

# Damit Konzepte nicht versanden

**PRAXIS.** Konzeptarbeit fördert das Engagement, das zielorientierte Handeln und die Kreativität in Unternehmen – wenn sie richtig genutzt und gekonnt gehandhabt wird.

Von **Katja Ischebeck**

**Q**uer durch alle Funktionen werden laufend neue Konzepte entwickelt. Konzepte sind dort nötig, wo Neues entstehen oder Bestehendes überarbeitet werden soll – also auch im Personalbereich. Zwischen 20 und 40 Prozent der Arbeit von Personalmanagern besteht in der konzeptionellen Erarbeitung von Themen, Produkten oder Prozessen.

## Risiken und Chancen

Bei so einer massiven Investition von Zeit und Geld sollten brauchbare Ergebnisse zu erwarten sein. Doch tatsächlich ist häufig das Gegenteil der Fall. Rund 70 Prozent aller Konzepte scheitern. Das ist zum einen schade wegen der verschwendeten Ressourcen. Zum an-

deren – und das ist besonders bedenklich – bringt es langfristig negative Auswirkungen auf die Motivation aller Beteiligten mit sich. Die Bereitschaft, sich künftig beherzt einzusetzen, sinkt rapide mit jedem Konzept, das in einer Schublade verschwunden ist.

Es geht jedoch auch anders. Für Führungskräfte in der Personalabteilung kann konzeptionelles Arbeiten ein geeignetes Führungsinstrument sein, ihre Mitarbeiter über das normale Maß hinaus zu begeistern und sie dazu zu bringen, sich zu engagieren. Wenn Menschen nach ihren Ideen gefragt werden, wenn sie ernst genommen und an Veränderungsprozessen beteiligt werden, wehren sie sich nicht gegen Neues. Aus der Sicht der Mitarbeiter kann Konzeptentwicklung eine wunderbare Möglichkeit bieten, eigene Ideen einzubringen und

Veränderungen aktiv mitzugestalten. Stringente Konzeptarbeit fördert somit Engagement, zielorientiertes Handeln und Kommunizieren, Kreativität und Innovationsfähigkeit.

## Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren

Betrachten wir zunächst die Hürden, bevor wir uns den Erfolgsfaktoren zuwenden. Aus Beratungen zur Konzeptentwicklung konnten sehr prägnant zentrale Misserfolgsfaktoren abgeleitet werden: Die größten Hürden sind unklare Ziele und mangelnde Kommunikation mit dem Auftraggeber und den Stakeholdern. Interessanterweise sind dies alles Kommunikationsthemen: Sie betreffen die direkte Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sowie die Kommunikation in das Unternehmen hinein. Bemerkenswert ist, dass diese Abstimmungsthemen, die ja vergleichbar einfach zu bewältigen scheinen, weit vor anderen Misserfolgsfaktoren wie mangelnden Ressourcen und zu hohen Anforderungen liegen.

Die gute Nachricht ist, dass diese Faktoren tatsächlich steuerbar sind. Gute Konzepte, die Aussicht auf eine erfolgreiche Umsetzung haben, folgen dem sogenannten Zebra-Prinzip. Sie sind zielorientiert, empfängerorientiert, beherzt auf den Punkt gebracht, realistisch geplant und Auslöser für Aktivitäten.

## Zielorientierte Konzepte

Bei gelungener Konzeptarbeit sind die Ziele präzise herausgearbeitet. Sie bilden die Grundlage des Konzepts. Somit wird sichergestellt, dass alle Beteiligten

## BUCHTIPP

### Praxisanleitung für die Konzeptarbeit

Im Buch präsentiert die Autorin, wie die verschiedenen Phasen der Konzepterstellung erfolgreich bewerkstelligt werden, und erläutert die einzelnen Etappenziele.



Das Buch „Erfolgreiche Konzepte“ ist im September 2013 im Gabal-Verlag erschienen. Die Autorin liefert zahlreiche praxisbewährte Anregungen, unterstützt durch viele Beispiele und eine Toolbox mit Konzeptfahrplan, Checklisten und editierbaren Vorlagen. Dabei deckt sie alle Prozessschritte der Konzeptentwicklung von der Auftragserteilung bis zur Kommunikation ab.

**Katja Ischebeck: Erfolgreiche Konzepte.**

160 Seiten, Gabal Verlag, 2013. 19,90 Euro.

von Anfang an ein gemeinsames Zielverständnis haben. Außerdem muss für Abstimmungstermine gesorgt werden, um die Zielerreichung zu überprüfen und um auch bei Änderungen der Ziele, der Rahmenbedingungen und sonstigen Unwägbarkeiten weiterhin zielorientiert vorgehen zu können.

### Empfängerorientierte Konzepte

Der zweithäufigste Grund für das Scheitern – mangelnde Kommunikation – führt zur Notwendigkeit, regelmäßig mit den Auftraggebern, Stakeholdern und Umsetzenden zu kommunizieren. Wichtig ist außerdem dafür zu sorgen, dass die Ideen nachvollzogen und verstanden werden können. Ein weit verbreitetes Problem

liegt darin, dass die meisten Konzepte aus der Sicht und Erfahrungswelt des Autors geschrieben sind und hartnäckig in dieser Welt bleiben. Kommt der Empfänger nun aus anderen Fachbereichen und es findet keine Übersetzungsarbeit statt, dann sind die Konzepte für den Empfänger schwer nachvollziehbar. Gute Konzepte hingegen sind von Experten geschrieben und beinhalten Expertise ihres Fachgebiets, liefern aber eine empfängerorientierte Aufbereitung.

