



Einführung in das Medienmanagement

Grundlagen, Strategie, Führung, Personal

Von
Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

© 2004 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Druckerei GmbH

ISBN 3-486-27594-1

Vorwort

Die Medienbranche wird zunehmend intensiver aus wirtschafts- und managementwissenschaftlicher Perspektive analysiert. Gerade die problematische Ertragslage sehr vieler Medienunternehmen im neuen Jahrtausend zeigt, dass es für den Unternehmenserfolg wichtig ist, dass neben den inhaltlichen medienspezifischen Kompetenzen auch die Managementkompetenzen innerhalb der Unternehmung vorhanden sind.

Das vorliegende Lehrbuch beschreibt die wichtigsten Themengebiete, die für ein grundlegendes Verständnis der Managementfunktion innerhalb einer Medienunternehmung notwendig sind. Es eignet sich in seiner Struktur sowohl für Studierende als auch für Praktiker und richtet sich an Einsteiger im Bereich Medienmanagement, wie z.B. Teilnehmer an einführenden Grundlagenveranstaltungen innerhalb interdisziplinärer Programme oder Studierende medienspezifischer Studiengänge, die sich vor dem Hintergrund vertiefter Medienkenntnisse mit Managementthemen auseinandersetzen. Es folgt damit dem in der amerikanischen Managementliteratur durchaus üblichen Weg der kompakten Einführungswerke. Im Unterschied zur Managementliteratur für bestimmte Teilsegmente der Medienbranche (z.B. Brown/Quaal; Radio-Television-Cable Management; Boston 1998) wird der Teil der individuellen Unternehmens- und Marktanalyse hier jedoch nicht vertieft, da er in Darstellungen über die Teilmärkte bzw. im Rahmen der Medienbetriebslehre (vgl. Breyer-Mayländer/Werner; Handbuch der Medienbetriebslehre; München 2003) bereits abgehandelt wird. Gleichwohl werden die im Rahmen der Managementtätigkeiten notwendigen strategischen Analyseverfahren anhand medienspezifischer Beispiele vorgestellt.

Mein Dank gilt den Kollegen und Studierenden des Studiengangs Medien und Informationswesen der Fachhochschule Offenburg, die mit Ihren Anregungen dieses Werk ebenso unterstützt haben, wie auch Dipl.- Volkswirt Martin Weigert, der die Betreuung von Seiten des Verlags übernommen hat. Ebenfalls danken möchte ich allen Praktikern aus der Medienbranche, die in den letzten acht Jahren bei den jeweiligen Beratungsgesprächen und Workshops bereit waren, ihre aktuellen Problemfälle zu offenbaren und somit den notwendigen Einblick in die Medienpraxis ermöglichen. Über Kritik und Anregungen unter breyer-maylaender@fh-offenburg.de würde ich mich sehr freuen.

Danken möchte ich darüber hinaus meiner Familie für die Unterstützung während der Entstehungsphase dieses Buchs. Besonderer Dank gilt Gerhard Mayländer, der das Korrektorat übernommen hat.

Inhalt

Vorwort- - - - -	I
Inhalt - - - - -	III
Abbildungen- - - - -	IX
1. Definitionen und Grundlagen- - - - -	1
1.1 Einleitung - - - - -	-3
1.2 Management-Begriff und Medienmanagement - - - - -	-5
1.2.1 <i>Management</i>	5
1.2.1.1 Managementwissenschaft und Nachbardisziplinen	6
1.2.1.2 Management als Prozess	7
1.2.1.3 Managementebenen aus institutioneller Sicht	8
1.2.2 <i>Medienmanagement</i>	12
1.2.2.1 Management von Medien innerhalb von Organisationen	13
1.2.3.2 Management von Medienunternehmen	13
1.3 Managementkonzepte - - - - -	19
1.3.1 <i>Management zwischen Wissenschaft und Praxis</i>	19
1.3.2 <i>Historie der Managementansätze</i>	21
1.3.2.1 Scientific Management	21
1.3.2.2 Administrative Ansätze	22
1.3.2.3 Bürokratiemodell	23
1.3.2.4 Physiologisch-psychologische Ansätze	23
1.3.2.5 Sozialpsychologische und soziologische Ansätze (Human Relations)	24
1.3.2.6 Neuere Ansätze	25
1.4 St. Galler Management-Konzept - - - - -	27
1.4.1 <i>Normatives Management</i>	28
1.4.1.1 Unternehmenspolitik	29
1.4.1.2 Unternehmensverfassung	30
1.4.1.3 Unternehmenskultur	35
1.4.2 <i>Strategisches Management</i>	36
1.4.2.1 Strategische Programme	37

