



Joachim Bode/Anne König

Joachim Bode

Diplom-Ingenieur, arbeitete mehrere Jahre als Projektmanager und Konzepter bei der Pixelpark AG und lehrt heute Medienprojektmanagement an der TFH Berlin.

E-Mail: jbode@tfh-berlin.de



Prof. Dr. Anne König

ist seit 2000 Professorin für Betriebswirtschaft in der Druck- und Medienindustrie an der TFH Berlin und forscht in den Bereichen E-Business, SCM und Medienprojektmanagement.

E-Mail:

akoenig@tfh-berlin.de

Vernetzte Medienproduktionen im Wandel

Projektmanagement in Medienprojekten ist einem ständigen Wandel unterworfen. Ewige Wahrheiten und feste Regeln existieren in diesem Bereich nur in sehr allgemein gehaltener Form. Das Forschungsprojekt »4cformedia« (conception, coordination, calculation und capability) hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, aktuelle Tendenzen zu untersuchen. Aus den Bereichen conception (Akquise und Projektkonzeption) und coordination (Koordination von Freelancern und Mitarbeitern und Integration des Kunden) sollen hier einige Kernthesen geschildert werden.

Die Anforderungen an die Erstellung von Websites ändern sich: Internetauftritte werden dynamischer, kundenorientierter und inhaltlich aktueller. Das erfordert mehr Experten, die flexibel zu jedem Projekt hinzugezogen werden können. Idealerweise müssten für diese neue Form der Projektarbeit echte Netzwerkstrukturen etabliert werden. Das scheitert bisher jedoch daran, dass die vorhandenen Strukturen mit der Netzwerk-Denkweise nicht kompatibel sind. Um richtige Netzwerke aufzubauen, fehlen geeignete Softwaresysteme und Vorgehensweisen, die die netzwerkartige Zusammenarbeit optimal unterstützen.

Solche Systeme und Vorgehensweisen entwickeln sich derzeit vor allem in der IT-Branche. Wenn diese weiter langsam, aber stetig verbessert werden und die Medienbranche sich davon inspirieren ließe, könnten sich viele Strukturprobleme in Luft auflösen. Vielleicht würden dadurch sogar völlig neue

Konstellationen ermöglicht, in denen Medienprojekte initiiert und abgewickelt werden.

Internetprojekte ändern sich

Auch wenn es den Agenturen heute wieder so gut geht wie zuletzt 2001, hat sich die Form der Projekte verändert: Die großen Projekte sind abgeschlossen und die meisten Kunden haben bereits eine Corporate Website. Nach Untersuchungen des HighText Verlages¹ ist das Umsatzvolumen einzelner Projekte gesunken und große Etats bleiben weitgehend aus. Dass Agenturen im Moment trotzdem gut zu tun haben, liegt vor allem an der Masse kleiner, innovativer Projekte, die den Websites etwas ganz Neues, Besonderes hinzufügen sollen, und sie von anderen abheben. Diese neuen Projekte unterscheiden sich von den alten der Dot-Com-Ära sowohl technisch als auch inhaltlich: in beidem erfordern sie eine ausgeprägte Spezialisierung.

Website-Erstellung zu Zeiten der New Economy

Zu Dot-Com-Zeiten wurden vorwiegend Corporate Sites für Unternehmen erstellt. Die wesentlichen Aufgaben des Projektmanagers bestanden aus den (auch in anderen Branchen und Projektarten üblichen) Bereichen der Angebotserstellung, Zeitplanung, Briefing und Koordination der Teammitglieder und der Abstimmung mit dem Kunden. Letzteres umfasste die Aufnahme der Themen, deren Strukturierung, und das »Einsammeln« von Informationen oder Texten vom Kunden sowie die Abstimmung über das Design. Dieser

Teil konnte sehr zeitaufwendig sein. Zum einen wurden Texte und Informationen beim Kunden häufig von den fachlich darauf spezialisierten Sachbearbeitern erstellt, die das neben ihren sonstigen Aufgaben erledigen mussten und – von der Agentur aus – schwer zu koordinieren waren. Zum anderen sind Texte, aber vor allem Design und Struktur einer Site Dinge, über die sich trefflich streiten lässt.

Texte, Design und Navigation hatten einen absoluten und endgültigen Charakter. Daher versuchte jeder Beteiligte, seine eigene Sichtweise darin wiederzufinden und sie mit erheblichem Aufwand zu verteidigen. Alles in allem wurde viel Zeit investiert, um statische Texte in eine statische Struktur zu zementieren, die einen kleinsten gemeinsamen Nenner darstellten.

Unternehmens-Websites heute

Heute müssen Unternehmens-Websites gestiegenen Ansprüchen gerecht werden: Sie müssen inhaltlich aktuell, kundenorientiert, modular aufgebaut und dynamisch navigierbar sein. Die früher nach der »One-fits-all-Strategie« entstandenen Websites werden deshalb heute durch Module erweitert, die sich nicht mehr einem Einheitskunden widmen, sondern aktuelle oder saisonale Themen für eine enger eingegrenzte Teilzielgruppe aufbereiten. Der Nutzer ist König und seine Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt.

