Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Kommunikation

Strategieentwicklung mit dem **Triple Diamond-Modell**

Thomas Pleil, Pia Sue Helferich

Das Triple Diamond-Modell bietet einen Rahmen, um Kommunikationsstrategien und -maßnahmen systematisch zu entwickeln. Der Begriff „Rahmen“ meint: Einen flexiblen Fundus an Arbeitsschritten und Werkzeugen, um für die jeweilige kommunikative Herausforderung einen passenden Weg zu finden. Im Gegensatz zu anderen Modellen wird gemäß der agilen Denkweise jeder Arbeitsschritt getestet, so dass noch vor Festlegung strategischer Grundentscheidungen sowie vor der Umsetzung konkreter Maßnahmen Rückmeldungen vorhanden sind. Weitere Besonderheiten: Das Modell kann in Form eines Design Sprints in einer Arbeitswoche zu Ergebnissen kommen – und es können interne und externe Stakeholder in den Entwicklungsprozess eingebunden werden.

In den vergangenen Jahrzehnten wurden zahlreiche Modelle entwickelt, die Organisationen helfen sollen, ihre Kommunikation sinnvoll auszurichten, damit diese möglichst gut die jeweiligen mittel- und langfristigen Ziele ihres Auftraggebers unterstützen. Diese Modelle sind auch heute noch hilfreich. Die meisten orientieren sich am klassischen Managementprozess und sind damit an eine betriebswirtschaftliche Denkweise anschlussfähig: Sie sehen grob einen Kreislauf aus Analyse, Strategieentwicklung, Planung der Taktik und Evaluation vor. Diese Schritte werden von vielen Kommunikationsstrategen angewandt. Sowohl wissenschaftliche Autoren als auch Dienstleister in der Praxis haben auf Basis dieser sich wiederholenden Schritte ihr individuelles, fein gegliedertes Vorgehen entwickelt. Teilweise wurden diese Schritte in detailliertere Phasenmodelle integriert.

Beitrag erscheint in Ruisinger, Dominik (2020):
Die digitale Kommunikationsstrategie, 2. Auflage, Freiburg: Schäfer Pöschel

Modelle für analoge und digitale Zeiten

Ein großer Teil dieser Modelle stammt aus Zeiten, die durch analoge Kommunikation bestimmt waren. Mit einem zunehmenden Angebot an digitalen Kommunikationskanälen entstanden auch Modelle zur Entwicklung digitaler Kommunikationsstrategien. Das wohl bekannteste dazu ist das POST-Modell der Berater und Autoren Charlene Li und Josh Bernoff. Ihr POST-Modell basiert auf der Erkenntnis, dass sich Stakeholder dank digitaler Kommunikation untereinander vernetzen, Informationen und Erfahrungen teilen und damit Unternehmen einen Teil ihrer Hoheit über die Kommunikation verloren haben. Dieses Phänomen bezeichneten sie als „Groundswell".

Anders ausgedrückt: Öffentliche Kommunikation unterliegt heute raschen Veränderungen. Dies betrifft Medientypen, Formate und Plattformen ebenso wie Abläufe und damit letztlich auch Meinungsbildungsprozesse und Verhaltensweisen. Zum Beispiel passen Stakeholder ihre Mediennutzung immer rascher an neue Möglichkeiten und Mechanismen an, sind von Adressaten zu Beteiligten in der Kommunikation geworden. Ein wichtiger Treiber solcher Veränderungen ist die Digitalisierung. Aber auch gesellschaftliche Entwicklungen wie die Suche nach politischen Lösungen für die Zukunft – allen voran in Feldern wie Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit - tragen zu einer Welt bei, die oft als VUCA-Welt bezeichnet wird. Dabei steht das englische Akronym „VUCA" für eine Situation, die unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig ist.

