



## **Das perfekte Konzept - Die fünf Probleme**

Dr. Sonja Ulrike Klug

**Worin liegt eigentlich das Problem bei der Erarbeitung eines Konzeptes? Warum erscheint diese Arbeit vielen Menschen so schwierig und mühselig? Warum neigen wir dazu, ihr auszuweichen oder sie vor uns herzuschieben? Und warum kommen trotz spontaner Begeisterung und anfänglichem Schwung am Ende häufig keine brauchbaren Ergebnisse heraus? Warum „versandet“ die Ausarbeitung von Konzepten manchmal irgendwo auf halber Strecke? Genau genommen, sind es fünf Probleme, die wie eine „diffuse Gemengelage“ wirken, die kombiniert oder einzeln auftreten und die den gesamten Arbeitsablauf lähmen, immer wieder abbremsen oder sogar das effektive Zustandekommen eines Resultates verhindern können. Schauen wir uns an, was dahintersteckt.**

### **Erstes Problem: „Meine Zeit reicht nicht aus“**

„Ich habe viel zu wenig Zeit, um ein Konzept zu entwickeln und zu schreiben. Das ist eine umfangreiche zeitraubende Arbeit, und die kann ich – neben all meinen anderen Arbeitsaufgaben – kaum bewältigen. Eigentlich bräuchte ich mehr Zeit.“

Keine Zeit zu haben, gehört heute zu den üblichen Problemen im Geschäftsleben. Irgendwie scheint für überhaupt keine Arbeitsaufgabe noch genügend Zeit vorhanden zu sein; überall biegen sich die Schreibtische vor Arbeit und die Zeitplanbücher vor Terminen ... „Mehr Zeit“ ist keine Lösung, sofern Sie nicht genau eingrenzen, wie viel mehr Zeit genau notwendig ist, damit Sie Ihr Konzept erarbeiten können.

### **Tipp**

Jede Arbeit beansprucht (fast) genauso viel Zeit, wie Sie dafür im Voraus einplanen! Befreien Sie sich innerlich von unnötiger Hast, indem Sie einen realistischen Zeithorizont für die Entwicklung Ihres Konzeptes festlegen und einplanen. Ein Trick, der Ihnen den inneren Druck nimmt: Anstatt zu denken „Bis Dienstag, den 31. März ist mein Konzept fertig“, drehen Sie den Spieß einfach um: „Wenn mein Konzept fertig ist, haben wir Dienstag, den 31. März.“ Das klingt sehr viel optimistischer und gelassener und ist auch dann noch glaubhaft, wenn der eine oder andere Arbeitsschritt einmal länger als geplant dauern sollte.

Die beiden größten Zeitfallen beim Ausarbeiten eines Konzeptes bestehen darin, entweder zu viel oder zu wenig Zeit auf die einzelnen Arbeitsschritte zu verwenden. Wer der Konzeptionierung *zu viel* Zeit einräumt, gerät in die Perfektionismus-Falle, wer *zu wenig* Zeit aufwendet, arbeitet „schlampig“. Beides ist gleichermaßen kontraproduktiv. Dadurch sehen Sie, wo Sie Zeit einsparen können, aber auch, wo Sie Zeit investieren müssen, um ein gutes Konzept erstellen zu können.



## **Der Perfektionist**

- strebt absolute Vollständigkeit bei der Sammlung aller relevanten Informationen an, obwohl deren Menge insbesondere heute in Anbetracht der allgegenwärtigen Informationsüberflutung nahezu unendlich ist und die Arbeit damit niemals fertig würde,
- will nicht anfangen, bevor er nicht „alle“ Informationen vollständig beisammen hat,
- verwendet zu viel Zeit auf das Lesen und Durcharbeiten jeder einzelnen Info,
- ordnet alle Informationen mehrmals wieder neu, ohne sich zu einer endgültigen Ordnung durchringen zu können,
- vertrödelt unnötig viel Zeit mit dem letzten Feinschliff in der sprachlichen Formulierung des Konzeptes oder schreibt mehrmals alles komplett neu, weil er sich zu wenig Gedanken über die Gliederung seines Stoffes gemacht hat.

