nur zwei Toilettenhäuschen auf dem vorgelagerten Parkplatz zur Verfügung. Vor denen bildeten sich schnell riesige Schlangen. Und die ganze Nation sah dabei zu.

Weniger öffentlichkeitswirksam, dafür aber 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. Drei Wochen lang war es himmlisch ruhig. Dann wurde der frische Belag erneut aufgerissen, und diesmal wurden Kabel verlegt. Zwei Monate später waren die Presslufthämmer wieder da und bearbeiteten dieselben 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.

Und damit sind wir beim Thema, warum man ein Konzept braucht: Bei der konzeptionellen Erarbeitung geht es darum, etwas Neues entstehen zu lassen oder etwas Bestehendes zu verändern. In der Konzeptarbeit wird dies gedanklich vorweggenommen. Man begibt sich somit zunächst mental ins Neuland, wirft einen Blick in die Zukunft oder auf ein neues (Themen-)Gebiet. Und gestaltet die Zukunft probehalber – bevor die Zimmerleute oder Presslufthämmer und zu guter Letzt die Gäste kommen.

Bei der konzeptionellen Erarbeitung kann es sich um sehr große Themen handeln wie um den Bau eines ICE-Bahnhofs oder die Gründung eines Unternehmens, um strategische Ausrichtungen, die Entwicklung neuer Vertriebskanäle oder Produkte und so weiter. Es kann aber auch um kleinere Themen gehen wie um die Gestaltung eines Schulhofs, die Durchführung einer Kundenveranstaltung, die Entwicklung eines Trainings, das Schreiben eines Fachartikels oder die Erarbeitung einer Präsentation. Trotz der Themenvielfalt steht man immer vor der gleichen Herausforderung: einen Entwurf zu erstellen, der zeigt, wie das entsprechende Thema strukturiert erarbeitet oder umgesetzt werden kann.

Konzepte werden zumeist am Anfang eines Vorhabens, eines Projekts, einer Entscheidung oder Planung erarbeitet. Sie dienen dem zielgerichteten, abgestimmten und planvollen Vorgehen und ermöglichen somit koordiniertes und effektives Handeln. Sie sorgen dafür, dass erst das Fundament gelegt wird und dann die Mauern hochgezogen werden. Und sie versuchen sicherzustellen, dass auch an die Toiletten gedacht wird.

Manchmal wird zunächst nur eine Konzeptskizze erstellt, in der vorab grob geprüft wird, ob das Thema überhaupt tiefer bearbeitet werden soll. Diese Skizze sollte

beinhalten: die Zielvorstellung, Ideen zu deren Umsetzung und eine erste Kosten-Nutzen-Betrachtung. Ergibt diese Prüfung, dass das Thema interessant ist und Nutzen bringen kann, so wird im weiteren Verlauf eine umfassende Konzeption notwendig werden.

EXKURS: Konzept oder Konzeption?

Das Wort „Konzeption“ ist abgeleitet vom lateinischen Verb *concupere*, was so viel heißt wie auffassen, erfassen, begreifen, empfangen, sich vorstellen. Eine Konzeption ist ein Dokument, in dem die Ziele und der erwartete Nutzen des Projekts festgehalten werden. Es enthält zudem die Methoden und Strategien, die zur Umsetzung des Vorhabens angewendet werden können. Oftmals werden hier auch die Chancen und Risiken abgewogen und die benötigten Ressourcen (Zeit, Geld, Material und Personal) überschlagen.

Diese Definition beinhaltet schon die wichtigsten Bestandteile und gleichzeitig eine mögliche Gliederung eines Konzepts. Weitere Gliederungsmöglichkeiten zeige ich Ihnen in Schritt 4 („Das Konzept schlüssig strukturieren“).

Konzept und Konzeption werden im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet, wobei eine Konzeption eher umfassender und detaillierter als ein Konzept verstanden wird. Klären Sie, was genau erwartet wird!

Ich erspare Ihnen an dieser Stelle eine akademische Abgrenzung der Begrifflichkeiten rund um das Thema Konzept. Konzepte werden in der Regel verfasst, um andere von einem Thema zu überzeugen. Daher ist die Verständigung darüber, was im jeweiligen Fall von dem Empfängerkreis gewünscht wird, sinnvoller und hilfreicher als theoretische Begriffsdefinitionen.