1.4.2.2	Organisationsstruktur und Managementsysteme	37
1.4.2.3	Problemverhalten der Mitarbeiter	38
1.4.3	<i>Operatives Management</i>	39
1.4.4	<i>Unternehmensentwicklung</i>	39
1.4.5	<i>Bedeutung des St. Galler Managementkonzepts</i>	40
1.5	Entwicklungsorientiertes Management (EOM) - - - - -	-43
1.5.1	<i>Komplexität und Wirklichkeitswahrnehmung</i>	44
1.5.2	<i>Notwendigkeit der Lernenden Organisation</i>	46
1.6	Fazit: Themengebiet Medienmanagement - - - - -	-49
2.	Strategie und Wettbewerb:	
	Strategisches Management in Medienunternehmen - - - - -	53
2.1	Strategiebegriff - - - - -	-55
2.2	Strategisches Management und strategische Planung - - - - -	-57
2.2.1	<i>Strategisches Management</i>	57
2.2.1.1	Grundsätzliche Anwendung des strat. Managements in Medienunternehmen	58
2.2.1.2	Dimensionen des strategischen Managements	59
2.2.1.3	Einflussfaktoren auf die Strategiebildung	60
2.2.1.4	Strategische Unternehmensführung im Gesamtkontext	61
2.2.1.5	Umsetzung der Zielsetzungen in Strukturen	65
2.2.2	<i>Strategische Unternehmensplanung</i>	68
2.2.2.1	Modelle der strategischen Unternehmensplanung	68
2.2.2.2	Verschiedene Planungsebenen im Zusammenhang	71
2.3	Unternehmensphilosophie und Leitbilder - - - - -	-75
2.3.1	<i>Unternehmensphilosophie im Medienunternehmen</i>	75
2.4	Strategie und Wettbewerb - - - - -	-79
2.4.1	<i>Strategische Analyse nach Porter</i>	79
2.4.1.1	5 Forces	80
2.4.1.2	Generische Wettbewerbsstrategien	83
2.4.2	<i>Generische Strategien im deutschen Medienmarkt</i>	85
2.4.2.1	Zeitungsmarkt	85
2.4.2.2	Zeitschriftenmarkt	86
2.4.2.3	Hörfunkmarkt	87
2.4.2.4	Fernsehmarkt	87
2.4.3	<i>Strategische Positionsbestimmung</i>	88

2.5	Instrumente der strategischen Analyse und Steuerung - - - - -	91
2.5.1	<i>Szenariotechnik</i>	91
2.5.2	<i>Balanced Score Cards</i>	98
2.5.3	<i>Portfoliotechnik und Strategische Geschäftseinheiten (SGE)</i>	102
2.5.4	<i>Wandlungsmanagement</i>	111
2.5.5	<i>Kernressourcenmanagement</i>	120
3.	Führung und Konflikte - - - - -	125
3.1	Definitionen und Grundlagen - - - - -	127
3.1.1	<i>Träger von Führungsentscheidungen</i>	131
3.1.2	<i>Trennung von Unternehmens- und Personal- bzw. Mitarbeiterführung</i>	132
3.1.3	<i>Führungsdefinitionen</i>	133
3.2	Führungstheorien - - - - -	137
3.2.1	<i>Eigenschaftstheorie der Führung</i>	138
3.2.2	<i>Charismatische Führungstheorien</i>	139
3.2.3	<i>Tiefenpsychologische Führungstheorien</i>	139
3.2.4	<i>Entscheidungstheoretische Ansätze</i>	140
3.2.5	<i>Weg-Ziel-Theorie der Führung</i>	140
3.2.6	<i>Attributionstheorie der Führung</i>	141
3.2.7	<i>Soziale Lerntheorie der Führung</i>	141
3.2.8	<i>Reifegradtheorie der Führung</i>	141
3.2.9	<i>Rollentheorie</i>	142
3.2.10	<i>Machttheoretischer Ansatz</i>	143
3.2.11	<i>Ökonomische Theorien</i>	144
3.2.12	<i>Interaktionsorientierte Führungstheorien</i>	144
3.2.13	<i>Situationstheorie der Führung</i>	145
3.3	Motivation - - - - -	147
3.3.1	<i>Motivationsbegriff</i>	147
3.3.2	<i>Grundmotivation</i>	148
3.3.3	<i>Motivationstheorien</i>	149
3.3.3.1	Maslowsches Bedürfnispyramide	149
3.3.3.2	Motivationsmodell nach Mc Gregor	150
3.3.3.3	Motivationsmodell nach Atkinson	151
3.3.3.4	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	152
3.4	Führungskonzepte - - - - -	153
3.4.1	<i>Management by Ideas</i>	153
3.4.2	<i>Management by Break-Through</i>	154
3.4.3	<i>Management by Delegation</i>	154
3.4.4	<i>Management by Objectives</i>	155

