

Vorwort

Der vorliegende Band ist das Ergebnis einer mehrjährigen Zusammenarbeit von Marketing- und Kommunikationsexperten aus der betrieblichen Praxis von T-Systems, der ICT-Tochter der Deutschen Telekom, und dem Institut für Medienforschung der Universität Siegen. Diese Zusammenarbeit erstreckte sich auf gemeinsame Lehrveranstaltungen zu kommunikativen Instrumenten und Maßnahmen im Kontext des Projektmanagements, zu Fragen der Evaluation von Kommunikation in Unternehmen und Projekten bis hin zur kommunikativen Konzeption und Instrumentierung konkreter Einzelprojekte. Flankiert wurden diese Seminare von gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben.

Dienstleistungen machen heute etwa 70 Prozent der in der EU erzielten Wertschöpfung aus.¹ Diese Zahl ist auch im Jahr 2010 aktuell. Inzwischen entfallen auch fast 70 Prozent aller Arbeitsverhältnisse auf den Dienstleistungssektor. Ein wesentlicher Teil dieser Dienstleistungen wird in Form von Projekten erbracht, thematisch, zeitlich und finanziell sehr eng begrenzten Formen der Leistungserbringung.

Dennoch wird „Projektarbeit von der überwiegenden Mehrzahl der Befragten als sehr positiv und befriedigend empfunden“, so das Ergebnis einer Studie der FH-Fulda. „Projektarbeit erlaubt die unmittelbare Zusammenarbeit von Spezialisten aus unterschiedlichen Fachabteilungen, [...] Man hat die Chance, voneinander zu lernen, gemeinsam ein Problem zu lösen und ist vor allem nicht an die bürokratischen, zeitraubenden und als ineffizient empfundenen Abläufe der Liniorganisation gebunden. Man fühlt sich weniger eingebunden in eine oft als willkürlich entscheidend wahrgenommene Hierarchie. Der Spielraum für Selbststeuerung und die Beteiligung an Entscheidungen erscheinen [...] deutlich erhöht. Man hat das Gefühl, sachbezogen miteinander arbeiten zu können und ganzheitlicher an der Gestaltung von Produkten oder Teilprodukten beteiligt zu sein. Vor allem in jüngeren Unternehmen kommt oft hinzu, dass die Verkehrsformen als

¹ Vgl. EU-Kommission, KOM (2005) 24, MITTEILUNG FÜR DIE FRÜHJAHRSTAGUNG DES EUROPÄISCHEN RATES: Zusammenarbeit für Wachstum und Arbeitsplätze. Ein Neubeginn für die Strategie von Lissabon. Mitteilung von Präsident Barroso im Einvernehmen mit Vizepräsident Verheugen. http://europa.eu.int/growthandjobs/pdf/COM2005_024_de.pdf (25.04.2006)

angenehm empfunden werden, weil sie als kollegial, gleichberechtigt und wenig formell erscheinen.“²

Belastungen entstehen für Projekt-Mitarbeiter, Projekt-Auftraggeber und alle anderen Projekt-Partner vor allem aus der enormen Leistungsverdichtung, Zeitdruck und Zeitnot sowie aus Teamkonflikten und dem Aufeinanderprallen unterschiedlicher Unternehmenskulturen.

Diesem Belastungsprofil entspricht die Erfahrung, dass die Mehrzahl der Projekte nicht uneingeschränkt erfolgreich verläuft. Über zwei Drittel aller Projekte in der IT-Branche scheitern in der einen oder anderen Form. Wie eine Studie der Unternehmensberatung mm1 Consulting & Management aus dem Jahr 2009 belegt, „gelingt es nur 20 Prozent der Firmen, ihre IT-Projekte durchgängig zeitgerecht durchzuführen. Nur ein Viertel erreicht das innerhalb des vorgesehenen Budgets und lediglich 10 Prozent können bestätigen, dass die Software auch zuverlässig ihren angestrebten Zweck erfüllt.“³

Aus diesem Befund wird sofort ersichtlich, dass Projekte einen enormen Bedarf für Koordinations-, Konsensualisierungs- und Kooperationskommunikation erzeugen. Damit Projekte erfolgreich sein können, ist zusätzlicher kommunikativer Aufwand notwendig und unverzichtbar, wenn nicht zusätzliche Kosten in Gestalt von Verzögerungen, Nachbesserungen, faulen Kompromissen, Reputationsverlusten und Unzufriedenheit aller Beteiligten entstehen sollen.

