STUDIENKURS MEDIEN & KOMMUNIKATION

Steffen Hillebrecht

Personalwirtschaft der Medienunternehmen

Nomos

STUDIENKURS MEDIEN & KOMMUNIKATION

Lehrbuchreihe

Steffen Hillebrecht

Personalwirtschaft der Medienunternehmen

Nomos

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-8487-3703-1 (Print)

ISBN 978-3-8452-8004-2 (ePDF)

1. Auflage 2018
© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Schon Vaughn C. Judd (1987) befand vor ca. 30 Jahren, dass das Personal ein entscheidender Faktor im Marketing ist. Er ernannte es deshalb zum fünften Produktionsfaktor (vgl. drs., 1987). Dem Virgin-Gründer und -Eigner Sir Richard Branson werden zwei Sätze zugeschrieben, die diese Bedeutung sehr gut darstellen (vgl. Egerer, 2016):

- „Kunden kommen nicht an erster Stelle, Mitarbeiter kommen an erster Stelle. Wenn Du Dich um die Mitarbeiter kümmerst, werden sie sich um die Kunden kümmern."
- „Behandeln Sie Menschen wie Blumen: Sie gedeihen nur, wenn sie regelmäßig gegossen und pfleglich behandelt werden"

Diese Binsenweisheiten prägt das Verständnis vieler Personaler: Personal ist zentral für den Unternehmenserfolg, und je stärker das Angebot eines Unternehmens vom Personal, seinem Leistungsvermögen und Leistungswillen abhängt, desto stärker muss man sich mit den Rahmenbedingungen beschäftigen, die zu einem erfolgreichen Einsatz der zentralen Ressource Personal dienen (siehe auch Gläser, 2015, S. 847; Hillebrecht, 2015, S. 221f.; Hopp, 2006, S. 166; Mast, 2012, S. 362ff.; Schumann u.a., 2014, S. 76ff.; Weichler, 2003, S. 81f.; Wirtz, 2016, S. 122).

Besonderheiten der Medien

Gerade der Medienbereich ist durch Besonderheiten gekennzeichnet, die eine eigene Darstellung der Materie nahelegen. Dafür werden in drei getrennten Abschnitten die operativen Einsatzbedingungen, die Fragen der Arbeitsorganisation in Medienunternehmen und strategische Eckpunkte thematisiert. Vorweg sollen einige Rahmenbedingungen kurz beleuchtet werden, die das besondere Verständnis von Personalarbeit in Medienunternehmen illustrieren können. Von daher werden nicht alle personalwirtschaftlichen Fragestellungen, die in einem Unternehmen vorkommen, aufgelistet, sondern spezielle Fragestellungen, die gerade beim Einsatz des Produktionsfaktors Personal in Medienunternehmen von besonderer Bedeutung sind. Für die Vertiefung einzelner Fragen sei daher im konkreten Bedarfsfall auf die Fülle von umfangreichen allgemeinen Lehrbüchern zur Personalwirtschaft verwiesen.

Auch wenn das Antidiskriminierungsrecht, die Übung an Hochschulen und nicht zuletzt die Mitarbeiterstruktur in der Medienbranche eine genderneutrale Formulierung nahelegen, wird aus Gründen der Lesbarkeit weitgehend nur eine Sprachform verwendet. Selbstredend sollten sich dadurch immer alle Geschlechter angesprochen fühlen, zumal die Medienlandschaft weiblich geprägt ist. Der Leipziger Gehaltsvergleich aus dem Jahr 2007 für die Buchbranche zeigte auf, dass der Frauenanteil bis zu 85 % beträgt (vgl. Braun/Hillebrecht, 2007, S. 24), wenngleich die Führungsetagen tendenziell eher männlich besetzt sind. Und in anderen Medienbereichen dürfte es allem Anschein nach eine ähnliche Dominanz der weiblichen Beschäftigten auf der operativen Ebene geben (zur kritischen Reflektion siehe z.B. Fichter, 2013; Fröhlich, 2011; Schulz, u.a., 2016; Schwabel, 2015).

Widmen möchte ich das Buch Herrn Heiko Klinge, langjähriger Geschäftsführer der MDG Medien-Dienstleistung GmbH, München und Aufsichtsratsmitglied verschiedener Medienunternehmen, ehemaliger Vorsitzender des Verbandes Deutscher Zeitungsverleger und Ehrensenator der Universität Hildesheim. Ich danke damit für die jahrelange gute Förderung und Begleitung sowie das Vertrauen, für viele für mich vorbildliche Verhaltensweisen und Einsichten und nicht zuletzt auch dafür, dass ich sogar bei unglücklichen Situationen Geduld und Hilfestellung fand. Dies hat mein Verständnis von Führungsarbeit nachhaltig geprägt, als Maßstab für meine eigene Arbeit mit den Studierenden.