3.5	Konflikte - - - - -	157
3.5.1	<i>Kategorisierung von Konflikten nach Verlauf und Ursache</i>	158
3.5.1.1	Konfliktverlauf	158
3.5.1.2	Konfliktursachen	158
3.5.1.3	Konfliktverhalten	159
3.5.2	<i>Konfliktdimensionen und Konfliktarten</i>	159
3.5.2.1	Sachlich-intellektuelle Konflikte	159
3.5.2.2	Sozio-emotionale Konflikte	160
3.5.2.3	Wertmäßig-kulturelle Konflikte	160
3.5.2.4	„Echte“ Konflikte	161
3.5.3	<i>Konfliktfolgen</i>	162
3.5.4	<i>Konfliktbewältigung im praktischen Medienmanagement</i>	162
3.6	Führungsstil - - - - -	165
4.	Personalmanagement im Medienunternehmen - - - - -	173
4.1	Bedeutung des Personalmanagements - - - - -	175
4.2	Personalaktivierung - - - - -	177
4.2.1	<i>Personalbeschaffung und -freistellung</i>	177
4.2.1.1	Personalbeschaffung	177
4.2.1.2	Personalfreistellung	181
4.2.2	<i>Personaleinsatz</i>	182
4.2.3	<i>Personalentwicklung</i>	184
4.2.3.1	Lernen des Medienunternehmens	184
4.3	Personallenkung - - - - -	187
4.3.1	<i>Personalauswahl</i>	187
4.3.2	<i>Personalsozialisation</i>	188
4.3.3	<i>Personalbeurteilung</i>	189
4.3.4	<i>Entgelt- und Anreizgestaltung</i>	191
4.3.4.1	Leistungsgerechtigkeit	192
4.4	Personalbindung - - - - -	197
4.4.1	<i>Motivationale Personalbindung</i>	197
4.4.1.1	Affektive Bindung	198
4.4.1.2	Kalkulative Bindung	199
4.4.1.3	Normative Bindung	199
4.4.1.4	Erzwungene Bindung	200
4.4.1.5	Kurzfristige Bindung	201
4.4.2	<i>Qualifikationsbindung durch Expertensysteme</i>	202

4.5	Wechselbeziehungen	203
4.6	Unternehmenswandel und Personalarbeit	205
4.7	Personalmanagement in virtuellen Unternehmungen	209
	Literatur	213
	Index	223

Abbildungen

Managementwissenschaft und benachbarte Themenbereiche	6
Managementkreislauf nach prozessorientierter Sichtweise der BWL	8
Managementebenen in einer Organisationshierarchie	9
Managementfähigkeiten und Hierarchieebenen.....	9
Ausgewählte Aufgabenschwerpunkte unterschiedlicher Managementebenen	11
Historie der Managementtrends	20
Erweitertes Grundmodell des Situativen Ansatzes	26
Gesamtzusammenhang des St. Galler Management-Konzepts	28
Redaktionsstatut der alternativen Tageszeitung "taz"	31
Auswirkungen normativer Festlegungen in Medienunternehmen	34
Statement zur Unternehmenskultur vom Gesellschafter des Bertelsmann-Konzerns Reihard Mohn	36
Anforderungen an Schnittstellenmanager im Medienunternehmen.....	38
Entwicklungsbaum des zeitlichen Fortschritts der Unternehmensentwicklung	40
Begriffsabgrenzung Konzepte, Modelle, Systeme	41
Managementbezogene Veränderungskonzepte im Vergleich	44
Elemente des EOM	47
Harvard-Konzept der Strategieentwicklung	56
Prozess der strategischen Unternehmensführung	62
Wechselwirkung zw. Unternehmenszielen und gesellschaftl.Einflussgruppen	64
Geschäftsfelder eines mittelständischen Druck- und Verlagshauses	66
Grundmodell der strategischen Unternehmensplanung:	
Planungsphasen	70
Strategische Lücke bei PR-/Werbeagenturen	71
Gegenstand der operativen Planung	72
Zusammenhänge zwischen Einzelplanungen	73
Mission-Statement Bertelsmann AG	76
Unternehmensleitbild Holtzbrinck-Konzern	76
Analyseschritte nach Porter	79
5 Forces von M.E Porter	80
Strategische Gruppen im Zeitungsmarkt	86
Strategische Gruppen im Zeitschriftenmarkt (schematisch)	87
Informationsbedarf für die strategische Planung	93
Szenarioablauf im Zeitverlauf (Trendbruchs am Beispiel der Musikindustrie).....	94
Einzelne Schritte der Szenariotechnik	96
Übersicht über die Teilschritte der Szenariotechnik	96