Die Gefahren des Perfektionismus liegen darin, sich in Nebensächlichkeiten zu verzetteln, Wesentliches zu übersehen oder es im Unwesentlichen untergehen zu lassen – und nicht zuletzt im Zeitmangel: Das Konzept wird nicht rechtzeitig fertig und wenn doch, dann ist es nicht optimal.

## **Auf den Punkt gebracht**

Beachten Sie das Pareto-Prinzip, das auch als 80:20-Regel bekannt ist: 20 Prozent des Arbeitsaufwandes erbringen bereits 80 Prozent des Erfolges! Umgekehrt tragen 80 Prozent der aufgewendeten Zeit – eben der Teil, der auf die Perfektionierung verwendet wird – nur zu 20 Prozent des Erfolges bei. Konzentrieren Sie sich daher auf diejenigen 20 Prozent, mit denen Sie den größten Teil der Arbeit erledigen können, und minimieren Sie denjenigen Anteil, der Ihre Arbeit zwar perfektioniert, aber das Endresultat nicht mehr wesentlich verbessert.

Lösen Sie sich vom Perfektionismus, indem Sie sich von überhöhten Ansprüchen an die Qualität Ihrer eigenen Arbeit verabschieden. Es genügt vollkommen, dass Sie eine Aufgabe gut bis sehr gut erledigen; das Resultat muss nicht perfekt sein. Wenn Sie mit angemessenem Arbeitsaufwand ein gutes Konzept erarbeiten, sparen Sie enorm viel Zeit, die Sie sinnvoller in andere Aufgaben investieren können. Zeit bei der Konzepterarbeitung können Sie unter anderem dadurch sparen, dass Sie die Arbeit auf mehrere Schultern verteilen und Teilaufgaben an andere (Kollegen, Mitarbeiter usw.) delegieren.

Die Kehrseite des Perfektionismus ist die *Schlamperei* – sei es nun, dass diese aufgrund von Aufschieberitis, echtem Zeitmangel oder schlicht aus Kapitulation vor dem immensen, geradezu un-überschaubar großen Arbeitsaufwand eintritt.



Wer bei der Konzepterarbeitung oberflächlich arbeitet,

- beginnt zu spät mit den einzelnen Arbeitsschritten,
- sammelt zu wenige Informationen,
- liest die Informationen nur teilweise und nicht gründlich genug durch,
- trifft eine beliebige anstatt einer begründeten Auswahl aus seinen Informationen,
- hat Schwierigkeiten bei der Gewichtung der unterschiedlichen Fakten und interpretiert falsch oder oberflächlich,
- kommt zu falschen Schlussfolgerungen oder Entscheidungen,
- formuliert hastig sein Konzept aus, so dass es für den Leser nicht nachvollziehbar, schlecht oder wenig überzeugend formuliert oder voller Fehler ist.

Die Gefahren der Schlamperei liegen in einem unvollständigen, schlimmstenfalls unbrauchbaren Konzept, das diffus oder widersprüchlich ist, zu Fehlentscheidungen führt, zeitaufwendige Nachbesserungen erfordert oder bei der Zielgruppe nicht die gewünschte Akzeptanz findet.

Gutes Selbstmanagement bewahrt vor den beiden großen Zeitfallen Perfektionismus und Schlamperei. Planen Sie die Arbeit an Ihrem Konzept in Ihren Tages- und Wochenablauf mit ein und reservieren Sie sich feste Zeiten, zu denen Sie telefonisch nicht erreichbar sind und Ihr E-Mail-Programm schließen. Lassen Sie sich nicht von äußeren Einflüssen stören. Kalkulieren Sie deutlich mehr Zeit für die Vorbereitung ein – also für die kreative Ideenfindung, für Informationssammlung, -strukturierung und -interpretation – als für das Ausformulieren Ihres Konzeptes, also die Durchführung.

### **Tipp**

Proper prior planning prevents poor performance. Die gute und gründliche Vorbereitung Ihrer Konzeptinhalte sollte etwa 60 bis 80 Prozent Ihrer Zeit in Anspruch nehmen, die Ausführung bzw. Ausformulierung hingegen nur etwa 20 bis 40 Prozent.