Gehen Sie im Zweifelsfall besser davon aus, dass Ihr Gegenüber keine lexikalisch korrekte Begriffsdefinition von Konzept (oder wahlweise Konzeption, Exposé, Entwurf, Entscheidungsvorlage usw.) im Kopf hat. Darüber hinaus hat jede Branche, jeder Funktionsbereich und jede Fragestellung spezifische Anforderungen und Gepflogenheiten. Um Missverständnissen vorzubeugen, empfiehlt es sich daher, sich genau darüber zu verständigen, welche Fragen beantwortet werden sollen, wie umfangreich das Konzept sein soll und wer es lesen wird bzw. präsentiert bekommt.

Verständigen Sie sich über die folgenden Punkte:

1. Welche Fragen soll das Konzept beantworten?
2. Welche formalen Anforderungen bestehen (Umfang, schriftliche Darstellung oder Präsentation)?
3. Wie setzt sich der Empfängerkreis des Konzepts zusammen?

Hier finden Sie eine Liste der wichtigsten Punkte, die Sie gleich zu Beginn der ersten Konzeptphase abklären sollten:



DOKUMENT:
Erster Auftragscheck

Der Nutzen von konzeptioneller Arbeit lässt sich so zusammenfassen:

- ▶ zielgerichtetes, abgestimmtes und dokumentiertes Vorgehen
- ▶ koordiniertes und effektives Handeln statt Zufall
- ▶ die Zukunft in die Hand nehmen und gestalten

Welche Arten von Konzepten gibt es?

Je nachdem, worauf das Konzept abzielt und aus welcher Flughöhe ein Thema betrachtet werden soll, resultieren unterschiedliche Anforderungen an Ihr Konzept und daraus dann die passende Konzeptart.

Soll die **grundsätzliche Ausrichtung** eines Unternehmens, der Produkte oder der Kundengewinnung oder -bindung festgelegt werden? Unternehmensvisionen, Leitbildentwicklungen oder andere strategische Ausrichtungen von Bereichen, Produkten oder Vertriebskanälen sind Beispiele für eine grundlegende und längerfristige Perspektive. Hierbei werden Annahmen über Entwicklungen des Marktes und die Bedingungen und Erfordernisse der Zukunft getroffen. Es werden Chancen und Risiken herausgearbeitet und ein entsprechendes Szenario entworfen, wie sich das Unter-

nehmen oder der Bereich positionieren möchte. Diesen weiten Wurf entwickeln Sie aus einer großen Flughöhe. Hier sind Weitblick und vernetztes Denken gefragt. Konkrete Maßnahmenpakete werden in einem Strategiekonzept nicht erwartet.

Oder soll ein **thematisch und zeitlich abgegrenztes Thema** geprüft werden – wie zum Beispiel bei folgenden Fragestellungen:

- ▶ Wie können wir unser Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber am Markt positionieren?
- ▶ Wie können wir unser Prämiensystem leistungsgerechter gestalten?
- ▶ Wie können wir unser Beschwerdemanagement zu einem Kundenbindungsinstrument ausbauen?

Wenn Sie Fragestellungen aus dieser Flughöhe heraus bearbeiten, ist das genaue Fokussieren des Ziels gefragt. Darüber hinaus werden Sie in der Regel zu konkreten (Handlungs-)Empfehlungen kommen, die einem Entscheidungsgremium vorgelegt werden. Wird grünes Licht für diesen gezielten Wurf gegeben, mündet Ihr Konzept in ein klassisches Projekt. Das Resultat dieser Stufe wird eine praktische Richtschnur zur Umsetzung des Themas sein. Zur konkreten Planung der Umsetzung und ökonomischen Planung kann im weiteren Verlauf dann ein detaillierter Maßnahmenplan erarbeitet werden.