Strategieentwicklung: Unsicherheit und laufende Veränderungen einbeziehen

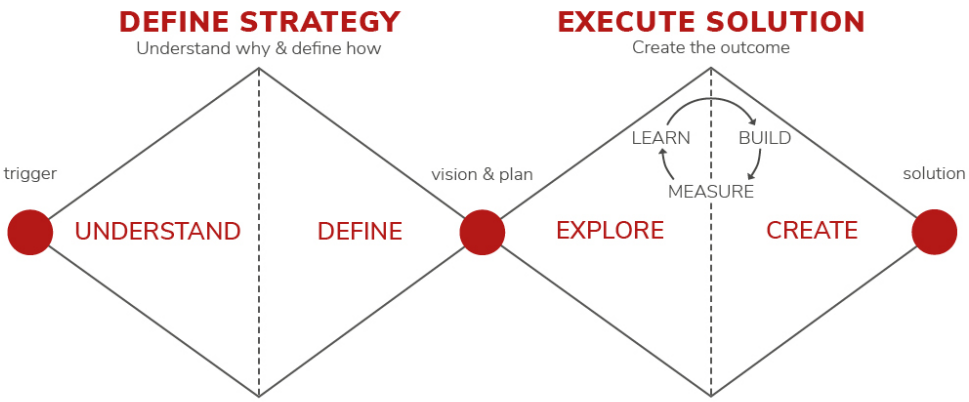
Zugleich muss man sich bewusst machen, dass die in der Fachdiskussion der letzten Jahre oft stattgefundene Trennung zwischen analoger und digitaler Kommunikation zwar hilfreich sein mag, um unterschiedliche Phänomene zu betrachten – für die Entwicklung von Kommunikationsstrategien ist sie jedoch kontraproduktiv. Notwendig ist stattdessen ein umfassendes Verständnis analoger und digitaler Kommunikation und vor allem ihrer Wechselwirkungen. De facto kommen Stakeholder-Gruppen auf verschiedene Weise in Berührung mit einem Thema. Man spricht hierbei von Touch Points, die mal über analoge (z.B. Gespräche, Veranstaltungen, Zeitungsartikel) oder über digitale (z.B. Suchmaschinen, Online-Rezensionen, Social Media) Kommunikation entstehen. Wenn Stakeholder zu einem Thema kommunizieren, werden Aussagen aus der analogen Welt in die digitale getragen und umgekehrt.

Mit dem im Folgenden vorgestellten Modell des „Triple Diamond“ – also des dreifachen Diamanten – stellen wir einen Rahmen zur Entwicklung integrierter Kommunikationsstrategien vor. Damit gemeint ist eine integrative Betrachtung aller Kommunikationskanäle ebenso wie der gemeinsamen Betrachtung der Disziplinen wie PR und Marktkommunikation, deren Grenzen durch die Digitalisierung zunehmend verschwimmen. Zugleich kann das Triple Diamond-Modell in abgekürzter Fassung auch für die Konzeption von Maßnahmen genutzt werden.

Triple Diamond-Modell: Durch Design Thinking inspiriert

Wie kommt das Modell zu seinem Namen „Triple Diamond“? Er ist angelehnt an den im Design Thinking verbreiteten Ansatz „Double Diamond“. Dieser wurde vom Britischen Design Council[1] entwickelt und sieht den Gestaltungsprozess in vier Schritten vor, die jeweils paarweise entwickelt werden:

a. Zunächst wird die Strategie definiert, und zwar indem die aktuelle Situation betrachtet wird und dann strategische Ansätze definiert werden.
b. Im zweiten Feld geht es darum, Lösungsansätze zu entwickeln, zu testen und den bestmöglichen Ansatz umzusetzen.



Double Diamond-Modell des British Design Council, 2007

Das Bild des Diamanten stammt daher, dass im Prozess immer wieder konkrete Punkte – im Sinne einer Verdichtung - eine entscheidende Rolle spielen: Zunächst gibt es einen klaren Auslöser, um den Prozess in Gang zu setzen, dann geht es in die Breite der Analyse und der Ideengewinnung. Am Ende des Schrittes folgt jedoch eine Fokussierung auf eine konkrete Problemstellung. Von diesem Punkt aus geht die Entwicklung von Lösungsideen wiederum in

[1] https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20080821071133/http://www.designcouncil.org.uk/en/About-Design/managingdesign/The-Study-of-the-Design-Process/ (zuletzt geprüft am 02.02.2020).

die Breite – es wird also offen und kreativ nach Ansätzen gesucht –, um durch Nutzertests schließlich zur Entscheidung für eine Lösung zu kommen, also wiederum zu fokussieren.

Diese aus dem Design stammende Idee wurde in zahlreiche Ansätze des Design Thinking integriert und auch für andere Aufgaben wie die Entwicklung von Innovationen angepasst. Allen diesen Varianten zu Grunde liegt ein iteratives Vorgehen, das schrittweise die bestmögliche Lösung für eine bestimmte Stakeholdergruppe zu entwickeln sucht. Die Brille dieser Stakeholdergruppe ist dabei ein zentrales Element – sei es durch Ansätze des sich Hineindenkens in die Gruppe (z.B. durch Empathy Mapping) oder/und durch Befragungen, Gruppendiskussionen oder Nutzertests.

