

Jakob Maser

Projektmanagement

für Design

**Skript zu „Aspekte der Kommunikationsgestaltung“
an der Münster School of Design / FH Münster**

Stand: 25.03.2023

Projektmanagement für Design

Dieses Online-Skript gehört zu Aspekte der Kommunikationsgestaltung. Das Seminar biete ich gemeinsam mit Paul Bičič, Lehrkraft für besondere Aufgaben, seit 2012 an der MSD / Münster School of Design, dem Fachbereich Design der FH Münster, an.

Mein Lehrauftrag umfasst die Themengebiete Projektmanagement sowie Planning und Konzeption. Dieses Online-Skript soll einen praxisrelevanten, breit gestreuten Überblick über Methoden und Modelle vermitteln, die sich in meiner beruflichen Praxis bewährt haben oder eine wertvolle Ergänzung bieten.

Das Skript gliedert sich in zwei Teile:

Teil 1 behandelt die Grundlagen des Projektmanagements, so wie sie auch in anderen Branchen verbreitet sind. Ein allgemeines Verständnis von Projektmanagement stellt die Grundlage für interdisziplinäre Zusammenarbeit in jeglicher Art von Projekten dar.

Teil 2 geht konkreter auf die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts ein. Hier behandle ich das Planning und die Konzeption. Dieser Teil orientiert sich an dem im Kursverlauf zu leistenden Arbeitsschritten und bietet eine mögliche Struktur für die Präsentation der Ergebnisse.

Natürlich kann ich hier nicht alle Aspekte der vielfältigen Themengebiete vertieft darstellen. Weitere, eigene Recherchen und Lektüre sind erforderlich.

Die im Semesterverlauf zu bearbeitenden Aufgaben finden Sie hier ebenfalls.

Darüber hinaus steht das Skript als PDF zum Download bereit (Stand 25.03.2023).

Das Onlineskript ergänze und überarbeite ich fortlaufend. Für Korrekturhinweise, Anregungen und Ideen bin ich jederzeit dankbar. Um aus den WordPress-Beiträgen des Skripts das PDF zu erstellen, nutze ich das Open-Source-InDesign-Skript press2id von Gregor Fellenz. Mehr dazu in meinem Blog.

Aufgaben AdK

Die folgenden Aufgaben werden im Seminar „Aspekte der Kommunikationsgestaltung (AdK)“ im Verlauf des Semesters bearbeitet.

1. Grundverständnis

a) Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Grundlagen des Projektmanagements.

Lesen Sie dazu Teil 1: Projektmanagement. Notieren Sie Begriffe, die für Sie neu sind, und sammeln Sie Ihre Fragen zum Thema. Nutzen Sie zur (Selbst-)Kontrolle des Lernstands und des Verständnis der Inhalte den Online-Test (Teil 1).

b) Formulieren Sie einen Projektsteckbrief für Ihre Semesteraufgabe.

Dabei können Sie sich an dem Beispiel für einen Projektsteckbrief orientieren.

2. Ablaufplanung

a) Machen Sie sich mit den Grundideen von Planning und Konzeption vertraut.

Lesen Sie dazu Teil 2: Planning und Konzeption. Nutzen Sie zur (Selbst-)Kontrolle des Lernstands und des Verständnis der Inhalte den Online-Test (Teil 2).

b) Erarbeiten Sie einen Projektstrukturplan für Ihr Semesterprojekt.

Sammeln Sie die – Ihnen derzeit bekannten bzw. erkennbaren – Ziele Ihres Semesterprojekts und erstellen Sie einen Projektstrukturplan. Nutzen Sie dazu die drei verschiedenen Betrachtungswinkel und Kreativtechniken Ihrer Wahl.

c) Erstellen Sie einen Ablaufplan für Ihr Semesterprojekt.

Sammeln Sie die Ihnen bereits bekannten Termine. Diskutieren Sie in Ihrer Gruppe die verschiedenen Phasenmodelle und definieren Sie die Projektphasen für Ihr Projekt. Verteilen Sie die Verantwortung für Ihre Arbeitspakete und erstellen Sie einen Projektablaufplan.

3. Analyse

Analysieren Sie Ihre Aufgabenstellung, die Ausgangslage und den Kontext.

Tragen Sie alles zum Kommunikationsgegenstand, dem Absender, dem Umfeld, den verschiedenen Stakeholdern und den Vorbedingungen zusammen. Verdichten Sie die Ergebnisse und ziehen Sie daraus Schlussfolgerungen, die sich für Ihre Arbeit ableiten lassen. Was sind die zentralen Herausforderungen?

4. Strategie

Treffen Sie (begründete) Entscheidungen! Definieren Sie Zielgruppe(n) und bestimmen Sie die Botschaften. Definieren Sie die Tonalität der Kommunikation und legen Sie die passenden Maßnahmen fest.

5. Ideenentwicklung und Präsentation

Übersetzen Sie die Botschaften für Ihre Zielgruppe(n) in eine überzeugende (sprachlich-inhaltliche) Leitidee/Kreatividee. Entwickeln Sie dann die inhaltliche und visuelle Umsetzung anhand von Skizzen und Skribbles. Bauen Sie eine Präsentation auf, um Ihre Ansätze den Auftraggebenden vorzustellen.

Teil 1: Grundlagen des Projektmanagements

Design ist unsichtbar.

–Lucius Burckhardt, schweizer Soziologe und Vorsitzender des Werkbundes, 1925–2003

Warum Projektmanagement im Design?

Design ist kein Zuckerguss, der als Dekoration zum Schluss aufgetragen wird. Ein Großteil der Arbeit im Design fällt an, **bevor** man etwas visuell gestaltet. Das gilt sowohl für das Produkt- wie für das Kommunikationsdesign.

Der Designprozess beginnt mit einer genauen Analyse der Aufgabenstellung. Bevor man etwas gestalten kann, muss man Fragen nach der Identität und dem Selbstverständnis der Auftraggebenden und der Botschaft („**Wer** sagt **was?**“) beantworten. Dann folgen die Analyse des Umfelds und die Definition der Zielgruppe(n) („zu **wem** und **wozu/warum?**“) sowie die Festlegung der Tonalität („**wie?**“). Anschließend kann man die geeigneten Medien auswählen und sinnvoll miteinander verknüpfen („**wo?**“). Erst dann folgt das, was landläufig oft unter „Design“ verstanden wird: die visuelle Umsetzung.

Erfolgreiche Designprojekte sind sowohl auf das Vertrauen wie auf die aktive Mitarbeit der Auftraggebenden angewiesen. Darüber hinaus werden Designprojekte komplexer und entstehen in der Regel im Team. Deshalb erweitern sich die Aufgaben von Designerinnen und Designern auf das Management und die Koordination von Auftraggebenden und Dienstleistern sowie im Team. Dennoch ist Projektmanagement bisher nur selten Teil der Design-Ausbildung.

Für das Management von Projekten gibt es viele verschiedene Methoden und Werkzeuge. Die meisten davon wurden für große Bau-, Forschungs- oder Entwicklungsprojekte entwickelt. Deshalb sind sie oft für die typischen Bedingungen bei Designprojekten – zum Beispiel kleine Teams und geringe Budgets – nur bedingt geeignet. Trotzdem ist die Kenntnis dieser Projektmanagementstandards auch für Designerinnen und Designer sehr wichtig. Denn die Methoden und Begriffe sichern die Verständigung mit Projektbeteiligten aus anderen Berufen.

Auf dieser Website möchte ich meine langjährigen Erfahrungen und mein Wissen zum Projektmanagement im Design zusammentragen und weitergeben.

Was ist ein Projekt?

Was ist das eigentlich – ein Projekt?

Das ist gar nicht so leicht zu beantworten. Denn es gibt keine allgemeingültige Definition. Das amerikanische **Project Management Institute** (PMI, www.pmi.org) definiert ein Projekt so:

Eine vorübergehende Anstrengung zur Erzeugung eines einmaligen Dienstes oder Produkts.

Für das **Deutsche Institut für Normung** (DIN, www.din.de) ist ein Projekt ...

... ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit aber auch Konstante der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.

Was unterscheidet Projektarbeit von Routine?

Die meisten Definitionen sind sich einig darin, dass sich **Projekte** durch folgende Merkmale auszeichnen:

- Einmaligkeit und hohe Individualität
- Hohe Komplexität
- Bearbeitung in einem eigens für das Projekt zusammengestellten interdisziplinären Team
- Lösungswege sind oft (noch) unklar
- Ungewisser Ausgang
- Hohe Kostenintensität
- Dynamische Randbedingungen

Dem gegenüber ist **Routinearbeit** durch die gegenteiligen Merkmale gekennzeichnet:

- Wiederholende Tätigkeiten
- Aufteilung in überschaubare Schritte
- Festgelegte Abläufe und Standards
- Innerhalb der Standardorganisation, abteilungsspezifische Abwicklung
- Prozesse und Ergebnisse stehen fest
- Statische Randbedingungen

Daraus folgt, dass Routinearbeit trainierbar ist und kontinuierliche Verbesserungen möglich sind, während bei Projekten der Anspruch „**Do it right the first time**“ gelten muss.

Was ist Prozessmanagement?

Vieles was im Alltag von Designbüros oder Werbeagenturen als „Projekt“ bezeichnet wird, ist nach diesen Definitionen eigentlich Routinearbeit. Damit sind diese „Projekte“ nicht Gegenstand des Projektmanagements sondern der normalen Betriebsabläufe bzw. des **Prozessmanagements**.

Anders als im Projektmanagement – bei dem es um das Erreichen eines komplexen Projektziels mit (noch) unbekanntem Lösungsweg, eigenem Projektteam und hohem Kosten- und Zeitaufwand geht – ist das Ziel des Prozessmanagements die Verbesserung des laufenden Betriebs und der **wiederkehrenden Routineaufgaben**. Wie das Projektmanagement umfasst das Prozessmanagement verschiedene Aufgabenfelder von **Qualitätsmanagement** über **Kostenmanagement** bis hin zum **Personalmanagement**.

Was ist Projektmanagement?

Historische Entwicklung des Projektmanagements

Um 1910 entwickelte amerikanische Maschinenbauingenieur Henry Gantt (1861–1919) den nach ihm als Gantt-Diagramm bezeichneten Balkenplan. Dieser wurde zunächst vor allem bei großen Bauvorhaben wie dem Bau des Hoover-Staudamms (1935) eingesetzt.

In den 1960er Jahren wuchs die Komplexität von militärischen und wissenschaftlichen Projekten, zum Beispiel in der Raumfahrt, derart an, dass man diese mit den bis dahin üblichen Führungs- und Organisationsmethoden nicht mehr handhaben konnte. Das Projektmanagement als eigenständige Disziplin entstand.

Diese Wurzeln prägten die ersten Methoden und Ansätze des Projektmanagements, bei denen es vor allem um die Erstellung von verbindlichen Ablaufplänen ging.

Es gibt heute sehr viele unterschiedliche Projektmanagement-Ansätze. Den meisten Methoden liegt aber eine Reihe von grundsätzlichen Prinzipien zugrunde:

- Strukturierung von Problemen
- Starke Betonung der Definitionsphase
- Klare Ziele und Vorgaben
- Transparenz über den Projektstand
- Personifizierte Verantwortung

Neben dem „klassischen“ oder linearen Projektmanagement gibt die sogenannten „Agilen“ Methoden, die auf Ansätzen aus der Software-Entwicklung stammen.

Wichtig: Projektmanagement liefert keine Patentrezepte. Jedes Projekt, jedes Team ist anders! Deshalb ist es wichtig, verschiedene Methoden zu kennen und zumindest grundsätzlich zu verstehen.

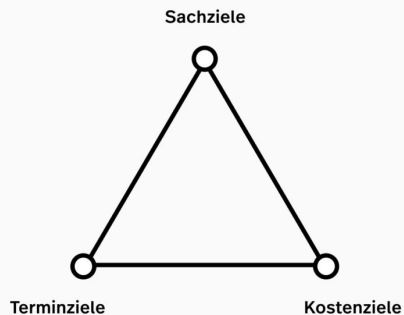
Warum ist Projektmanagement in Unternehmen relevant?

Die zunehmende Komplexität und Veränderungsdynamik macht in vielen Branchen die Aufgabenstellungen so umfangreich, dass man sie nicht im Rahmen der normalen **Linienorganisation** bearbeiten kann, sondern als abteilungsübergreifende Projekte behandeln muss. Man spricht von der zunehmenden Projektorientierung von Unternehmen.

Darüber hinaus versteht man Projekte heute auch als Werkzeuge des **Wissensmanagements** und zum Aufbau von **Führungskompetenz** sowie als wichtige Methode zur **Unternehmensentwicklung**.

Warum ist Projektmanagement für Design relevant?

Das „Magische Dreieck“ des Projektmanagements

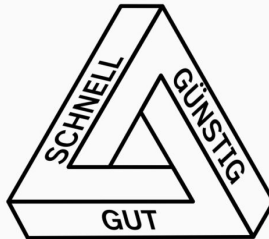


Jakob Maser

Projektmanagement für Design

Ziele, Zeitdauer und finanzieller Aufwand sind in Projekten eng miteinander verbunden und voneinander abhängig. Diese Abhängigkeit visualisiert das **„Magische Dreieck des Projektmanagements“**. An den drei Ecken befinden sich die zentralen Dimensionen eines Projekts: Qualität, Termin und Kosten. Veränderungen an einer Ecke ziehen automatisch Veränderungen an den anderen beiden Ecken nach sich. Es ist unmöglich, ein Projekt gleichermaßen gut, schnell und günstig abzuwickeln – auch wenn das manchmal von Auftraggebern gefordert wird.

“Designers Holy Triangle”



Im Design ist dies auch als „**Designers' Holy Triangle**“ bekannt – mit den drei Schenkeln „**Good**“, „**Fast**“ und „**Cheap**“. Dazu gehören die drei Gleichungen: „**Good + Fast = Expensive**“, „**Good + Cheap = Slow**“ und „**Fast + Cheap = Inferior**“.

Siehe auch: de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement

Werkzeuge des PM

Im Projektmanagement werden zwei grundsätzliche Arten von Ansätzen unterschieden: das lineare (oder klassische) Projektmanagement und das agile Projektmanagement. Da in der Praxis häufig Elemente aus beiden Ansätzen zu finden sind, werden beide hier kurz vorgestellt.

Lineares Projektmanagement

Projektmanagementphasen nach DIN

Das **Deutsche Institut für Normung** (DIN, www.din.de) definiert in der DIN 69901-2:2009-1 fünf **Projektmanagementphasen** (die nicht mit den **Projektphasen** verwechselt werden dürfen).

Die **Projektmanagementphasen** sind nicht durch den Zeitverlauf, sondern durch die Aufgabenstellungen des Projektmanagements als Gruppe von Prozessen definiert:

- 1. Initialisierung
- 2. Definition
- 3. Planung
- 4. Steuerung
- 5. Abschluss

Projektphasen hingegen sind die projektart-, branchen- oder firmenspezifisch benannten zeitlichen Abschnitte eines Projekts, die sequenziell nacheinander oder auch teilweise überlappend durchlaufen werden können (siehe 3. Planung).

1. Initialisierung

Das Problem zu erkennen ist wichtiger als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung.

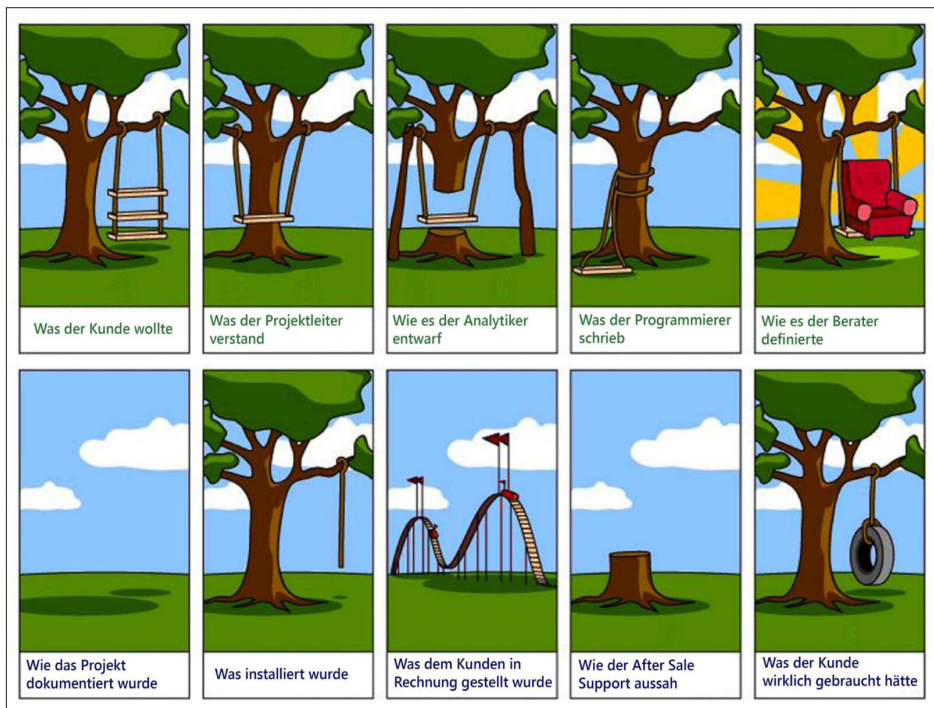
–Albert Einstein, deutscher Physiker, 1879–1955

Wie beginnt ein Projekt?

Projekte können auf verschiedene Weise entstehen: durch Kundenaufträge, durch Ideen, neue Unternehmensziele oder veränderte Rahmenbedingungen.

In der Projektmanagementphase „Initialisierung“ geht es deshalb darum, zunächst das Projekt und den Projektkontext möglichst genau zu erfassen. Man klärt die Erwartungen an das Projekt und sichert das gemeinsame Projektverständnis ab. Denn gerade zu Beginn können die Vorstellungen der Projektbeteiligten erheblich voneinander abweichen.

Bei Projekten arbeitet man in der Regel fachübergreifend zusammen. Deshalb ist es wichtig sicherzustellen, dass Begriffe und Definitionen einheitlich verstanden werden und alle das Gleiche meinen.



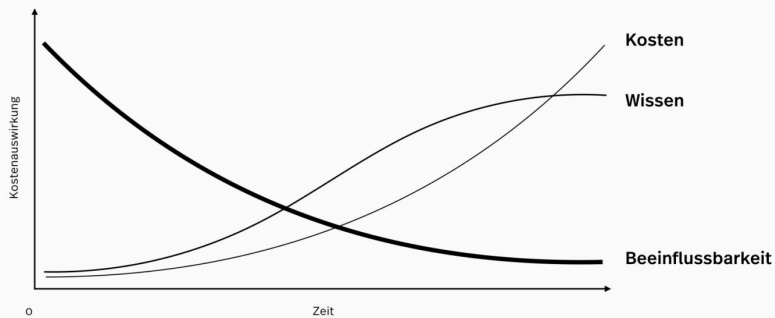
Warum ist der Start eines Projekts so wichtig?

Wenn ich keine Zeit habe, nehme ich davon besonders viel am Anfang.

–Ruth Cohn, deutsche Psychologin, 1912–2010

Im Projekt steigen mit fortschreitendem Verlauf die Kosten, die Zeit verfliegt und die Beeinflussbarkeit sinkt, während das Wissen wächst. Deswegen betonen die meisten Projektmanagementmethoden die Startphase besonders.

Bedeutung des Projektstarts



Jakob Messer Projektmanagement für Design

Ergebnis der Projektmanagementphase „Initialisierung“

Das Ergebnis der Projektmanagementphase „Initialisierung“ sollte ein schriftlich fixiertes gemeinsames Projektverständnis sein – zum Beispiel durch ein **Projektsteckbrief**, **Briefing** oder **Projektantrag**.

Beispiel für einen Projektsteckbrief

Der Projektsteckbrief listet die wichtigsten Informationen auf, die den Rahmen eines Projekts abstecken. Er stellt die Entscheidungsgrundlage für die Durchführung des Projektes dar.