Ursache-Wirkungskette in der BSC	101
BSC für einen wissenschaftlichen Fachverlag	102
Portfolio-Methode der BCG	106
Lebenszyklus eines Produkts (schematisiert)	106
Strategische Verflechtungsmatrix am Beispiel eines Zeitungsverlags	108
Branchen-Wettbewerbsmatrix	109
Grundsatzstrategie pro Geschäftsfeld	110
Einzelstrategie pro SGF	110
Vergleich Evolution und Revolution	113
Kombinationen aus Unternehmenskultur und Wandlungsszenarien	114
Aktoren des Wandels und deren Einstellungen	116
Ablauf der Implementierung	117
Mangelnde Transparenz der drei Managementfelder beim Wandlungsmanagement	120
Potentielle Kernressourcen im TV-Sektor	121
Umweltbezogene Strategien im deutschen TV-Markt	122
Hauptfunktionen der Führung	129
Elemente der Unternehmensführung	130
Zielvereinbarungsgespräche nach Medientyp [%]	134
Zielvereinbarungsgespräche nach Leistungslohnsystem [%]	134
Bezugsrahmen für Führungstheorien I	137
Prosoziale Dimension und Machtdimension	143
Beurteilung von Führung	145
Vom Führer- zum Führungsdenken	146
Bedürfnishierarchie nach Maslow und Einflussbereiche im Arbeitsalltag	149
Konflikte und Kommunikations-Störungen	161
Konflikt und gesundheitsschädliche Faktoren	162
Skalierung der Führungsstile nach der Partizipationsdimension	166
Zweidimensionale Gliederung der Führungsstile	167
Charakteristik der Führungsstile im Überblick	167
Dimensionen kooperativer Führung	170
Funktionen des Personalmanagements im Überblick	175
Vergleich interne und externe Personalrekrutierung	178
Personalbeschaffungsinstrumente in Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt	180
Prozess der Personalbeschaffung	180
Konzepte der Personalentwicklung	185
Varianten der Entgeltgestaltung	194
Ansätze zur Personalbildung im Überblick	198
Beispiele für nicht-vertragskonforme Arbeitgeberwechsel auf der Führungsebene von Medienkonzernen	201
Abfolge unterschiedlicher Lebenszyklusphasen der Organisation	206
Grundfragen und -aufgaben der Personalarbeit	207
Organigramm der Personalfunktion	208

1. Definitionen und Grundlagen

1.1 Einleitung

In diesem Kapitel geht es um die grundlegenden Definitionen und Begrifflichkeiten des Medienmanagements. Dabei liegt der Schwerpunkt der Darstellung auf dem Themengebiet des Medien-Managements und zeigt dabei den Unterschied zu den betriebswirtschaftlichen Funktionen und Aufgabenstellungen im Mediensektor sowie auf der Diskussion des Managementbegriffs. Gerade bei der Diskussion über die Notwendigkeit und Berechtigung eines eigenständigen Medienmanagements zeigen sich häufig Vorbehalte gegenüber den etablierten Managementkonzepten, die wegen ihrer schematischen Arbeitsweise und mangelnden Dynamik kritisiert werden. Damit eine eigenständige Würdigung und Beurteilung dieser Vorbehalte möglich wird, konzentrieren wir uns in diesem Kapitel auf die Darstellung unterschiedlicher Managementkonzepte, deren Entstehungshintergrund und aktueller Anwendungsbereich. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung der vorausgehenden Diskussion. In ihr wird ein eigenständiges Selbstverständnis über das Themen- und Aufgabenspektrum des Medienmanagements formuliert, das die Ausgangsbasis für die nachfolgenden Darstellungen bildet.