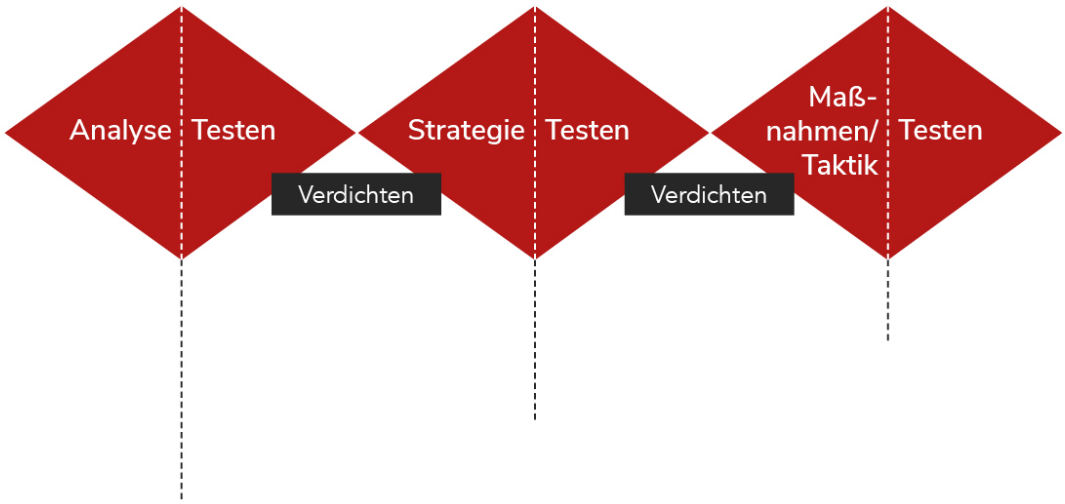
Ausrichtung an den Interessen der Stakeholder

Überträgt man die Denkweise auf die Kommunikation, so hat das Vorgehen einige Vorteile gegenüber klassischen Kommunikationskonzepten: Vor allem die systematische Ausrichtung an den Interessen der Stakeholder und deren Rückmeldungen während des gesamten Prozesses sind ein deutlicher Unterschied. Oft genug wurde Kommunikation in der Vergangenheit absenderorientiert gedacht. Gefragt wurde vor allem, welche Botschaften ein Unternehmen absenden möchte und was zu tun ist, damit die Zielgruppen diese wahrnehmen – unabhängig davon, was die eigentlichen Bedürfnisse der Adressierten waren.

Wir haben uns gefragt, inwiefern das Vorgehen auf die Entwicklung von Kommunikationsstrategien übertragbar ist. Dabei sind wir dazu gekommen, statt der im Design Thinking üblichen zwei Diamanten gleich drei Diamanten heranzuziehen. Damit ist es möglich, den ersten Diamanten zur Analyse zu bestimmen, während im zweiten die Strategie entwickelt wird und sich der dritte mit der Taktik, also der konkreten Maßnahmenplanung, beschäftigt[2]. Ausgangspunkte sind also die klassischen Schritte des Kommunikationsmanagements – mit dem Unterschied, dass die Ergebnisse jedes Konzeptionsschrittes jeweils getestet werden und nicht erst rückblickend nach Monaten und hohen Investitionen evaluiert wird, ob eine Kommunikationsstrategie funktioniert hat. Im Triple-Diamond-Modell erfolgt nach jedem der drei Schritte Analyse, Strategieentwicklung, Maßnahmenplanung ein Test, der wiederum zu einer Zuspitzung führt, also einer Priorisierung: Erst von Handlungsbedarfen, dann von strategischen Ansätzen und zuletzt von konkreten Maßnahmen.

---

[2] Diese Struktur ist anschlussfähig an das Modell von Leipziger (2004), der von drei Denksystemen spricht: Analytischer Ordnung, strategischer Entscheidung und operativer Umsetzung.



Grundprinzip des Triple Diamond-Modells der Kommunikationsplanung

Eine wichtige Idee im Sinne des agilen Arbeitens besteht darin, je nach Bedarf das Modell immer wieder zu durchlaufen. Dabei werden - wenn das Grundkonzept einmal steht - die erarbeiteten Ergebnisse als Grundlage genommen und im Wesentlichen übergeprüft, inwiefern Veränderungen zu integrieren sind. Das bedeutet, dass nicht für jedes Konzept der komplette Prozess neu durchlaufen werden muss, sondern dass Ergebnisse aus dem Grundkonzept soweit sinnvoll einbezogen werden und durch Iterationen des Konzeptionsprozesses eine immer bessere Informationslage entsteht.