- **Auftraggeber:** Wer beauftragt das Projekt?
- **Oberziel:** Was soll durch das Projekt erreicht werden?
- **Projekthalt:** Worum geht es?
- **Nutzen:** Warum soll das Projekt durchgeführt werden?
- **Umfeld:** Welche Faktoren wirken auf das Projekt?
- **Termine:** Bis wann sollten (voraussichtlich) Ergebnisse vorliegen?
- **Kosten:** Wie viel Budget muss dafür investiert werden?
- **Schlüsselrollen:** Wer übernimmt die zentralen Rollen?
- **Chancen:** Welche Chancen ergeben sich ggf. aus dem Projekt?
- **Mögliche Hindernisse und Risiken:** Was gilt es zu beachten?
- **Besondere Schnittstellen:** Welche Schnittstellen gibt es?
- **Bemerkungen:** Was ist sonst noch relevant?

2. Definition

Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.

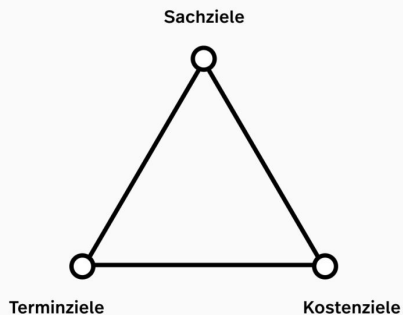
–Laozi, chinesischer Philosoph, 6. Jh.

Projektziele

Projektziele sind meist komplexer als es auf den ersten Blick den Anschein hat. Es ist deshalb sehr wichtig, sich frühzeitig alle Ziele klarzumachen und diese sowohl mit dem Auftraggebern wie im Team abzustimmen.

Ziele des magischen Dreiecks

Das „Magische Dreieck“ des Projektmanagements



Jakob Maser

Projektmanagement für Design

Sachziele (Projektergebnisse):

- Was leistet bzw. kann der Projektgegenstand (Funktionen, Eigenschaften und Qualitätsmerkmale)?
- Was leistet das Projekt darüber hinaus?
- Und was ist nicht Bestandteil des Projekts?

Terminziele (Projektendtermin):

- Wann kann begonnen werden?
- Wann soll das Ergebnis vorliegen und das Projekt beendet werden?
- Zwischenschritte?

Kostenziele (Projektbudget):

- Personalressourcen
- Sachmittel
- Betriebskosten/Wartung
- Kosten für Abbau/Rückbau/Entsorgung

Bei Projekten im Kommunikationsdesign fällt in der Regel ein Großteil der Kosten aus Auftraggebendensicht für **Produktion** und **Distribution** der Maßnahmen an (zum Beispiel Druck, Verteilung/Versand, Schaltung von Anzeigen, Spots usw.), nicht auf die Designleistung.

Zielhierarchie

- **Oberziel** (z. B. Messeauftritt)
- **Ergebnisziele:** Was soll am Ende vorliegen und was soll das Projekt leisten?
- Sachziele (z. B. Einladung, Messestand usw.), auch Liefergegenstände/Deliverables: Produkte oder Projekt-Ergebnisse
- Soziale Ziele (z. B. geschultes Standpersonal, erfolgreiche Neukontakte usw.)
- **Vorgehensziele:** Welches Vorgehen wird vereinbart?
- Kosten
- Termine
- **Ziele:** Welche SOLL-Zustände sollen am Ende erreicht sein?
- **Unterziele:** Welche Funktionalitäten/Qualitätsmerkmale sollen am Ende je Ziel vorliegen?

Weitere Zielarten

Neben dem konkreten Auftrag und den Rahmenbedingungen wie Budget oder Termine gibt es oft noch eine ganze Reihe verdeckter, nicht auf den ersten Blick erkennbarer Ziele, die sich aus dem Projektkontext ergeben. So müssen langfristige **strategische** Ziele von mittelfristigen **taktischen** und kurzfristigen **operativen** Zielen unterschieden werden.

Während der Zielfindung können Kreativtechniken wie **Brainstorming**, **Brainwriting** oder **Mindmaps** hilfreich sein, um sich die Ziele sämtlicher **Stakeholder** bewusst zu machen.

Zielkonflikte

Miteinander in Konflikt stehende Ziele sollte man frühzeitig erkennen und Zielkonflikte auflösen. So können kurzfristige, **operative** Ziele, zum Beispiel eine Abverkaufsaktion, mit langfristigen **strategischen** Zielen, wie zum Beispiel dem angestrebten Image einer Marke, in Konflikt stehen. Ein erster Schritt um Zielkonflikte aufzulösen ist die Kategorisierung der Ziele in MUSS-, SOLL- und KANN-Ziele.

Sach-, Kosten- und Terminziele stehen in einer sehr engen Abhängigkeit zueinander (siehe das „Magische Dreieck“). Durch Änderung an einer Ecke des Dreiecks entstehen automatisch auch an den anderen Ecken Veränderungen. Erweitern sich zum Beispiel die Sachziele durch neue Ideen, ist es so gut wie sicher, dass das Projekt länger dauert und/oder teurer wird. Das Management der Sachziele und der davon abhängigen Termin- und Kostenziele bezeichnet man im Projektmanagement auch als **Umfangs-** oder **Scope Management**.

Priorisierung von Projektzielen

Zusammen mit den Auftraggebenden sollte für jedes Projekt eine Priorisierung der Ziele des „Magischen Dreiecks“ vorgenommen

- **Priorität auf den Sachzielen („Best-in-Market“):** möglichst hohe Qualität, auch bei Kosten- und/oder Terminüberschreitungen
- **Priorität auf den Terminzielen („Time-to-Market“):** möglichst kurze Projektdauer, auch zulasten von Kosten und/oder Qualität
- **Priorität auf den Kostenzielen („Design-to-Cost“):** festes Projektbudget, Einschränkungen bei der Qualität und Funktionalität und/oder Terminüberschreitungen werden in Kauf genommen

Projektphasen

Projekttermine

Projektphasen helfen dabei, ein Projekt zu strukturieren. Ein Phasenplan mit klaren zeitlichen Abschnitten hilft allen Projektbeteiligten sich zu orientieren. Um die Einteilung in Projektphasen vorzubereiten, listet man zunächst die für die Projektbeteiligten entscheidenden Termine übersichtlich auf. Dazu zählen zum Beispiel:

- Abstimmungs-, Entscheidungs- und Präsentationstermine
- Liefertermine
- Druckabgabe- und Erscheinungstermine
- Urlaube und Feiertage
- Externe Termine wie Messen oder Veranstaltungen

Meilensteine

Ein Projekt ohne Zwischenschritte durchzuführen und erst am Schluss zu prüfen, ob die Ziele erreicht wurden, ist sehr riskant. Projektphasen werden deshalb durch sogenannte „Meilensteine“ abgeschlossen. Zum Abschluss jeder Projektphase prüft man, ob alle zu Beginn gemachten Annahmen und Rahmenbedingungen noch gelten und ob es eventuell neue Risiken gibt, die den Projekterfolg gefährden. Offene Probleme sollten benannt und entschieden werden, damit „sauber“ in die nächste Phase gestartet werden kann.

Eine besonders intensive Prüfung nennt man „Review“. Auch die Bezeichnung „Retrospektive“ ist gebräuchlich, vor allem in agilen Projektmanagement. Bei einem Review wird geprüft, ob die Erreichung der Projektziele und die Wirtschaftlichkeit weiterhin gewährleistet sind oder ob ein Abbruch des Projekts sinnvoller ist. Denn je eher ein nicht realisierbares Projekt gestoppt wird, umso geringer sind die Kosten.

Ein Meilenstein im Projektmanagement hat keine Dauer, benötigt keine Ressourcen und ist nie nur „zum Teil erreicht“.

Phasenmodelle

Ein „perfektes“ Phasenmodell, das sich für alle Projektarten eignet, gibt es nicht. Die Anzahl und Bezeichnung von Projektphasen und Zwischenschritte variiert je nach Umfang des Projekts und nach Branche stark. Der handlungsleitende Gedanke bei der Definition der Projektphasen: „So viel Systematik wie nötig, so wenig wie möglich.“

Um Phasen sinnvoll definieren zu können, hilft es sich mit verschiedenen Modellen zu beschäftigen. So kann man im Team eine für das eigene Projekt passende Struktur festlegen.

Projektorganisation

Projektarbeit unterscheidet sich von der „normalen“ Arbeit in Unternehmen und Institutionen (siehe die Unterscheidung zwischen Projekt und Routine). Deshalb unterscheiden sich auch die Organisationsformen.

Typischer Aufbau einer Linienorganisation

Der klassische Aufbau von Unternehmen ist hierarchisch. Der Geschäftsführung unterstellt sind verschiedene Bereiche oder (Fach-)Abteilungen (zum Beispiel Produktion, Entwicklung oder IT), die wiederum in Teams organisiert sind.

Typischer Aufbau einer Projektorganisation

Im Projektteam arbeiten Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen eines Unternehmens zusammen. Dazu kommen oft weitere externe, nicht zum Unternehmen gehörende, Projektpartner und Dienstleister.

Zentrale Rollen im Projekt

Im Projekt müssen die Beteiligten also neue und andere Rollen einnehmen. Je nach Art des Projekts und der beteiligten Organisationen variieren die Bezeichnungen. Typischerweise werden folgende Rollen definiert:

- Project Sponsor/Auftraggeber:in
- Project Owner/Steering Board/Lenkungsausschuss
- Project Manager/Projektleitung
- Project Member/Projektteam
- Project Stakeholder (vom Projekt Betroffene, die aber nicht direkt am Projekt mitarbeiten)

Aufwand- und Kostenschätzung

Die Aufwandsschätzung ist eine der zentralen Herausforderungen im Projektmanagement. Sie soll eine Reihe von Fragen beantworten: Wen und was brauche ich wann (Kapazitätsplanung)? Wie teuer wird das Projekt (Projektbudgetierung)? Damit liefert sie die Grundlage um zu entscheiden: Wie gehe ich vor? Welche Ressourcen kaufe ich ein?

Wer wird wie lange benötigt?

- Interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Externe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Spezialistinnen und Spezialisten

Was und wie viel wird benötigt?

- Sachmittel
- Räume
- Materialien
- Kommunikationsmittel
- Maschinen

Verfahren zur Aufwandschätzung

Für die Schätzung gibt es verschiedene Verfahren:

- **Bottom-up:** Schätzung auf Basis der geplanten Arbeitspakete
- **Top-down:** Expertenschätzung anhand von Vorerfahrungen
- **Vergleich mit früheren Projekten**
- **Schätzklausur:** Expertenrunde, anonyme Schätzrunde

Es empfiehlt sich jeweils von einem optimistischen wie von einem pessimistischen Projektverlauf auszugehen, um einen realistischen Wert ermitteln zu können.

Grundlage für eine möglichst exakte Aufwandsschätzung ist sorgfältiges Wissensmanagement. Für Agenturen und Designbüros bedeutet das in der Regel die genaue Erfassung und Zuordnung der Arbeitszeiten und Materialien zu einzelnen Aufträgen.

Ergebnisse der Projektmanagementphase „Definition“

Mit einem (Projekt-)Auftrag wird das Projekt formell beauftragt und gestartet. Die Projektleitung wird benannt und das Projektbudget wird freigegeben.

Beispiel für Elemente eines typischen Projektauftrag

- Auftraggebende
- Projektbezeichnung
- Kurzbeschreibung
- Ziele
- Projektergebnisse
- Annahmen und Beschränkungen
- Projektbeginn und -ende, Terminvorgaben
- Projektbudget
- Projektleitung, evtl. Projektteam

3. Planung

Man plant immer wieder.

Und immer kommt es anders.

–Robert Musil, österreichischer Schriftsteller, 1880–1942

Warum Planung?

Planung ist – wenn sie gut sein soll – sehr zeitaufwendig. Sollte man diesen Aufwand nicht besser direkt in die Erreichung der Ziele stecken? Viele gute Gründe sprechen jedoch für die Erstellung von Plänen. Denn erst eine Planung ermöglicht:

- Überprüfung von Zielen und Vorgaben
- Strukturierung der Projektaufgabe
- Orientierung
- Projektsteuerung
- Handlungssicherheit
- Frühes Erkennen von Problemen
- Moderation von Konflikten

Selbst ein „falscher“ Plan ist besser als gar kein Plan! Denn was wäre die Alternative? Totaler Blindflug.

Wie geht man bei der Planung vor?

Im Projektmanagement gibt es eine Vielzahl von Planungen. Die wichtigsten Pläne sind der Projektstrukturplan und der Projektablaufplan. Je nach Projektart können weitere Pläne für die **Materialbeschaffung, Kommunikationspläne, Kosten- und Finanzpläne, Qualitätspläne** oder **Risiko- und Notfallpläne** hinzukommen.

Bevor mit der Planung begonnen werden kann, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein:

- Die zu erreichende **Ziele** müssen bekannt – und abgestimmt – sein.
- Die **Lösungswege** müssen (zumindest grob) bekannt sein.
- **Risiken** (wie zum Beispiel mögliche Probleme, Machbarkeit oder Akzeptanz) müssen beurteilbar sein.
- Das erforderliche/verfügbare **Know-how** muss einschätzbar sein.
- Die **Verfügbarkeiten** müssen bekannt sein, mindestens die der **Engpassressourcen** (zum Beispiel spezielle Maschinen, Räume, schwer zu beschaffende Materialien oder auch Expertinnen und Experten).

Grobplanung und Feinplanung

Die Planung erfolgt in der Regel in zwei Schritten. Die **Grobplanung** erfolgt so früh wie möglich – am besten noch in der Definitionsphase. Sie umfasst mindestens die Zielbeschreibung und die Einteilung des Projekts in Projektphasen (oder die Aufteilung in mehrere Projekte). Dabei soll sie vor allem Folgendes leisten:

- Überblick über das Projekt verschaffen
- Durchführung vorbereiten
- Kosten- und Zeiteinschätzung ermöglichen
- Erste Ressourcenplanung ermöglichen

Die **Feinplanung** kann erfolgen, wenn eine Lösungsvariante entschieden ist. Jetzt können Arbeitspakete definiert werden und die bisherige Planung wird geprüft und aktualisiert.

- Ist die Zieldefinition vollständig und realistisch?
- Sind ausreichend Ressourcen (Personal, Material, Geld und Zeit) vorhanden?
- Gelten Ausgangsbedingungen und -annahmen noch?
- Haben sich Randbedingungen oder das Umfeld verändert?
- Müssen Abbruchbedingungen definiert werden, wenn die Projekterreichung gefährdet ist?
- Welche Folgen müssen nach dem Projektabschluss beachtet werden?

Wichtig: Planung ist immer nur ein Modell – ein vereinfachtes Abbild der Realität. Deshalb sollte jede Planung immer wieder überprüft werden:

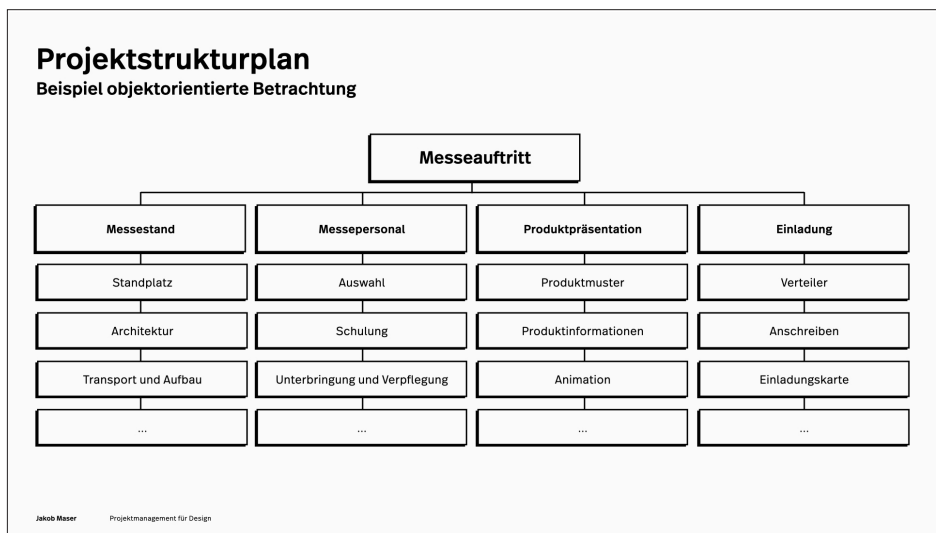
Projektstrukturplan (PSP): Was ist zu tun?

Der **Projektstrukturplan** (PSP) ist eine möglichst vollständige Darstellung des Projektes. Er legt fest, **was** zu tun ist. Das Projekt wird strukturiert und in übersichtliche **Arbeitspakete** (oder **Vorgänge**) aufgeteilt. Der PSP ist die Basis für die Zeit- und Kostenschätzung, die Grundlage für die Projektsteuerung, die Risikobewertung und Projektdokumentation.

Die Gliederung des PSP kann man aus unterschiedlichen Blickwinkeln vornehmen. Um ein möglichst vollständiges Bild des Projekts zu erhalten, empfiehlt es sich, die folgenden drei Perspektiven bewusst nacheinander zu durchlaufen.

Wichtig: Die zeitliche Abfolge wird nicht im PSP festgelegt, sondern im Projektablaufplan (PAP).

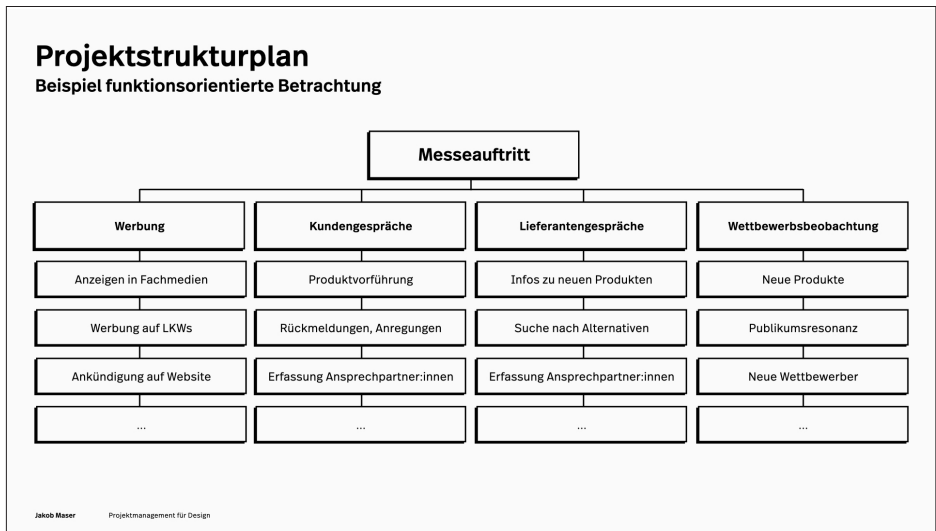
Objektorientierte Betrachtung



Bei der **objektorientierten** Betrachtung bilden die einzelnen Objekte des Projekts (auch als „Artefakte“ bezeichnet) die oberste Ebene. Zu den einzelnen Oberpunkten sammelt man dann die entsprechenden Arbeitspakete.

Zum Beispiel bei einem Messeauftritt zählen zu den Objekten der Messestand, das Messepersonal, die Produktpräsentation oder die Einladung.

Funktionsorientierte Betrachtung



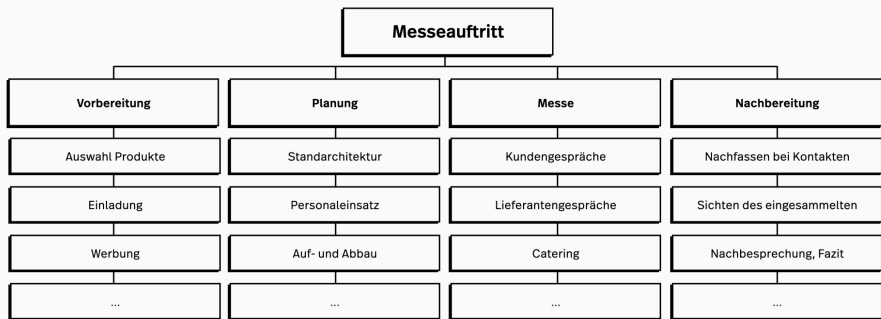
Die **funktionsorientierte** Betrachtung geht nicht von Objekten sondern von Funktionen aus. Das können die verschiedenen an einem Projekt beteiligten Gewerke sein oder die Funktionalitäten, die durch das Projekt erreicht werden sollen. Auch hier werden wieder die entsprechenden Arbeitspakete gesammelt. Dabei kann es zu Wiederholungen von bereits bei der objektorientierten Betrachtungsweise gesammelten Arbeitspakete kommen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit treten jedoch durch den veränderten Blickwinkel ganz neue Arbeitspakete hervor, die bei rein objektorientierter Betrachtung vergessen worden wären.