Warum? Meist wird der Aufwand der Informationsbeschaffung und -ordnung erheblich unter-, der Aufwand für das textliche Formulieren aber erheblich überschätzt. Man glaubt, bereits alles Wesentliche zu wissen, und beginnt, das Konzept zu schreiben. Währenddessen stellt man plötzlich fest, dass noch wichtige Fakten fehlen, ohne die das Gesamtbild unvollständig wäre oder es zu unerklärlichen Widersprüchen käme.

Nun beginnen die Nachrecherchen, und es werden erneut Informationen zusammengetragen. Der sich aus den neuen Fakten ergebende Gesamteindruck lässt alles bereits Ausformulierte inhaltlich hinfällig erscheinen, so dass nun auch der Text noch einmal neu geschrieben werden muss – und so fort.



Mehrfache „Schleifen“ zwischen Recherchieren, Strukturieren und Formulieren bzw. Vorbereitung und Ausführung zeugen von einem unsystematischen Arbeitsstil und erhöhen unnötig den Zeitaufwand. Die Wiederholung von Arbeitsvorgängen lässt sich auch unter Zeitdruck durch gekonnte Recherche, Strukturierung und Gewichtung der benötigten Informationen vor Beginn der Schreibphase vermeiden.

### **Zweites Problem: „Es ist viel zu viel“**

„Ich habe viel zu viele Unterlagen, aber viel zu wenig Zeit, um alles zu lesen und wirklich durchzuarbeiten.“  
Oder: „Es ist viel zu viel Material und Stoff, als dass ich alles gleichzeitig im Kopf behalten und in eine wirkliche Übersicht bringen könnte.“

Stopp! Hier lauert schon die nächste Demotivationsfalle: Müssen Sie wirklich alles lesen und durcharbeiten? Und müssen Sie alles zugleich im Gedächtnis jonglieren? Die Antwort lautet eindeutig: Nein!

Zwar sind wir es von unserem Schul- und Ausbildungssystem her gewohnt, alles Punkt für Punkt lesen und dann möglicherweise auch noch auswendig lernen zu müssen, doch das ist Schnee von gestern! Mit diesem antiquierten Arbeitsstil kommen Sie heute im Zeitalter von permanenter Informationsüberflutung und Highspeed-Management nicht mehr weiter, sondern landen in einer Sackgasse unerledigter, halbfertiger Aufgaben, die Ihnen Energie abziehen.

Machen Sie sich frei vom alten Arbeitsparadigma – es gibt effizientere Methoden, die weder Ihre Lesekapazität übersteigen, noch Ihr Gehirn überlasten, Sie aber trotzdem der Informations- und Stoffflut Herr werden lassen. Sie lernen sie in den folgenden Kapiteln kennen.

### **Drittes Problem: „Ich blicke nicht durch“**

„Mit der Stofffülle habe ich keine Probleme, aber wie soll ich die unterschiedlichen Fakten zueinander in Beziehung setzen und dann interpretieren? Meine Unterlagen sind inhaltlich so heterogen, dass ich befürchte, keinen Durchblick zu bekommen.“

Insbesondere, wenn eine Sachlage widersprüchlich und unklar zu sein scheint, ist es nicht einfach, daraus ein stimmiges Bild und ein schlüssiges Konzept zu entwickeln. Ein weiteres Problem besteht in der Komplexität vieler Sachverhalte. Komplexität ist nicht zu verwechseln mit Kompliziertheit. „Kompliziert“ heißt einfach „schwierig“; „komplex“ jedoch bedeutet „vielschichtig, eine Vielzahl unübersichtlicher Wechselbeziehungen bildend, miteinander vernetzt, ein System bildend“.



### **Tipp**

Viele Sachverhalte sind heute nicht nur kompliziert, sondern auch komplex – aber trotzdem handhabbar.

Auch für das Abwägen und Interpretieren unterschiedlichster Informationen gibt es qualitativ bewertende wie quantitativ messende Methoden, zum Beispiel die Morphologische Matrix und den Papiercomputer. Entspannen Sie sich also, und lassen Sie sich nicht schon vor Beginn von Scheinproblemen demotivieren!