Inhaltlich aktuell

Inhaltliche Aspekte, die bestimmte Themen behandeln oder Produktgruppen bewerben und dabei gezielt eine bestimmte Nutzergruppe ansprechen sollen, werden heute meistens in Microsites organisiert – eigenständigen Modulen innerhalb einer Website oder unter einer eigenen URL. Sie sind aufwendiger gestaltet und im Marketingbereich oft mit Events verbunden.

Neben diesen eher saisonalen, größeren Elementen sollte der Content einer Website heute immer Aktuelles bieten. Auch Corporate Sites müssen, um interessant zu bleiben, auf aktuelle Ereignisse in ihrem Geschäftsfeld eingehen. Das kann von Mitarbeitern des Unternehmens kaum geleistet werden. Vor-

wiegend im Print-Bereich sind bereits viele Firmen dazu übergegangen, mit Corporate-Publishing-Verlagen zusammenzuarbeiten – ein Trend, der demnächst stärker auch auf das Web übergreifen könnte. Zudem werden Newsfeeds von Nachrichtenagenturen eingebunden und Artikel bei Content-Anbietern eingekauft oder abonniert. Dank der Web-2.0-Welle binden zudem immer mehr Firmen Blogs ein, in denen sich ihre Mitarbeiter zu Themen von allgemeinem Interesse äußern und dabei das Know-how ihres Unternehmens präsentieren können. Auf diese unterschiedlichen Weisen entfernen sich die Inhalte von der Massenware und stoßen in immer neue thematische Nischen vor.

Modular und dynamisch

Technisch ist heute das Neue, Aufregende, Andere, das nie Dagewesene gefragt, um unter der großen Masse der Internetseiten noch Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Dadurch entstehen Module funktionaler Art. Konfiguratoren erlauben die Anpassung und Zusammenstellung der Produkte an die Kundenwünsche. Immer häufiger werden Film und Animation gemischt, wie zum Beispiel bei der prämierten Flash-Seite des Fußballers Ioannis Masmanidis (www.ioannis-masmanidis.de).

Durch die Spezialisierung einzelner Seiten oder Bereiche auf eine Nutzeransprache oder gruppenrelevante Themen werden Websites immer umfangreicher. Es entsteht ein Patchwork aus inhaltlichen Modulen, die jeweils ein Thema an den Interessen einer bestimmten Teilzielgruppe »aufhängen«, in deren Jargon beschreiben und über ihre spezifischen Kanäle den entsprechenden Design-Geschmack bedienen. Parallel dazu werden verschiedene funktionale Module etabliert, die ebenfalls auf bestimmte Gruppen zugeschnitten sind.

Die bisher vorherrschende, statische Navigation antizipierte einen standardisierten Einheitsnutzer, den es nicht gibt. Trotzdem floss ein beachtlicher Teil der Arbeitsleistung von Internetagenturen in dessen Definition und somit die Festlegung von Design und Konzept. Dabei sind Zielgruppen heute nicht mehr einfach nach Alter und Einkommen zu unterscheiden. Es handelt sich eher um soziokultu-

relle Zugehörigkeiten, für die sich die Person selbst entschieden hat – etwa nach Weltanschauung, Lebensentwurf oder aktueller Arbeits- oder Lebenssituation und Familienstand. Jede dieser Gruppen hat ihre besonderen Themen, ihre Stars, ihren Geschmack in Bezug auf Optik und Produkte. Selbst wenn diese Gruppen möglichst präzise definiert werden, bleibt der User ein Individuum und kann gleichzeitig sowohl einer Gruppe in einer bestimmten Lebenslage als auch einem Lifestyle angehören – sein idealer Weg durch die Module einer Website ist individuell und muss für jeden Nutzer einzeln ermittelt werden.

Dazu muss der Kunde identifiziert und seine Interessen herausgefiltert werden. Kann er nicht durch technische Mittel erkannt und einem bereits vorhandenen Profil zugeordnet werden, müssen bereits nach wenigen Klicks Annahmen getroffen und mit jeder Nutzeraktion weiter verfeinert werden. Um die Klickfolgen (»Clickstreams«) einer Teilzielgruppe oder einem Bedürfnis beziehungsweise einer Lebenssituation zuordnen zu können, müssen intelligente Profile erstellt werden², die mit jedem Nutzer dazulernen, der während seines Aufenthaltes auf der Website analysiert wird. Dazu reichen jedoch die Clickstreams alleine nicht aus: Die Daten ergeben erst dann ein sinnvolles Gesamtbild, wenn sie mit Daten aus einem CRM-System abgeglichen und ergänzt werden.

Kundenorientiert

Customer Relationship Management (CRM), die Idee der Erfassung und Auswertung von Kundendaten, ist bereits seit Jahren ein Thema. Durchgesetzt hat sich dabei bisher fast ausschließlich das »operative« CRM, also Software, die Marketing, Vertrieb und Kundenservice bei den gewohnten täglichen Arbeitsabläufen unterstützt, indem es Kundendaten sammelt und zur Verfügung stellt. Richtig verstandenes CRM sollte darüber weit hinausgehen und das gesamte Unternehmen vom Kopf auf die Füße stellen. Denn während dieser Kopf immer noch in funktionalen Kategorien (»Abteilungen«) denkt, stehen die Füße – und damit das Unternehmen – seit jeher auf dem Fundament zahlender Kun-

den. Deren Wille muss deshalb zum Ausgangspunkt für neue Produkte und Serviceleistungen werden. Für das Aufspüren von Kundenwünschen ist das analytische CRM zuständig, also die Aufbereitung und Analyse der gesammelten Kundendaten und das Erkennen bestimmter Muster. Strategisches CRM setzt diese Erkenntnisse anschließend in Produktstrategien und bedarfsorientierten Service um. Hier besteht in vielen Firmen noch Handlungsbedarf, der auch Auswirkung auf die Weiterentwicklung von Websites haben wird.