Der erste Diamant: Analyse auf fünf Ebenen

Die Analyse hat einen konkreten Ausgangspunkt, beispielsweise dass ein Unternehmen bisher kaum strategisch, sondern eher ad hoc kommuniziert hat und nun ein Grundkonzept entstehen soll. Ein anderer Auslöser wäre eine Problemstellung im Unternehmen, zu deren Lösung Kommunikation beitragen kann. Ein Beispiel ist ein Maschinenbauunternehmen, mit Sitz auf dem Land fernab einer Metropole, das Schwierigkeiten hat, junge Beschäftigte zu gewinnen. Eine mögliche Lösung kann eine Recruiting-Strategie sein. Dieses Beispiel wird uns über die nächsten Ausführungen begleiten.

In Projekten zum Wissenstransfer für kleine und mittlere Unternehmen haben wir festgestellt, dass diese oft gleich über Instrumente nachdenken. In anderen Fällen erleben wir, dass schon viel Wissen vorhanden ist und zum Beispiel im Rahmen einer Website-Konzeption genaue Beschreibungen der Zielgruppen erfolgt sind und die Markenbotschaften feingeschliffen wurden. Auf solche Bausteine kann gut aufgebaut werden. Deshalb sieht unser Modell vor, vorhandene und für die Strategieentwicklung nützliche und aktuelle Elemente weiter zu verwenden.

Zurück zur Analyse: Wie funktionieren die einzelnen Schritte? Zuerst haben wir das Analysemodell in fünf Ebenen integriert, das Thomas Pleil vor einigen Jahren entwickelt hat und das seitdem in zahlreichen Projekten eingesetzt wurde. Demnach erfolgt die Analyse trichterförmig, also vom Allgemeinen zum Speziellen. Betrachtet werden die folgenden Ebenen:

1. Gesellschaft

   Auf dieser Ebene werden Werte, Trends und Lebensstile betrachtet, aber auch Entwicklungen in der Mediennutzung und der Medieninfrastruktur. Dabei stellt der Ausgangspunkt einen Filter dar, damit die Informationssammlung nicht zu breit wird. In Fall unseres Unternehmens wäre es auf dieser Ebene interessant zu wissen, welchen Wert Arbeit und Karriere haben, welche Rolle der Arbeitsort spielt, wie groß die Bereitschaft zum Umzug ist und welche Medien von Berufseinsteigern genutzt werden. Eine typische Methode, um Informationen auf der Ebene Gesellschaft zu gewinnen, ist Desk Research, also beispielsweise die Auswertung relevanter Studien wie Sinus-Milieus oder Trendanalysen[3] oder die Beauftragung eigener Studien.

2. Stakeholder

   Welche Kommunikationspartner sind relevant für die Aufgabe? In unserem Beispiel kann es sich um die zu adressierenden Zielgruppen wie Absolventen von Maschinenbau-Studiengängen handeln, aber auch um Multiplikatoren in Hochschulen oder Verbänden. Ebenso ist herauszufinden, welche Erwartungen die Stakeholder haben, wie sie kommunizieren und sich informieren. Hilfreich ist zudem eine Analyse der Kommunikation von Wettbewerbern und von Best-Practice-Beispielen. Typische Tools sind Stakeholder-Maps, Personas, User-Journeys, Stakeholder- bzw. Kundenbefragungen. Da das Beispielunternehmen für seinen Website-Relaunch kürzlich erst Personas entwickelt hat, werden jene beiden, die potenzielle Bewerber repräsentieren, weiterverwendet – und aufgrund der vorigen Analyseschritte um eine weitere Persona ergänzt.

[3] Ausführliche Erläuterungen zu den hier und im Folgenden vorgestellten Methoden finden sich in der „Toolbox Kommunikationsmanagement“ von Ansgar Zerfaß und Sophia Charlotte Volk (Springer-Verlag 2019).

3. Organisation

   Hier ist herauszuarbeiten, was die Besonderheiten des Unternehmens sind: Was sind seine konkreten Ziele? Im Englischen wird in diesem Zusammenhang oft vom „reason to be“ oder vom „purpose“ gesprochen. Wichtig ist auch die vorgesehene strategische Ausrichtung. Durch die Klärung dieser Fragen soll sichergestellt werden, dass die Kommunikation einen wirklichen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leistet. Unser Maschinenbauunternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, die gesamte Produktion zu digitalisieren und auf eine nachhaltige Arbeitsweise umzustellen – wichtige Botschaften, um die passenden Bewerber zu erreichen.