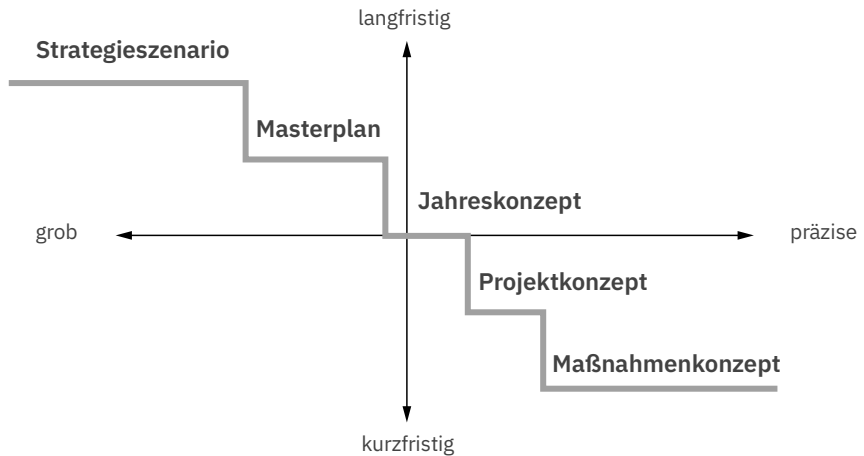
Manchmal steht man aber noch ganz **am Anfang von Überlegungen** und möchte erst einmal in einer Skizze überprüfen, ob es sich lohnt, ein Thema intensiver zu bearbeiten. Hierbei geht es dann um das kreative Entwickeln von Ideen und Möglichkeiten. In diesem Stadium ist die Konzeptidee vergleichbar mit einer frisch gekeimten Pflanze. Beide befinden sich in einem empfindlichen Zustand und bedürfen eines guten Nährbodens, guter Pflege und Schutzes, um sich bestmöglich entwickeln zu können. Für die keimende Konzeptidee heißt das, dass neue Themen und Ansätze Raum und Zeit zum Reifen brauchen, damit sie eine sichtbare Gestalt annehmen können. Liebevoller Begießen ist natürlich auch förderlich. Vorschnelles und kritisches Überprüfen auf zum Beispiel Machbarkeit oder gar die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen hingegen ist in diesem Stadium eher hinderlich, weil das Pflänzchen einfach noch nicht so weit ist und kritisches Beäugen jede Kreativität im Keim ersticken lässt.

Konzepte können also sehr unterschiedliche Funktionen bedienen:

1. strategische Entscheidungshilfe
2. praktische Richtschnur für ein konkretes Thema
3. ökonomische Planungsbasis zur Umsetzung eines Themas
4. erste Annäherung an ein Thema (Skizze)

Auf welcher Flughöhe sind Sie mit Ihrem Konzept unterwegs? Geht es um Strategie oder handfeste Maßnahmenpakete? Oder eine erste Annäherung an ein Thema? Die folgende Grafik veranschaulicht die verschiedenen Konzeptarten mit ihren unterschiedlichen Anforderungen an den Detaillierungsgrad und den Planungshorizont.

Stufe für Stufe in die Umsetzung



Die Konzepttreppe: Grundsätzliche Konzeptarten im Überblick (eigene Darstellung, angelehnt an Schmidbauer und Knödler-Bunte, S. 24)

Das Schaubild „Konzepttreppe“ zeigt die grundsätzlichen Konzeptarten im Überblick. In manchen Konzepten geht es um die strategische Ausrichtung eines Unternehmens oder eines Bereichs, während für andere Konzepte Detailarbeit erforderlich ist. Zur Konkretisierung eines Vorhabens folgen Sie den Treppenstufen nach unten.

► **Das Strategieszenario** (die grundsätzliche Ausrichtung)

Beginnen wir unsere Betrachtung mit dem Strategieszenario. Konzepte in diesem Bereich sollen die Frage beantworten: Wo wollen wir langfristig hin?

Bei den sogenannten Strategieszenerarien oder Strategiekonzepten handelt es sich meist um längerfristige Planungshorizonte von drei bis fünf Jahren. In manchen Bereichen werden sogar über Jahrzehnte Szenarien entwickelt (z. B. in der Raumfahrt oder Energiewirtschaft). Solche Konzepte sind häufig zunächst grob skaliert. Den Brückenschlag, der den Weg in die Zukunft und damit in die Umsetzung vornimmt, bildet der Masterplan. Er ist wesentlich konkreter als das Strategiekonzept und beinhaltet die Rahmenbedingungen und die geplanten Meilensteine zur Umsetzung der Strategie.

