

# In fünf Schritten zum Erfolg



## VON KATJA ISCHEBECK

Katja Ischebeck ist Beraterin, Trainerin, Buchautorin und Coach mit langjähriger internationaler Erfahrung im Personalmanagement in unterschiedlichen Branchen. Seit 2004 leitet sie Ischebeck Consulting und bietet mit einem Netzwerk an Experten Trainings und Coachings an. [www.Katjalschebeck.de](http://www.Katjalschebeck.de)

**»Machen Sie mal ein Konzept!« lautet oft die Aufforderung an Führungskräfte, wenn sie ihren Gremien oder Geldgebern etwas Neues vorschlagen. Damit die dabei investierte Zeit und die dafür gefundenen Ideen nicht ins Leere laufen, sollten fünf Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.**

Nach wie vor ist die Sozialwirtschaft eine wachsende Branche, doch bei zeitgleich dramatischem Fachkräftemangel, eine Anhebung der Qualitätsstandards und die Notwendigkeit all dies zu finanzieren. Diese Anforderungen sind bekannt und vielfach benannt. Für alle Akteure heißt das trotz knapper werdenden Ressourcen: neue Wege gehen und Bestehendes nachhaltig verändern. Doch wie steht es um die Kompetenz mit diesen Herausforderungen konzeptionell umzugehen?

### Warum Konzepte scheitern

Wie oft haben Sie schon erlebt, dass Vorhaben nicht wie beabsichtigt verlaufen? Sondern mit großem Schwung und großen Worten Themen angeschoben, konzeptionelle Ausarbeitungen in Auftrag gegeben und pilotiert werden – und dann versanden? Oder die Anzahl der Entwürfe sich dem Unendlichen nähern und die Konzeptideen in endlosen Diskussionsschleifen abgeschliffen werden, bis der Nutzen unterwegs verloren gegangen ist? Mit diesen Beobachtungen stehen Sie übrigens nicht alleine da: Denn 70 Prozent der Konzepte scheitern.

Schade um die verschwendeten Ressourcen und um das ins Leere gelaufene Engagement! Besonders bedenklich sind jedoch die langfristigen Auswirkungen auf die Motivation all jener, die ihre Konzepte zu Grabe tragen mussten. Die Bereitschaft, sich zukünftig beherzt einzusetzen, sinkt mit jedem gescheiterten Konzept. Denn irgendwann stellt sich zu Recht die Frage: Wozu soll man sich

Gedanken machen, wenn doch nichts passiert? Dieser Gedanke kann zu einem Virus werden, der sich rasch ausbreitet. Denn die Kollegen schauen zu.

Das muss jedoch nicht so sein. Schauen wir nun die Misserfolgskriterien der Konzeptentwicklung an, die aus meinen Beratungen, Trainings und Erhebungen mit über 500 Geschäftsführern, Führungs- und Fachkräften heraus kristallisiert werden konnten, um anschließend die Erfolgsfaktoren abzuleiten (vgl. Grafik). Betrachtet man die dargestellten Gründe für das Scheitern von Konzepten, so erkennt man die größten Hürden zum Erfolg deutlich: »unklare Ziele« und »mangelnde Kommunikation mit dem Auftraggeber« (Mehrfachnennungen waren möglich). Mit etwas Abstand folgen dann die Themen »mangelndes Stakeholdermanagement« und »fehlende Unterstützung vom Topmanagement«.

Interessanterweise sind das alles Kommunikationsthemen: Sie betreffen zum einen die direkte Kommunikation zwischen Beteiligten und zum anderen die Kommunikation in die Organisationen hinein. Bemerkenswert, dass diese Abstimmungsthemen, die ja vergleichbar einfach zu bewältigen sind, weit vor den Themen mangelnder Ressourcen und zu hoher Anforderungen liegen.

### Fünf einfache Regeln für erfolgreiche Konzeptarbeit

Die gute Nachricht ist, dass diese Faktoren durchaus von den Beteiligten an der Konzeptentwicklung steuerbar sind. Mit