Bei dem Beispiel des Messeauftritts gehören dazu etwa die Werbewirkung für das Unternehmen, Kunden- und Lieferantengespräche oder die Wettbewerbsbeobachtung.

Ablauforientierte Betrachtung

Projektstrukturplan

Beispiel ablauforientierte Betrachtung



Jakob Maser

Projektmanagement für Design

Die **ablauforientierte** Betrachtungsweise nimmt den zeitlichen Ablauf des Projekts als Ausgangspunkt. Auch hier gilt, dass es sicher Wiederholungen der Arbeitspakete aus den vorangegangenen Betrachtungen geben wird, aber eben auch wieder neue, zuvor nicht berücksichtigte Arbeitspakete.

Für das Beispiel Messeauftritt etwa die Vorbereitungsphase, die Planungsphase, die Messe und die Nachbereitung.

Arbeitspakete

Die Beschreibung der Arbeitspakete definiert Folgendes:

- **Aufgabe:** Was ist zu tun? Woran messe ich den Erfolg?
- **Termin:** (Bis) wann ist es zu tun?
- **Verantwortlichkeit:** Wer hat es zu tun bzw. entscheidet über die Erledigung?
- **Hilfsmittel und Methoden:** Wie/womit ist es zu tun?

Die Arbeitspakete müssen klar voneinander abgegrenzt sein und dürfen sich nicht überlappen. Externe Aufgaben sollten immer als eigene Arbeitspakete definiert werden. Zu kleine Arbeitspakete erschweren die Kontrolle und die Kostensteuerung. Jedoch sollte der Zeiträumen nicht zu lang sein, da sonst Verzögerungen unter Umständen zu spät erkannt werden.

Bei der Definition der Arbeitspakete kann das Akronym SMART als Gedankenstütze dienen:

- **Specific** (spezifisch)
- **Measurable** (messbar)
- **Activating** (aktivierend, motivierend (auch **attractive**/attraktiv))
- **Reasonable** (realistisch, erreichbar)
- **Time-bound** (terminiert)

Bei der Formulierung sollte man darauf achten, dass die Arbeitspakete auch aus unterschiedlichen Fachperspektiven verständlich sind. Fachbegriffe sollten allgemeinverständlich erläutert werden, wenn sie sich nicht vermeiden lassen.

Vorgehensweisen für die Erstellung

Es gibt zwei Möglichkeiten, die Arbeitspakete für den Projektstrukturplan zu sammeln: „Top-down“ oder „Bottom-up“. Bei der Methode **Top-down** wird das Projekt schrittweise in kleinere Einheiten zerlegt. Das setzt Erfahrungen mit ähnlichen Projekten und einen guten Überblick über das Projekt voraus. Ist dies nicht gegeben, bietet sich die Methode **Bottom-up** an. Im Team werden alle Arbeitspakete – zunächst ungeordnet – gesammelt, zum Beispiel durch Brainstorming oder Brainwriting. Anschließend werden die Arbeitspakete sinnvoll gruppiert und auf Vollständigkeit geprüft. Beide Methoden können auch ergänzend nacheinander eingesetzt werden. Geeignete Werkzeuge für die Erstellung eines Projektstrukturplan sind Stift und Papier (mindestens DIN A3!), Post-its oder auch Mind-Mapping-Programme.

Projektablaufplan (PAP): Wann ist was von wem zu tun?

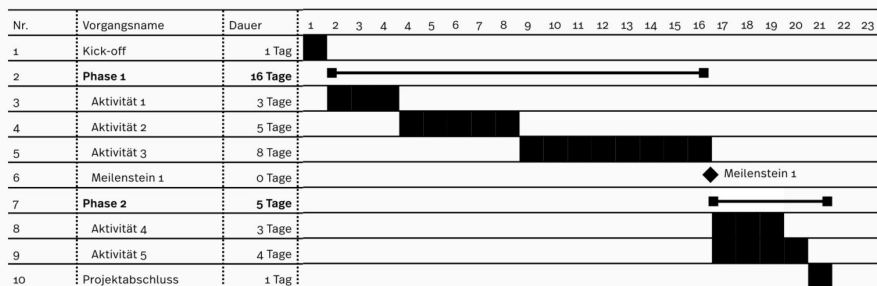
Der Projektablaufplan (PAP) stellt die detaillierte Planung der Ressourcen und des zeitlichen Ablaufs des Projekts dar.

Vorgehensweise für die Erstellung eines Projektablaufplans

Die Projektablaufplanung läuft in drei Schritten ab:

1. Zunächst sammelt man sämtliche Vorbedingungen, Abhängigkeiten und Dauern der im PSP definierten Arbeitspakete.
2. Dann prüft man die Verfügbarkeit der Ressourcen. Dazu gehört zum Beispiel das Überprüfen von Urlauben oder Feiertagen sowie der Belegung durch das Tagesgeschäft oder andere Projekte.
3. Danach erfolgt die zeitliche Planung, zum Beispiel in Form eines **Gantt-Diagramms**. Dabei muss man auf das Einhalten von Terminen und die Kapazität der Ressourcen achten. Ebenso sollte man ausreichend Pufferzeiten einplanen, um eventuelle Verzögerungen abzufedern.

Beispiel für ein Gantt-Diagramm



Gantt-Diagramme kann man sowohl mit den meisten Projektmanagement-Programmen sowie mit spezialisierten Tools erstellen. Siehe dazu die [Übersicht zu Projektmanagement-Software](#).

Siehe auch: de.wikipedia.org/wiki/Gantt-Diagramm

4. Steuerung

„Gedacht“ heißt nicht immer gesagt,
„gesagt“ heißt nicht immer richtig gehört,
„gehört“ heißt nicht immer richtig verstanden,
„verstanden“ heißt nicht immer einverstanden,
„einverstanden“ heißt nicht immer angewendet,
„angewendet“ heißt noch lange nicht beibehalten.

–Konrad Lorenz, österreichischer Verhaltensforscher, 1903–1989

Was sind Erfolgsfaktoren für die Projektsteuerung?

Damit man Projekte erfolgreich steuern kann, sind eine Reihe von Faktoren entscheidend:

- **Top-Management-Unterstützung:** Wenn die oberste Entscheidungsebene ein Projekt nicht als relevant ansieht und explizit unterstützt, wird es im Verlauf schwer, die benötigte Unterstützung im Unternehmen zu bekommen.
- **Teamentwicklung:** Projektteams sind in der Regel interdisziplinär und müssen meist unter hohem Zeit- und Kostendruck „funktionieren“. Das erfordert Vertrauen, ein gemeinsames Projektverständnis und eine gemeinsame Sprache – Faktoren, die nicht „einfach so“ vorhanden sind, sondern die das Team aktiv entwickeln muss.
- **Kommunikation:** „Reden hilft“ – Im oft hektischen Projektablauf ist es nicht leicht, zu beurteilen, wer wen wann über was informieren sollte. Ein „zu wenig“ an Information an das Team oder an Stakeholder kann dabei genau so gefährlich sein wie ein „zu viel“. Deshalb ist die Kommunikationsmanagement eine der wesentlichsten Projektmanagementfunktionen.
- **Persönlichkeit der Projektleitung:** Die Projektleitung benötigt sowohl Durchsetzungsvermögen, diplomatisches Geschick, analytischen Verstand und Einfühlungsvermögen sowie die Fähigkeit, mit **Paradoxien** (Gegensätzlichkeiten) und **Ambiguität** (Unschärfen) umgehen zu können. Dabei kann die Kenntnis von Projektmanagementbegriffen und -methoden helfen, die eigene Persönlichkeit und die Rolle im Team besser zu begreifen.
- **Projektplanung:** Ein gemeinsames und abgesichertes Verständnis der Projektziele und des Vorgehens mit klaren Schritten und Aufgaben ist eine Grundvoraussetzung um ein Projekt steuern zu können. Nur so kann man Abweichungen erkennen und den Kurs korrigieren.

Wie werden Projekte gesteuert?

Ein Projekt zu leiten und zu steuern, heißt vor allem miteinander zu reden. Regelmäßige, strukturierte Team-Meetings sind ein wesentlicher Baustein für eine funktionierende Projektsteuerung.

Typische Agenda einer Teamsitzung

- **Einleitung:** Willkommen, Moderation und Protokollführung festlegen
- **Aktuelles:** z. B. Zufriedenheit des Auftraggebers, Teambelange, Arbeitsmittel usw.
- **Information über den IST-Zustand** und Bewertung des Fortschritts (Abgleich mit SOLL-Zustand)
- **Probleme und Änderungswünsche** (ggf. Steuerungsmaßnahmen ergreifen oder Entscheidungsvorlagen erarbeiten)
- **Risiken und Stakeholder** betrachten

Änderungsmanagement

Durch neue Erkenntnisse oder Veränderungen im Umfeld können sich neue Anforderungen an das Projekt oder neue Ideen für Maßnahmen oder Funktionen ergeben. Solche Änderungswünsche sollte man frühzeitig erkennen und sie mit dem Spielraum des Magischen Dreiecks abgleichen. Egal wie überzeugend eine Idee ist, in der Regel führt sie zu Mehraufwand oder Verzögerungen, die mit dem Auftraggeber abgeklärt werden müssen. Deshalb sollte man jede Erweiterung des Projektauftrags samt der Auswirkungen auf Kosten und Termine schriftlich fixieren und vom Auftraggeber gegenzeichnen lassen.

Merke: In Projekten sind gute Ideen meist eine schlechte Idee!

Rollen im Projekt

Rolle der Teammitglieder

Im Kontext eines Projekts sind Teammitglieder wesentlich mehr als nur fachspezifische Funktion. Die Projektleitung braucht deshalb einen „mehrdimensionalen“ Blick auf das Team.

Die Projektleitung kann auf unterschiedlichen Ebenen in unterschiedlichem Maß auf die Teammitglieder einwirken. So kann sie dazu beitragen, dass die Teammitglieder ihre Rolle im Projektteam optimal ausfüllen können.

Steuern der Teammitglieder

Voraussetzungen der Person		Voraussetzungen der Organisation	
„Wollen“	• Motivation • Werte • Haltungen • Passung	„Sollen/Müssen“	• Erwartungen/Anforderungen • Verantwortung einfordern • Konsequenzen • Konfrontation • Klarheit
„Können“	• fachlich, methodisch, sozial, persönlich • Rollenkompetenz • Gesundheit	„Dürfen“	• Zeit/Kapazität • Autorisierung • Ausstattung • Ressourcen

Rolle der Projektleitung

Um ein Projekt zu steuern, kann die Projektleitung auf unterschiedlichen Ebenen aktiv werden:

Störungen beheben:

- Beseitigen sozialer oder technischer Störungen (ggf. durch Fachpersonal)

Mehr Ressourcen einsetzen:

- Anzahl der Mitarbeitenden erhöhen
- Überstunden einführen
- Leistungen fremdvergeben

Anderes Vorgehen wählen:

- Ändern des Konzepts
- Einführen effizienterer Techniken
- Wollen: Erhöhen der Motivation
- Können: Erhöhen der Qualifikation
- Dürfen: Vergrößern der Verantwortlichkeitsspielräume
- Auswechseln von Personal
- Änderung von Prioritäten bei Mehrprojektmanagement

Einwirken auf das Magische Dreieck:

- Qualität: Ändern des Lasten- oder Pflichtenheftes, Reduzieren von Qualitätskontrollen, Senken der Qualitäts-/Leistungsziele
- Kosten: Preiswerteres Material, Auswahl der Lieferanten
- Termine: Vorziehen oder Verschieben von Terminen

Steuerung durch Feedback

Feedback zu geben ist die wichtigste (und einzige) Möglichkeit, Fremd- und Selbstwahrnehmung miteinander abzugleichen. Denn Wahrnehmung ist immer perspektivisch und subjektiv. Sie erfolgt auf mehreren Ebenen, die miteinander verwoben sind, sich wechselseitig beeinflussen und im Alltag nur selten bewusst wahrgenommen werden:

- Sinneswahrnehmung: Ich höre, sehe, rieche, taste
- Gedanken, Vermutungen, Eindrücke
- Gefühle
- Schlussfolgerungen, Absichten
- Verhalten, Handlung

Feedback meint die Mitteilung an eine Person, darüber wie ihr Verhalten von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt wird. Nur durch Feedback kann die Wirkung der eigenen Verhaltensweise erfahren werden. Feedback geschieht ganz automatisch, zum Beispiel auch durch unbewusste Reaktionen wie Körpersprache oder Mimik.

Tipps für gutes Feedback

Damit bewusstes Feedback wirksam und akzeptiert werden kann, sollten einige Regeln befolgt werden:

- **Beschreibend** im Gegensatz zu (moralisch) bewertend und interpretierend
- **Konkret** im Gegensatz zu allgemein (z. B. keine Beschreibung von Charakterzügen wie „dominierend“, sondern von konkret erlebten Ereignissen und Verhaltensweisen, z. B.: „Du hast meinen Beitrag an dieser Stelle übergangen“)
- **Erbeten** im Gegensatz zu aufgezwungen
- **Klar und genau formuliert** im Gegensatz zu lang und diffus
- **Angemessen** den Bedürfnissen und der Aufnahmefähigkeit des Empfängers
- **Zur rechten Zeit**, d. h. entweder möglichst wenig Zeit zwischen dem Verhalten und der Rückmeldung der Wirkung vergehen zu lassen oder einen Zeitpunkt abzuwarten, zu dem der Empfänger aufnahmebereit ist
- **Nachprüfbar** im Sinne der Möglichkeit, dass auch andere Mitglieder der Gruppe dazu Stellung nehmen können.

Wer Feedback gibt, sollte bereit sein, den eigenen Anteil ebenso zum Gegenstand der Reflexion und des Austausches zu machen wie die Empfänger von Feedback.

Bewertung und Kritik lassen sich oft nicht vermeiden. Sie sollten jedoch nicht durch Feedback ersetzt werden, sondern klar als Bewertung und Kritik gekennzeichnet werden. Dabei helfen Formulierungen wie:

- **Die Beschreibung:** „Ich nehme an dir (als Wirkung bei mir) wahr ...“
- **Die Bewertung:** „Das wirkt auf mich ..., das finde ich ...“
- **Den (Änderungs-)Wunsch:** „Ich wünsche mir ..., für mich wäre wichtig, wenn ...“.

Bewertungsmaßstäbe sollten dabei nicht zur absoluten Norm erhoben werden, sondern transparent und zum Gegenstand der Auseinandersetzung gemacht werden.

Wer Feedback erhält, sollte zunächst nicht argumentieren und sich verteidigen, sondern zuhören, nachfragen und klären. Man sollte dabei aber nicht mehr Rückmeldungen annehmen, als man aufnehmen und vertragen kann.

5. Abschluss

Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen.

– Benjamin Franklin, US-amerikanischer Staatsmann, 1705–1790

Arbeitsschritte beim Projektabschluss und der Nachbetrachtung

Der **Projektabschluss** besteht (mindestens) aus den folgenden Schritten:

- Übergabe der Projektergebnisse
- Einholen von letzte Abnahmen und Feedback der Auftraggebendenseite

Das Projekt sollte aber erst mit einer fundierten, gemeinsamen Bewertung bzw. Reflexion, der sogenannten **Nachbetrachtung**, enden.

- Wie beurteilen wir den Zielerreichungsgrad? Abgleichen der Planungsdokumente mit dem tatsächlichen Projektverlauf
- Wie war die Zusammenarbeit im Team?
- Wie schätzen wir unsere Vorgehensweisen rückblickend ein?
- Beibehalten: Was lief gut und sollte auch zukünftig so durchgeführt werden?
- Ergänzen: Was hätte zusätzlich getan werden können?
- Vermeiden: Was hat sich nicht bewährt und sollte zukünftig weggelassen werden?
- Welche individuellen Lernerfahrungen gab es?
- Nachkalkulation: Überprüfen von Kosten-Nutzen sowie der Wirtschaftlichkeit

Abschlussbericht/Dokumentation

Die Erfahrungen und Ergebnisse eines Projekts sollten immer auch schriftlich dokumentiert werden. Besonders wertvoll ist dabei das Sichern des Projektwissens und der Erfahrungen, die man auch für andere Projekte nutzen kann („Lessons Learned“).

Aufgabenfelder der Projektleitung

Unabhängig davon, ob nach klassischem oder agilem Projektmanagement oder einer Mischform gearbeitet wird, sind die Aufgaben und Anforderungen an die Projektleitung sehr vielfältig. Das amerikanische Project Management Institute (PMI, www.pmi.org) definiert im Projekt Management Body of Knowledge zehn Aufgabenfelder bzw. Wissensgebiete, die im Projektmanagement betrachtet werden müssen:

1. Integration (Project Integration Management)

Projekte erfordern in der Regel eine eigene, temporäre Organisation. Viele der Projektbeteiligten arbeiten jedoch nicht nur im Projekt, sondern zusätzlich weiterhin in ihrem Unternehmen oder in weiteren Projekten. Die Integration des Projekts in die Abläufe der Beteiligten ist die Aufgabe des Integrationsmanagements.

2. Inhalt und Umfang (Project Scope Management)

Projekte verlaufen selten nach Plan. Je weiter sich das Projekt entwickelt, um so mehr Erkenntnisse werden über mögliche Lösungen und Probleme gewonnen, es tauchen neue Ideen und Wünsche auf. Das sogenannte „Scope Management“ (engl. „Rahmen/Umfang“) befasst sich damit, dass die Projektziele eingehalten werden. Das Projekt soll dabei durch neue Ideen nicht aus dem Ruder laufen und die ursprünglich gesetzten Ziele nicht aus den Augen verloren werden.

3. Termine (Project Time Management)

Für nahezu alle Teilschritte eines Projekts gelten enge Zeitvorgaben. Die Erreichung dieser Vorgaben und das frühzeitige Erkennen von möglichen Terminverschiebungen und die Einleitung entsprechender Gegenmaßnahmen sind Aufgaben des Zeit- und Terminmanagements.

4. Kosten (Project Cost Management)

Kosten sind in fast allen Projekten eine entscheidende Größe. Wenn ein Projekt initiiert wird, können die Kosten meistens nur sehr grob geschätzt werden, da genaue Lösungswege noch unbekannt sind und noch nicht sämtliche Risiken überblickt werden können. Das Kostenmanagement erfasst alle anfallenden Kosten des Projekts und aktualisiert fortlaufend die Kostenschätzung für den weiteren Projektablauf. Auch zum Beispiel die Sicherstellung von Liquidität durch Abschlagszahlung und die Kalkulation von verschiedenen Lösungsalternativen gehört zum Aufgabenbereich des Kostenmanagements.

5. Qualität (Project Quality Management)

Das Qualitätsmanagement stellt Kriterien für die objektive Beurteilung der Qualität auf und überprüft die Erreichung der gesetzten Qualitätsziele. Im Kommunikationsdesign gehören zum Beispiel das Lektorat, die Kontrolle von Druckerzeugnissen oder das Testen von Websites auf verschiedenen Geräten dazu. Ebenfalls in den Aufgabenbereich des Qualitätsmanagements gehört das Erfassen der Ablaufqualität im Projekt und die Beurteilung der verwendeten Methoden, die als „Lessons Learned“ Bestandteil der Projektdokumentation sein sollte.

6. Personal (Project Human Resources Management)

Zum Bereich Personalmanagement gehört das Einstellen und Betreuen der Projektmitarbeiter sowie das Lösen von Konflikten während des Projekts. Auch die Team-Entwicklung und das Setzen individueller Entwicklungsziele während der Projektarbeit gehören in dieses Gebiet. Besonders bei langandauernden Projekten ist auch die Re-Integration der Projektmitarbeiter in das normale Arbeitsumfeld nach Projektabschluss eine wichtige Aufgabe.