Abgrenzung Medienmanagement und Management bzw. Medienbetriebslehre

1.2 Management-Begriff und Medienmanagement

Wenige Begriffe des Wirtschaftslebens sind mit einem so starken Alltagsverständnis belegt, wie der Begriff des Managements. Diese starke Reflexion des Begriffs im praktischen Alltag liegt daran, dass neben der funktionellen Bedeutung, die den abstrakten Managementbegriff als betriebliche Funktion beschreibt, der Begriff auch eine institutionelle Bedeutung besitzt.

„Management“ als Begriff der Umgangssprache

Damit wird der im 19. Jahrhundert in England geprägte Begriff auch für die Personen angewandt, die diese Funktion ausüben. Aufgrund der dominierenden Rollenzuschreibung der Funktion stehen jedoch die Personen, die die Managementfunktion ausüben im Alltagsgeschehen sehr stark im Blickfeld und werden damit auch Gegenstand von Meinungsbildung und Meinungsprägung.

Management: Funktion und Personen

1.2.1 Management

Etymologisch gibt es die Deutung, dass der Begriff Management von manu agere "an der Hand führen" bzw. mansionem agere "ein Haus für den Eigentümer bestellen" abgeleitet werden kann [Stähle 1991; S. 65]. Bei der für unsere Darstellung entscheidenden Frage, welche Inhalte unter dem Begriff des Managements zusammengefasst werden können, lassen sich zwei Hauptbereiche unterscheiden:

a) Zum einen beschreibt der Themenbereich des Managements die Aufgaben der Unternehmensführung, d.h. des "dispositiven Faktors" der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre [vgl. Schierenbeck 2000; S. 86; Jung 2000; S. 162f.]. Im Sinne dieses funktionalen sachbezogenen Verständnisses ist der Managementbereich ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre.

Management als Unternehmensführung

b) Zum anderen gibt es jedoch eine darüber hinaus gehende, verhaltenswissenschaftliche Sichtweise des Managementsektors, wonach neben der Unternehmensführung (vgl. Kapitel 3) auch der Bereich der Mitarbeiter-Führung und des Personalwesens und damit neben den sachbezogenen funktionalen Aspekten ver-

Management als verhaltenswissenschaftliches Themenfeld

stärkt verhaltenswissenschaftliche Faktoren in den Vordergrund rücken.

Nach Stähle ergeben sich für den Managementsektor als Wissenschaft damit die folgenden Themenschwerpunkte [Stähle 1991; S. 66]:

I) Personal/Führung: Der verhaltenswissenschaftliche Teil der Managementwissenschaft

II) Unternehmensführung: Der stärker betriebswirtschaftlich orientierte Teil der Managementwissenschaft

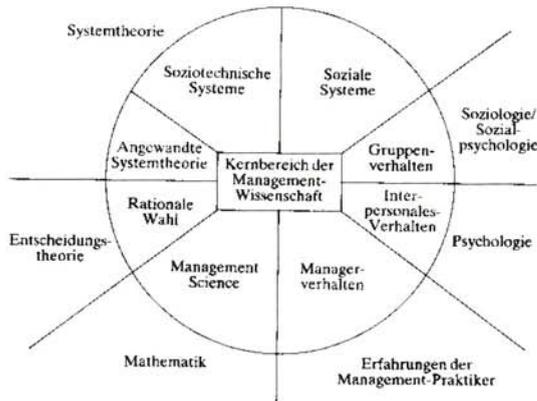
III) Unternehmensforschung/Operations Research: Der formalwissenschaftliche Teil der Managementwissenschaft

1.2.1.1 Managementwissenschaft und Nachbardisziplinen

*Interdisziplinäres
Themenfeld*

Dabei kann die Disziplin der Managementwissenschaften je nach inhaltlichem Standpunkt des Betrachters in unterschiedlicher Weise in den Kanon der Wissenschaften integriert werden.