### Beherzt auf den Punkt gebracht

Häufig sind Konzepte zu umfangreich gehalten, umständlich formuliert und nicht schlüssig aufgebaut. Doch die meisten Rezipienten haben wenig Zeit

und wollen ohne Umwege erfahren, worum es geht. Das Konzept sollte daher in Sprache und Struktur beherzt auf den Punkt gebracht werden. Idealerweise werden die Kernbotschaften besonders hervorgehoben. Außerdem helfen einfache und verständliche Formulierungen und ein transparenter roter Faden beim Verständnis.

### Realistisch geplant

In der Konzeptarbeit sind zwei Arbeitsprozesse zu planen: die Konzepterstellung selbst und die Lösungen und Aktivitäten, die in dem Konzept vorgeschlagen werden. Zunächst sollte der Arbeitsprozess der Konzepterstellung geplant werden. Diese braucht Zeit und muss oft neben dem normalen Arbeitspensum bewältigt werden. Wenn in dem Konzept Lösungen und Aktivitäten vorgeschlagen werden, sollten diese in einen realistischen und anschaulichen Zeitplan dargestellt werden. Erst dann kann der Leser nachvollziehen, wie und mit welchem Aufwand die Lösungsvorschläge umgesetzt werden können.

### Auslöser für Aktivitäten

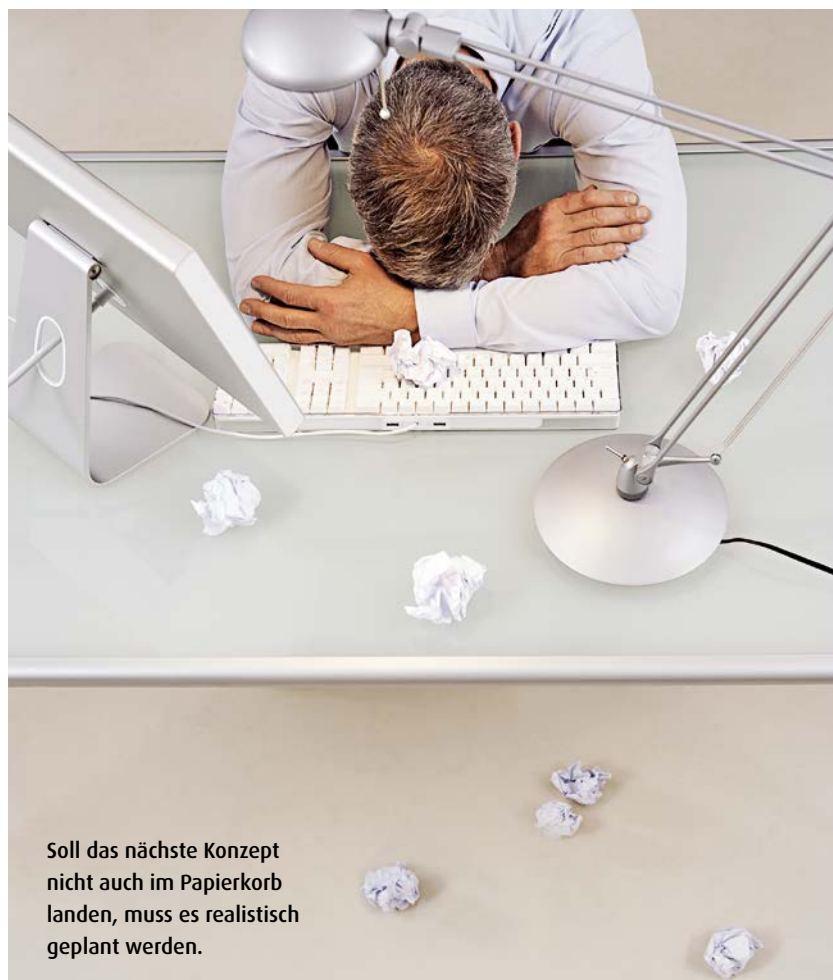
Gelungene Konzepte bieten intelligente, wirtschaftliche und pragmatische Ideen für Probleme und Ziele. Sie zeigen Lösungen auf, beschreiben eine klare Strategie und kommen je nach Detaillierungsgrad auch zu konkreten Empfehlungen für Aktivitäten, wie das Ziel erreicht werden kann. Gelungene Konzepte zeigen klar, was zu tun ist, und fordern zu konkreten Aktivitäten auf.

Konzepte, die Aussicht auf erfolgreiche Umsetzung haben, bieten dem Leser somit Antworten auf seine wichtigsten Fragen: Wozu soll ich das jetzt lesen? Was soll ich dann tun? Dieser Brückenschlag liefert den entscheidenden Impuls, um das Konzept in die Umsetzung zu bringen. ■

---

**KATJA ISCHEBECK** ist Beraterin, Trainerin, Buchautorin und Coach.

---



Soll das nächste Konzept nicht auch im Papierkorb landen, muss es realistisch geplant werden.