7. Kommunikation (Project Communications Management)

Effektive Kommunikation innerhalb des Projekts, zwischen den beteiligten Unternehmen, mit Dienstleistern sowie dem Auftraggeber, ist wesentlich für den Erfolg des Projekts und nimmt daher einen sehr großen Stellenwert ein. Das Kommunikationsmanagement erstellt Pläne, wer wann von wem worüber und wie informiert wird. Voraussetzung dafür ist eine genaue Festlegung der Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche der Projektbeteiligten. Darüber hinaus gehört auch das Projektmarketing nach außen – die Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt – zu den Aufgaben des Kommunikationsmanagements.

8. Risiko (Project Risk Management)

Die Risikoeinschätzung ist ein wesentlicher Punkt für erfolgreiches Projektmanagement. Risiken müssen dabei möglichst früh erkannt werden, um rechtzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Zur Bewertung können die Risiken anhand von zwei Kriterien beurteilt werden: Der **Eintrittswahrscheinlichkeit** und der **Höhe des maximalen Schadens**.

Für den Umgang mit Risiken gibt es vier grundsätzliche Strategien:

- **Absichern** (durch Versicherungen oder Kontrollen)
- **Vermeiden** (durch alternative Vorgehensweise)
- **Bewusstes** Eingehen (zum Beispiel bei geringer Schadenshöhe)
- **Abwälzen** (zum Beispiel auf Dienstleister oder Auftraggeber)

9. Beschaffung und Logistik (Project Procurement Management)

Das Logistikmanagement sorgt dafür, dass sämtliche Ressourcen termingerecht in ausreichender Menge zur Verfügung stehen. Es koordiniert die Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten.

10. Stakeholder (Stakeholder Management)

Seit 2013 gehört das **Stakeholder Management** als zehnter Bereich zu den Wissensgebieten des Projektmanagements. Als Stakeholder werden alle Personen bezeichnet, die ein Interesse am Projekt haben oder von ihm in irgendeiner Weise betroffen sind.

Siehe auch: de.wikipedia.org/wiki/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_of_Knowledge

Die Schwerpunkt der Aufgaben einer Projektleitung liegen in der Projektsteuerung.

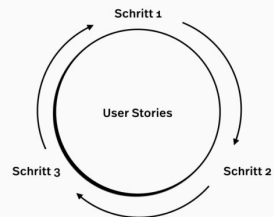
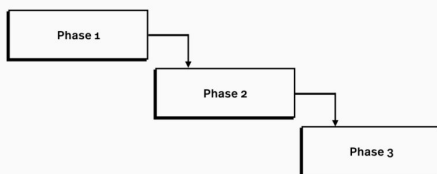
Agiles Projektmanagement

Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall.

–Friedrich Dürrenmatt, schweizerischer Schriftsteller, 1921–1990

Warum agiles Projektmanagement?

Wasserfall und agiles Vorgehen



Jakob Maser Projektmanagement für Design

Klassisches Projektmanagement

Im klassischen (oder linearen) Projektmanagement wird ein Projekt linear – Schritt für Schritt – umgesetzt. Nach jedem Schritt – oder einer Phase – erfolgt die Überprüfung der Ergebnisse. Erst dann geht es zum nächsten Schritt. Wenn eine Projektphase abgeschlossen ist, gibt es also „kein Zurück mehr“. Deshalb spricht man vom „**Wasserfall**“.

Durch gute Planung versucht man, den Projektverlauf vorherzusehen und zu kalkulieren. Fehlplanungen – und damit Kosten- oder Terminüberschreitungen – sind hierbei jedoch quasi „vorprogrammiert“. Außerdem besteht durch die starke Betonung der Definitionsphase die Gefahr, dass man am Ende der zeitlichen oder finanziellen Ressourcen zwar über ein detailliertes Pflichtenheft verfügt, aber nichts Konkretes vorweisen kann.

Agiles Projektmanagement

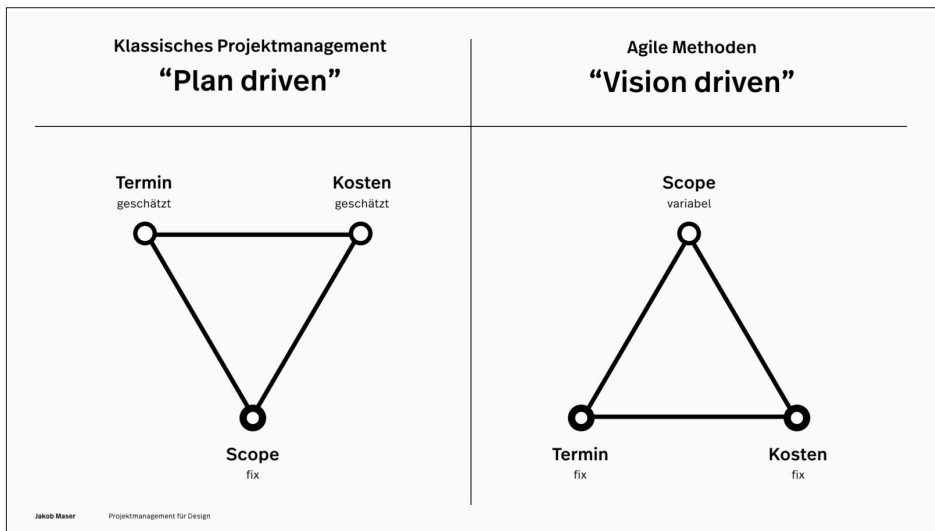
Ein alternativer Ansatz des Projektmanagement sind die „agilen“ Methoden (agil = wendig, beweglich). Viele davon stammen ursprünglich aus der Software-Entwicklung. Hier wird zu Beginn zunächst nur eine „Vision“ formuliert. Diese Vision beschreibt die Funktionalität des Projektgegenstands aus Anwendersicht in sogenannten „User Stories“.

In den sogenannten **Sprints** – kurzen Intervallen von ein bis drei Wochen – setzt man dann klar formulierte Funktionalitäten um. Ziel ist es dabei, sehr schnell erste Resultate zu erzielen, die bereits viele Funktionen und Eigenschaften des finalen Produkts aufweisen. Zum Beispiel erlaubt ein **Website-Klickdummy** oder ein **Prototyp** es, die Bedienung und Funktionen auszuprobieren ohne dass das **User Interface** oder das **Produktdesign** bereits voll durchentwickelt sein muss. Diese Prototypen entwickelt man dann fortlaufend in Versionen weiter und verfeinert sie. Man spricht daher von einem **iterativen** Vorgehen (iterativ = wiederholend, schrittweise).

Hybrides Projektmanagement

In der Praxis erlebt man oft Mischformen, die klassische und agile Elemente kombinieren. Gerade im Kommunikationsdesign, wo Projektmanagementmethoden oft eher intuitiv „aus dem Bauch heraus“ und nicht „streng nach Lehrbuch“ angewendet werden.

Plan Driven vs. Vision Driven



Im klassischen Projektmanagement werden die Sachziele des Projekts (der „Scope“) möglichst genau definiert, zum Beispiel in einem **Lastenheft**. Der Weg dorthin, also Termine und Kosten, können jedoch nur geschätzt werden. Die Planung steht im Mittelpunkt, weshalb das klassische Projektmanagement als „**plan driven**“ bezeichnet wird. Den vertraglichen Rahmen für dieses Vorgehen bildet ein **Werkvertrag**. Änderungs- oder Erweiterungswünsche können über „Change Requests“ in das Projekt einfließen.

Beim agilen Projektmanagement werden die exakten Anforderungen an den Projektgegenstand erst während des Projekts entwickelt. Zu Beginn besteht nur eine grobe Vorstellung. Deshalb bezeichnet man das agile Projektmanagement als „**vision driven**“. Die vertragliche Grundlage hierfür bildet ein **Dienstvertrag** (der Auftraggebende bestellt bei Auftragnehmenden einen festen Zeitrahmen, in denen der Projektgegenstand entwickelt und verfeinert wird.)

Eigenschaften agiler Methoden

Klassisches Projektmanagement

- Abarbeitung Phase für Phase
- Bekannte Vorgehensweise
- Gemeinsames Verständnis über das abzuliefernde Werk
- Mitarbeit der Auftraggebenden ist nur in der Definitionsphase erforderlich
- Repräsentatives Ergebnis jedoch oft erst am Ende; Akzeptanz kann somit erst spät überprüft werden
- Intensive Dokumentation erforderlich
- Unflexibel gegenüber Änderungsanforderungen

Agiles Projektmanagement

- Schrittweises Vorgehen: fertiges **Inkrement** (= ein potenziell lieferfähiges Ergebnis) pro **Sprint** (= kurzer, fest definierter Zeitraum)
- „Minimal Viable Product“ – „Better done than perfect“ (Lieber fertig als perfekt) – d. h. funktionierende Ergebnisse, die aber ggf. über alle wünschenswerten oder möglichen Funktionen verfügen, sondern Fokus auf die aus Nutzendensicht relevanten Funktionen.
- Erfordert Vorstellungskraft, Fachkompetenz und intensive Mitarbeit auf Auftraggeberseite
- Häufige Abstimmungsrunden mit Entscheiderinnen und Entscheidern notwendig

Für das agile Projektmanagement gibt es verschiedene Methoden. Die meisten Methoden bzw. **Frameworks** wie **Scrum** (engl. „Gedränge“) legen für die Projektbeteiligten exakte Rollen mit klar definierten Funktionen fest, zum Beispiel die Rollen **Product Owner**, **Entwicklungsteam** und **Scrum Master**.

Agile Arbeitsweisen eignen sich jedoch nicht für alle Projektarten. Agiles Projektmanagement setzt auf Teamseite eine gute Kenntnis der Methode voraus und eine deutlich intensivere

Mitarbeit, Fachkompetenz und Vorstellungskraft auf Auftraggebendenseite sowie häufige Abstimmungs- und Entscheidungsrunden.

Kanban

Beispiel für ein Kanban-Board



Jakob Maser

Projektmanagement für Design

Siehe: <https://www.projectwizards.net/de/blog/2018/03/kanban>

Ein bekannter Ansatz des agilen Projektmanagements ist **Kanban**. Der Name setzt sich aus den japanischen Worten für Signal („kan“) und Karte („ban“) zusammen. Kanban wurde in den Vierzigerjahren zur Steuerung von Prozessen in der Automobilindustrie entwickelt.

Die Kanban-Methode arbeitet mit sogenannten Boards (Tafeln), die in der Grundversion in drei Spalten unterteilt sind: **To-do** (Aufgabe), **Doing** (In Bearbeitung) und **Done** (Erledigt). Auf den „Karten“ erfasst man alle Aufgaben und sammelt sie in der Spalte „To-do“ – wie bei einer klassischen To-do-Liste. Sobald man mit der Umsetzung beginnt, wandert die entsprechende Karte in die Spalte „Doing“. Somit kann man auf einen Blick sehen, woran gerade gearbeitet wird. Wenn eine Aufgabe – inklusive möglicherweise erforderlicher Kontrollen und Korrekturen – vollständig erledigt ist, verschiebt man sie in die Spalte „Done“.

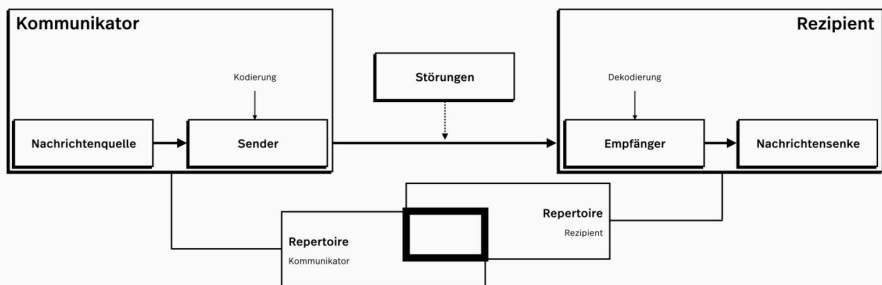
Ein Kanban-Board eignet sich sehr gut dazu, im Team den Überblick über den Projektfortschritt zu behalten. Das Board kann ganz klassisch eine Wandtafel mit Post-it's sein oder aber auch mit Hilfe von Software-Tools umgesetzt werden. Wichtig ist dabei, dass alle Teammitglieder jederzeit Zugriff auf das Board haben. Kanban kann man auch gut mit dem linearen Projektmanagement kombinieren.

Mehr dazu auf [karrierebibel.de](https://www.karrierebibel.de) und [projectwizards.net](https://www.projectwizards.net)

Teil 2: Planning und Konzeption

Die Komplexität von Kommunikationsdesign

Das erweiterte Kommunikationsmodell



Jakob Meser

Projektmanagement für Design

nach C. E. Shannon und W. Weaver

Kommunikation kann nur in einem gemeinsamen **Symbolraum** von **Kommunikator** und **Rezipient** stattfinden. Dieser gemeinsame Symbolraum besteht aus der Schnittmenge der beiden **Repertoires** (Zeichenvorräte, die Sprache (Wörter und Regeln), aber auch Vorstellungen, Wissen und Ideen beinhalten).

Die Repertoires können sich je nach Zielgruppe erheblich voneinander unterscheiden. Das können zum einen konkrete Begriffe (zum Beispiel Fachbegriffe oder Szene-Codes) sein, aber auch abstrakte Konzepte und Ideen. Zum Beispiel kann eine prominente Person in einer Zielgruppe sehr hohe Aufmerksamkeit und Sympathie erzielen, während sie bei anderen völlig unbekannt ist oder gar Ablehnung hervorruft. Auch Farben oder Musik können bei unterschiedlichen Zielgruppen unterschiedliche Assoziationen auslösen.

Die meisten Menschen sind keine Designer:innen!

Im Kommunikationsdesign ist es wichtig, sich immer wieder klar zu machen, dass die adressierten Zielgruppe(n) sich in der Regel vom Designteam und von den Entscheider:innen des Auftraggebenden unterscheiden. Es ist wesentlich, sich die Unterschiede bewusst zu machen und bei der Konzeption und Gestaltung zu berücksichtigen.

Kommunikationsdesign ist Teamwork

Die zunehmende Zersplitterung von Zielgruppen und Medienvielfalt erfordert, dass nahezu alle Kommunikationsmaßnahmen **crossmedial** bzw. **medienübergreifend** gedacht werden müssen. Das erhöht die Komplexität und macht interdisziplinäres Teamwork sowie eine übergeordnete Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen notwendig. Neben **Beratung** und **Kreation** gehört heute deshalb das „Planning“ zu den typischen Disziplinen, die in den meisten (größeren) Werbeagenturen zu finden sind.

Was ist Planning?

Das Planning umfasst Markenführung, Positionierung und Strategie. Planner:innen und Planner arbeiten dabei gemeinsam mit Kreation und Beratung. Sie können sowohl die Rolle von übergeordneten Markenstrateg:innen wie auch als Vordenker:innen der Konzeption einnehmen, die „Sprungbretter“ für die Kreation bauen. Das erfordert Perspektivwechsel: Planner:innen nehmen unter anderem die Perspektive der Zielgruppe ein und addieren dadurch Entscheidendes im Kreationsprozess. Somit tragen sie dazu dabei, relevante Botschaften zu entwickeln und zielgerichtet zu kommunizieren.

Was machen Planner:innen?

Bis heute ist das Berufsbild nicht klar definiert. Die Funktion wird auch unter Bezeichnungen wie „Strategie“, „Account Planning“ oder „Strategic Planning“ geführt. Manchmal gehört es mit zu den Aufgabenbereichen der „Creative Direction“. Die Unklarheit hat historische Wurzeln: In den späten 1960er Jahren entwarfen unabhängig von einander zwei britische Werber die Rolle der „Planners“. Stephen King von JWT legte sie als „**Grand Strategist**“ an, der/die aus einer ganzheitlichen ökonomischen Perspektive die strategischen Zusammenhänge und Markenstrategie entwickelt. Zeitgleich entwickelte Stanley Pollitt von BMP das Bild der/des „**Creative Tweakers**“, der/die sich auf das Aufspüren von „Insights“ zur Zielgruppe und die Inspiration des Kreationsteams fokussiert.

Planner:innen kommen aus allen Studiengängen. Gesucht werden dafür Generalisten und Ideengeber:innen, die in der Lage sind, „out of the box“ zu denken und zwischen Marketing, Kundenbetreuung und Kreativteam zu vermitteln.

Die wichtigsten Eigenschaften von Planner:innen sind:

- Verständnis für Menschen, Empathie und Neugier
- Verständnis für Effektivität, Logik und Intuition
- Die Fähigkeit, ein Problem definieren zu können

Darüber hinaus brauchen Planner:innen Visions- und Imaginationskraft, Kommunikations- und Vermittlungsvermögen sowie diplomatische Fähigkeiten.

Siehe auch:

apgd.de/planning/

www.mynewsdesk.com/de/nimirum/blog_posts/das-planning-in-der-werbe-agentur-definition-strategie-trends-30798

www.apg.org.uk/single-post/2001/04/02/What-is-Account-Planning-and-what-do-account-planners-do-exactly

Phasenmodelle für das Kommunikationsdesign

Für Projekte im Kommunikationsdesign gibt es verschiedenste Phasenmodelle, von denen ich hier einige als Beispiele vorstelle. Die ersten sind so genannte „Wasserfall-Modelle“. Sie folgen der Idee des Linearen Projektmanagements, bei der die Projektphasen klar abgegrenzt aufeinander folgen.

In der Praxis des Kommunikationsdesigns stellt es sich jedoch oft heraus, dass Phasen mehrfach durchlaufen werden. So kann zum Beispiel während der Konzeption weiterer Recherche-Bedarf erkannt werden. Diesem Gedanken versucht das Modell von Katrin Niesen Rechnung zu tragen.

Entscheidet man sich bewusst dafür, **iterativ** zu arbeiten – das heißt, Schritte mehrfach zu durchlaufen – kann man auch im Kommunikationsdesign Methoden des Agilen Projektmanagements verwenden.

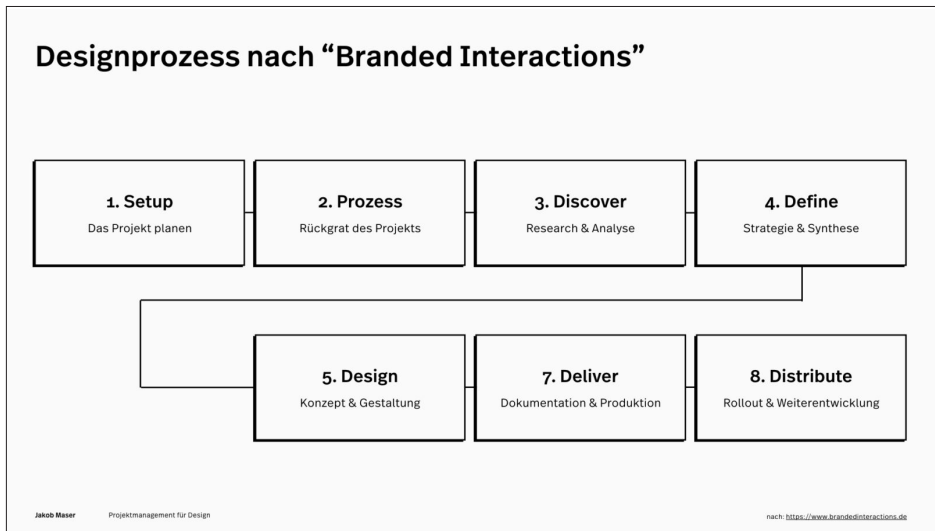
Phasenmodell des BDG



Der BDG (Berufsverband Kommunikationsdesign) stellt in seinem Leitfaden „Designer und Auftraggeber“ ein Phasenmodell für Kommunikationsdesign-Projekte mit neun Phasen vor:

- Briefing
- Re-Briefing
- Analyse
- Schulterblick
- Präsentation
- Realisierung
- Startschuss
- Evaluation

Designprozess nach „Branded Interactions“



Für die digitale Markenführung haben Marco Spies und Katja Wenger von thinkmoto folgende Projektphasen definiert:

Discover

- Das Geschäft verstehen
- Die Marke verstehen
- Den Nutzer verstehen
- Ziele setzen

Define

- Die Kommunikation planen
- Das Markenerlebnis planen
- Das Nutzererlebnis planen
- Ideen generieren
- Maßnahmen definieren

Design

- Designaufgaben strukturieren
- Grundlagen schaffen
- Interaktion gestalten

- Konversationen gestalten
- Prototyping
- Testing

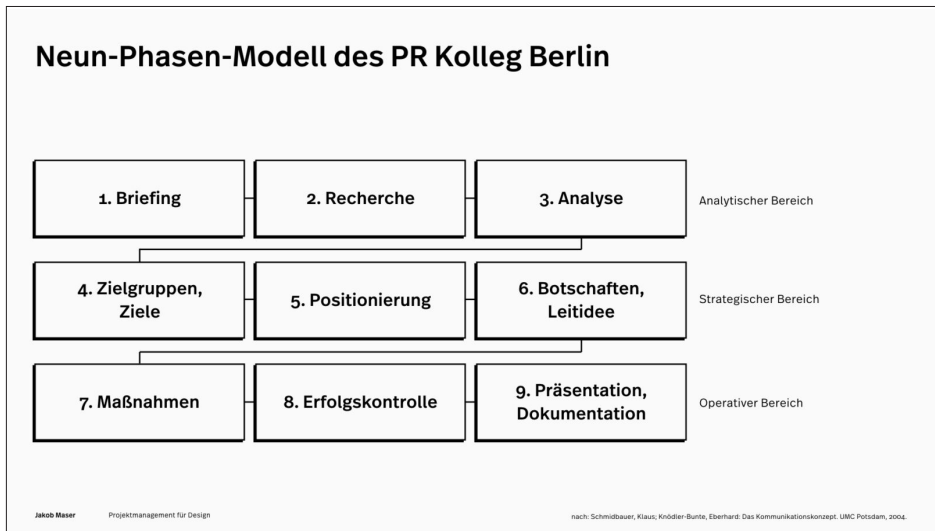
Deliver

- Designsystem entwickeln
- Guidelines erstellen
- Patternlibraries erstellen
- Die Produktion begleiten
- Projekt-Launch und Nachbesprechung

Distribute

- Implementierung
- Bereitstellung und Steuerung
- Weiterentwicklung
- Kulturwandel

Neun-Phasen-Modell des PR Kolleg Berlin



Für Projekte der Unternehmenskommunikation hat das PR Kolleg Berlin das Neun-Phasen-Konzeptionsmodell mit drei Bereichen und jeweils drei Phasen entwickelt:

1. Analytischer Bereich

- Briefing: Mit welchen Problemen haben wir es zu tun?
- Recherche: Wie beschaffen wir uns die relevanten Informationen?
- Analyse: Wo liegen die Ursachen und die Kernprobleme und wie bewerten wir sie?