Führt man die – über CRM-Systeme im Unternehmen gewonnenen und analysierten – Daten eines Nutzers mit seinem Navigationsverhalten auf der Website zusammen, kann man auch den Weg durch die Module gezielt auf ihn einstellen und ihn optimal bedienen. Kundenfokussierte Internetauftritte sprechen technikaffine Nutzer bei Support, Beratung und Service über Videoconferencing an und bieten anderen den gewohnten Weg per E-Mail. Sie erreichen eine Gruppe durch ihre Freude an kleinen Spielen und bieten einer anderen nur klar gegliederte Produktinformationen. In Konfiguratoren kann der Nutzer sein Produkt individuell zusammenstellen oder gestalten und sich die Funktionsweise der Komponenten in Animationen erklären lassen. Die hier gewonnenen Daten fließen wiederum als Interessen und Wünsche in das CRM-System zurück und ermöglichen die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens. Gleichzeitig kann die genaue Analyse der Kundenaktionen sehr genaue Informationen über die Effektivität von Maßnahmen liefern und so die Wirtschaftlichkeit von Internetprojekten quantifizierbar machen.

Verknüpfung mit der Unternehmens-IT

Die stärkere Kundenorientierung, Modularisierung der Websites und die Nutzung von CRM für die Navigation sind nur einige von vielen Beispielen für die Vernetzung von Websites mit der Unternehmens-IT: Internet-Shops werden in vielen Unternehmen zum wesentlichen Vertriebsinstrument und werden – insbesondere im Versandgeschäft – immer dichter mit den Warenwirtschaftssys-

temen vernetzt. Intranets werden zu einer kompletten Arbeitsumgebung mit Kollaborationselementen und Workflowmanagement-Integration. Extranets, die die Kommunikation zwischen Partnerunternehmen regeln, werden zunehmend zu Supply-Chain-Management-Systemen, die auch die Datenbanken und ERP-Systeme der Partner vernetzen. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Fest steht, dass die Firmen-IT und die einstigen Hauptgeschäftsfelder der Agenturen – Shops, Corporate Sites, Intra- und Extranets – zunehmend zusammenwachsen und immer mehr technische Schnittstellen bieten.

Spezialisierung und Ressourcen

Alle diese Tendenzen erfordern eine stärkere Spezialisierung: Die Integration von Filmteams und fachlich spezialisierten Redaktionen, die Zusammenarbeit mit Event-Agenturen bei Offline-Events, zusätzliche Technologien für Animationen, Kommunikation und die erwähnte Anbindung an CRM und andere interne Systeme sind nur einige Beispiele dafür. Diese neuen Entwicklungen machen die Einbindung spezialisierter Ressourcen erforderlich, die von Projekt zu Projekt unterschiedlich sind und daher in dieser Bandbreite nicht in einer einzelnen Agentur vorhanden sein können. Der einzige Ausweg aus diesem Dilemma ist daher voraussichtlich eine weitere Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen.

Für diese Flexibilisierung sprechen noch andere Gründe: Erstens haben die Agenturen aus den Crashes der Vergangenheit gelernt und wollen in einem (noch) unsicheren Markt flexibel bleiben. Ein zweiter Grund ist die kurzfristigere Finanzorientierung. Der Aufbau eines festen Personalstammes für neue Tätigkeitsbereiche schlägt sich in fixen Kosten nieder, die nicht direkt in Produktivität umgesetzt werden. Während das noch zu Zeiten der New Economy hingenommen wurde, wird heute oft eine Amortisation innerhalb von Monaten verlangt.³ Natürlich gibt es für all diese Probleme nicht nur eine denkbare Lösung. So zeichnen sich teilweise technische Lösungswege ab, die die Personalverteilung in Unternehmen verändern: Standards können technische Vielfalt verringern, Webservices können zu neuen Arbeitsteilungen führen.

