

Medienunternehmen und ihre Dialogfähigkeit

Abstract zur Veröffentlichung der Master Thesis „Organisationsentwicklung in Medienunternehmen“

Verfolgt man die regelmäßigen Veränderungen in der Medienbranche und zieht die damit verbundene Wechselwirkung mit dem öffentlichen Interesse in Betracht, so zeigt sich, dass diese Zusammenhänge bedeutsame Auswirkungen auf die Denkarbeit und Arbeitsweise der Mitarbeiter in diesen Organisationen haben. Jeder Journalist und Medienschaffende hat mit seiner Arbeit die Möglichkeit eine bedeutsame Wirkung in der Gesellschaft zu erzielen. Die Produkte, die von Medienorganisationen hergestellt werden, sind als ein *Gut informativer und kommunikativer Art* zu bezeichnen, welche immer wieder neu produziert werden. Der Mitarbeiter steht dabei unausweichlich und regelmäßig vor der Aufgabe, nach seiner eigenen Orientierung zu suchen, um sich klar darüber zu werden, *worüber* er berichtet, *was* er berichtet und *wie* er berichtet. Komplexe und strategische Abläufe sind aus diesem Grunde in einem ausgeprägten *Dialog* und unter ganz bestimmten Ansprüchen von Führung zu organisieren.

Die klassischen Medien sind durch die neuen Dienste – neben dem Digitalen Fernsehen zum Beispiel auch durch Blogs oder Podcasting und den Videoplattformen im Internet – herausgefordert. Diese neuen Formen der Kommunikation tragen zu einem grundlegenden Wandel und Veränderungen bei. Einige Medien – allen voran das Fernsehen – sind im Begriff einer Transformation. Wenn etwa Fernsehen im Internet und im Mobilfunk die Massensender – egal ob öffentlich-rechtlich oder privat – durch vielschichtige und am Kunden orientierte Maßnahmen herausfordert, dann ist einerseits dem Konsumenten durch die Nutzung digitaler Medien mehr Freiheit in seiner Wahl gegönnt und andererseits den Medienmachern zugleich eine größere Konkurrenz garantiert. Digitale Wertschöpfungsketten, die Verschmelzung der Branchen Telekommunikation, Rundfunk und Internet sowie die daraus resultierende Unschärfe bei der Unterscheidung zwischen Rundfunk, Medien- und Telediensten versprechen ein hohes Maß an Auseinandersetzung zwischen allen Beteiligten.

Im Rahmen einer Untersuchung in an Nachrichten, Information, Magazine und Presse gebundene Abteilungen, mit zum Teil investigativen Tendenzen in sowohl öffentlich-rechtlichen als auch privaten TV-Medienorganisationen, haben entsprechende empirische Ergebnisse gezeigt, dass in der Einstellung der befragten Mitarbeiter und Führungskräfte zu ihrer Arbeit verschiedene Begriffe gehören, die diese Form der Kommunikation im Rahmen der Wechselwirkung mit der Gesellschaft möglich machen:

Pragmatismus und Klarheit werden in einem schnelllebigen Medienmarkt von den Machern und der Öffentlichkeit gefordert.

Selbstbewusstsein und Wahrung des Berufsethos' dienen dem erforderlichen Erhalt des qualitativen Journalismus und der Berichterstattung.

Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit tragen zu einer breit gefächerten und differenzierten Arbeitsweise bei.

Selbstorganisation im Rahmen hierarchischer Strukturen prägen selbstständiges und zielorientiertes Arbeiten.

Grundlegend ökonomische Erkenntnisse besagen, dass *Eigenverantwortung, Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung und Individualität* zu neuen Werten in der Arbeitswelt heranwachsen, ohne dass die Qualität und Flexibilität der Mitarbeiter verloren geht. Neu konstituierte Formen von Arbeit zeigen sich in Teamkonzepten, Gruppenarbeit, modularen Organisationen, virtuellen Unternehmen oder Netzwerken, die eine globale Zusammenarbeit erst möglich machen (vgl. PICOT 2001, S. 5, 11).

Soziologische Betrachtungen sehen Managementleistungen mehr und mehr als ein Maß voller *Unbestimmtheit*, auf deren Basis aus den nicht mehr eindeutig zuzuordnenden Regeln von einheitlichen Zielvorgaben und daraus resultierenden klaren Entscheidungen gehandelt werden kann, sondern vermehrt mit einer Form der *Improvisation und Instabilität* gelebt werden muss. Weder Prinzipien in den Routinen der Organisationen noch die scheinbare Eindeutigkeit der Ideen zur Gewinnmaximierung versprechen erfolgreiche unternehmerische Strategien. Es bedarf vielmehr gezielter *Freiräume und Freiheitsgrade*, die auf der Seite der Mitarbeiter, der Abteilungsebene und etwaiger Netzwerkpartner laufende Abstimmungen leisten, um alle Kompetenzen und persönlichen Qualifikationen einzubeziehen. Organisationen – frei von tayloristischen Vorstellungen – verlangen vermehrt nach Entscheidungen unter wenigen Rahmenbedingungen, die ein Risiko nicht scheuen. Entscheidungen, die weder falsch noch richtig sind, sondern in diesem Sinne immer nur *riskant* (vgl. BAECKER 1999, 2002, 2003, passim).

Medienunternehmen leben in ihren Handlungen von einem regen Miteinander, welches maximal an eine Sachhierarchie gebunden ist. Stellt ein Mitarbeiter – welcher Hierarchieebene auch immer er angehört – ein Thema entsprechend dar und wird es vor Veröffentlichung als öffentlichkeitswirksam eingeschätzt, so lassen sich aufgrund der möglichen Brisanz und des damit verbundenen Agenda-Settings alle Hierarchieebenen umgehen, was in anderen Branchen – wie etwa der Technologie-, Pharma- oder IT-Branche – nicht so einfach möglich wäre.

Allen beschriebenen Vorgängen liegt der *Dialog* zu Grunde, der jede Kommunikation möglich macht. Was zählt in einer wechselseitigen Beziehung zwischen Medienmachern, also dem Führenden und dem Geführten, ist ein hohes Maß an *Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Selbstverständnis zum schnellen und verantwortungsbewussten Handeln*.

Andreas Fiersbach, Berlin im Januar 2007

Literatur

BAECKER, DIRK: Organisation als System. Suhrkamp Verlag: Frankfurt/Main, 1999

BAECKER, DIRK: Wozu Systeme? Kadmos Kulturverlag: Berlin, 2002

BAECKER, DIRK: Organisation und Management. Suhrkamp Verlag: Frankfurt/Main, 2003

PICOT, ARNOLD: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, Gabler Verlag: 4. Auflage, Wiesbaden, 2001