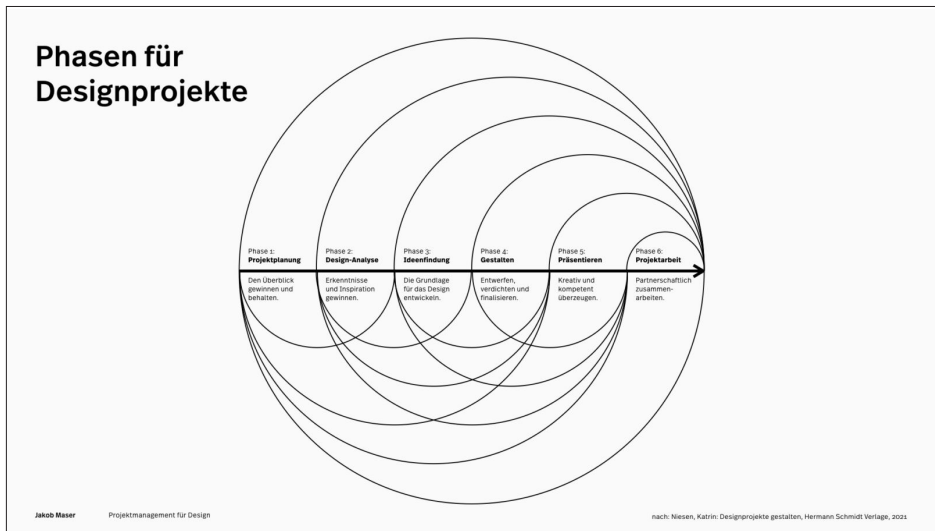
2. Strategischer Bereich

- Zielgruppen und Ziele: Was wollen wir bei wem erreichen?
- Positionierung: Wie positionieren wir uns im Kommunikationsumfeld?
- Botschaften und kreative Leitidee: Wie gestalten wir die Ideen und Kommunikationsinhalte?

3. Operativer Bereich

- Maßnahmenplanung: Mit welchen Mitteln und Maßnahmen wollen wir kommunizieren?
- Erfolgskontrolle: Was haben wir erreicht und mit welchen Methoden belegen wir den Erfolg unserer Maßnahmen?
- Präsentation und Dokumentation: Wie präsentieren wir unser Kommunikationskonzept und wie dokumentieren wir die Ergebnisse unserer Arbeit?

Phasen-Modell für Designprojekte von Katrin Niesen



In ihrem Buch „Designprojekte gestalten“ stellt die Designerin Katrin Niesen ein Phasenmodell mit sechs Phasen vor:

1. Projektplanung: Den Überblick gewinnen und behalten.

- Aufgabe verstehen und Rebriefing formulieren
- Zeit, Aufwand und Budget planen
- Präsentationsstruktur als Leitfaden erstellen

2. Design-Analyse: Erkenntnisse und Inspiration gewinnen.

- Beobachtung: Was fällt auf?
- Wirkung: Welcher Eindruck entsteht dadurch?
- Erkenntnis: Welchen Effekt hat das (und warum?)
- Wertung und Begründung: Warum ist das relevant? Ist das ein Problem oder eine Chance? Gibt es Argumente, die das untermauern? Zahlen, Daten, Fakten aus Marktforschung, Studien usw.
- Empfehlung: Was tun wir dagegen bzw. wie nutzen wir das?

3. Ideenfindung: Die Grundlage für das Design entwickeln.

- Ideensteckbriefe formulieren
- Bewerten und auswählen

- Ideen inhaltlich aufbereiten und ausarbeiten

4. Gestalten: Entwerfen, verdichten und finalisieren.

- Design-Entwicklung
- Bewerten, optimieren und entscheiden: Design-Ausarbeitung
- Finalisierung

5. Präsentieren: Kreativ und kompetent überzeugen.

- Struktur anlegen, Stichpunkte notieren
- Konkretisieren: Überschriften, Text und Dramaturgie
- Ausarbeitung: Design festlegen und ausarbeiten
- Präsentieren und moderieren

6. Projektarbeit: Partnerschaftlich zusammenarbeiten.

- In die Projektarbeit überleiten, den Arbeitsprozess aktiv gestalten
- Optimieren
- Den Projekt-Prozess managen

Ihre Darstellung betont, dass ein Designprojekte aus viel mehr als der reinen Gestaltung besteht und nie linear verläuft.

Phasenmodell für AdK



Für das Seminar „Aspekte der Kommunikationsgestaltung (AdK)“ empfehle ich dieses Modell, das ich auch in meiner beruflichen Praxis einsetze.

Den Kern bilden die drei Phasen der Konzeption: Analyse (Entdecken), Strategie (Entscheiden) und Kreation (Definieren). Die Konzeptionsphase schließt mit einer Präsentation (bzw. bei AdK mit der Prüfung) und der Freigabe des Konzepts.

Danach folgen die Ausarbeitung (Machen) und die Nachbereitung (Lernen). Erst danach ist ein Projekt wirklich abgeschlossen.

Das Modell ergänzt zwei vorgelagerten Phasen der Vorbereitung: Das Onboarding (Kennenlernen) und die Auftragsklärung (Verstehen). Das Ergebnis dieser Vorbereitungsphasen ist ein freigegebener Auftrag auf Basis eines detaillierten Angebots.

Damit entspricht es der Realität in Agenturen und Designbüros, in der Auftraggebende oft über mehrere Projekte und lange Zeiträume begleitet werden.

Onboarding: Was sollte man über die Auftraggebenden wissen?

Kommunikation findet nicht im „leeren Raum“ statt. In der Regel sehen sich die Empfangenden von Kommunikationsmaßnahmen einer Vielzahl ähnlicher Botschaften ausgesetzt. Deswegen ist ein möglichst umfassendes Verständnis des Markts, des Wettbewerbs und der relevanten Medien beim Kennenlernen der Auftraggebenden essenziell. Im weiteren Verlauf einer Zusammenarbeit wird man diese Erkenntnisse und Informationen ergänzen und vertiefen müssen.

Wenn man bislang noch gar nicht für die Auftraggebenden tätig war, ist sinnvoll, sich vor dem konkreten Projekt-Briefing erst einmal richtig kennenzulernen. Je größer und komplexer das auftraggebende Unternehmen (oder die Institution) ist, umso umfangreicher sollte dieses Kennenlernen gestaltet werden. Dazu kann zum Beispiel ein **Onboarding-Workshop** hilfreich sein.

Für ein grundlegendes Verständnis der Auftraggebenden sollte man einen guten Überblick der folgenden Bereiche haben:

- Das Geschäft
- Die Auftraggebenden
- Die Stakeholder

Das Geschäft

Sortiment

- Welche Produkte und Dienstleistungen werden angeboten?
- Welche ergänzenden Produkte, Services und Dienstleistungen gibt es?
- Welche Produktmarken und markenähnliche Elemente gibt es?

Wettbewerb

- Welche direkten Wettbewerber gibt es? Was sind deren Größen und Marktanteile?
- Was sind Stärken und Schwächen des Wettbewerbs?
- Wie sind deren Positionierungen und Kernbotschaften?
- Wie sieht Kommunikation der Konkurrenz aus?
- Welche möglichen **indirekten** Konkurrenzverhältnisse gibt es (Beispiel: Urlaub vs. neues Smartphone)?

Point of Sale (POS)

- Wo findet der Kauf bzw. die Beauftragung statt? Wie sieht der POS (Point-of-Sale) aus?
- Wie ist das Verkaufsumfeld gestaltet?

Markt und Umfeld

- Gibt es Kennzahlen wie Größe oder Marktanteile, die helfen den Markt einzuschätzen?
- Wie ist der Markt strukturiert? Welche Teilmärkte gibt es? Welche Entwicklungen und Tendenzen gibt es?
- Wie ist das politische und gesellschaftliche Umfeld?
- Welche Medien werden von den Stakeholdern genutzt?
- Welche Medien und Meinungsmacher sind besonders einflussreich?

Die Auftraggebenden

Beim Kennenlernen der Auftraggebenden untersucht man die für die Kommunikation relevanten Fakten und Informationen zum Unternehmen bzw. zur Marke. Dazu zählen zum Beispiel:

Absender (Unternehmen/Marke)

- Welche wichtigen Kennzahlen gibt es (Größe, Umsatzzahlen, Standorte, Mitarbeitende, ...)?
- Wie ist die Historie des Unternehmens?
- Was sind Leitbild und Unternehmensziele?
- Wie sind Prozesse und Abläufe im Unternehmen?
- Wie ist der Vertrieb strukturiert?
- Absatzkanäle (Handel, Direkt, Online usw.)
- Absatzmittler
- Standorte
- Lagerhaltung
- Transportmöglichkeiten
- usw.

Position im Umfeld

- Welche Marken/Markenähnliches gibt es? Wie ist die Stellung im Markt?
- In welchen Vereinen, Gremien, Interessenvertretungen gibt es Mitgliedschaften?
- ...

Unternehmensziele und langfristige Strategien

- Gibt es ein Leitbild?
- Gibt es (ausformulierte) Strategien?
- ...

Vorgaben

Externe Vorgaben

Bei der Gestaltung von Kommunikation gibt es viel zu beachten. So gibt es zum Beispiel in bestimmten Branchen klare Vorgaben, wie man über Produkte kommunizieren darf und wie nicht.

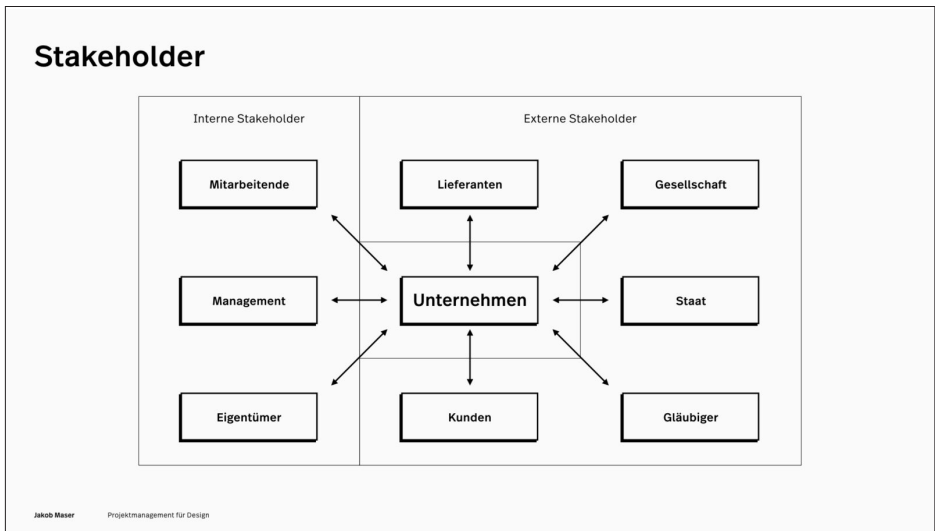
- Gibt es rechtliche Vorgaben, die zu beachten sind?
- Welche Normen, Branchenvereinbarungen oder Gewohnheiten sind zu berücksichtigen?
- ...

Interne Vorgaben

Unternehmen und Organisationen haben meistens ein Corporate Design – ein festgelegtes Erscheinungsbild, das Schriftarten, Farben und Bildsprache usw. definiert. Darüber sind auch sprachliche Dinge oft klar festgelegt, zum Beispiel wie Produkt- oder Markennamen zu schreiben sind oder welche Begriffe „tabu“ sind.

- Gibt es ein Corporate Design?
- Gibt es bereits bestehende Kommunikationskonzepte, die zu berücksichtigen sind?
- Gibt es vorgegebene oder gewünschte Schreibweisen oder Sprachregelungen?
- Sind besondere Verpflichtungen zur Geheimhaltung zu beachten?
- ...

Die Stakeholder



Mit dem Begriff Stakeholder bezeichnet man **Anspruchsgruppen**, also Personen und Gruppen, die in irgendeiner Form ein Interesse an einem Unternehmen bzw. dem Kommunikationsgegenstand haben, Einfluss darauf nehmen können oder die mit der Tätigkeit des Auftraggebenden in Zusammenhang stehen.

Stakeholder sind also mögliche Empfangende der Kommunikation. In der Analyse versucht man, sie genauer zu verstehen, weiter einzugrenzen oder in unterschiedliche Gruppen aufzuteilen. In der Strategie entscheidet man dann, welche Stakeholder oder Gruppen als Zielgruppen durch Kommunikationsmaßnahmen gezielt angesprochen werden.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen internen und externen Stakeholdern:

Interne Stakeholder:

- Mitarbeitende
- Management
- Eigentümer:innen
- Betriebsrat
- Servicemitarbeitende
- Nachwuchskräfte
- usw.

Externe Stakeholder:

- Kundinnen und Kunden
- Nutzerinnen und Nutzer bzw. Konsumentinnen und Konsumenten
- Groß- und Einzelhandel
- Absatzmittler (z. B. Mediziner für Pharmaunternehmen)
- Gläubiger und Kapitalgebende (Banken, Investoren usw.)
- Lieferanten
- Serviceunternehmen
- Politisches und gesellschaftliches Umfeld
- Behörden
- NGOs (Nichtregierungsorganisationen, z. B. Greenpeace, Amnesty International usw.)
- Wissenschaft
- Vereine, Gremien und Interessenvertretungen
- Lokales Umfeld (Anlieger, Nachbarn)
- Medien
- Kritiker:innen
- usw.

Siehe auch:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

Auftragsklärung: Was sollte man über den Auftrag wissen?

Für eine zielgerichtetes Kommunikationskonzept ist – neben einem umfassenden Verständnis der Auftraggebenden und ihres Geschäftsfelds – eine klare Beschreibung der Ziele (siehe „Magisches Dreieck“) essenziell. Deshalb ist es wichtig – bevor man sich in die Arbeit stürzt – den konkreten Auftrag und die Ziele der Auftraggebenden möglichst genau zu verstehen.

Die meisten Kommunikationsprojekte beginnen mit einer mündlichen oder telefonischen Anfrage. In der Regel sind in der Anfrage bereits einige Punkte klar, viele andere aber noch offen. Manchmal erfolgt auch ein dezidiertes **Briefing** durch die Auftraggebenden. Ein Briefing kann sowohl mündlich wie auch schriftlich erfolgen.

Jedoch bleiben beim Briefing oft noch einige Fragen offen oder können erst im weiteren Projektverlauf beantwortet werden. Deshalb folgt auf das Briefing eine erste Analyse und Einschätzung der Auftragnehmenden. Dann präsentieren die Auftragnehmenden den Auftraggebenden ihr Verständnis der Aufgabe in einem **Rebriefing**. So bringt man die Erwartungshaltung von Auftraggebenden und -nehmenden miteinander in Einklang und versucht offene Punkte – soweit es geht – zu klären. Das Briefing ist also Teil eines Prozesses, der als **Auftragsklärung** bezeichnet wird. Erst dann wird das Angebot für das Projekt erstellt.

Die Auftragsklärung sollte die folgenden Punkte umfassen:

- Aufgabe
- Ausgangslage und Kontext
- Organisation

Aufgabe

Aufgabenstellung

- Was sind die Zielsetzungen und der Anlass für die Kommunikation?
- Was sind Hintergründe und Motivation der Auftraggebenden?
- Gibt es übergeordnete Marketing- oder Kommunikationsziele?
- Welche Pflichtbestandteile soll das Kommunikationskonzept beinhalten?
- Gibt es besondere Herausforderungen, die beachtet werden müssen?

Ziele

Zur Zielbeschreibung eines Projekts gehören – entsprechend dem **Magischen Dreieck** – Sach-, Termin- und Budgetziele.

- **Oberziel:** Was soll mit den zu entwickelnden Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden?
- Wie kann die Zielerreichung gemessen oder überprüft werden?
- **Terminziel:** Der Zeitpunkt, an dem das Projektergebnis vorliegen soll.
- **Budgetziel:** Das Budget ist am Anfang oft noch nicht klar und muss erst im Verlauf der Konzeption erarbeitet und begründet werden.

Bisherige Kommunikation

Die zu gestaltenden Maßnahmen stehen meistens in Bezug zu dem, was zuvor kommuniziert wurde – zum Kommunikationsgegenstand und/oder vom Absender. Deshalb ist es wichtig, sich einen Überblick über die bisherige Kommunikation zu verschaffen. Wie haben die Auftraggebenden bisher zum Kommunikationsgegenstand (und zu verwandten Themen) kommuniziert? Welche Maßnahmen wurden umgesetzt? Was waren die Ziele? Waren die Maßnahmen erfolgreich? Warum bzw. warum nicht? Dazu kann man sich unter anderem folgende Kommunikationsformen ansehen:

- Werbung
- Persönlicher Verkauf
- Verkaufsförderung
- Public Relations

Ausgangslage und Kontext

Kommunikationsprojekte müssen meist in einem größeren Zusammenhang betrachtet werden. Deshalb ist es wichtig, den Projektkontext möglichst genau zu verstehen. Die gründliche Klärung der Ausgangslage und des Umfelds ist für eine zielgerichtete Konzeption essentiell. Je nach Aufgabe umfasst die Auftragsklärung hier die Bereiche:

Kommunikationsgegenstand

Der Kommunikationsgegenstand kann ein **Produkt**, eine **Dienstleistung** oder ein **Thema** sein. Die Analyse beginnt man mit der gründlichen Untersuchung des Kommunikationsgegenstands.

Dazu zählen bei einem Produkt zum Beispiel:

- Produktgestaltung
- Qualität
- Stil
- Markenname
- Verpackung
- Größe
- Preis
- Service
- Garantien
- usw.

Preis-/Vertragsgestaltung (im Wettbewerbsvergleich)

- Kauf, Miete, Leasing oder Abo-Modell?
- Preise im Wettbewerbsvergleich
- Rabatte/Mengenzuschläge
- Zahlungsbedingungen
- usw.

In diesem Fall anzusprechende Stakeholder

- Welche Stakeholder sind zu berücksichtigen?
- Gibt es detaillierte Information oder Erkenntnisse zu den Stakeholder?