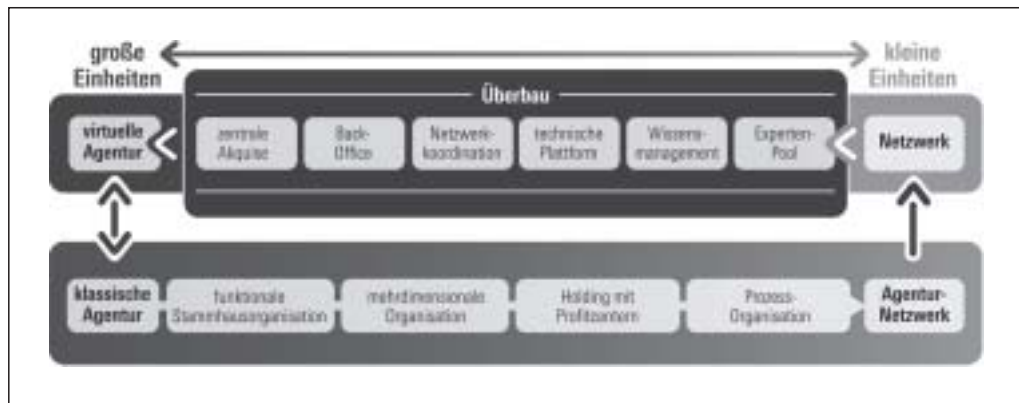
Bisher schlägt sich die Flexibilisierung jedoch vorwiegend in der verstärkten Einbindung von Freiberuflern nieder. Alternativ kann – statt einzelne Freiberufler zu beschäftigen – mehr auf Subunternehmer zurückgegriffen werden, die Teile der Produktion erledigen. Auch organisatorische »Back-Office-Leistungen« können von Firmen außerhalb der Agentur erledigt werden. Teile der Organisationsarbeit werden dann von Dienstleistern erledigt, etwa die Buchhaltung oder die Suche geeigneter Freelancer durch Personalagenturen. All diesen Ansätzen ist jedoch eines gemeinsam: Sie führen zu einer Netzwerkstruktur.

Netzwerke

Über Netzwerke wird schon lange in unterschiedlichen Branchen diskutiert: Unter Netzwerken versteht man eine Organisationsform zwischen dem freien Markt und der Hierarchie eines Unternehmens. Während Festangestellte voll in die Hierarchie eines Unternehmens eingebunden werden, sind freie Mitarbeiter, Subunternehmer und spezielle Dienstleister zwar ungebunden, müssen aber ständig um neue Aufträge konkurrieren. Netzwerke hingegen bilden stabilere Strukturen. Wenn die Partner gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit gemacht haben, etablieren sich häufig Partnerschaften, die für weitere Projekte wieder belebt werden.

Auch in der Multimediabranche wird viel über Netzwerke gesprochen, bisher dominieren jedoch weiterhin herkömmliche Agenturen, und wenn möglich arbeiten Menschen an einem Projekt im selben Büro. Es gibt jedoch einige Indizien, die dafür sprechen, dass Netzwerkstrukturen sich zukünftig weiter in der Branche ausbreiten werden. Strukturelle Veränderungen kommen in der Agenturszene aus zwei Richtungen, die bereits 1999 als »Wege zur Netzwerkorganisation« für Unternehmen im Allgemeinen beschrieben wurden:⁴ Agenturen werden – wie andere Firmen auch – immer mehr zu Netzwerken aus Profitcentern, weil sie sonst zu groß und unüberschaubar werden. Gleichzeitig bauen kleine Subunternehmer und Freiberufler ihre Mängel in Bereichen wie Akquise, Kundenmanagement oder Personalbeschaffung und Abrechnung immer

Große Agenturen werden in kleine Einheiten aufgeteilt, kleine werden zu großen vervollständigt.



häufiger (oft internetgestützt) ab und wachsen dadurch langsam zu leistungsfähigen Agenturen zusammen.

Agentur wird zum Netz

Die führenden Agenturen haben bereits während der New-Economy-Zeit immer netzartige Strukturen entwickelt⁵: das Netzwerk »von oben«, wie es in Abbildung 1 im unteren Bereich dargestellt ist. Ausgehend von der funktionalen Stammhausorganisation, bei der die Abteilungen nach reinen Funktionen geordnet sind, entwickelten sie sich zu mehrdimensionalen Organisationsformen, in denen neben den Funktionen Regionen und Divisionen (Standorte und Geschäftsfelder) berücksichtigt wurden. Um die Bereiche auch buchhalterisch auf Rentabilität überprüfen zu können, wurden sie in Profitcenter aufgeteilt und unter einer Holding vereinigt. Da in dieser Konstellation, in der intern jeder mit jedem konkurrierte, wichtige Synergiepotentiale nicht mehr ausreichend genutzt wurden, unterschied man schließlich zwischen funktional notwendigen Back-Office-Abteilungen und den als Profitcenter konkurrierenden, dynamisch am Markt orientierten Front-Office-Bereichen.

Diese Entwicklung berücksichtigte die bestehende Spannung zwischen Markt und Hierarchie, zwischen innerbetrieblicher Konkurrenz und unternehmensumspannender Machtkonzentration besser als die ursprünglichen, rein funktionalen Strukturen. Agenturen mussten also mehr und mehr netzwerkartige Züge annehmen, um zu überleben. Auch wenn sich diese Organisationsprinzipien nicht in allen Agenturen gleich stark durchgesetzt

haben, liegen damit im Prinzip die strukturellen Bedingungen für ein reines virtualisiertes Netzwerk vor: Das funktionale Back-Office stellt allen Einheiten ein Rückgrat mit Infrastruktur zur Verfügung. Andere Abteilungen liefern am Markt nachgefragte Leistungen und konkurrieren miteinander.

Rückgrat aus Dienstleistern

Die Agenturen sind demnach bereits teilweise in – auch unabhängig am Markt agierende – Einheiten gegliedert, die sich projektweise mit anderen Firmen zusammenschließen können. Sie können auch deren Dienste in Anspruch nehmen, wenn sie besser oder günstiger sind als die des entsprechenden Profitcenters im eigenen Haus. Spezielle Dienste werden von externen Dienstleistern eingekauft. Dadurch wachsen Strukturen von spezialisierten Firmen heran, die Dienstleistungen im Agenturumfeld anbieten.