4. Akteure:

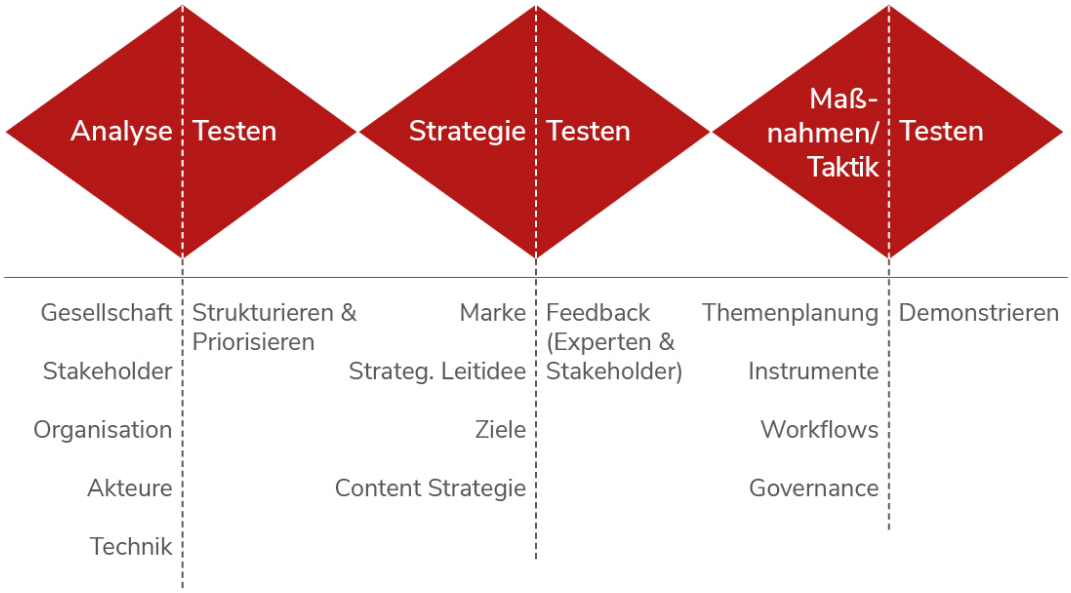
   Hier stellt sich die Frage, welche internen Akteure für die jeweilige Aufgabenstellung von Bedeutung sind und welche Erwartungen und Einstellungen diese bezogen auf die Kommunikation haben. In unserem Fall handelt es sich um die Personalabteilung und mögliche Ausbilder. Verstanden werden sollte, welches Verständnis beim C-Level anzutreffen ist. Diese Vorgehensweise wirkt motivierend auf alle Beschäftigten. Außerdem empfiehlt es sich, in dieser Phase die Qualifikation derjenigen zu betrachten, die die späteren Kommunikationsideen umsetzen sollen. Hilfreiche Tools sind Workflow-Analysen, interne Stakeholder-Maps oder Kompetenzprofile.

5. Technik

   Zuletzt wird auf technische Fragen, Restriktionen, unternehmensinterne Regeln für den Umgang mit Social-Media-Plattformen geblickt. Um zum Beispiel zurückzukommen: Möglicherweise entsteht für die Recruiting-Strategie schon frühzeitig die Idee, innerhalb der Corporate Website eine mehrsprachige Landing Page zu schaffen. In diesem Fall wäre relevant, ob die Mehrsprachigkeit im CMS möglich ist, oder ob zusätzliche Aufwände vorgesehen werden sollten.

Wichtig dabei: Entstehen während der Analyse bereits Ideen für Strategie oder Maßnahmen, werden diese festgehalten, beispielsweise auf einem Flipchart. Sind die Informationen entsprechend zusammengetragen, werden diese strukturiert und priorisiert. Dabei sind Experten aus den verschiedenen Unternehmensbereichen und ggf. Externe als Sparringspartner einzubeziehen. Dieser Schritt findet in gemeinsamen Workshops statt und dient zur Überprüfung der Analyseergebnisse sowie zur Fokussierung auf die wichtigsten Herausforderungen.