Abbildung 1: Managementwissenschaft und benachbarte Themenbereiche



Quelle: Koontz / O'Donnell / Wehrich 1984; S. 62 nach Stähle 1991; S. 64

Die Auswahl der Themenschwerpunkte der Nachbardisziplinen erfolgt nach der Relevanz dieser Themen in der praktischen Anwendung. Vertreter der Fachdisziplin, die sich stärker auf den betriebswirtschaftlichen Teil des Managementverständnisses konzentrieren, greifen meist weniger intensiv die Aspekte der Systemtheorie, der soziotechnischen und sozialen Systeme und der

Sozialpsychologie auf. Dort dominiert meist eine eher schematische Sichtweise des Managementprozesses, wie es Daft in seiner Definition des Aufgabenfeld Management beschreibt:

Definition: "Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources" [Daft 2000; S. 7].

Definition

1.2.1.2 Management als Prozess

Dabei greift Daft auf ein weit verbreitetes Funktionsschema zurück, wonach Management im Wesentlichen aus einem zyklischen Ablauf der Funktionen Planung, Organisation, Führung und Controlling besteht [Daft 2000; S. 8].

In diesem Zusammenhang wird die unterschiedliche Perspektive der Management-Ansätze deutliche. Die prozessorientierte Sichtweise befasst sich mit den unterschiedlichen Ablaufschritten. Die Erfassung der strukturellen Dimension verdeutlicht, wie Menschen, Sachmittel und Aufgaben durch Koordination zielorientiert zusammenwirken und die personelle Dimension zeigt die Anforderungen an Führungsarbeit im Sinne von Menschen- und Mitarbeiterführung (vgl. Kapitel 3) auf [vgl. Schierenbeck 2000; S. 86].

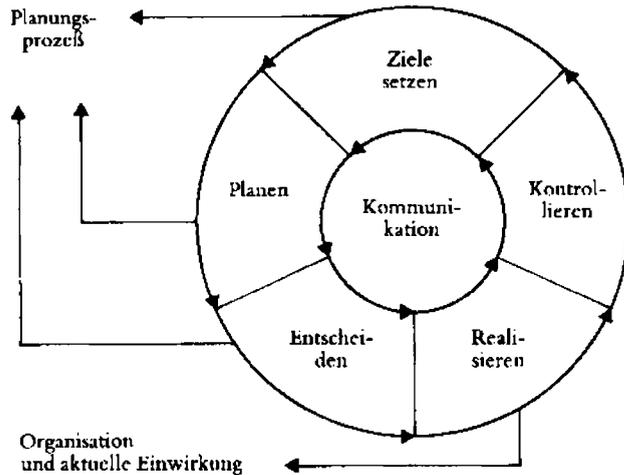
Damit nähert sich die Definition nach dem prozessualen Verständnis durch Daft sehr stark der Definition von Führungsfunktionen nach Fayol, wie sie sich beispielsweise anhand der Strukturierung der Themenpalette "Führungsinstrumente" aus einschlägigen Lehrwerken ableiten lässt [vgl. Führungsinstrumente nach Beat/Dichtl/Schweitzer 2001, S. 2]:

- Planung
- Organisation
- Anweisung
- Koordination
- Kontrolle

In der Allgemeinen Betriebswirtschaftlehre findet diese Darstellung des Managementbereichs immer wieder Niederschlag und dürfte daher das Verständnis vieler Generationen von Führungskräften prägen.

Klassischer Managementzyklus (Prozess-Sichtweise)

Abbildung 2: Managementkreislauf nach prozessorientierter Sichtweise der BWL



Quelle: Grafik nach Wöhe 1996, S. 99 bzw. Jung 2000; S. 163

Wie im Folgenden noch dargestellt wird, gibt es viele Autoren aus dem Mediensektor, die die schematisierten Management-Ansätze, als unpassend für die dynamische Umwelt des Mediensektors empfinden. Diese Kritik scheint ihren Ursprung in dieser prozessorientierten Sichtweise des Managementbegriffs zu haben. Mit dieser komprimierten einführenden Darstellung soll jedoch deutlich werden, dass die prozessorientierte Sichtweise lediglich ein möglicher Blickwinkel auf den Themenkomplex Management darstellt und dabei die strukturelle und personelle Dimension dieses Themas, die die eher verhaltenswissenschaftlichen Perspektiven beinhaltet, nicht vernachlässigt werden sollte. Dadurch wird einerseits die Gesamtwahrnehmung des Themas wesentlich komplexer, andererseits wird jedoch die Verwertbarkeit der Managementtheorie auch in dynamischen Umfeldern erhöht.