In diesem Bereich sind viele neue Geschäftsmodelle zu beobachten. Etwa das oben erwähnte Beispiel von Corporate-Communication-Verlagen oder anderen Content-Anbietern. Auch die erwähnten Koordinationsprobleme beim Kunden werden heute gelegentlich von Beratungsunternehmen gelöst, die im Haus des Kunden die Prozesse optimieren. Für die Bereitstellung von spezialisierten Freiberuflern sorgen immer mehr Personaldienstleister, die insbesondere im IT-Bereich starken Zulauf bekommen.

Netzwerke werden zu Agenturen

Umgekehrt funktioniert das Netzwerk »von unten«: Hier finden sich einzelne Akteure zu-

sammen, die Teile des Produkts »Website« erstellen können – entweder als Subunternehmer, als kleine Agenturen oder als Selbständige. Um größere Projekte zuverlässig bearbeiten zu können, fehlt ihnen einmal das oben beschriebene Rückgrat, welches Bürofunktionen, eine zentrale Abrechnung und Ähnliches zur Verfügung stellt.

Mit den beschriebenen Dienstleistern im Akquise-, Personal- und Beratungsbereich wachsen jedoch derzeit Unternehmen heran, die sich auf genau die fehlenden Komponenten im »Rückgrat-Bereich« spezialisiert haben. Zur Gründung eines Netzwerkes, das als solches auftritt und akquiriert, fehlt dann nur noch eine Art »Initialzündung«, bei der die Partner und das Rückgrat zusammengestellt werden. Solche Kristallisationspunkte können beispielsweise über das Internet organisierte Zusammenschlüsse sein, die sich explizit dem Netzwerkgedanken widmen.⁶ Sie können Teams zusammenstellen und Koordinations- und Infrastrukturmaßnahmen anbieten. Für die Akquise stehen zudem Auftragsbörsen wie Gulp oder Freelance Work Exchange zur Verfügung. Solche Unternehmen stellen in ihrer Summe viele der Funktionen bereit, die bisher eine Agentur ausgemacht haben. Dabei ergeben sich zwar noch einige Lücken, die jedoch nach und nach von den genannten Spezialisten entdeckt und gefüllt werden. Wie Abbildung 1 (oberer Bereich) zeigt, entstehen also »von unten« immer dichtere Strukturen, die aus kleinen Netzwerken Agenturen werden lassen.

Die »Clientur« – Unternehmen werden zu Agenturen

Neben großen Agenturen, die eine netzwerkartige Struktur annehmen und Netzwerken, die zu Agenturen vervollständigt werden, ist auch ein weiteres Szenario denkbar. Nach Statistiken des HighText Verlages⁷ haben sich die Zahlen der Stellen im Multimediabereich in einem Punkt in einer sehr interessanten Richtung entwickelt, die selten diskutiert wird: Es nehmen nicht nur die freien Mitarbeiter in Agenturen prozentual zu, auch die Zahl der im Multimediabereich tätigen Mitarbeiter in den Unternehmen der Agenturkunden ist vor einiger Zeit überproportional stark angewachsen



(siehe Abbildung 2) und die Kunden beschäftigen ihrerseits immer mehr Freiberufler.

Das könnte bedeuten, dass die Kundenunternehmen selbst sich in absehbarer Zeit als Kristallisationspunkt für Medienprojekte etablieren. Es gibt einige Argumente, die dafür sprechen. Zum einen ist, wie schon erwähnt, das Internet zu einem wesentlichen Teil der Infrastruktur vieler Unternehmen geworden, bei dem zahlreiche kleine Änderungs- und Instandhaltungsarbeiten anfallen, die besser im Kundenunternehmen selbst erledigt werden können. Zum anderen muss sich derzeit ein Team in einer Agentur mit den vielen verschiedenen Technologien auskennen, die ihre verschiedenen Kunden nutzen. Leitet das Kundenunternehmen dagegen selbst das Projekt, beschränkt sich das erforderliche Know-how auf die Programmiersprachen und Systeme, die in dieser Firma genutzt werden.

Weiterhin wachsen, wie oben beschrieben, IT und Internetauftritt bei vielen Agenturkunden immer mehr zusammen. Dabei werden unternehmenskritische Daten immer mehr mit den Internetanwendungen verbunden. Diese kritischen Daten geben Unternehmen nicht gerne aus der Hand. Und schließlich würde sich auf diese Weise eines der größten Probleme neu entstehender Netzwerke von selbst erledigen: Akquise ist nicht nötig – der Auftrag kommt vom Initiator selbst. Der bisherige Kunde (Client) der Medienagenturen wird also langsam immer mehr selbst zur Agentur – eine Konstellation, die man auch als »Clientur« bezeichnen könnte. Über die weiteren notwendigen personellen und strategischen Komponenten verfügen diese Firmen

Arbeitsplätze in der Multimedia-Industrie 2006.

Mit freundlicher
Abdruckgenehmigung
des HighText Verlages.

häufig ohnehin, sie müssen sie lediglich ein wenig anpassen und ausbauen.

