

Der Weg zum überzeugenden Konzept

Neue Schlüsselqualifikation

Von Jürgen Fleig

Fachwissen allein reicht heute am Arbeitsplatz nicht mehr aus. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen zahlreiche weitere Schlüsselqualifikationen mitbringen. Unter anderem müssen sie Konzepte effektiv entwickeln können.

Diese Situation kennt jeder: Der Chef ruft seinen Mitarbeiter ins Büro und erzählt von neuen Herausforderungen, Plänen und Projekten. Dafür müsse aber erst einmal ein Konzept her. «Machen Sie mal ...» heisst es dann lapidar. Zurück am Arbeitsplatz sitzt der Mitarbeiter über einem leeren Blatt Papier und weiss nicht so recht, wie er es füllen soll.

Konzepte werden in Unternehmen ständig entwickelt, insbesondere dann, wenn neue und unbekannte Aufgaben gelöst werden müssen. Zum Beispiel:

- Marketing-Konzepte,
- Konzepte für das Qualitätsmanagement,
- EDV-Konzepte,
- Konzept für das Sommerfest des Unternehmens.

Die Kompetenz zur Konzeptentwicklung gehört aus diesem Grund zur Grundausstattung eines Mitarbeiters. Sie ist eine wichtige Schlüsselqualifikation

neben kommunikativen, sozialen und methodischen Kompetenzen.

Konzepte sind Abbildungen der Realität. Sie beschreiben einen Sachverhalt aus einer zuvor festgelegten Perspektive.

Die Zukunft vorausdenken

Das bedeutet, die Realität wird immer auch vereinfacht. Mit Konzepten wird ausserdem die Zukunft vorausgedacht. Wer ein Konzept erstellt, entwickelt eine Vorstellung davon, wie es in Zukunft sein soll.

Der entscheidende Punkt ist, dass im Rahmen der Konzeptentwicklung einer Fülle von Daten und Informationen eine Struktur verpasst wird. Sie trägt jedes Konzept.

Auftragsklärung ist die halbe Miete

Jedes Konzept hat einen Auftraggeber. Der erklärt dann mehr oder weniger genau, wofür es geht. Je unklarer die Auf-

gabenstellung ist, desto schwieriger ist es, ein gutes Konzept zu erstellen. Deshalb gilt umgekehrt: Eine gute Vorbereitung ist das A&O für gute Konzepte.

Voraussetzung ist, dass der Konzeptentwickler als Auftragnehmer alle relevanten Punkte mit seinem Auftraggeber klärt. Dazu gehört, dass die Aufgabenstellung möglichst genau beschrieben wird. Das «Problem» des Auftraggebers sollte deutlich werden. Dieser muss ausserdem die Ziele festlegen. Besonders hilfreich ist, wenn er auch das erwartete Ergebnis klar benennt. Das kann sein:

- eine ausführliche Dokumentation,
- eine Präsentation auf der Vorstandssitzung oder
- eine Seite Managementzusammenfassung.

Der Konzeptentwickler sollte auch immer klären, welche Zielgruppe er mit seinem Konzept anspricht. Nicht immer ist das nur der Auftraggeber. Wenn beispielsweise ein Konzept zur Verbesserung der Zusammenarbeit entwickelt werden soll, betrifft das viele andere Kollegen. Er sollte deshalb nicht nur die vordergründigen Ziele und Anforderungen beachten, sondern auch weitergehende Interessen, Wünsche, Konflikte oder Motive, von denen die Meinung und das Handeln der Zielgruppen geleitet werden.

Schliesslich müssen sonstige wichtige Rahmenbedingungen geklärt werden: Wann muss das Konzept fertig sein? Welches Budget steht zur Verfügung? Welche weiteren Hilfsmittel oder Kollegen können eingebunden werden?

Fragen mit dem Fragetrichter

Wenn der Auftraggeber nicht alle diese Fragen beantworten kann, muss der Konzeptentwickler nachhelfen. Dabei hilft der Fragetrichter. Er setzt sich aus drei Teilen zusammen:

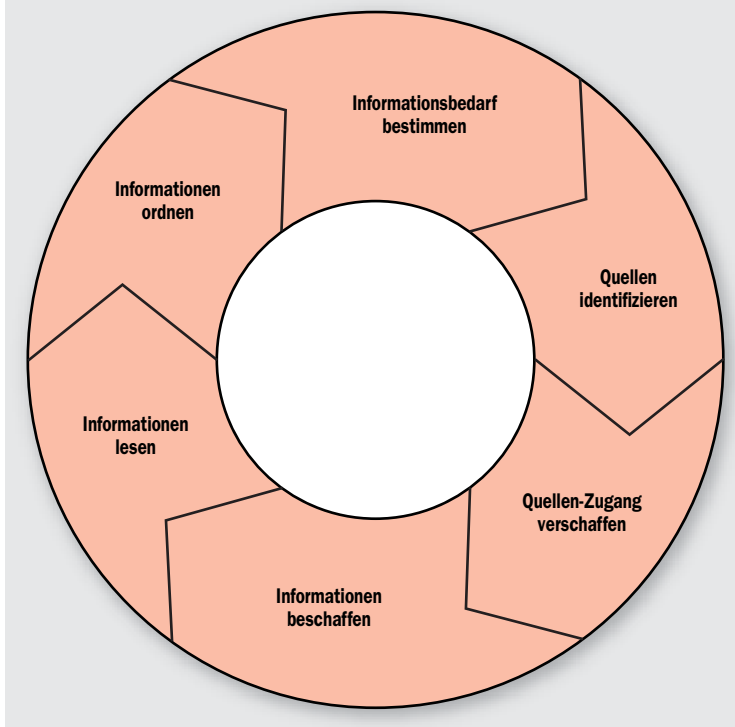
1. Zunächst werden so viele Informationen wie möglich vom Auftraggeber gesammelt. Der Konzeptentwickler stellt Fragen wie: Was? Was ausserdem? Was noch?
2. Im zweiten Schritt wird fokussiert. Wie genau? Was auf jeden Fall? Wer? Womit? Bis wann? Warum? Mit solchen Fragen erfährt der Konzeptentwickler, was für das Konzept auf jeden Fall wichtig ist.
3. Zum Schluss stellt er eine geschlossene Frage, mit der die Auftragsklärung auf den Punkt gebracht wird: «Habe ich richtig verstanden, dass ...». Mit dieser schliessenden Frage sollte ein Einverständnis des Auftraggebers erzielt werden.

Informationen recherchieren und strukturieren

Das Modell des Fragetrichters ist ein möglicher Einstieg in die Informationsrecherche. In dieser Phase werden zunächst alle möglichen, für das Konzept relevanten Daten und Informationen gesammelt. Dabei hilft ein Brainstorming: Es werden so viele Begriffe wie möglich gesammelt, die für das Konzept relevant sein könnten. Danach kann dann im Internet, in Datenbanken oder im Unterneh-

Dr. Jürgen Fleig, Geschäftsführer b-wise GmbH, Stephaniensstrasse 20, D-76133 Karlsruhe, Tel. +49 (0)721 183 97 10, Fax +49 (0)721 183 97 27, fleig@b-wise.de, <http://b-wise.de>

Vorgehensweise zur Recherche



men selbst gesucht werden. Hilfreich ist ausserdem, wenn der Konzeptentwickler klärt, welche Informationstypen wichtig sind. Beispiele dafür sind:

- Zahlen, Daten, Fakten;
- Gesetze, Regeln, Normen;
- Menschen, Gruppen (und ihre Anforderungen, Wünsche, Meinungen);
- Kunden, Lieferanten (Prozessbeschreibungen);
- Produkte, Technologien.

Einige Informationen können innerhalb des Unternehmens vorliegen, andere müssen über externe Quellen beschafft werden. Aufwändig wird es, wenn

Die Kunst, die richtigen Fragen zu stellen

die Informationen erst erhoben werden müssen. Das erfolgt durch schriftliche Befragungen, Interviews oder Messungen. Der Konzeptentwickler sollte dabei

alle Daten und Informationen bewerten bezüglich Verlässlichkeit oder Aufwand zur Erhebung.

Werkzeuge zur Strukturierung

Besonders hilfreich bei der Konzeptentwicklung sind Modelle, Methoden oder Werkzeuge zur Strukturierung. Sie helfen, die Fülle der Informationen zu gliedern und in einen Zusammenhang zu stellen. So können beispielsweise Ursache-Wirkungsbeziehungen, logische Abläufe oder alternative Lösungen sichtbar werden.

In manchen Fachgebieten können bestehende Modelle genutzt werden. Marketing-Konzepte sind meistens nach den vier Ps gegliedert: Product, Price, Promotion, Placement. Im Qualitätsmanagement kann man sich an der DIN EN ISO 9001 oder am EFQM-Modell orientieren.

Das Mindmapping ist eine besonders nützliche Technik, um bei anderen Konzepten eine

erste Struktur zu schaffen. Sie schafft einfach und schnell Kategorien zu Begriffen und durch die Form der Darstellung einen schnellen Überblick – auch über komplexe Sachverhalte. Andere Methoden zur Strukturierung sind:

- Morphologischer Kasten, um alternative Lösungen herauszuarbeiten und aufzuzeigen;
- Fischgräten-Diagramm, um Ursache-Wirkungsbeziehungen sichtbar zu machen;
- Portfolios, um Sachverhalte einordnen und vergleichen zu können.

Entscheidungen vorbereiten

Konzepte schaffen die Transparenz, die für fundierte und nachvollziehbare Entscheidungen notwendig ist. Ausserdem werden bei der Konzeptentwicklung alternative Lösungen herausgearbeitet, über die Auftraggeber oder Zielgruppe dann entscheiden können. Grundlage dafür sind Bewertungen, und wer bewertet, braucht Ziele und Kriterien, die das Mass der Güte einer Lösung abbilden.