Medien und Maßnahmen

- Gibt es bereits Ideen oder Wünsche für konkrete Maßnahmen?
- Wie ist das Einsatzgebiet und die Einsatzdauer der zu entwickelnden Medien?

Kontaktpunkte und Customer Journey

Beispiel einer Customer Journey

	1. Awareness	2. Consideration	3. Conversion	4. Use	5. Loyalty
Touchpoints	• Persönliche Empfehlungen durch Bekannte • Social Media • Out-of-Home-Werbung	• Internet-Suche (Google, Herstellerwebsites, Foren und Blogs)	• Online-Shop (eigener) • Online-Shops (fremde) • Einzelhandel	• Registrierung (Online) • Bedienungsanleitung	• Social Media • Persönliche Empfehlung an Bekannte
Was erwarten die Kunden in dieser Phase?	Inspiration, Anregungen	Informationen, technische Details, Preise	Einfache und sichere Kaufabwicklung	Freude am Produkt	Kaufentscheidung hat sich bestätigt, Begeisterung
Was kann der Absender in dieser Phase bieten?	Emotionen wecken, Begehrlichkeit schaffen	Herausstellen von – für den Kunden relevanten! – Differenzierungsmerkmalen und Vorteilen, ggf. Anbieten von Alternativen	Klare und transparente Prozesse, Anbieten sämtlicher Zahlungsmöglichkeiten, praktische Verpackung, kostenlose Retouren	Qualitätserwartung übertreffen, durch Zusatzservices unterstützen	Empfehlungen erleichtern („Shareable Content“), Empfehlungen belohnen (Bonussystem)

Jakob Nielsen

Projektmanagement für Design

Als **Customer Journey** bezeichnet man die einzelnen Phasen, die Kundinnen und Kunden bis zum Kauf eines Produktes durchlaufen. Ursprünglich waren Customer Journeys vor allem im Online-Marketing verbreitet. Heute setzt man sie auch für andere Vertriebskanäle und Themen ein. Für jede Phase beschreibt man die einzelnen **Kontaktpunkte** oder **Touchpoints** (Berührungspunkte/Medien, mit denen die Kunden in Kontakt kommen). Dazu zählen nicht nur die **direkten** Kontakte zwischen Kunde und Marke (z. B. Anzeige, Website usw.) sondern auch die **indirekten**, an denen eine Meinungsbildung des Kunden erfolgt (z. B. Freunde und Bekannte, Bewertungsportale, Test, Blogs, Social Media usw.). Je nach Phase der Customer Journey, Zielgruppe und **Touchpoint** können sich die Kommunikationsziele bzw. ihre Gewichtung deutlich unterscheiden.

Typische Phasen einer Customer Journey sind:

- **Awareness:** Bewusstsein wird geweckt (Inspiration)
- **Consideration:** Kauf wird erwogen (Wunsch und Vergleich)
- **Conversion:** Produkt wird gekauft (Umsetzung)
- **Use:** Produkt wird konsumiert/genutzt (Benutzung)
- **Loyalty:** Das Produkt wird erneut gekauft und vielleicht sogar weiterempfohlen (Loyalität)

Es gibt jedoch kein umfassend akzeptiertes allgemeines Modell. So werden in der Praxis je nach Produkt und Branche oft abweichende und weitere Phasen definiert, zum Beispiel:

- **Investigate:** Angebotsvergleich
- **Favorability:** Interesse wird verstärkt (Favorisierung)
- **Intent to Purchase:** Konkrete Kaufabsicht (Anstoß)
- **Aquisition:** Kaufprozess
- **After Sales:** Nach dem Kauf
- **Service:** Wartung, Pflege
- **Advocacy:** Weiterempfehlung

Im Rahmen der Auftragsklärung ist es wichtig zu klären, ob es bereits eine Customer Journey gibt bzw. welche Kontaktpunkte zu berücksichtigen sind. Gibt es hierzu keine Informationen, sollte man sie im Rahmen der Analyse gezielt recherchieren.

Die Customer Journey kann man als eine Erweiterung des klassischen **AIDA-Modells** verstehen:

- **A:** Attention
- **I:** Interest
- **D:** Desire
- **A:** Action

Siehe auch:

www.omkantine.de/customer-journey-warum-sie-so-kompliziert-ist-und-sich-trotzdem-lohnt/

Organisation

Von den Auftraggebenden Gestelltes bzw. Geliefertes

Ein klare Festlegung, was und in welcher Qualität vom Auftraggeber gestellt werden kann, vermeidet spätere Probleme. Dabei ist zu beachten, dass Ansprechpartner:innen auf Auftraggebendenseite in der Regel keine Designer sind. Da kann es schon mal vorkommen, dass ein Logo als Powerpoint- oder Word-Dokument geliefert wird. Auch die Einschätzung, ob Bilder und Texte wirklich nutzbar sind, sollte man kritisch hinterfragen.

- Werden Texte geliefert?
- Welches Bild-/Videomaterial kann geliefert werden?
- Wie ist die Qualität des Materials (roh, produktionsreif, final)?

Rahmenbedingungen und Prozess

Um Projekte erfolgreich durchzuführen, ist es nötig auch den Aufwand für die Abwicklung und Abstimmung des Projekts einzuschätzen. Als Faustregel gilt: Je größer die Organisation der Auftraggebenden, umso mehr Abstimmungs- und Koordinationsaufwand ist erforderlich.

Auch die Position der Ansprechpartner im Unternehmen ist ein wichtiger Faktor. Sprechen wir direkt mit den Entscheiderinnen und Entscheidern oder wird erst am Ende präsentiert? Oft haben unsere Ansprechpartnerinnen und -partner Funktionen mit „Marketing“ im Titel. Die Bandbreite reicht dabei von einer umfassenden Markt- bzw. Kundenorientierung, die sämtliche Bereiche des Unternehmens koordiniert bis zu rein umsetzender Marketingkommunikation, während die „wichtigen“ Entscheidungen zum Beispiel durch den Vertrieb getroffen werden.

Ebenso steht der Aufwand mit der Komplexität des Thema in direktem Zusammenhang. Je klarer Erwartungen an Qualität, Kosten und Termine im Vorfeld geklärt werden desto weniger Probleme gibt es im Projektverlauf.

- Wer sind die Entscheidenden? Wie sind sie in den Prozess eingebunden?
- Wer kann als Expert:in oder Insider:in Fragen beantworten?
- Welche (Zwischen-)Präsentationen soll es geben?
- Wie viele Korrekturschleifen sind gewünscht?
- Wie soll mit Fremdleistungen umgegangen werden?
- Soll ein Lektorat beauftragt werden?
- Gibt es Budget- und Terminvorgaben?
- Umgang mit Mehraufwand?

Interne Festlegungen (durch die Auftragnehmenden festzulegen)

- Wo liegt die Umsetzungspriorität? (Siehe Magische Dreieck)
- Wie hoch soll die kreative „Sprunghöhe“ sein? Pragmatisch-praktisch oder „Award-verdächtig“?
- Wer nimmt welche Rollen im Team ein?

Konzeption

Typische Gliederung eines Kommunikationskonzepts

Analyse „Entdecken“	Strategie „Entscheiden“	Kreation „Definieren“
Kommunikationsgegenstand und Umfeld	Zielgruppendefinition	Kreatividee
Stakeholder-Insights (Einblicke/Erkenntnisse)	Botschaften	Text-/Designkonzept
Verdichtung/Fazit	Tonalität	Maßnahmen-/Zeitplan

Jakob Maser

Projektmanagement für Design

Die hier vorgeschlagene Gliederung eignet sich zur Entwicklung und Präsentation von komplexen Projekten im Kommunikationsdesign – zum Beispiel für **Kampagnen** oder **Marken-** oder **Corporate-Design-Entwicklungen**.

Es empfiehlt sich, die Struktur gleich zu Beginn eines Projekts anzulegen und sie dann kontinuierlich zu füllen und zu ergänzen.

Die Gliederung gibt dabei lediglich eine Reihenfolge für die Präsentation vor, aber nicht unbedingt die zeitliche Abfolge der Arbeitsschritte bei der Erstellung des Kommunikationskonzepts. So können sich bereits während der Analyse Ideen für die Strategie und die Kreation ergeben, die man dann durch weitere Recherchen und Analysen überprüfen und stützen muss.

I. Analyse

„Entdecken“

Ziel der Analyse im Rahmen eines Kommunikationskonzepts ist das Entdecken möglicher Botschaften – sie sind der entscheidenden „Hebel“ für eine erfolgreiche Kommunikation. Eine gut formulierte Botschaft umfasst drei Elemente:

- Einen klaren **Kern** („Was“),
- Eine nachvollziehbare **Begründung** („Warum“)
- Und einen konkreten **Nutzen** („Wieso“) für die Empfängerinnen und Empfänger der Botschaft.

Bei der Formulierung kann es helfen, die Botschaften aus Empfängersicht zu formulieren („Ich mag/kaufe/nutze ... von ... weil ...“).

Meist gibt es nicht **die** eine Botschaft, sondern mehrere Möglichkeiten. Man sollte sämtliche Möglichkeiten ausformulieren, um die passendste Botschaft als Kernbotschaft auswählen zu können.

Zur Analyse im Rahmen eines Kommunikationskonzepts gehören die Bereiche:

- 1. Kommunikationsgegenstand und Umfeld
- 2. Stakeholder-Insights (Einblicke/Erkenntnisse)
- 3. Verdichtung und Schlussfolgerungen

1. Kommunikationsgegenstand und Umfeld

Der Kommunikationsgegenstand kann ein konkretes physisches Objekt (zum Beispiel ein Produkt) aber auch abstrakt (wie eine Dienstleistung, eine Marke oder ein Thema) sein.

Zu Beginn der Analyse muss man sich intensiv mit dem Kommunikationsgegenstand auseinandersetzen, um mögliche Botschaften zu entdecken. Dafür gibt es verschiedene Methoden, die man je nach Art des Kommunikationsgegenstands einsetzen kann.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine weit verbreitete Methode der strategischen Analyse. Sie betrachtet aus Blickwinkel des Auftraggebenden **interne**, das heißt beeinflussbare, und **externe** Faktoren, die vom Auftraggebenden nicht zu beeinflussen sind.

Positive interne Faktoren werden als **Stärken (Strengths)** bezeichnet, negative als **Schwächen (Weaknesses)**. Positive externe Faktoren werden als **Chancen (Opportunities)** bezeichnet, negative als **Risiken (Threats)**.

Eine SWOT-Analyse eignet sich auch für die Analyse von Kommunikationsaufgaben. Dabei hat sie den Vorteil, dass sie Auftraggebenden mit Marketinghintergrund oft geläufig ist.

Beispiel einer SWOT-Analyse für ein Unternehmen

Interne (= vom Unternehmen zu beeinflussende) Faktoren		Externe (= vom Unternehmen nicht zu beeinflussende) Faktoren	
„Stärken“	• Hohe Kundenzufriedenheit • Hohe Zuverlässigkeit (Prozesse) • Qualifiziertes Personal • Umfassendes Know-how	„Chancen“	• Wertewandel • Deregulierung (Wegfall von Einschränkungen durch Gesetze oder Normen) • Digitalisierung • Neue Zielgruppen
„Schwächen“	• Ineffiziente Kostenstruktur • Umfangreiche Bürokratie • Mangelnde Lernbereitschaft • Schlechte Liquidität	„Risiken“	• Gesetzgebung • Politische Trends • Neue Wettbewerber • Kundenerwartungen

Jakob Maser

Projektmanagement für Design

Natürlich gibt es noch weitere Möglichkeiten, die Analyse sinnvoll aufzubereiten und zusammenzufassen.

Mögliche Botschaften aus dem Nutzenversprechen

Was das Produkt leistet – und für wen.

–David Ogilvy (britischer Werbetexter, 1911–1999)

Jedes Produkt und jede Dienstleistung soll einen Nutzen bringen. Wesentliche Aufgabe eines Kommunikationskonzepts ist es, den Nutzen für die Stakeholder herauszuarbeiten in griffige Botschaften zu verwandeln.

Aus Marketingsicht setzt sich der Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung aus einer hierarchischen Gliederung verschiedener **Nutzenarten** zu einem **Gesamtnutzen** zusammen. Dabei unterscheidet man drei verschiedene Ebenen.

Grundnutzen

Der Grundnutzen (oder funktionaler Nutzen) beschreibt die **grundlegende Bedarfsdeckung** (z. B. für ein Auto (Produkt) oder eine Bahnfahrt (Dienstleistung): „Transportmittel für X Personen und X Kilogramm Zuladung“).

Der Grundnutzen bietet aus Kundensicht jedoch oft nur wenig relevante Unterscheidungsmerkmale zu vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen des Wettbewerbs. Deshalb sind die darüber hinausgehenden Zusatznutzen oft die entscheidenden Differenzierungsmerkmale. Man unterscheidet zwischen dem hedonistisch-sinnlichen Zusatznutzen (oder Erbauungsnutzen) und dem symbolischen Zusatznutzen (oder Geltungsnutzen).

Hedonistisch-sinnliche Zusatznutzen

Hedonistisch-sinnliche Zusatznutzen (oder Erbauungsnutzen) werden durch ästhetisch-sinnliche Eigenschaften wie Form, Farbe, Geruch usw. geschaffen. Hier stehen individuelle emotionale Prozesse wie Freude, Spaß, Vergnügen bei der Verwendung des Produkts durch Form, Farbe, Geruch usw. im Fokus (z. B. ein besonders schönes oder besonders leises Auto, frei nutzbare Zeit bei der Bahnfahrt).

Symbolische Zusatznutzen

Symbolische Zusatznutzen (oder Geltungsnutzen) entstehen durch die sozialen – also die von anderen wahrgenommen – Eigenschaften des Produktes oder der Dienstleistung. Zum Beispiel eine Identifikation, Prestige, Gruppenzugehörigkeit, Selbstverwirklichung oder dem Erlebniswert, der aus der Nutzung des Produkts entsteht. Insbesondere beim symbolischen

Zusatznutzen lassen sich oft starke Differenzierungsmerkmale finden oder durch Kommunikationsmaßnahmen schaffen.

Die Nutzenarten sind oft miteinander verwoben und die Einschätzung und Bewertung kann je nach Betrachtungswinkel stark voneinander abweichen. So lässt sich zum Beispiel ein besonders niedriger Verbrauch durchaus als Grundnutzen betrachten. Er kann aber auch sowohl einen hedonistisch-sinnlichen („Ich verhalte mich umweltbewusst“) wie symbolischen Zusatznutzen („Seht, ich habe es nicht nötig, ein dickes Auto zu fahren“) bieten.

Mögliche Arten von Kundennutzen (PERFECT-Checkliste)

Die PERFECT-Checkliste bietet eine andere Perspektive, sich dem Thema Nutzen zu nähern. Sie bietet sieben grundlegende Typen von Nutzen bzw. Gründen, aus denen Produkte gekauft werden:

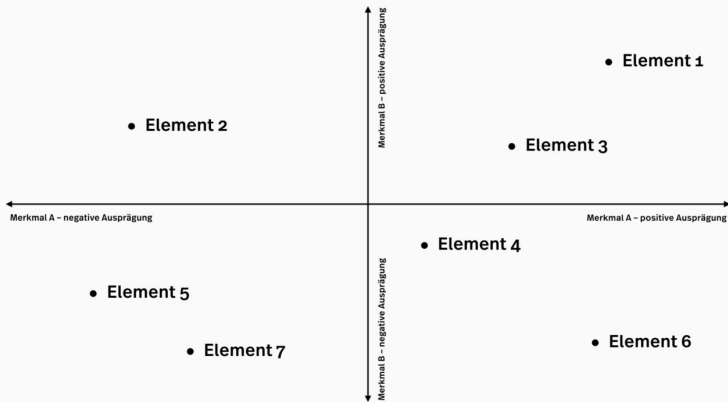
- **Problem:** Ein Problem lösen
- **Efficiency:** Die Effizienz oder die Produktivität erhöhen
- **Risk:** Ein Risiko verringern
- **Feelings:** Ein positives Gefühl erzeugen bzw. ein negatives vermeiden
- **Environment:** Das Produkt in sein Umfeld besser integrieren
- **Convenience:** Den Komfort erhöhen
- **Total Costs:** Einsparungen ermöglichen

Mögliche Botschaften aus dem Wettbewerbsvergleich

Um den **Kommunikationsgegenstand in Vergleich zur (kommunikativen) Konkurrenz** zu betrachten, bietet sich der Blick auf die **Positionierung** an.

In einer **Positionierungsmatrix** kann man Eigenschaften und Attribute miteinander vergleichen. Eine Matrix stellt einen zwei- oder mehrdimensionalen Merkmalsraum dar, zum Beispiel als Koordinatenkreuz aus zwei Achsen (zum Beispiel Verbrauch und Kaufpreis). Darauf werden dann die zu vergleichende Produkte/Marken oder Unternehmen positioniert.

Beispiel für eine Positionierungsmatrix

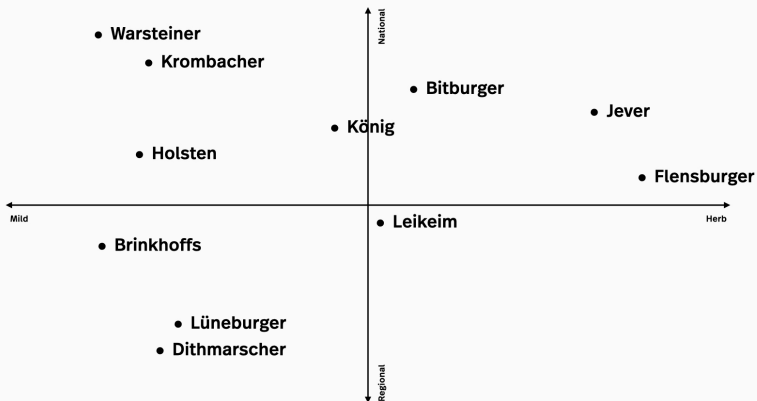


Jakob Maser

Projektmanagement für Design

So erhält man eine visuelle Übersicht über mögliche Freiräume und differenzierende Merkmale. Oft ist es nötig, Vergleiche aus mehreren Blickwinkeln zu erstellen und mehrere Möglichkeiten zur Positionierung zu betrachten bis ein wirklich relevantes, positives Unterscheidungsmerkmal gefunden werden kann.

Beispiel für eine Positionierungsmatrix: Biere



Jakob Maser

Projektmanagement für Design

Nach: http://www.symbase.de/index/themen/sz/bwl/marketing_03.php

Eine Veränderung der Positionierung ist oft ein Ziel von Kommunikationsmaßnahmen.

Siehe auch: [de.wikipedia.org/wiki/Positionierung_\(Marketing\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Positionierung_(Marketing))

USP (Unique Selling Point)

Der USP stellt ein herausragendes positives Leistungsmerkmal eines Angebots dar, das als **Alleinstellungs-** bzw. **Abgrenzungsmerkmal** gegenüber der Konkurrenz dient.

Neben echten, faktenbasierten USPs gibt es auch solche, die erst durch Kommunikationsmaßnahmen künstlich geschaffen werden. Ein Beispiel ist zum Beispiel das „Felsquellwasser“ einer bekannten Biermarke.

2. Stakeholder-Insights (Einblicke/ Erkenntnisse)

Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn sich die Empfangenden angesprochen fühlen. Deshalb ist es wichtig ein möglichst genaues Verständnis für die möglichen Empfangenden zu entwickeln. Dabei können Modelle wie die **Sinus-Milieus** oder **Personas** hilfreich sein.

In der Analyse geht es zuerst darum, zu erkennen, welche Stakeholder für die Kommunikation besonders relevant sein könnten. Neben der **Typologie** (= Beschreibung, soziodemografische Daten) sind vor allem die **psychografischen Merkmale** (Meinungen, Haltungen und Werte), die sich auf den Kommunikationsgegenstand beziehen, interessant:

- Welche **Erfahrungen** haben die Stakeholder mit dem Produkt bzw. mit ähnlichen Produkten?
- Welche möglichen **Vorbehalte** oder Blockaden gibt es, die man überwinden muss?
- Was sind **relevante Medien**, über die man die Stakeholder ansprechen kann?
- Was **erwarten die Stakeholder** in der jeweiligen Situation und vom jeweiligen Medium? (z. B. schnell eine Information bekommen; sich allgemein über Produkte informieren; etwas erklärt bekommen; Spielen; Kaufen usw.)