Der zweite Diamant: Die Strategieentwicklung



Wir verstehen unter Strategie einen gedanklichen Handlungsrahmen, der sicher stellt, dass durch die Kommunikation Organisationsziele besser erreicht werden. Ausgangspunkt ist die wichtigste Herausforderung, die sich aus der Analyse ergeben hat. Daraufhin werden die strategische Leitidee und überprüfbare Ziele festgelegt. So könnte die strategische Leitidee darin bestehen, junge Beschäftigte als Markenbotschafter einzusetzen und durch persönliche Statements ihre Aufgaben und die Kultur des Unternehmens zu beschreiben. Anschließend werden die Grundzüge der Content Strategie entwickelt. Hilfreiche Tools sind das Zielhaus der Kommunikation, die Positionierungsmatrix oder das Markensteuerrad. Auch die Ergebnisse dieser Arbeitsschritte werden unmittelbar auf den Prüfstand gestellt. Hier geht es in erster Linie um Reaktionen der zu adressierenden Stakeholder, also in unserem Fall potenzielle junge Beschäftigte. Die entwickelten Ideen lassen sich in Fokusgruppen oder Einzelinterviews diskutieren.

Auch wenn die Strategieentwicklung hier kürzer behandelt wird, ist sie ein wesentliches Element im gesamten Prozess – jedoch wird dabei auf bekannte Vorgehensweisen aufgesetzt. Auch nach der Erarbeitung der strategischen Fragen und der Überprüfung ihrer Ergebnisse durch Tests erfolgt wieder eine Fokussierung. Durch das Feedback der Stakeholder wird beispielsweise klar, welche von mehreren strategischen Leitideen die größte Zustimmung bekommt.

Der dritte Diamant: Von Taktik und Maßnahmen

Erst im dritten Arbeitsschritt fallen Entscheidungen zu Kommunikationskanälen, es werden Formate für die inhaltliche Ausgestaltung entwickelt, ebenso Redaktionspläne und SEO-Strategien. Auch Entscheidungen zu Governance und Workflows sind zu treffen. Bei unserem Beispiel wären mögliche Formate zum Beispiel kurze Video-Interviews für Business-Netzwerke mit Beschäftigten. Für Instagram könnten zum Beispiel Stories entwickelt werden, die den Tagesablauf von Beschäftigten zeigen oder Beiträge, die Fakten zur Entwicklung der Branche und des Unternehmens zeigen.

Bevor jedoch neue Kommunikationskanäle eingerichtet und bespielt werden, sollte mit Hilfe von Prototypen untersucht werden, ob die einzelnen Maßnahmen bei den Stakeholdern ankommen. Hilfreich sind dabei Papier-Prototypen, beispielsweise von einer Landing-Page für eine Recruiting-Aktion, manuell gebaute Beispiel-Posts für soziale Netzwerke oder auch Klick-Dummies.

Der Triple Diamond als Design Sprint

Soweit die inhaltliche Vorgehensweise im Rahmen des Triple Diamond-Konzepts. Damit es jedoch gelingt, innerhalb weniger Tage konkrete Lösungen entstehen zu lassen, wird das Modell in Form eines so genannten Design Sprints angewandt. Das von Jake Knapp bei Google Ventures entwickelte Konzept der Design Sprints verspricht, in fünf Tagen neue Ideen bzw. Produkte zu entwickeln und zu testen. Mit diesem Ansatz wurden bereits viele Produkte wie GMail, aber auch Geschäftsideen von hunderten Startups entwickelt. Neben der kurzen Phase eines solchen Sprints sind zwei weitere Faktoren typisch: Es wird ein heterogenes Team zusammengestellt, um unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen einzubeziehen und um punktuell wichtige Entscheider an Bord zu haben. Der Ansatz des Testens ist das zweite Element.

Wie lässt sich das Triple Diamond-Konzept als Design Sprint organisieren? Damit der Prozess erfolgreich ablaufen kann, ist eine detaillierte Vorbereitung und eine erfahrene Moderation notwendig.[4] In der Sprint-Woche steht am ersten Tag die Analyse im Vordergrund. Für diesen und den nächsten Tag wird ein Team zusammengestellt, das nicht nur aus Kommunikationsexperten besteht, sondern in das auch andere Stakeholder aus dem Unternehmen einbezogen sind. Dazu gehören Personen, die Erfahrungen mit den wichtigsten Stakeholdern haben, aber auch Entscheider für Strategie, Finanzen sowie idealerweise

[4] Für die Moderation eines solchen Prozesses gibt es einige Literatur; wir empfehlen vor allem „Sprint“ von Jake Knapp (Redline Verlag) und das „Design Thinking Playbook“ von Michael Lewrick et al. (Vahlen).

Experten für Technik und Design. Insgesamt hat sich ein Team aus etwa sieben Personen bewährt.