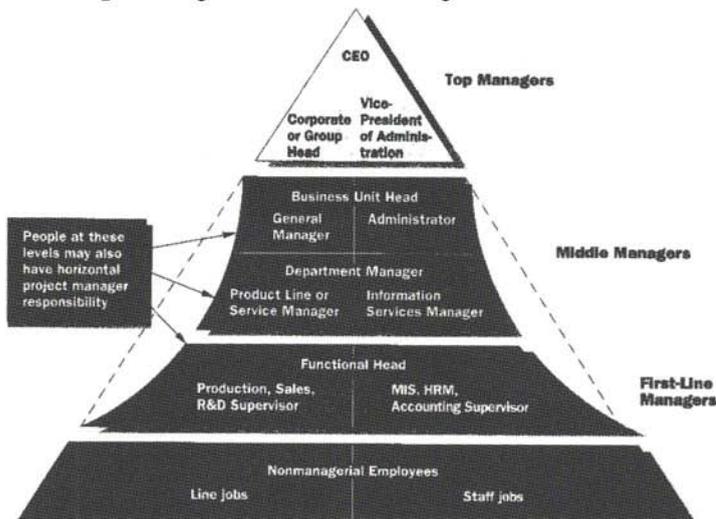
1.2.1.3 Managementebenen aus institutioneller Sicht

Aufgaben und Anforderungen an Unternehmensführer als „Manager“

Greift man beispielsweise an dieser Stelle Teilbereiche der personellen Dimension auf, wird auch der konkrete Inhalt dieser Themenblöcke etwas deutlicher. Zum einen geht es in diesem Zusammenhang um die Frage der Aufgabenstruktur und der damit verbundenen Anforderungen an die Fähigkeiten des Managements. Management umschreibt die Arbeitsaufgabe aller

Instanzen mit Anordnungs- und Entscheidungsbefugnis und führt daher zu einer sehr breiten Anwendung des Managementbegriffs innerhalb der Unternehmensorganisation.

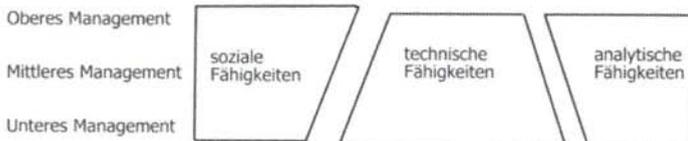
Abbildung 3: Managementebenen in einer Organisationshierarchie



Quelle: Daft 2001; S. 16

Für die unterschiedlichen Hierarchieebenen spielt die Verteilung sozialer, technischer und analytischer Fähigkeiten eine unterschiedlich große Rolle. Die technischen bzw. auf Fachinhalte bezogenen Fähigkeiten dominieren bei den Aufgabenstellungen der unteren Hierarchieebenen, während die analytischen Fähigkeiten bei den höheren Hierarchieebenen eine größere Bedeutung besitzen. Die sozialen Fähigkeiten sind als wichtige Säule auf allen Managementebenen von Bedeutung, wobei die Auswirkungen von Mängeln in diesem Sektor sicherlich bei höheren Führungsfunktionen noch gravierender für die Gesamtorganisation sind.

Abbildung 4: Managementfähigkeiten und Hierarchieebenen



Quelle: eigene Darstellung; in Abgrenzung zu: Stähle 1991; S. 85

Diese unterschiedlichen Anforderungen an die jeweiligen Hierarchieebenen korrespondieren mit einer Unterscheidung in der jeweiligen Rollenwahrnehmung.

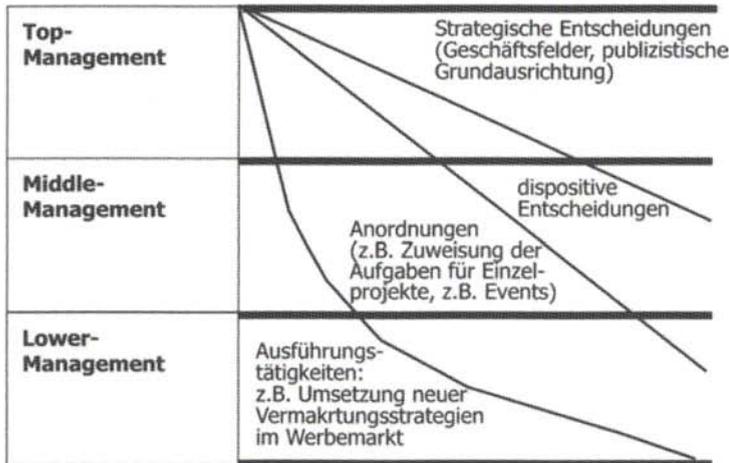
Unterschiedliche Anforderungen je nach Hierarchieebene