Strukturen und Technologien

All diese flexiblen Formen der Zusammenarbeit haben eines gemeinsam: Sie benötigen neue Strukturen, Denk- und Arbeitsweisen, die die kurzfristige Eingliederung neuer Mitarbeiter in die Projekte gewährleisten. Und sie setzen Werkzeuge voraus, die eine sehr gute Übersicht über die Prozesse bieten. Das ist sowohl aus dem Grund notwendig, dass sich die verschiedensten Spezialisten schnell in ein neues Projekt einarbeiten müssen, als auch für das Projektmanagement, da es bei räumlich verteilten Prozessen schwieriger wird, die Ressourcen zu koordinieren.

Eine wichtige Bedingung, um neue Strukturen zu etablieren, sind die Entwicklung leistungsfähiger Softwareplattformen für Projektmanagement, Zeiterfassung und Kollaboration sowie die Entwicklung von neuen Formen der Zusammenarbeit. Interessante Ansätze für neue Formen der Zusammenarbeit und Koordination finden sich derzeit im IT-Bereich. Insbesondere bei der agilen Softwareentwicklung finden sich interessante Ansätze, die sich mit den neu entwickelten Softwarelösungen ergänzen.

OpenSource

Der Netzwerkgedanke wird erst dann richtig effektiv, wenn er auch über räumliche Distanzen hinweg funktioniert. Von dieser rein internetgestützten Zusammenarbeit – sei es über Videokonferenzen, E-Mail, Foren, Chats oder einer Kombination daraus – wird immer wieder behauptet, sie könne gar nicht funktionieren. Die OpenSource-Bewegung beweist bereits seit Jahren das Gegenteil: Sie wird fast ausschließlich über das Internet abgewickelt. Treffen finden eher statt, nachdem man sich über die Zusammenarbeit an einem Projekt kennen gelernt hat. Bei der OpenSource-Entwicklung entstanden überdies komplette Plattformen zur Organisation von räumlich entfernter Zusammenarbeit, wie etwa SourceForge. Von Anfang an arbeiteten hier Entwickler gemeinsam an Projekten, die sich oft erst über diese Zusammenarbeit kennen lernten. Die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit kann

man bei SourceForge auch gleich ansehen und herunterladen. Unter anderem handelt es sich dabei wiederum um Programme, die man zur verteilten Zusammenarbeit braucht: Collaboration-Plattformen, Versionssysteme, Dokumentenmanagement – alles, was eben nötig ist, wenn man diese Art der Zusammenarbeit etablieren will. Entwickelt über das Internet auf Basis von OpenSource-Lizenzen. Und daher größtenteils sogar kostenlos.

Agile Softwareentwicklung

Während OpenSource eigentlich eine rechtliche Idee ist – der von allen gemeinsam erstellte Programmcode darf auch von allen weiter bearbeitet werden –, ist die agile Softwareentwicklung eher eine Herangehensweise an den Erstellungsprozess von Software, also eine Projektmanagement-Lehre. Die agile Softwareentwicklung ist vor allem durch zwei Verfahrensweisen bekannt geworden, die der Vordenker Kent Beck unter dem Titel »eXtreme Programming« beschrieben hat: automatisierte Tests und Pair Programming.

Beim spektakulärsten Teil, der paarweisen Programmierung, arbeiten immer zwei Entwickler gemeinsam an einem Rechner und diskutieren bereits während des Programmierens über den idealen Lösungsweg. Was auf den ersten Blick nach einer Verschwendung von Ressourcen aussieht, hat sich – vor allem bei sehr komplexen Projekten – in vielen Fällen als effektiver herausgestellt als herkömmliche Programmierung. Denn erstens werden bei der intensiven Zusammenarbeit oft wesentlich bessere Architekturen entwickelt, die Fehler vermeiden und später viel Zeit bei der Fehlersuche sparen. Zweitens bekommen die Entwickler einen Einblick in die Arbeit der Kollegen und die erstellten Programmteile arbeiten später besser zusammen. Drittens ist es auf diese Weise sehr schnell möglich, neues Personal in ein Projekt zu integrieren, weil durch das Kennenlernen des Systems zusammen mit bisherigen Teammitgliedern ein intensiver Austausch stattfindet. Und last but not least ist dieser aktive Wissensaustausch exakt das, was als »lebenslanges Lernen« immer wieder gefordert wird.

Wie weit sich Pair Programming auf Medienprojekte übertragen lässt, wird zu unter-

suchen sein. Die agile Entwicklung hat jedoch gezeigt, dass unkonventionelle Lösungen, die zunächst ineffektiv erscheinen, sehr effektiv für das Gesamte sein können, wenn man bereit ist, alte Denkweisen über Bord zu werfen. Fest steht, dass in Medienprojekten viele Tätigkeiten immer stärker von anderen abhängig sind und mehr Austausch von Detailwissen unabdingbar ist. In der ständigen Auseinandersetzung mit angrenzenden Disziplinen entstehen darüber hinaus die besten Konzepte. Die Kommunikation zwingt zudem zur Externalisierung, also zum konkreten Ausformulieren unterbewussten (impliziten) Wissens. Bei räumlich getrenntem Pair Programming (auch hierfür existieren bereits Tools) ergibt die suchmaschinen-gestützte Durchsichtung der dabei entstehenden unstrukturierten Informationen damit möglicherweise einen brauchbaren Ansatz für das immer wieder geforderte Knowledge Management.