Diesen Kommunikationsaufgaben widmet sich der vorliegende Band mit Beiträgen zu sozial- und medienwissenschaftlichen Grundlagen der Arbeitsform des Projekts und der daraus entstehenden besonderen kommunikativen Anforderungen, zu Erfahrungen aus dem Kommunikationsmanagement von IT-Projekten und zu strategischen Konzepten der Projektkommunikation, speziell der User-Communications, die auf Kundenseite die Prozesse der Implementierung und Aneignung neuer IT kommunikativ höchst wirksam unterstützen.

Zunächst gibt Matthias Freitag einen kritischen Überblick zum Forschungsstand von Projektmanagement und Projektkommunikation. Daran schließt Gebhard Rusch mit Überlegungen zur sozialen ‚Natur‘ von Projekten und den Bedingungen für Projektkommunikation an. Das Thema wird dann unter dem Aspekt des Kommunikationsmodells im Projektmanagement theoretisch weiter vertieft. Die beiden folgenden Artikel betrachten das Feld aus der Perspektive betrieblicher Praxis und auf einer profunden Erfahrungsbasis aus dem kommuni-

2 Pressestelle FH-Fulda, „Lust und Leiden an Projekten. Überlegungen zum Arbeitsschutz bei Projektarbeit“, <http://www.fh-fulda.de/index.php?id=3733> (02.11.2010)

3 Wolf, Tanja (2009): „Viele IT-Projekte scheitern“, Dynamic IT.de. <http://www.cio.de/dynamicit/aktuelles/870724/index.html> (02.11.2010)

kativen Management zahlreicher IT-Projekte. Christiane Müller richtet ihren Beitrag explizit auf die Unterstützungsleistung durch User Communications mit Blick auf die Mitarbeiter in Kundenunternehmen aus. Und Thomas Spreitzer identifiziert User Communications als Erfolgsfaktor in ICT-Projekten von T-Systems. In dieser Reihenfolge vermitteln die Beiträge einen differenzierten Überblick über und einen tieferen Einblick in das noch junge Forschungs- und Praxisfeld der Projektkommunikation, das für Studierende und Forscher in Management-, Medien- und Kommunikationsdisziplinen ebenso interessant sein dürfte wie für gestandene Praktiker im Alltag des Projektmanagements und der Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation.

An dieser Stelle ist all jenen zu danken, die an diesem Buchprojekt aktiv oder indirekt teilgenommen und ihre Ideen in Präsentationen, Diskussionen und Arbeitspapieren eingebracht haben, den Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern, den Mitarbeitern in den Forschungsprojekten, vor allem aber natürlich den Partnern aus dem Hause T-Systems, Christiane Müller und Thomas Spreitzer, auch Karl-Heinz Görken, die mit großem Engagement dazu beigetragen haben, die Theorie-Praxis-Barriere zu überwinden und die Zusammenarbeit zu einer für alle Beteiligten höchst kreativen und produktiven Erfahrung werden zu lassen. Eine Sonderstellung nimmt hier Matthias Freitag ein, der als Doktorand am Institut für Medienforschung und zugleich beruflich bei T-Systems mit einem Bein in jeder dieser beiden Welten steht. Ohne seine Doppelexpertise und Doppelperspektive wäre die Zusammenarbeit von Praxis und Theorie in dieser Form gar nicht möglich gewesen. Und ohne seine stetige und umsichtige Moderation hätte die Kooperation sicher nicht diese Intensität und Qualität erreicht. Das vorliegende Buch darf deshalb getrost auch als Dokumentation seines persönlichen Erfolges gelesen werden. Schließlich, aber nicht zuletzt, ist Henrike Steiner zu danken, die das Manuskript dieses Buches so umsichtig und mit so viel Gründlichkeit erstellt und bearbeitet hat. Dass die Autoren dem VS-Verlag und den Lektorinnen danken, die sich im Laufe der Zeit mit diesem Buchvorhaben befasst haben, ist ebenfalls ausdrücklich festzuhalten. Als Letztes bleibt dem Mentor des Ganzen noch Gelegenheit zu der Versicherung, dass alle trotz größter Umsicht verbliebenen Fehler oder Unzulänglichkeiten allein zu seinen Lasten gehen.