Dann gilt es, „Insights“ zu gewinnen. Das heißt, zu verstehen, was diese Stakeholder motiviert und mit welchen möglichen Botschaften man sie erreichen könnte.

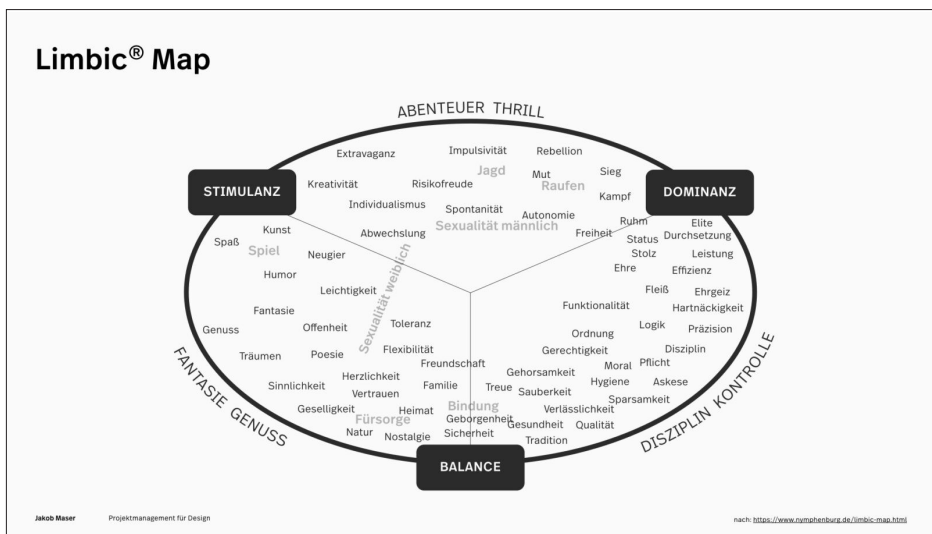
Involvement

Die **Relevanz** des Kommunikationsgegenstands für die Stakeholder und ihre Haltung zu ihm sind eine wichtige Frage. Je nach Nutzen des Kommunikationsgegenstands für die Stakeholder können unterschiedliche Betrachtungsmodelle angewendet werden. Aus dem Marketing stammt der Begriff des „Involvement“ (Engagement, Beteiligung, Einwilligung). Da sich die Entscheidungs- bzw. Kaufprozesse sich je nach Intensität des Involvement deutlich voneinander unterscheiden, wendet man bei der Kommunikation unterschiedliche Strategien an. Man unterscheidet zwischen einem langfristigen, dauerhaften **High-Involvement** und kurzfristigem, situationsbezogenem **Low-Involvement**.

Low-Involvement bedeutet aus Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten in der Regel einen geringen Kaufwert und kurze Verbrauchsdauer. Produkte werden daher als austauschbar empfunden und Kaufentscheidungen werden meist spontan und vor allem anhand des Preises getroffen. Die Kommunikation ist in diesem Fall meist **emotional** und **aufmerksamkeitsstark** und erfolgt mit **häufiger Frequenz**.

Dieses Konzept lässt sich jedoch nicht nur für Produkte anwenden sondern auch für andere Kommunikationsgegenstände nutzen.

de.wikipedia.org/wiki/Involvement



nymphenburg.de/limbic-map.html

Archetypen

Eine weitere Möglichkeit, die Emotionen der Stakeholder zu betrachten, ist die Frage nach der **Rolle, die der Kommunikationsgegenstand für die Zielgruppe spielen soll.**

Aus der Psychologie stammt das Modell der **Archetypen**. Archetypen beschreiben universale Urbilder und ihre Eigenschaften. Das Modell wird zum Beispiel in der Dramaturgie und beim Storytelling verwendet. Es lässt sich aber auch auf Marken, Unternehmen oder Produkte übertragen. Es gibt es verschiedene Varianten und Definitionen, die in der Anzahl und Definition der Rollen voneinander abweichen.

Typische Rollen:

- **Unschuldige(r)** (englisch: innocent), auch Mitstreiter(in)
- **Waise** (englisch: orphan), auch: Sorglose(r)
- **Krieger(in)** (englisch: warrior), auch Held(in)
- **Gebende(r)** (englisch: caregiver), auch: Beschützer(in)
- **Sucher(in)** (englisch: seeker), auch Rebell(in)
- **Liebende(r)**/Liebhaber(in) (englisch: lover)
- **Narr/Närrin** (englisch: fool), auch: Spaßvogel
- **Weise(r)** (englisch: sage)
- **Magier(in)** (englisch: magician)
- **Herrscher(in)** (englisch: ruler)
- **Schöpfer(in)** (englisch: creator)
- **Zerstörer(in)** (englisch: destroyer)

Die Gültigkeit und Universalität von Archetypen ist jedoch umstritten, genauso wie der Nutzen für die Kommunikationsarbeit. Es ist aber ein recht gutes Werkzeug, um mit Auftraggebenden (auch ohne Kommunikationshintergrund) oder im Team miteinander ins Gespräch zu kommen und Denkanstöße für die Kreation zu gewinnen.

Siehe auch:

www.sortlist.de/blog/12-archetypen/

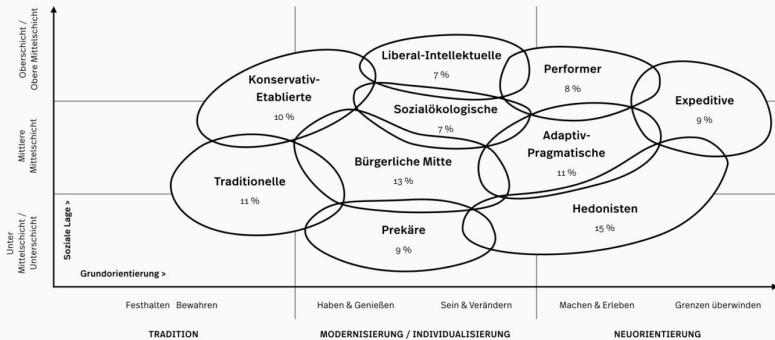
de.slideshare.net/Neuroversum/prsentation-archetypen-in-mnchen-8230930

www.marketinginstitut.biz/blog/markenfuehrung-mit-archetypen/

www.textbest.de/magazin/archetypen-im-storytelling-ein-rebell-wie-tesla-oder-ein-zauberer-wie-apple/

www.brand-trust.de/de/glossar/archetypen.php

Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2020/2021



Jakob Maser

Projectmanagement for Design

nach: <https://www.sinus-institut.de/sinus-sondungen/sinus-milieus-deutschland/>

Die Sinus-Milieus sind ein weit verbreitetes Modell zur Einteilung der Bevölkerung, das zum Beispiel in den Media-Daten vieler Medien zur Beschreibung von Leser:innen bzw. Zuhörer:innen oder Zuschauer:innen genutzt wird. Die Sinus-Milieus teilen die Bevölkerung anhand der beiden Achsen „Soziale Lage“ und „Grundorientierung“ in sogenannte Milieus ein.

Das Marktforschungsinstitut Sinus, das dieses Modell zu Beginn der 1980er-Jahre entwickelt hat, veröffentlicht regelmäßig aktualisierte Studien, die die Lebenswelten dieser Milieus beschreiben. Dabei wird auch der Anteil der Milieus an der Bevölkerung berücksichtigt, so dass es immer wieder neue Milieus gibt und andere dafür wegfallen.

Es gibt weitere Modelle von anderen Marktforschungsinstituten, die ähnlich aufgebaut sind, zum Beispiel die SIGMA Milieus.

Personas

Zur Beschreibung von Stakeholdern benutzt man gerne sogenannte **Personas** – fiktive Personen, die typische Anwender:innen oder Nutzer:innen repräsentieren. Sie verdeutlichen wichtige Eigenschaften der Stakeholder und helfen so bei Design-Entscheidungen in der Entwicklungsphase.

Typischer Aufbau einer Persona:

- **Charakteristika:** demogr.: Alter, Geschlecht, Wohnort, Familienstand usw.; Persönlichkeit, spezielles Fachwissen, besondere Fähigkeiten usw.
- **Ziele und Aufgaben:** Hobbies, Ehrenamt, spez. Lebensziele usw.
- **Motivation:** Beeinflussende Faktoren bei (Kauf-) Entscheidungen, Vorbilder usw.
- **Anforderungen und Bedürfnisse:** Lese- und Einkaufsverhalten, Erwartungen usw.

Es reicht aber nicht, einfach Personen zu erfinden und diesen mögliche Ziele, Motivationen und Wünsche zu unterstellen. Personas müssen **datenbasiert** sein, d. h. auf realen Informationen über die Zielgruppe basieren. Diese Informationen lassen sich beispielsweise mit Interviews, Umfragen oder Benutzertests sammeln. So kann man die wichtigsten Zielgruppen mit ihren repräsentativen Eigenschaften identifizieren in Personas anschaulich zusammenfassen.

Siehe auch:

[de.wikipedia.org/wiki/Persona_\(Mensch-Computer-Interaktion\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Persona_(Mensch-Computer-Interaktion))

www.marconomy.de/so-setzen-sie-buyer-personas-im-b2b-marketing-richtig-ein-a-1090411/

3. Verdichtung und Schlussfolgerungen

Zum Abschluss der Analyse verdichtet man die vorliegenden Erkenntnisse und bereitet sie nachvollziehbar auf.

Zusammenfassung

Für die Zusammenfassung der Analyse reicht es, sich auf die **wesentlichen und entscheidenden Fakten** zu beschränken – auch wenn man in der Recherche- und Analysephase sehr viele Informationen erfasst und betrachtet hat.

Im Idealfall bietet jede Folie in einer Präsentation eine neue relevante Erkenntnis für die Auftraggebenden.

Herausforderungen und Kommunikationshürden

Besonderes Augenmerk sollte man auf dem Erkennen und Herausstellen der besonderen Herausforderungen und der **Kommunikationshürden** legen.

Kommunikationshürden können zum Beispiel technische Hürden oder die Eignung bestimmter Medien liegen.

Zu den Kommunikationshürden kann aber auch eine besonders schwer erreichbare Gruppe von Stakeholdern zählen – zum Beispiel Menschen ohne ständigen Zugang zum Internet.

Auch emotionale Vorbehalte gegenüber dem Absender oder dem Kommunikationsgegenstand stellen Kommunikationshürden dar. Genauso wie eine mangelnde Relevanz des Kommunikationsgegenstands oder Gleichgültigkeit gegenüber dem Thema (ein typisches Problem von Kampagnen zur Gesundheitsvorsorge).

Die Kommunikationshürden sollte man klar benennen. Dann kann man in der Strategie darüber Entscheidungen treffen, wie man sie überwindet, zum Beispiel durch die Auswahl der geeigneten Medien.

II. Strategie

„Entscheiden“

Die Strategie legt den Weg fest. Dazu muss man im Rahmen des Kommunikationskonzepts die richtige Balance der Ziele des Projekts finden und Entscheidungen treffen.

In der Präsentation des Konzeptes muss man die getroffenen Entscheidungen nachvollziehbar begründen.

- 1. Zielgruppendefinition
- 2. Botschaften
- 3. Tonalität

1. Zielgruppendefinition

Aus den in der Analyse betrachteten Stakeholdern definiert man die anzusprechende(n) Zielgruppe(n).

Grundsätzliche Arten von Zielgruppen

Grundsätzlich unterscheidet man drei Arten von Zielgruppen:

- **Adressaten:** Die direkte Zielgruppe der Kommunikation, zum Beispiel potenzielle Käuferinnen und Käufer eines Produkts.
- **Mittler:** In den meisten Kommunikationskonzepten muss man neben des Adressaten auch weitere Stakeholder berücksichtigen, zum Beispiel Handel, Servicedienstleistende oder Expert:innen. Als Mittler der Kommunikation bestimmen sie mit über den Erfolg der Maßnahmen. Ein typisches Beispiel sind Ärzt:innen, die Medikamente nicht verkaufen, aber einen sehr großen Einfluss darauf haben, welches Produkt gekauft wird. Ähnlich ist es in vielen Fachhandelsbranchen, wo die Verkäufer:innen mit ihren Empfehlungen Interessent:innen oft schnell von einem Produkt auf ein anderes „drehen“ können.
- **Interne Zielgruppen:** Auch die internen Stakeholder des Auftraggebenden muss man als Botschafter:innen der Kommunikation berücksichtigen. Als „direkter Draht“ zu den Adressaten haben sie oft entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Projekts und man sollte sie daher frühzeitig und umfassend informieren und begeistern.

Wie definiert man eine Zielgruppe?

Eine Zielgruppe kann man durch verschiedene Merkmale eingrenzen, die sich in drei Gruppen einteilen lassen:

- **Geografische Merkmale** (Die Eingrenzung ist wichtig zur Minimierung von Streuverlusten!): Geografische Eingrenzung: Stadt, Region, Land, Nielsengebiet o. ä.; Verfügbarkeit des Produkts bzw. der Dienstleistung; Medienverfügbarkeit
- **Soziodemografische Merkmale:** Alter, Geschlecht, Familienstand, Familienstruktur, Nationalität, Migrationshintergrund, Religionszugehörigkeit, Haushaltsgröße, Bildung, Beruf, Einkommen, Soziale Schicht, Status, Hobbys, allgemeine Interessen, Gesundheit, Medienkompetenz usw.
- **Psychografische Merkmale:** Einstellungen und Werte, Lebensstil, Statusbewusstsein, Kommunikationsverhalten, ästhetisches Empfinden usw.

In die Beschreibung einer Zielgruppe sollte man nur die für die Abgrenzung wirklich geeigneten Merkmale aufnehmen.

Besonders wichtig ist die **Abgrenzung der Zielgruppe von der Nicht-Zielgruppe**. Denn eine ungenau definierte Zielgruppe bedeutet hohe **Streuverluste** und somit hohe, unnötige Kosten.

2. Kommunikationsziele und Botschaften

Klare und gut formulierte **Botschaften** mit klarer **Zielsetzung** sind die wichtigste Basis und entscheidende Grundlage für jede erfolgreiche Kommunikation.

Kommunikationsziele

Quantitative und qualitative Kommunikationsziele

Kommunikationsziele beschreiben, was durch eine **Kommunikationsmaßnahme** erreicht werden soll. Dabei unterscheidet man:

- quantitativen Ziele (messbare Ziele, die über Zahlen analysierbar sind, z. B. Verkäufe, Websiteaufrufe oder generierte Vertriebskontakte (Leads))
- qualitativen Ziele (z. B. Imageveränderung)

Die Grenze ist hierbei nicht immer ganz scharf zu ziehen. Bei großen Kampagnen wird manchmal versucht, auch qualitative Ziele messbar – und damit zu quantitativen Zielen – zu machen, zum Beispiel durch Marktforschung (Vorher-Nachher-Vergleiche oder A/B-Tests).

Kognitive, affektive und aktivierende Kommunikationsziele

Ebenfalls geläufig ist die Unterscheidung zwischen kognitiven, affektiven und aktivierenden Kommunikationszielen:

Kognitive Kommunikationsziele

Wahrnehmen und lernen:

- Aufmerksamkeit erreichen
- Bekanntheit steigern
- Wiedererkennung steigern
- Wissen vermitteln
- usw.

Affektive Kommunikationsziele

Verändern und beeinflussen von Einstellungen und Emotionen:

- Erzeugen einer positiven Haltung gegenüber dem Kommunikationsgegenstand oder dem Absender
- Sympathie
- Präferenz (Bevorzugung gegenüber dem Wettbewerb)
- usw.

Aktivierende Kommunikationsziele

Konkrete Handlungen auslösen und Verhalten beeinflussen, im (Online-Marketing) spricht man von einem „Call to Action“ (Handlungsaufforderung):

- Kauf eines Produkts
- Besuch einer Website
- Abonnieren eines Newsletters
- Teilnahme an einem Gewinnspiel
- usw.

Oft soll ein Kommunikationsmaßnahme mehrere Kommunikationsziele erreichen, denn zwischen den Zielen bestehen gewisse Abhängigkeiten. So braucht es zum Beispiel Aufmerksamkeit (kognitiv) und Sympathie (affektiv) um einen Kauf (aktivierend) auszulösen. Auch je nach Phase der Customer Journey kann sich die Zielsetzung unterscheiden.

Siehe dazu auch „Warum viele Kommunikationsziele keine sind“

Wie wählt man die passende Kernbotschaft?

Aus den möglichen Botschaften (siehe Analyse) muss man diejenigen herausfiltern, die sowohl zu den angestrebten **Zielen** und **Zielgruppen** wie auch zur **Positionierung** passen und sich gleichzeitig **von den Botschaften der Konkurrenz abheben**.

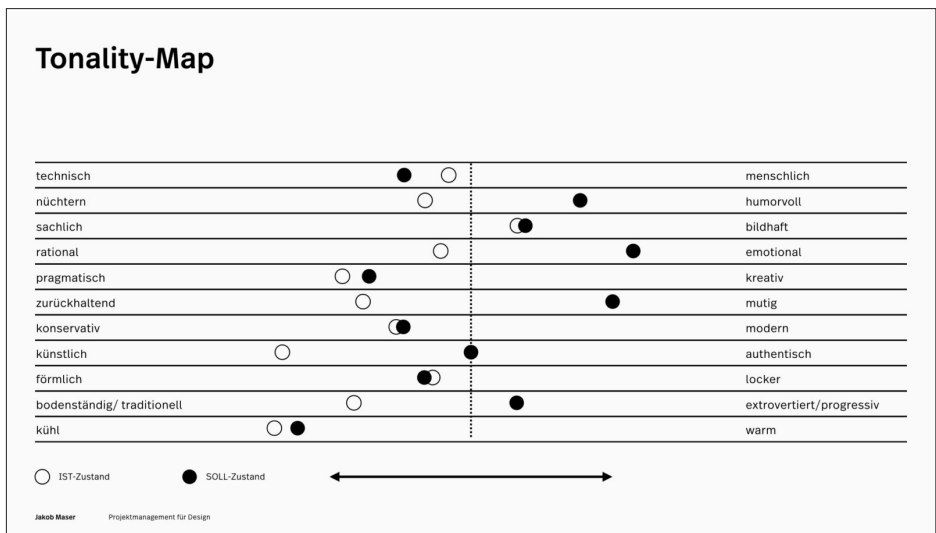
Diese Kernbotschaften muss man möglichst klar, unmissverständlich und auf den Punkt formulieren. Sie sind deshalb in der Regel noch keine „kreative“ Formulierung (diese entsteht erst bei der Entwicklung der Kreatividee).

3. Tonalität

Die Tonalität (oder „Tonality“) definiert den „Tonfall“ der Kommunikation. Sie umfasst sowohl die sprachliche wie die visuelle Gestaltung. Die Tonalität sollte sowohl zur Zielgruppe, zur Botschaft wie auch zur Positionierung passen.

Wie definiert man die Tonalität?

Zur generellen Definition der Tonalität eignen sich zum Beispiel sogenannte **Tonality-Maps**. In Form eines **Semantischen Differenzials** visualisieren Tonality-Maps die Ausprägung bestimmter Eigenschaften anhand gegensätzlicher Begriffspaare. Eine Tonality-Map kann man auch für IST-/SOLL-Vergleiche oder Wettbewerbsvergleiche nutzen.



Sprachliche Tonalität

Zur Definition der sprachlichen Tonalität gehören zum Beispiel die Festlegung der Ansprache (Du/Sie), die Frage ob und wie gegendert wird, die Schreibweisen von Marken und (Produkt-) Namen. Dazu kann man „Love-“ und „No-Words“ festlegen, um die Sprache in die gewünschte Richtung zu lenken.

Visuelle Tonalität

Eine visuelle Möglichkeit, eine Tonalität darzustellen sind **Moodboards**. Hierfür sammelt man passende Bilder, Gestaltungsbeispiele und -elemente, die einen Eindruck der gewünschten Anmutung vermitteln. Mögliche Elementen sind Farben, Formen, Verhältnisse und Kontraste, Materialität, Bildwelten und -stile, Typografie usw.