### **Viertes Problem: „Ich bin nicht kreativ“**

„Ich bin richtig gut darin, Informationen zu recherchieren, zu verarbeiten und meine Erkenntnisse zu verarbeiten, aber mir fallen einfach keine neuen Ideen zur Lösung von Problemen ein. Irgendwie komme ich auch nur wieder auf dieselben Ideen, die schon andere vor mir hatten.“

Kreativität ist nichts, das der eine hat und der andere nicht hat. Jeder Mensch ist kreativ und hat in seinem Leben schon viele Einfälle und innovative Ideen entwickelt – oft dann, wenn er am wenigsten damit rechnet. Häufig besteht das Kreativsein lediglich in einer neuartigen Verknüpfung bereits vorhandenen Wissens – darin, dass man Sachverhalte aus neuen Perspektiven betrachtet, ungewöhnliche Fragen stellt oder „um die Ecke“ denkt.

Um die Kreativität zu wecken, gibt es verschiedene Methoden. Mit denjenigen, die Sie in den folgenden Kapiteln beschrieben finden, lernen Sie, wie Sie gezielt quer, um die Ecke oder in sonstigen schiefen Bahnen denken. Und nicht nur das – der Einsatz dieser Methoden macht auch noch Spaß!

Zusätzlich hilft es, mit anderen Menschen gemeinsam – mit Kollegen beispielsweise – kreative Ideen zu entwickeln, denn wie in vielen anderen Lebensbereichen auch, so gilt für die Kreativität das Gesetz der großen Zahl: Es kommt vor allem darauf an, erst einmal möglichst viele Ideen zu erzeugen, um aus ihnen dann die beste(n) und innovativste(n) herauszufiltern.

Übrigens: Druck – und sei es nur der selbsterzeugte Druck, Glanzleistungen präsentieren zu müssen – hemmt jegliche Kreativität sehr zuverlässig. Tappen Sie nicht in diese Demotivationsfalle!

### **Fünftes Problem: „Ich kann nicht schreiben“**

„Wenn ich daran denke, dass ich einen langen Text sprachlich ausformulieren muss, dann vergeht mir jede Lust am Erarbeiten des Konzeptes. Schon in der Schule konnte ich nicht gut schreiben.“



In der Tat rührt die Angst vor dem leeren Blatt häufig von unangenehmen Erfahrungen in der Schulzeit her, die oft ein Leben lang prägend wirken. Machen Sie sich frei davon! Jeder kann schreiben, und niemand erwartet einen schriftstellerisch vollendeten, sondern lediglich einen lesbaren, brauchbaren Text von Ihnen. Für das flüssige, klare, strukturierte und überzeugende Ausformulieren von Texten gibt es einige einfache Methoden und Regeln, die Sie unabhängig von Ihrem Schreibtalent jederzeit anwenden können.

Nachdem wir nun die fünf Scheinprobleme entlarvt haben, stelle ich noch einmal die Frage: Worin liegt das Problem bei der Erarbeitung Ihres Konzeptes?

### **Das wirkliche Problem**

Das wirkliche Problem besteht darin, dass Sie sich – bevor es losgeht –, zunächst einmal über Ihre Aufgabenstellung klar werden müssen: Mit welcher Zielsetzung erarbeiten Sie Ihr Konzept? Welche Bedingungen oder Voraussetzungen sind zu beachten?

Nehmen wir an, Ihre Aufgabe besteht darin, eine Werbekampagne für ein neues Softwareprodukt zu erarbeiten. Das Ziel könnte in diesem Fall lauten: „Das Konzept soll alle Elemente des Distributionsmix beleuchten und die erfolgversprechendsten ausfindig machen.“ Eine Bedingung könnte lauten: „Der Werbeetat darf zwei Millionen Euro nicht überschreiten.“

### **Auf den Punkt gebracht**

Formulieren Sie das Ziel Ihres Konzeptes sowie alle damit verbundenen Bedingungen präzise und vollständig aus, und zwar schriftlich. Auf diese Weise haben Sie das Wesentliche Ihrer Aufgabe jederzeit vor Augen. Dies ist besonders wichtig, wenn Sie in der Vielfalt der Informationen und der Komplexität der einzelnen Arbeitsschritte zwischendurch zu „ertrinken“ drohen.