Auch die zweite der bekannteren Praktiken, das Testen, lässt sich auf Medienprojekte nur bedingt direkt übertragen, da sich nur die technischen Tests automatisieren lassen. Auch im Onlinebereich werden aber immer öfter Methoden verlangt, mit denen man die wirtschaftliche Effektivität der Marketing- und Vertriebsmaßnahmen prüfen kann. Für die Prüfung der Benutzerfreundlichkeit der Oberflächen werden zunehmend Usability-Experten beschäftigt. Die agile Programmierung verlangt nun nicht nur das Testen an sich, sondern eine ganz bestimmte Art des Testens, die sich sehr wohl auf Medienprojekte übertragen lässt: Zuerst werden die zu erfüllenden Kriterien definiert und als Tests programmiert. Erst dann wird die eigentliche Software nach und nach programmiert, bis eine Testbedingung nach der anderen erfüllt wird.

Dieses Konzept – zuerst Kriterien definieren und sie dann im Projekt erfüllen – muss berücksichtigt werden, wenn Usability- und Effektivitätstests von Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen entwickelt und bestehende verfeinert werden.

Dieses Vorgehen birgt ganz klar eine Gefahr, die Projektmanagern schon jetzt im Nacken sitzt: Dass hoch gesteckte Ziele – vor allem in großen, komplexen Projekten – nicht erfüllt werden können. Agile Projekte

werden daher in viele kleine Durchläufe von etwa einer Woche aufgeteilt und zuerst die wesentlichsten Elemente umgesetzt. So bekommt der Kunde schon nach Kurzem einen kleinen, funktionierenden Prototypen, den er ausprobieren kann.

Nach jeder Woche können dann weitere Anforderungen definiert und nach Dringlichkeit geordnet eingebaut werden. Dieses Vorgehen hat viele Vorteile: Es beseitigt den Zustand, vor dem die Projektmanager eigentlich Angst haben – einen ewig andauernden Prozess, der nie zu einem richtigen Ergebnis kommt – durch benutzbare Zwischenergebnisse, in die jeweils wenige neue Elemente eingearbeitet werden. Gleichzeitig trägt es dem sowohl in der IT als auch in Agenturen bekannten Phänomen Rechnung, dass »der Appetit beim Essen kommt«, dass also auch die involvierten Mitarbeiter des Kunden erst während des Prozesses Ideen entwickeln und diese erst nach und nach formulieren können. Durch die Teilnahme des Kunden am Entwicklungsprozess bekommen die Verantwortlichen beim Kunden ein Gefühl dafür, wie viel Aufwand welche Funktionen bergen und es kommt eine sinnvolle Diskussion zustande, welches Kosten-Nutzen-Verhältnis tragbar ist und welche Dinge daher umgesetzt werden sollten. Und schließlich fallen unendlich viele Features weg, die zwar am Anfang gewünscht waren, die sich aber im Laufe des Prozesses (und der wiederholten Benutzung des Prototypen durch den Kunden und Probanden bei Usability-Tests) als komplett unwichtig herausgestellt haben.

Die agile Entwicklung ist eine komplett neue Denkweise, an die sich sowohl die Agenturmitarbeiter als auch die Kunden erst gewöhnen müssen. Ist das geschafft, bringt sie unschätzbare Vorteile mit sich: Die intensivere intra- und interdisziplinäre Zusammenarbeit steigert den Know-how-Austausch, der bei der zunehmenden Komplexität nötig ist, und sie ermöglicht die schnelle Einarbeitung neuer Experten. Kurze Entwicklungszyklen schaffen Transparenz zum Kunden und ermöglichen wiederholte Usability- und Akzeptanztests, die die Effektivität der Web-Maßnahmen messbar und verifizierbar machen. Durch das langsame Anwachsen von Web-

sites in zyklischen Projekten, bei dem die Zwischenstände immer wieder dem Kunden präsentiert werden, kann das Konzept genauso langsam wachsen, wie die Ideen der am Projekt beteiligten Mitarbeiter. Lange Abstimmungszeiten, Missverständnisse und enttäuschende Ergebnisse können so leichter verhindert werden.

Interessanterweise setzen sich diese Erkenntnisse bei Agenturen vor allem an der Schnittstelle zwischen Web und Software durch. Liest man sich etwa das Selbstverständnis der Abteilung »Neue Informatik« der Agentur SinnerSchrader⁸ im Internet durch, die genau diese Schnittstelle bedient, kommen einem Begriffe wie die »Spezifikationslücke« sehr bekannt vor: Sie erinnert sehr an die Thesen aus der agilen Softwareentwicklung.

Werkzeuge

Diese neuen Formen der Zusammenarbeit – räumlich getrennt bei der Entwicklung und transparent zum Kunden hin – erfordern auch neue Werkzeuge, mit denen sie sich ideal steuern lassen. Auch diese werden derzeit im IT-Bereich beliebter: Task-Tracking-Systeme etwa erfassen jede zu erledigende Tätigkeit. Jedes Projektmitglied kann Aufgaben hinzufügen, kommentieren, an andere weitergeben. Und alle Projektbeteiligten – auch der Auftraggeber – können immer sehen, wie weit die Aufgaben erledigt wurden und wo es Probleme gibt. Der Kunde bekommt einen genauen Einblick in die Fortschritte der einzelnen Aufgaben und in Entwürfe und Zwischenergebnisse. Diese Systeme erlauben nicht nur eine leichtere Organisation von räumlich verteilten Arbeitsprozessen, sondern führen zu einem sehr viel transparenteren Umgang mit Kunden. Viele Manager etablierter Agenturen scheuen solche Mittel zwar wie der Teufel das Weihwasser, weil sie lieber wie früher eine Blackbox vor dem Kunden errichten, um den Kunden nicht auf »dumme Gedanken« zu bringen. Aber die Bedürfnisse des Kunden sind andere – und auf Dauer wird der Markt entscheiden. Auch hier ist der Kunde König. Die Umstellung auf das Neue kann funktionieren, wenn viele Vorgehensweisen gleichzeitig umgestellt und aneinander angepasst werden

und nach und nach die gesamte Denkweise überdacht wird.