In allen Phasen spielen zwei Aspekte eine wichtige Rolle:

1. Die Zeit ist knapp; deshalb spielt ihre Begrenzung für jeden Arbeitsschritt eine wichtige Rolle (Time Boxing).
2. Klare Methodenentscheidungen[5] durch die Moderation vermeiden ermüdende Diskussionen und Gruppendynamiken und sorgen für den Einbezug möglichst aller Ideen und schneller Priorisierungen.

Info-Kasten: 5 Tage Design Sprint im Überblick

Montag: Analyse

- Definition des Idealzustandes
- Analyse auf fünf Ebenen
- Expertentest zu Analyseergebnissen
- Fokussierung auf zentrale Aufgaben

Dienstag: Strategie

- Lösungen für die fokussierte(n) Aufgabe(n)

Mittwoch: Strategie testen

- Fortsetzen und Aufbereiten der strategischen Ideen
- Testen mit Experten und Vertretern der Stakeholder
- Fokussierung auf zentrale Ideen

Donnerstag: Taktik / Maßnahmen

- Festlegung der Instrumente
- Rohkonzepte und Formatideen
- Prototypen

Freitag: Nutzertests

- Demonstrieren und Testen der Prototypen
- Iteration
- Fokussierung: Fahrplan für die nächsten Schritte

[5] Ergänzender Tipp: Die so genannten Liberating Structures bieten ein Set an Methoden, um möglichst inklusiv und zügig zu Ergebnissen zu kommen, vgl. http://www.liberatingstructures.com/.

Der Ablauf am ersten Tag:

Um den richtigen Rahmen zu spannen, erarbeitet das Team in kurzer Zeit eine Beschreibung des Idealzustandes. Anschließend geht es um die fünf Analyseebenen. In der Denkweise des Design Sprints werden nun vom Team Informationen gesammelt. Nach unserer Erfahrung ist dieser Prozess aufwändig, gerade wenn wenige Grundlagen vorhanden sind. Für den Fall empfehlen wir zwei Varianten:

a) Variante 1: Das Team wird in zwei Gruppen geteilt, die gleichzeitig an zwei Ebenen arbeiten. Auszunehmen ist die Ebene der Stakeholder, mit denen sich alle am Prozess Beteiligte beschäftigen sollten.
b) Variante 2: Grundlegende Recherchen sind bereits vor dem Workshop erfolgt und relevante Studien sind verfügbar. Entsprechend lassen sich Ebene für Ebene die Ergebnisse darstellen und vom Team um weitere Perspektiven ergänzen. Diese Variante ist sinnvoll, wenn für das Unternehmen noch nie oder schon lange keine Analyse mehr durchgeführt wurde.

Sind die Informationen zu allen fünf Analyse-Ebenen zusammengetragen, werden die wichtigsten Ergebnisse strukturiert. Anschließend gehen die Teilnehmenden des Workshops ins Unternehmen und stellen jeweils ein bis zwei Kollegen die Ergebnisse vor. Die am Prozess nicht Beteiligten haben die Aufgabe, die Plausibilität der Ergebnisse zu hinterfragen, auf Lücken und ergänzendes Wissen zu verweisen. Nach diesem Test ergänzt das Team den Inhalt um die neuen Erkenntnisse. Abschließend werden die notwendigen Schritte für die Strategieentwicklung priorisiert. Mit Hilfe der Moderation lässt sich festlegen, welche Aufgabenpakete am kommenden Tag umgesetzt werden sollen. Beispielsweise könnte sich zeigen, dass zunächst ein Markenbildungsworkshop sinnvoll ist.

Der Ablauf am zweiten Tag:

An diesem Tag arbeitet im Idealfall das Team des Vortages weiter. Anschließend werden die für die Strategieentwicklung notwendigen Arbeitsschritte umgesetzt und Lösungen für die priorisierten Aufgaben erarbeitet. Auch hier eignen sich partizipative Methoden, klare zeitliche Vorgaben und methodisch gut abgesicherte Entscheidungsprozesse. Zwei weitere Empfehlungen:

a) Es sollte daran gedacht werden, den ggf. in der Analysephase entstandenen Ideenspeicher präsent zu halten.
b) Je nach Konstellation ist es möglich, dass sich die Entwicklung strategischer Ideen und deren Umsetzung (Taktik) nicht sinnvoll trennen lassen. Dies sollte durch die Moderation nicht unterbunden werden, sofern dies im Rahmen der zeitlichen Vorgaben abläuft.