Beispiel für ein Moodboard (Foto: Toa Heftiba / Unsplash)

3. Zusammenfassung und nächste Schritte

Eine gute Präsentation bzw. ein gutes Konzept sollte immer eine kurze Zusammenfassung oder Übersicht über die wesentlichen Ideen beinhalten (max. ein bis zwei Seiten).

Bei Präsentationen empfiehlt es sich, die Entwurfslinien oder Alternativen am Ende der Präsentation nebeneinander zu zeigen. Dann haben alle Teilnehmenden sie in der anschließenden Diskussion vor Augen.

In der Regel ist ein Kommunikationskonzept nur ein Zwischenschritt im gesamten Projektverlauf. Deshalb kann es sinnvoll sein, auf einer Folie die nächsten Schritte und notwendigen Entscheidungen auf Seite der Auftraggebenden zu skizzieren.

III. Kreation

„Definieren“

- 1. Leitidee/Kreatividee
- 2. Maßnahmen- und Zeitplan
- 3. Zusammenfassung und nächste Schritte

1. Kreatividee

Die einzelnen Maßnahmen sollten einer gemeinsamen Kreatividee folgen, die sich durch alle Medien zieht und diese miteinander verbindet. Der „Aufhänger“ kann sowohl visuell (Bild, Bildwelt, Farbe/Form, Person/Gruppe) wie sprachlich (Slogan, Buzzword, Story, Wording) sein.

Was ist eine Kreatividee?

Die Kreatividee „verpackt“ die Botschaft so, dass sie die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zielgruppe weckt. Als „roter Faden“ zieht sie sich durch sämtliche Kommunikationsmaßnahmen. Sie kann sich zum Beispiel in einem (Kampagnen-) **Claim** oder einem **Keyvisual**, einem wiederkehrenden Motiv, widerspiegeln.

Die Kreatividee muss selbsterklärend sein. Man sollte sie aber im Rahmen eines Kommunikationskonzepts Schritt für Schritt herleiten und erklären, damit sie für alle Projektbeteiligten nachvollziehbar ist.

Beispiele für Kreativideen

Vom Kommunikationsziel über Insights zur Kreatividee

Eine Datingplattform möchte als Kommunikationsziel die Präferenz steigern. Dies könnte man als Aufforderung formulieren: „Schau bei der Suche nach Dates zuerst bei uns.“

Ohne eine Begründung und einen Nutzen, bleibt diese Aufforderung aber vermutlich folgenlos. Beim Vergleich mit den Wettbewerbern fällt die bereits hohe Zahl von angemeldeten Personen ins Auge. Mit dieser Begründung könnte die Botschaft also lauten: „Schau bei der Suche nach Dates zuerst bei uns, denn hier hast du die größere Auswahl.“

Das ist schon besser, aber richtig überzeugend wird es, wenn man in den Blick nimmt, was die Zielgruppe wirklich sucht. Den meisten geht es vermutlich nicht darum, möglichst viele sondern den oder die Richtige zu finden. Also sich zu verlieben. Um den Nutzen ergänzt könnte die Botschaft jetzt so lauten: „Schau bei der Suche nach Dates zuerst bei uns, denn hier hast du die größere Auswahl und damit bessere Chancen, dich zu verlieben.“

Die kreative Leitidee, die diese Botschaft einprägsam vermittelt: „Alle 11 Minuten verliebt sich ein Single über ...“.

Weitere Beispiele für kreative Leitideen

- Milka (Schokolade): Lila Kuh/Alpenmilch

- Red Bull (Energy Drink): „... verleiht Flügel“
- Ratiopharm (Generika): Zwillinge / „Gute Besserung, gute Preise“

2. Maßnahmen- und Zeitplan

Kommunikationsmix

Die Maßnahmen, die das Kommunikationskonzept abdecken kann, umfassen eine Vielzahl möglicher Medien. Dazu zählen unter anderem:

- **Online:** Website, SEA (Search Engine Advertising), Display, SOM (Social Media), E-Mail, ...
- **Mobile:** Browser, App, ...
- **Out-of-Home:** Plakate, Großflächen, Verkehrsmittel, ...
- **Print:** Anzeigen, Broschüren, Faltblätter, Flyer, ...
- **Spot:** TV, Web, Kino, ...
- **Radio:** Spot, App, Podcasts, ...
- **Direct:** Mailing, Gutscheine, Telefonmarketing, Kundenclubs, ...
- **Event:** B2B (Messen, Jubiläen, Workshops, ...), B2C (PoS-Aktionen, Verkaufspräsentationen, ...)
- **Werbeartikel** (Give-aways, Bekleidung, ...)
- **Sponsoring** (Kultur, Sport, Medien, Sozial, Bildung, ...)
- **POS (Point of Sale):** analog (Handzettel, Broschüren, Display, ...), digital (Shop-TV, Digital Signage, QR-Codes,
- **PR (Public Relations):** Presseinformation, Interviews, Product Placement, Presse-Events, ...
- **Promotion**
- usw.

Der passende Mix von Maßnahmen für ein Kommunikationskonzept leitet sich aus der Strategie ab. Bei der Auswahl der Medien ist es hilfreich, sich klar zu machen, dass es hier darum geht, den **Weg** festzulegen. Das heißt vor allem, zu entscheiden, was **nicht** gemacht wird.

Mögliche Ordnungsprinzipien für eine Maßnahmenübersicht:

- nach Instrumenten
- nach Zeit (siehe unten bei Mediaplanung)
- nach Zielgruppen
- nach Prioritäten
- nach Zielen
- nach Botschaften

Maßnahmen beschreiben und vorstellen

Die einzelnen Maßnahmen eines Kommunikationskonzepts sollte man nicht nur visuell als Entwurf präsentieren. Sondern man sollte sie auch mit einer klaren Zielsetzung und Botschaft sowie den technischen, zeitlichen und kostentechnischen Aspekten vorstellen.

„Maßnahmen-Steckbrief“

- Zielgruppe(n), die angesprochen werden sollen
- Ziele, die erreicht werden sollen (siehe Strategie)
- Inhalte: Themen, Botschaften, kreative Idee
- Zeitpunkt/-dauer des Einsatzes
- Technische Spezifikationen (Format, Länge usw.)
- Kosten für Erstellung, Produktion, Distribution usw.

Beispiel für einen Maßnahmen-Steckbrief: Informationsfaltblatt „Neue Maschine“

Zielgruppe:

- Einkäufer:innen von Bestands- und Neukunden,
- Produktionsverantwortliche und Bediener:innen,
- Außendienst und Service

Ziele und Inhalte:

- Vorstellung des Produkts (ohne Preis)
- Vorteile gegenüber dem Vorgängermodell und den Alternativen der Konkurrenz
- Kurzvorstellung des Unternehmens
- Ansprechpartner:innen

Zeitpunkt/-dauer des Einsatzes:

Verteilung ab Messe, bis zum nächsten Produktzyklus (2 Jahre)

Technische Spezifikationen:

Format:	DIN lang
Umfang:	10 Seiten
Druck:	4C Euroskala
Papier:	170 g/m ² Recyclingpapier
Verarbeitung:	Falzen
Auflage:	2.000 Stück
Lieferung:	frei Haus

Kosten:

Gestaltung (inkl. Fotografie):	2.000 €
Druck:	250 €
Distribution:	750 € Porto/Verpackung für Versand an 500 Bestandskunden und Verteilung durch Außendienst

Jakob Maser

Projektmanagement für Design

Zeitliche Übersicht und Budgetierung (Mediaplanung)

Die einzelnen Maßnahmen muss man auch in einen zeitlichen Zusammenhang bringen. Dabei sind je nach Maßnahme unterschiedlich Vorlauf- und Produktionszeiten sowie Erscheinungs-/Sendetermine zu berücksichtigen.

Eine Mediaplanung erfolgt in zwei Schritten:

• 1. Intermedia-Selektion

- Auswahl der **Medienarten** (TV, Zeitung, Publikums- oder Fachzeitschriften usw.)

• 2. Intramedia-Selektion

- Auswahl der **Kommunikationsträger** (konkrete Titel)

Mediadaten vergleichen

Um zwischen verschiedenen Medien zu entscheiden, kann man zum Beispiel die in den Mediadaten angegebenen Reichweiten miteinander vergleichen. Bei der **Bruttoreichweite** werden auch Mehrfachkontakte (z. B. bei einer Zeitschrift in einem Wartezimmer, die von mehr als einer Person gelesen wird) gezählt. Bei der **Nettoreichweite** geht man davon aus, dass das Werbemittel nur von einer Person wahrgenommen wird. Das entspricht den „**Unique Visitors**“ einer Website.

Dabei ist die Überschneidung der Zielgruppe des Mediums mit der des Kommunikationskonzepts zu berücksichtigen. Ist die Zielgruppe des Mediums größer als diejenige, die angesprochen werden soll, spricht man von Streuverlusten (z. B. wenn Mediziner mit einer Anzeige in einer Tageszeitung angesprochen werden sollen. Die Tageszeitung wird auch von einer großen Anzahl Nicht-Mediziner gelesen, die man hier gar nicht erreichen will).

Eine gute Mediaplanung versucht, die Streuverluste möglichst gering zu halten.

Mediakostenvergleich

Zum Vergleich der Kosten kann der **Tausend-Kontakt-Preis (TKP)** berechnet werden. Er beschreibt, wie viel es kostet, 1.000 Kontakte zu erreichen. Der TKP ist das Ergebnis aus den Werbekosten geteilt durch die Bruttoreichweite multipliziert mit 1.000.

Ein Beispiel: Eine Website wird pro Monat 250.000 Mal aufgerufen. Die monatlichen Kosten für eine Werbeschaltung betragen 1.500 Euro. Der TKP liegt bei 6 Euro ($1.500 \text{ Euro} / 250.000 \text{ Kontakte} \times 1.000 = 6 \text{ Euro}$).

Der TKP sagt aber nichts über die Qualität der Kontakte aus, da oft die Streuverluste nur vage geschätzt werden können. Darüber hinaus ist er anfällig für Manipulationen (z. B. Bots vs. Echte Nutzer).

Mehr zur [Mediaplanung bei Wikipedia](#)

Erfolgskontrolle planen

Der Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen lässt sich oft nur indirekt messen. Bei Online-Medien können Klick-Zahlen (**Click Through Rate (CTR)**) oder die **Conversion Rate** (Ausführen einer bestimmten Aktion, z. B. Abonnement eines Newsletters, Online-Kauf o. ä.) Hinweise auf die Wirksamkeit geben. Bei größeren Kampagnen können auch **A/B-Tests** oder **regionale Tests** verwendet werden.

Was ist mit Projektmanagement-Software?

Unter Projektmanagement-Software versteht man in Regel komplexe Programme, wie zum Beispiel Microsoft Project. Im Kommunikationsdesign macht der Einsatz solcher Projektmanagement-Software in vielen Fällen jedoch nur wenig Sinn. Denn der Aufwand für die Erstellung der Pläne ist sehr hoch und ihre fortlaufende Aktualisierung sehr zeitintensiv. Auch kann die vermeintliche Genauigkeit der Planung von der Realität im Projekt ablenken und zu falschen Schlüssen führen. Erst bei größeren Teams (mehr als 20 Mitglieder) überwiegen die Vorteile diese Nachteile.

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Projektmanagement-Programmen, die Funktionen wie Projektplanung und -management, Aufgabenverwaltung, Kommunikation, Adressverwaltung, Buchhaltung usw. in sich vereinen. Teilweise lassen sich damit auch Dateien organisieren und externe Services einbinden.

- [Asana](#) (Abonnement – kostenlose „Basic“-Version für Einzelpersonen oder Teams, die gerade erst mit Projektmanagement beginnen)
- [Basecamp](#) (Abonnement – kostenloser 30-Tage-Test)
- [ClickUp](#) (Abonnement – kostenlose „Einzelperson“-Version)
- [MeisterTask](#) (Abonnement – kostenlose „Einzelperson“-Version)
- [Merlin](#) (Abonnement, MacOS, iOS)
- [Microsoft Project](#) (Abonnement und Kaufversionen, Windows)
- [Monday](#) (Abonnement – kostenlose „Einzelperson“-Version)
- [Notion](#) (Abonnement – kostenlose „Personal“-Version, Android, iOS, MacOS, Windows)
- [OrangeScrum](#) (Abonnement und „On Premise“-Kauf – kostenlose „Free“-Version für bis zu 3 Team-Mitglieder und 14-Tage-Tests)
- [Paymo](#) (Abonnement – kostenlose „Free“-Version für bis zu 10 Team-Mitglieder)
- [Project Libre](#) (Open Source (Community Edition) und Abonnement für Unternehmen (Project Libre Cloud) mit kostenlosem 14-Tage-Test, Linux, MacOS, Windows)
- [Slack](#) (Abonnement – kostenlose Version mit leicht eingeschränktem Funktionsumfang)
- [Todoist](#) (Abonnement – kostenlose „Free“-Version für Beginnende)
- [Wrike](#) (Abonnement – kostenlose „Free“-Version für Teams, die am Anfang stehen)
- [ZenKit Suite](#) (Abonnement – kostenlose „Personal“-Version für Einzelpersonen)

Darüber hinaus beinhalten viele Agentursoftware-Lösungen Planungsfunktionen und erlauben somit Projektmanagementfunktionen wie die Steuerung von Teams und Aufgaben.

Weitere Projektmanagement-Tools

Aber auch für kleinere Teams gibt es nützliche Programme, die bei der Erstellung von Plänen, der Konzeption oder der Erfassung von Zeit und Kosten genutzt werden können.

Trello

Trello ist eine webbasierte Projektmanagementsoftware, die auf der Kanban-Methode basiert. Aufgaben oder Themen werden als „Karten“ in „Listen“ und „Boards“ organisiert und können gemeinsam bearbeitet werden. Die „Karten“ können Personen zugewiesen werden und Medien, Checklisten u. ä. enthalten. Trello eignet sich zum Beispiel gut für die Erstellung von Redaktionsplänen oder zur Vorbereitung von Meetings.

Miro

Miro ist ein virtuelles Whiteboard, an dem man gemeinsam arbeiten kann sowie verschiedene Medien visuell anordnen und strukturieren kann. Es eignet sich für Mindmaps, Prozessdarstellungen, Moodboards und vieles mehr.

Hinweis für Studierende des Seminars „Aspekte der Kommunikationsgestaltung“

Sie können kostenlos Mitglied meines Miro-Education-Accounts werden. Er bietet gegenüber dem kostenlosen Miro-Account die Möglichkeit, Boards in eine Vielzahl von Formaten und als Backup zu exportieren.

Bitte beachten Sie: Da ich nur eine begrenzte Zahl Plätze vergeben kann, besteht dieser Zugang nur während des Semesters in dem Sie an diesem Seminar teilnehmen. **Sichern Sie zu Semesterende alle Boards.** Vor Beginn des nächsten Semesters lösche ich sämtliche Boards. Ein Zugriff ist dann nicht mehr möglich.

Gantt-Diagramme/Projektablaufplanung

- OnlineGantt (WebApp; kostenlos)
- GanttProject (MacOS, Linux, Windows; kostenlos)

Mind-Mapping-Tools

Mind-Maps sind „Gedankenlandkarten“, die sich in der Konzeption zur Durchdringung von komplexen Themen oder zur Ideenfindung eignen. Im Projektmanagement können Mind-Maps zur Erstellung von Projektstrukturplänen oder zur Protokollierung von Projektsitzungen genutzt werden.

- WiseMapping
- XMind

Outliner

Mit dem Begriff „Outline“ („Gliederung“ bzw. „Text-Skizze“) werden hierarchisch gegliederte Texte bezeichnet. „Outlining“ hilft dabei, komplexe Themen und Projekte zu strukturieren und Ideen zu organisieren. Das macht sie gerade bei der Konzeption wertvoll, wenn man über viele Facetten eines Projekts gleichzeitig arbeitet. Durch das Ein- und Ausklappen kann man auch bei umfangreichen Texten den Überblick behalten. So kann man zunächst zum Beispiel zunächst eine Grundstruktur erstellen, die dann nach und nach gefüllt wird. Auch um Präsentationen vorzubereiten, bietet Outlining sich an. Im Prinzip ist Outlining mit Hilfe von Aufzählungen in jedem Textverarbeitungsprogramm machbar. Outliner-Programme bieten aber deutliche Vorteile hinsichtlich Handhabung und Schnelligkeit, mit der Gliederungspunkte verschoben, formatiert und auf- und zugeklappt werden können.

- Cloud Outliner Pro (iOS, MacOS; Kauf – kostenlose Version (ohne Pro) im AppStore erhältlich)
- Omni Outliner (iOS, MacOS; Kauf, Abonnement für iOS)
- OutlineEdit (MacOS, Kauf, kostenlose Testversion)
- WorkFlowy (Android, iOS, Linux, MacOS, WebApp, Windows; Abonnement – kostenlose „Basic“-Version)

Cloud-Office-Programme (Microsoft Office 365, Apple iCloud, Google G-Suite, Sciebo usw.)

Für alle Teammitglieder gleichzeitig sicht- und bearbeitbare Dokumente haben gegenüber dem Versand und der Versionierung von Dateien viele Vorteile. Dabei muss jedoch der Datenschutz beachtet werden. Viele Anbieter haben ihre Server nicht in Deutschland stehen und kommen somit für manche Daten und Projekte nicht Frage.

Literatur

- **Bak, Peter Michael: Erfolgreiche Kundenansprache nach Plan.** Grundlagen zur Erstellung eines Kommunikationskonzeptes. Springer, 2016
- **Büning, Christian: BDG Gründerfibel für Kommunikationsdesigner.** Werkstoff Verlag, 2. Auflage, 2015
- **Büning, Christian: Business Basics.** Wirtschaftliches Basiswissen für Kommunikationsdesigner. Werkstoff Verlag, 2015
- **Hagemann, Detlev; Obermayr, Georg, Günther, Matthias: Agiles Publishing** – Fokus auf den Nutzer, das Silo-Denken beenden: Neue Wege des Publizierens für Print, Web und Apps. Kastner, 2013
- **König, Oliver; Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppendynamik.** Carl-Auer Compact, 7. Auflage, 2015
- **Kuster, Jürg; Huber, Eugen; Lippmann, Robert; Schmid, Alphons; Schneider, Emil; Witschi, Urs; Wüst, Roger: Projektmanagement.** Springer, 2008
- **Leipziger, Jürg W.: Konzepte entwickeln** – Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation, mit vielen praktischen Beispielen. Frankfurter Allgemeine Buch, 2004
- **Litke, Hans-D.; Kunow, Ilona: TaschenGuide Projektmanagement.** Haufe, 4. Auflage, 2018
- **Mahrddt, Niklas: Crossmedia – Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen.** Gabler, 2009
- **Maser, Jakob: Das Bestiarium.** Unternehmenstypen im Kommunikationsdesign. Werkstoff Verlag, 2014
- **Niesen, Katrin: Designprojekte gestalten.** Damit Kreativität gewinnt – und sich auszahlt. Hermann Schmidt, 2021
- **Pfeffer, Florian: To Do: Die neue Rolle der Gestaltung in einer veränderten Welt.** Strategien. Werkzeuge. Geschäftsmodelle. Herman Schmidt, 2014
- **Pricken, Mario: Kribbeln im Kopf.** Kreativitätstechniken und Brain-Tools für Werbung und Design. Hermann Schmidt, 2010 – [Gratis-E-Book beim Autor](#)
- **Reiter, Wilfried: Projektmanagement für Einzelkämpfer:** Kein Team, kaum Budget und trotzdem erfolgreich. Hoffmann und Campe, 2004
- **Roos, Donald: Don't Read This Book** – Time Management for Creative People. BIS Publishers, 2016
- **Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen.** Projektmanagement systematisch und kompakt. dtv, 2004
- **Schmidbauer, Klaus; Knödler-Bunte, Eberhard: Das Kommunikationskonzept** – Konzepte entwickeln und präsentieren. university press UMC POTSDAM, 2004
- **Schröder, Jörg-Peter; Diekow, Siegfried: Wie Sie Projekte zum Erfolg führen,** Cornelsen, 2006
- **Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob: This is Service Design Thinking** – Basics – Tools – Cases. BIS, 2010

- **Weich, John: Storytelling on Steroids** – 10 Stories that Hijacked the Pop Culture Conversation. BIS, 2013