Das gilt auch für die Diskussion über die Machbarkeit einer räumlich getrennten Zusammenarbeit. Wenn die nötigen Werkzeuge entwickelt sind, braucht man Mitarbeiter, die sie ganz selbstverständlich bedienen. Bei der Beurteilung der weiteren Entwicklung sollte man bedenken, dass viele der heutigen Entscheider noch gar nicht mit dem Internet und der selbstverständlichen Nutzung von netzgestützten Kommunikationsmitteln wie Chat, Skype und Wikis aufgewachsen sind. Die im Moment heranwachsende Generation der Kreativen ist dagegen mit den Technologien und den sozialen Implikationen (etwa aus Online-Spielen) so vertraut, dass für sie die Barrieren der Zusammenarbeit über räumliche Distanzen immer mehr schwinden.

Projektmanagement

Von den früher üblichen Problemen des Projektmanagements bei der Erstellung der – damals vorherrschenden – Corporate Sites fallen damit einige weg: Das Sammeln von Texten und das Abstimmen von Strukturen entfällt entweder wegen komplett neuer Konzepte oder kann im Haus des Kunden von Beratungsunternehmen übernommen werden. Iterative Vorgehensweisen bei der Entwicklung binden den Kunden enger ein und Task-Tracking schafft Transparenz. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden wird sich dadurch grundlegend verändern.

Ganz neue Aufgaben ergeben sich durch die stärkere Einbindung von Freelancern. Für deren Koordination über räumliche Distanzen hinaus stehen neue Tools bereit. Das ermöglicht einen schnelleren Wechsel zwischen verschiedenen Spezialisten und senkt die hohen Transaktionskosten, die bei der Koordination bisher entstanden sind. Die Zusammenarbeit über Chat, Wikis und Foren liefert zudem eine von Suchmaschinen indizierbare Projektdokumentation und damit neue Ansätze beim Wissensmanagement, von denen Projektmanager früher nur träumen konnten. Netzwerke können aus einer Ansammlung von Freiberuflern entstehen. Aber auch Agenturprojekte können netzwerkartigere Formen annehmen, indem mehr Subunternehmer, Partner und

Freiberufler eingebunden werden. Möglicherweise macht diese Entwicklung sogar die Agenturen selbst bis zu einem gewissen Grad überflüssig, weil die bisherigen Agenturkunden innerhalb der entstandenen Strukturen selbst leichter Projekte organisieren können.

In jedem Fall befindet sich der Markt in einem ständigen Wandel und auf das Projektmanagement von Medienprojekten kommen ganz neue Herausforderungen zu. Das Forschungsprojekt »4cformedia« wird diese Prozesse weiter beobachten, bei der Entwicklung geeigneter Projektmanagement-Software mitwirken und inhaltliche Vorschläge ausarbeiten.

- 1 Randler, Stefan: Interaktives Wirtschaftsklima Frühlingsommer 2006: Branche in der Lauerstellung, iBusiness Online vom 13.06.06, <http://www.ibusiness.de/members/ibex/db/ibex.2341sn.2252sn.8808sn.html?pay=1>
- 2 Ansätze für die Entwicklung solcher Systeme existieren unter den Bezeichnungen »ntegrated Behavioral Targeting«, »Select Affinity« und »AdCatch« bereits im Bereich des Affiliate Marketing – wenn auch zu völlig anderen Zwecken. Siehe Grauel, Ralf: Werbung 2.0, *brand eins* 10/06, S.8 und <http://blog.achimbo.de/index.php/2006/10/03/navigation-20/>
- 3 König, Hans: IT-Industrialisierung hilft Freiberuflern, Computerwoche vom 14.06.2006, http://www.computerwoche.de/job_karriere/freiberufler/577506/
- 4 Sydow, Jörg: Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, Jörg (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen*, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden 2001, S. 293 ff.
- 5 Fleisch, Elgar: *Das Netzwerkunternehmen*, 2001, S.23 (zitiert nach Meyer/Weingärtner/Döring 2001, S. 19), unterscheidet diese Entwicklungsstufen der Flexibilisierung
- 6 In Berlin haben sich hier Gruppen wie newthinking (www.newthinking.de) entwickelt, die sich auf Open-Source spezialisiert haben, oder die eher aus dem organisatorischen Bereich stammenden »PotsePeople« (www.medienportal-berlin.de) und das *Produktivbüro (<http://www.produktivbuero.de>).
- 7 iBusiness/HighText Verlag: *New Media Business Ranking 2005*
- 8 http://www.s2neueinformatik.de/szi/de/content/ihre_fragen.html