Der Ablauf am dritten Tag:

Am dritten Tag geht es darum, die wichtigsten strategischen Ergebnisse zu testen. Dazu gehören die Positionierung, die Kernbotschaften und vor allem die strategischen Leitideen. Für diesen Test kann eine Fokusgruppe herangezogen werden. Vertreten sein sollten externe Experten als Sparringspartner sowie Vertreter der durch die geplanten Maßnahmen anzusprechenden Stakeholder. Neben der Überprüfung der vorgelegten Ansätze können weiterführende Ideen abgefragt werden. Um nicht langwierig Audio- oder Videoaufnahmen transkribieren zu müssen, sind Prozessbeobachter hilfreich, die wichtige Aspekte aus der Diskussion auf Moderationskarten festhalten. Anschließend sortiert das Konzeptionsteam die Rückmeldungen aus der Diskussion und nutzt diese, um die getesteten Ideen zu verfeinern, ggf. zu revidieren und neue Ideen zu integrieren. Abschließend wird geklärt, ob eine Fokussierung auf wenige Ideen sinnvoll ist.

Der Ablauf am vierten Tag:

Ausgangspunkt sind die fokussierten und getesteten Ideen. Jetzt werden die konkrete Vorgehensweise bzw. die Taktik erarbeitet. Je nach Teamgröße kann in Kleingruppen parallel an unterschiedlichen Aufgaben gearbeitet werden. Um möglichst konkrete Ergebnisse zu erhalten, werden Wireframes bzw. Prototypen[6] erstellt. Dabei kann es sich um Beispielbeiträge in unterschiedlichen Formatvarianten handeln, um Entwürfe von Landing Pages und Flyern oder den Redaktionsplan für einen Beispielmonat.

Der Ablauf am fünften Tag:

Der abschließende Tag dient dem Test der prototypisch entwickelten Lösungen. In Form von Einzelinterviews werden diese den Vertretern der Stakeholder vorgelegt und zudem mit Experten diskutiert. In der zweiten Hälfte des Tages werden die Rückmeldungen so genutzt, dass die getesteten Wireframes bzw. Prototypen weiter ausgearbeitet werden. Dies geht wieder einher mit einer Verdichtung und der finalen Entscheidung bei alternativen Varianten. Abschließend sollten Materialien vorliegen, die sich als Grundlage für die konkrete Umsetzung nutzen lassen.

---

[6] In diesem Stadium genügt meist Paper-Prototyping.

Eine abschließende Einordnung

Im ersten Moment erscheint das Modell der Strategieentwicklung mit dem Triple Diamond-Modell komplex. Es erscheint uns auch weniger geeignet für Einsteiger. Es entfaltet vor allem dann seine Stärke, wenn es von Moderatoren eingesetzt wird, die es regelmäßig nutzen und so immer erfahrener werden. Wird es innerhalb eines Unternehmens immer wieder eingesetzt, kommt seine Modularität zum Tragen: Der hier vollständig beschriebene Prozess kann für neue Einzelaufgaben immer reduziert werden, so dass nur die wirklich notwendigen Arbeitsschritte durchgeführt werden.

Hier finden Sie das Fachbuch „Die digitale Kommunikationsstrategie".

Autor/-in:

Pia Sue Helferich ist Professorin für Onlinekommunikation, insbesondere Organisationskommunikation an der Hochschule Darmstadt. Sie arbeitete in verschiedenen Projekten und Unternehmen zu den Themen Onlinekommunikation, Public Relations und Erwachsenenbildung, sowohl im privaten als auch öffentlichen Sektor. Weitere Schwerpunkte ihrer Arbeit sind lebenslanges Lernen sowie digitale Transformation und Kommunikation im Mittelstand. Diese Themen bringen sie und Thomas Pleil auch in das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation ein.

Kontakt: pia-sue.helferich@h-da.de

Thomas Pleil ist Professor für Public Relations, insbesondere Online-PR, an der Hochschule Darmstadt und Sprecher des Forschungszentrums Digitale Kommunikation und Medien-Innovation. Er hat den Studiengang Onlinekommunikation (B.Sc.) aufgebaut und zahlreiche Projekte zum Wissenstransfer – vor allem im Mittelstand – durchgeführt. Seine Themen sind v.a. Onlinekommunikation, digitale Transformation, Web Literacy und lebenslanges Lernen. Gemeinsam mit Pia Sue Helferich hat er das Steinbeis-Transferzentrum flux für Organisationsentwicklung, Kommunikation und lebenslanges Lernen gegründet.

Kontakt: thomas.pleil@h-da.de

Beitrag erscheint in Ruisinger, Dominik (2020):
Die digitale Kommunikationsstrategie, 2. Auflage, Freiburg: Schäfer Pöschel