► **Das Jahreskonzept** (zeitlich abgegrenzt)

Folgen wir der Konzepttreppe auf die nächste Stufe, so finden wir das Jahreskonzept. Die meisten Unternehmen richten ihre zentralen Denk- und Planungszyklen auf Jahreszyklen aus (z. B. auf betriebswirtschaftliche Planungssysteme). Daher fußen viele Konzepte auf einem einjährigen Planungshorizont. Jahreskonzepte koordinieren die Aktivitäten bezogen auf das Geschäftsjahr.

► **Das Projektkonzept** (thematisch abgegrenzt)

Die wohl häufigste Konzeptart ist das Projektkonzept. Es koordiniert die Aktivitäten bezogen auf ein abgegrenztes inhaltliches Thema. Während eine Projektskizze eine grobe Annäherung an ein Thema darstellt, beantworten Projektkonzepte auf dieser Ebene präzise die Fragestellung: Wie kommen wir dahin? Sie beinhalten damit sowohl eine Strategie, wie das spezifische Thema bearbeitet werden soll, als auch konkrete Maßnahmenvorschläge.

► **Das Maßnahmenkonzept** (die Detailarbeit)

Die Arbeit endet schließlich im **Maßnahmenkonzept** mit genauen Zeit- und Ressourcenplänen. Hier werden die Antworten auf die klassische Frage gefunden, die erst jedes Umsetzungsvorhaben wirklich konkret macht: Wer macht was bis wann?

Konzepte benötigen Konkretisierung, damit sie vom Papier zum Leben und zum Erfolg erweckt werden. Strategien, Ideen und Vorhaben bleiben auf dem Papier, wenn sie nicht durch Maßnahmenpakete präzisiert und terminiert werden.

Wir haben nun gesehen, welche unterschiedlichen Arten von Konzepten es gibt und wie unterschiedlich die Anforderungen an Konzepte aussehen können. Es kann demnach keinen allgemeingültigen Standard geben, der für alle Konzeptarten gleichermaßen passt. Dennoch gibt es Leitlinien, die für alle Konzepte relevant sind und eine gelungene Erstellung sichern: In den folgenden Kapiteln werden diese Erfolgsfaktoren der Konzeptarbeit erläutert.

Der Anstoß, sich mit einem Thema zu beschäftigen, entsteht nicht ohne Bezug und Zusammenhang. Ideen für Konzepte leiten sich häufig von umfassenderen Strategien ab und sollen dementsprechend auch auf diese hinzielen. Für einen besseren Überblick bezüglich eines Vorhabens erklimmen Sie die Stufen der Konzepttreppe nach oben. Beleuchten Sie und fragen Sie aktiv nach, vor welchem Hintergrund der Bedarf an diesem Thema entstanden ist, aus welchen übergeordneten Vorhaben, Strategien oder Konzepten Ihr Auftrag abgeleitet wird und welche weiteren Themen parallel dazu bearbeitet werden. Versuchen Sie diesen Hintergrund abzuklopfen, denn nicht immer denkt der Auftraggeber von sich aus daran.

TIPPS. Die Konzepttreppe zeigt Ihnen sehr anschaulich: Denken Sie in alle Richtungen!

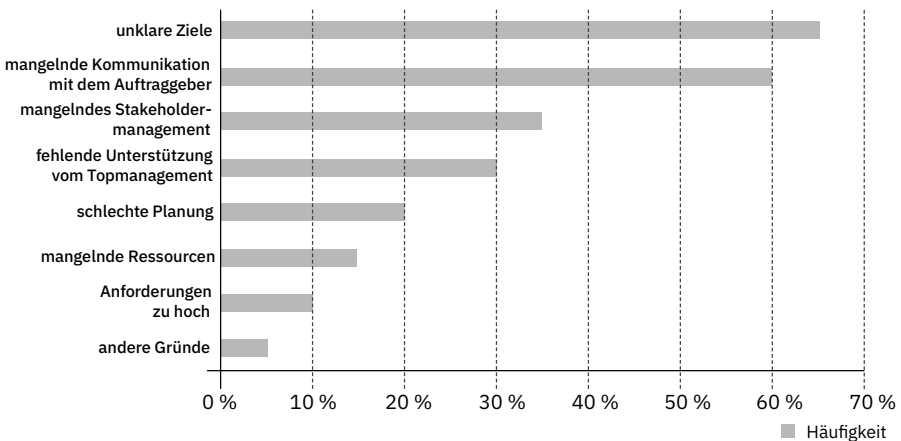
Stellen Sie den Fokus auf weit, damit Sie die ganze Landschaft sehen.