Deshalb sollten Konzepte zur Entscheidungsvorbereitung neben den alternativen Lösungen auch immer die relevanten Bewertungskriterien beinhalten. Diese müssen vor dem Hintergrund der Zielsetzung herausgearbeitet und möglichst klar beschrieben werden.

Dann können unterschiedliche Werkzeuge helfen, eine fundierte Entscheidung zu treffen. Beispiele für solche Werkzeuge sind:

- Kostenvergleichsrechnung: Lösungen werden bezüglich der Kosten, die sie verursachen, beurteilt;
- Entscheidungsbaum: Chancen und Risiken von Lösungen werden sichtbar gemacht und bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet;

- Nutzwertanalyse: Bewertungskriterien werden entwickelt, gewichtet und auf Alternativen angewendet bis ein definierter Nutzwert die beste Lösung sichtbar macht;
- Argumentenbilanz: Argumente für und wider eine Lösung werden gesammelt und erläutert.

Konzepte vorstellen und dokumentieren

Ein gutes Konzept wirkt nicht nur durch einen überzeugenden Inhalt, sondern auch durch eine wirkungsvolle Verpackung. Der Konzeptentwickler erstellt ein Produkt (das gewünschte Ergebnis aus der Auftragsklärung), das sein Konzept transportiert.

Die Dokumentation in Form eines Berichts sollte insbesondere Angaben zu den Erstellern, Kontaktinformationen, Termin der Endredaktion und

Das erwartete Ergebnis klar benennen

eine klare Gliederung enthalten. Oft gibt es in Unternehmen dafür auch Vorgaben und Vorlagen.

Wenn das Konzept präsentiert werden soll, empfiehlt sich der sogenannte Fünf-Minuten-Pitch. Das dabei zugrunde lie-

Mehr über Konzepte

Auf der Internet-Wissensplattform www.business-wissen.de werden Kompetenzen zur effektiven und effizienten Konzeptentwicklung vermittelt, im Rahmen eines Online-Kurses und eines Präsenz-Seminars. Weitere Infos unter www.competence-on-top.de/blended_learning.htm
Eine Beschreibung einiger Werkzeuge zur Konzeptentwicklung sind zu finden unter: www.business-wissen.de/html/arbeitsstechnik.

gende Raster kann für eine knappe Management-Vorlage genauso genutzt werden, wie für die Präsentation vor Publikum. Wer dabei vor allem Informationen vermitteln will, kann sich an das folgende Raster halten:

1. 5 Sekunden Thema: Nennen Sie den Titel. Spannend wirkt hier, wenn Sie mit einer Frage beginnen.
2. 25 Sekunden Bedeutung und Hintergrund: Warum sind die folgenden Informationen wichtig: Nennen Sie ein bis zwei Gründe.
3. 10 Sekunden Menü: Kurz nennen, worüber Sie berichten. Maximal drei Informationsblöcke zu je 30 bis 120 Sekunden.
4. 60 Sekunden Informationsblock 1: Nennen Sie hier die

erste wichtige Information und ergänzen Sie diese um ein bis zwei sehr kurze Fakten und Beispiele.

5. 120 Sekunden Informationsblock 2: wie oben; vielleicht ist dies eine Kontrastinformation: Während Autor A behauptet ... (Informationsblock 1), sagt Autor B ... (Informationsblock 2)
6. 50 Sekunden Informationsblock 3: wie oben.
7. 20 Sekunden Fazit: Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den Informationen für Sie – und Ihr Publikum – ziehen?
8. 10 Sekunden Ausblick: Antwort auf die Frage aus dem Thema und/oder Überleitung zur Diskussion und zu Detailinformationen, Fakten usw.

Fazit

Gute Konzeptentwickler zeichnen sich dadurch aus, dass sie Kreativität und strukturiertes Vorgehen geschickt miteinander

Konzepte leben von der Verpackung

kombinieren. Sie wechseln Phasen des Sammelns und der Ideenfindung mit denen der Strukturierung und Aufbereitung immer wieder ab. Kenntnisse und Erfahrungen mit unterschiedlichen Methoden und Werkzeugen sind dabei hilfreich. Gerade zur Vorbereitung eines Projekts oder zur Planung

der Vorgehensweise sind Konzepte eine unabdingbare Voraussetzung. Neben den Projektleiter stellen einige Unternehmen deshalb schon den «Conceptioner». Er verbindet Intuition mit Ratio, kann Fragen stellen, ist ausdauernd, hat eine schnelle Auffassungsgabe, kann logisch denken und seine Ergebnisse gut verkaufen.

Wer diese Kompetenzen trainiert, hat bald keine Angst mehr vor dem leeren Blatt Papier. ■