Innerhalb der jeweiligen Hierarchieebene und Funktionsbeschreibung sind Manager gefordert, unterschiedliche Rollen (vom Repräsentanten, Führer bis zum Krisenmanager) einzunehmen und damit eine Reihe von unterschiedlichen Funktionen (Führung, Planung, Repräsentation etc.) zu erfüllen. Eine Reihe von Studien (z.B. von Mintzberg) [vgl. Stähle 1991; S. 78] zum Arbeitsalltag von Führungskräften zeigt, dass es sich bei der Aufgabenbeschreibung von Managern um ein sehr heterogenes Themenfeld handelt.

Die unterschiedlichen Anforderungen der Managementebenen ergeben sich aus der Struktur der Aufgaben, die sich anhand des Zeithorizonts und des Anteils an Entscheidungen und Anordnungen unterscheiden lassen.

Im Gegensatz zu klar definierten Sachbearbeiterfunktionen mit einer Reihe von plan- und strukturierbaren Arbeitsabläufen ist bei Managementfunktionen eine wenig arbeitsplatzbezogene stark kommunikationsorientierte Vorgehensweise feststellbar. Dabei dominiert der Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern vor der Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten [vgl. Stähle 1991; S. 81]. Die Dominanz der mündlichen Kommunikation besteht immer noch, wobei sich das Kommunikationsverhalten durch den Einsatz von E-Mailsystemen v.a. bei der Koordination in der Medien- und Kommunikationsbranche verändert hat. Die entscheidende Rolle der analytischen und sozialen Fähigkeiten bei Führungspositionen der Top-Ebene wird auch bei der Analyse der ausgeführten Detailtätigkeiten bestätigt. Dabei zeigt sich zudem, dass der Arbeitsalltag nur sehr schwer exakt vorgeplant werden kann und in seinem Ablauf durch viele ungeplante Episoden (z.B. Kontakte und Anfragen von Kunden und Mitarbeitern) sowie kurzzyklische Arbeitstakte geprägt wird.

Abbildung 5: Ausgewählte Aufgabenschwerpunkte unterschiedlicher Managementebenen



Quelle: eigene Darstellung; angelehnt an: Schierenbeck 2001; S. 85

Diese Erkenntnisse lassen sich sehr gut an klassischen Job-Profilen im Mediensektor festmachen und verdeutlichen. Die Ausbildung im Rahmen der unterschiedlichen Studiengänge versucht dieser Tatsache ebenfalls Rechnung zu tragen. Beispielsweise werden im Rahmen der Studien- und Prüfungsordnungen neben dem Fachwissen im Sinne eines technischen Basiswissens für den Berufseinstieg und Aufgabenstellungen der unteren Führungsebenen stärker Querschnittswissen und analytische Fähigkeiten gefordert. Dazu gehören Managementthemen und Planspiele sowie der Erwerb sozialer Fähigkeiten durch Softskills wie Kommunikationstraining, Transaktionsanalyse, Präsentationstechnik etc.. Bei den typischen Berufsprofilen im Medienbereich lassen sich die Merkmale der Managementfunktionen gut identifizieren:

Job-Profile der Medienbranche spiegeln Aufgabenschwerpunkte wieder

Bsp. Berufsbild "Chefredakteur"

Chefredakteure haben beispielsweise im Regelfall keinesfalls die in der Öffentlichkeit vermutete Aufgabenstellung, die schönsten und besten inhaltlichen Beiträge selbst zu gestalten, sondern sie sind Koordinatoren und Manager im Bereich der Content-Produktion. "Chefredakteurinnen und Chefredakteure müssen führen. (...) die moderne Führungskraft soll Berater, Motivator, Moderator und Coach, Manager, Teamleiter, Visionär, Dienstleister und Marketing-Experte mit betriebswissenschaftlichem Know-how sein. Und selbstverständlich soll er oder sie auch