Ein Konzept ist zumeist nicht Selbstzweck, sondern verfolgt ein übergeordnetes Ziel; es wird zum Beispiel erstellt, um als Informationsgrundlage für weitere Arbeitsschritte zu dienen. Formulieren Sie nun auch das höhere Ziel schriftlich aus. Im Falle der Werbekampagne könnte das übergeordnete Ziel lauten: „Das Konzept dient als Entscheidungsgrundlage für das Meeting mit der Werbeagentur am 20. Februar.“

Überlegen Sie nun, ob Sie noch weitere Ziele mit Ihrem Konzept verfolgen. Es kann sich hier beispielsweise um persönliche Ziele handeln, die nicht unmittelbar mit der Arbeitsaufgabe in Verbindung stehen, aber dennoch wichtig sind. Im Falle des Werbekonzeptes könnte das Ziel heißen: „Ich möchte mit meinem Konzept die Werbeagentur überzeugen und für die von mir gefundene Lösung gewinnen. Mit dem Konzept möchte ich mich als Leiter der Werbekampagne empfehlen.“

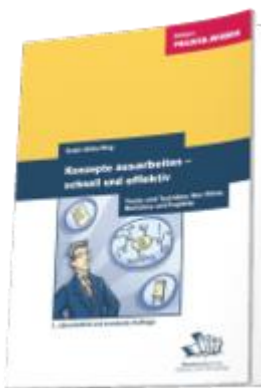


### **Tipp**

Halten Sie sich nicht mit Scheinproblemen auf, mit denen Sie letztlich nur unnötig Ihre Fähigkeiten in Frage stellen. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche Ihres Konzeptes, nämlich:

- Das unmittelbare Ziel: Welches Ziel verfolgt Ihr Konzept? Welche Bedingungen und Voraussetzungen müssen Sie dabei beachten?
- Das übergeordnete Ziel: Welchem unternehmerischen Zweck dient Ihr Konzept?
- Das persönliche Ziel: Was wollen Sie mit dem Konzept für sich beruflich oder persönlich erreichen?

### **Lesetipp**



Dr. Sonja Ulrike Klug  
**Konzepte ausarbeiten – schnell und effektiv**  
Tools und Techniken für Pläne, Berichte und Projekte

3., Auflage BusinessVillage 2008  
125 Seiten, zahlr. Abbildungen  
ISBN 978-3938358-82-5 21,80€

[http://www.businessvillage.de/eb-772\\_Konzepte-ausarbeiten--schnell-und-effektiv.html](http://www.businessvillage.de/eb-772_Konzepte-ausarbeiten--schnell-und-effektiv.html)

Cover 300 DPI

[http://www.businessvillage.de/pix/Presse\\_Cover/presse-772.jpg](http://www.businessvillage.de/pix/Presse_Cover/presse-772.jpg)

### **Über die Autorin**

Dr. phil. Sonja Ulrike Klug, The Expert in Publishing Books®, ist seit 1991 selbstständig als Buchservice-Dienstleisterin für Verlage und Unternehmen tätig (Ghostwriting, Lektorat etc.). Darüber hinaus ist Sonja Ulrike Klug als Autorin tätig und hat bisher 15 Bücher zu diversen wirtschaftlichen und kulturellen Themen veröffentlicht.

### **Über BusinessVillage**

BusinessVillage, Bücher die Spaß machen. Prägnant und praxisorientiert kann sich der Leser ohne viel Aufwand schnell in neue Aufgabengebiete einarbeiten. Von Marketing & Vertrieb über Public Relations & Unternehmenskommunikation bis hin zum Themenspektrum Erfolg & Karriere finden Angestellte, Manager und Freelancer aktuelles Know-how renommierter Experten.



**Kontakt:**

BusinessVillage GmbH  
Verlag für die Wirtschaft  
Jens Grübner  
Reinhäuser Landstraße 22  
37083 Göttingen

Tel.: +49 (551) 2099 104  
mail: [jg@businessvillage.de](mailto:jg@businessvillage.de)