Fokussieren Sie dann Ihren Blick, damit Vorhaben zu konkreten Handlungen werden.

Woran Konzepte scheitern

Wie oft haben Sie schon erlebt, wie mit großem Schwung und großen Worten Themen angeschoben, konzeptionelle Ausarbeitungen in Auftrag gegeben und pilotiert wurden – und dann versandeten? Mit Ihren Beobachtungen stehen Sie übrigens nicht allein da: 70 Prozent der Konzepte scheitern. Warum?

Der Frage, warum Konzepte scheitern, gehe ich seit vielen Jahren in mittelständischen und großen Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen in Deutschland nach. Im Rahmen der Entwicklung der Konzeptkompetenz wurden mittlerweile über 1.200 (Stand 2025) Konzeptioner und Führungskräfte befragt. Mehrfachnennungen sind dabei möglich. Die Gründe habe ich in der folgenden Abbildung dargestellt. Hier werden die größten Hürden zum Erfolg deutlich: „Unklare Ziele“ und „Mangelnde Kommunikation mit dem Auftraggeber“. Mit etwas Abstand folgen dann die Themen „Mangelndes Stakeholdermanagement“ und „Fehlendes Commitment vom Topmanagement“. Das sind alles Kommunikationsthemen: Sie betreffen zum einen die direkte Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und zum anderen die Kommunikation in das Unternehmen hinein. Bemerkenswert ist, dass diese Abstimmungsthemen, die ja vergleichbar einfach zu bewältigen sind, weit vor den Themen „Mangelnde Ressourcen“ und „Zu hohe Anforderungen“ liegen.



Gründe für das Scheitern von Konzepten (Feldstudie Katja Ischebeck 2010-2025)

Ergebnisse von Studien aus dem themennahen Bereich des Projektmanagements (Schwerpunkt im Projektmanagement ist mehr die Steuerung als die thematische Erarbeitung eines Themas) bestätigen diese Erkenntnisse konsistent und benennen

ebenfalls nicht abgestimmte Ziele und unklare sowie unregelmäßige Kommunikation als wichtigste Gründe für Misserfolg.¹ Auch internationale Studien und Meta-studien betonen die Relevanz dieser kommunikativen Faktoren und die Bedeutung der Beteiligten bei der strategischen Wertschöpfung (z. B. die aktuellen PMI-Reports des Projektmanagement Institutes, das sich mit der internationalen Standardisierung von Projektmanagementmethoden befasst und weltweit als führend im Bereich Projektmanagement gilt).

Die gute Nachricht ist, dass diese Faktoren sowohl vonseiten des Auftraggebers als auch vonseiten des Auftragnehmers steuerbar sind. Mit einem geschärften Bewusstsein für die Prozesse und Stolpersteine und etwas Handwerkszeug lassen sich diese Misserfolgsfaktoren leicht in Erfolgsfaktoren für Konzepte und Projekte umwandeln.

Die Grundlage dafür legen Sie übrigens gleich zu Beginn Ihrer Arbeit vor allem im Auftragsklärungs- bzw. Zielgespräch. Was Sie dabei berücksichtigen sollten und wie Sie vorgehen können, damit Ihr Konzept erfolgreich wird, erfahren Sie in Schritt 1 „Auftrag und Ziel klären“.

Der Weg zum erfolgreichen Konzept weist erfahrungsgemäß typische Stolperfallen auf, Fallen, die mit etwas „Ortskenntnis“ souverän umgangen werden können. Für die selektiven Leserinnen und 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 dazu erhalten Sie in den jeweils in den Stolpersteinen angegebenen Kapiteln.

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: Von der Menge an Informationen erschlagen
- 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: „Ein gutes Konzept verkauft sich 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, das 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

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 Ihr Gegenüber den ersten Satz zu Ende formulieren konnte. Das ist weder eine professionelle Arbeitsweise noch ein wertschätzender Umgang mit dem oder der anderen. 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. In Schritt 1 („Auftrag und Ziel klären“) finden Sie 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.

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 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.