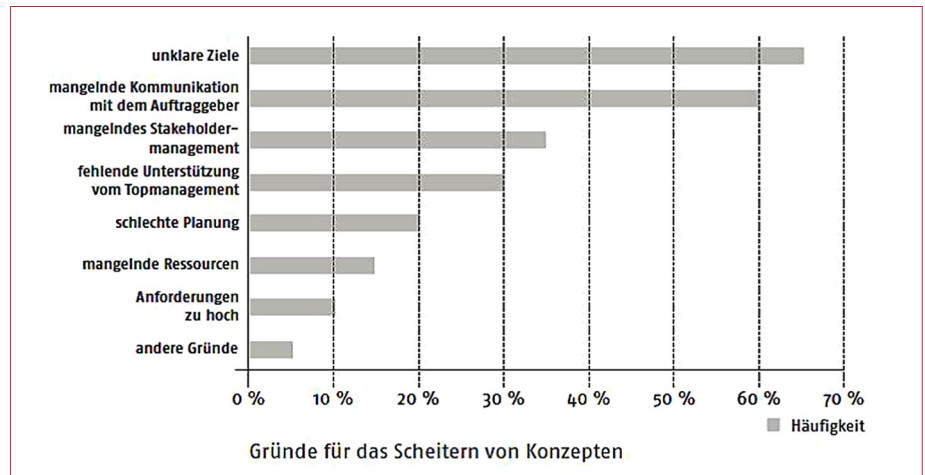
einem geschärften Bewusstsein für die Stolpersteine lassen sich diese Misserfolgskriterien einfach in Erfolgsfaktoren für Konzepte und Projekte umwandeln. So vielfältig Konzepte auch sein mögen, so folgen Konzepte, die Aussicht auf eine erfolgreiche Umsetzung haben, den fünf Regeln des ZEBRA-Prinzips: zielorientiert, empfängerorientiert, beherzt auf den Punkt gebracht, realistisch geplant, Auslöser für Aktivitäten.

## Gelungene Konzepte sind zielorientiert

In gelungener Konzeptarbeit sind die Ziele präzise herausgearbeitet. Sie bilden die Grundlage des Konzeptes und stellen den ersten Schritt auf dem Weg zum Ziel dar. Es wird sichergestellt, dass alle Beteiligten zu Beginn der Arbeit ein gemeinsames Zielverständnis haben. Damit ist die wichtigste Hürde zum Erfolg bereits gemeistert. Dann muss des Weiteren für Abstimmungstermine gesorgt werden, um die Zielerreichung zu überprüfen und auch bei Änderungen der Ziele, der Rahmenbedingungen und sonstigen Unwägbarkeiten weiterhin zielorientiert vorgehen zu können.

## Gelungene Konzepte sind empfängerorientiert

Selbst die treffsichere Herausarbeitung des Zieles und die systematische Erarbeitung der Inhalte sind keine Garantien für ein erfolgreiches Konzept. Der zweithäufigste Grund für das Scheitern liegt – wie festgestellt – im Bereich mangelnder Kommunikation. Das betrifft zum einen die Notwendigkeit, überhaupt und regelmäßig mit den Auftraggebern, Stakeholdern und später ebenso mit denjenigen zu kommunizieren, die das Thema umsetzen werden. Zum anderen betrifft es die Art der Kommunikation. Wichtig ist also, 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 aus anderen Fachbereichen (z. B. aus der IT oder einer Fachabteilung) oder aus einer anderen Branche und es findet keine Übersetzungsarbeit statt, dann sind die Konzepte für den Empfänger kaum verständlich. Gute Konzepte



hingegen beinhalten fundierte Expertise, liefern aber eine empfängerorientierte Aufbereitung und sind somit auch für Fachfremde nachvollziehbar.

## Gelungene Konzepte sind beherzt auf den Punkt gebracht

Häufig sind Konzepte zu umfangreich gehalten, sprachlich umständlich formuliert und nicht schlüssig aufgebaut. Die meisten Rezipienten – und ganz besonders Entscheider – haben jedoch wenig Zeit und wollen ohne Umwege erfahren, worum es geht. Leseverhaltensforscher haben herausgefunden, dass innerhalb der ersten drei Sekunden entschieden wird, ob ein Text interessant erscheint. Das Konzept sollte also lieber in Sprache und Struktur beherzt auf den Punkt gebracht werden. Einfache und verständliche Formulierungen und ein transparenter roter Faden helfen hierbei. Kernbotschaften fokussieren sowohl den Schreiber als auch den Leser oder Zuhörer.

## Gelungene Konzepte sind 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. Dies braucht Zeit und muss oft neben dem normalen Arbeitspensum bewältigt werden. Wenn in dem Konzept neue Lösungen und Aktivitäten vorgeschlagen werden, sollten diese in einen realistischen und anschaulichen Zeitplan dargestellt werden. Dann erst kann der Leser nachvoll-

ziehen, wie und mit welchen Aufwänden die Lösungsvorschläge umgesetzt werden können.

## Gelungene Konzepte sind 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. Sie 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.

## Fazit

Stringente Konzeptarbeit kann ein wertvolles und effektives Instrument sein, um die Herausforderungen sozialer Organisationen erfolgreich zu bewältigen und Entwicklung aktiv voranzutreiben. Die Misserfolgskriterien der Konzeptentwicklung sind vorhersehbar und steuerbar. Mit einem geschärften Bewusstsein für die Stolpersteine lassen sich diese Faktoren elegant in Erfolgsfaktoren umwandeln und souverän managen. ■

## Literaturtipps

**Katja Ischebeck:** Erfolgreiche Konzepte: Eine Praxisanleitung in 6 Schritten. Gabal Verlag, 2013. 19,90 Euro. ISBN-10: 386936520X.