Die Endarbeiten an diesem Manuskript standen unter dem Eindruck des Anschlags auf die maltesische Journalistin Daphne Caruana Galizia (vgl. o.V., 2017a, o.V., 2017b; Peteranderl, 2017, S: 38ff.) und ihres slowakischen Kollegen Jan Kuciak (vgl. Grossmann, 2018, S. 7; Löwenstein, 2018, S. 13; Rühle/Hvorecky, 2018, S. 48). Es ist bitter, dass ausgerechnet in einem Mitgliedsland der Wertegemeinschaft Europäische Union – mit der Informations- und Medienfreiheit an vorrangiger Stelle – etwas derartiges möglich ist, mit durchaus möglichen Verwicklungen offizieller Stellen in beiden Fällen. Diese Anschläge stehen in einer Reihe mit regelmäßigen Attentaten auf Medienschaffende und willkürlichen Eingriffen in ihre Arbeit und Berufsausübung. So sehr Medienkritik für einen qualitativ hochwertigen Journalismus erforderlich ist, so sehr muss freie Medienarbeit innerhalb sinnvoller Rahmenbedingungen möglich sein, da sie die Plattform für den öffentlichen Diskurs zwischen Verantwortungsträgern und Bürgern darstellt. Öffentliche Kritik darf nie so weit gehen, dass unabhängiger Journalismus nicht mehr möglich ist. Engagierte, qualifizierte und objektive Medienarbeit ist erkennbar keine Selbstverständlichkeit – ich drücke hiermit meinen Respekt aus vor allen, die im Dienste einer demokratischen Gesellschaftsverfassung arbeiten. Pflegen wir dazu den Branchennachwuchs und auskömmliche Arbeitsbedingungen!

Abschließend darf ich darauf hinweisen, dass ich selbstverständlich für Anregungen und Hinweise aller Art gerne zur Verfügung stehe und mich auf das Feedback freue, unter steffen.hillebrecht@fhws.de.

Literatur:

Braun, Ellen; Hillebrecht, Steffen (2007): Die Gehaltsstruktur der Buchbranche, in: Der Betriebswirt, 39. Jg., Nr. 3, S. 22-30.

Egerer, Kristina (2016): 13 kluge Sätze von Richard Branson, die jeder Unternehmer kennen sollte, Beitrag vom 06.11.2016 unter www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/richard-branson-zitate/3538081.html. 19.10.2017.

Fichter, Alina (2013): Mehr Meinungen, Beitrag vom 04.07.2013 unter www.zeit.de/2013/28/frauen-medien-chefetagen. 16.12.2017.

Fröhlich, Romy (2011): Büchermenschen in Deutschland, Münster/Westf.: LIT.

Gläser, Martin (2015): Medienmanagement, 3. Aufl., München: Vahlen.

Grossmann, Viktoria: Slowakischer Journalist getötet, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 48 vom 27.02.2018, S. 7.

Hillebrecht, Steffen (2015): Marketing für Presseverlage, 3. Aufl., Münster/Westf.

Hopp, Helmut (2006): Personalführung und Personalmanagement, in: Altendorfer, Otto; Hilmer, Ludwig (Hrsg.): Medienmanagement, Band 3: Medienbetriebswirtschaftslehre und Marketing, Wiesbaden: VS, S. 165-198.

Judd, Vaugham C. (1987): Differentiate With the 5th P: People, in: Industrial Marketing Management, 16. Jg., S. 241-247.

Mast, Claudia (2012): ABC des Journalismus, 12. Aufl., Konstanz: UVK.

Löwenstein, Stephan: Vorsätzlicher Mord an einem Journalisten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 49 vom 27.02.2018, S. 13.

o.V. (2017a): Bloggerin durch Autobombe getötet, Beitrag vom 17.10.2017 unter www.spiegel.de/politik/ausland/malta-panama-papers-bloggerin-galizia-durch-autobombe-getoetet-a-1173196.html. 20.10.2017.

o.V. (2017b): Malta erschüttert über tödlichen Anschlag auf Journalistin, Beitrag vom 17.10.2017 unter www.faz.net/aktuell/politik/ausland/anschlag-auf-regierungskritische-journalistin-erschuettert-malta-15250334.html. 18.10.2017.

Peteranderl, Sonja (2017): Mord auf Malta, in: journalist, 67. Jg., Nr. 11, S. 38-41.

Rühle, Alex; Hvorecky, Michal (2018): „Mein Land ist zutiefst schockiert“, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 52 vom 03.03.2018, S. 48.

Schulz, Gabriele u.a. (2016): Frauen in Kultur und Medien, Berlin: Deutscher Kulturrat, unter www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2016/12/Frauen-in-Kultur-und-Medien.pdf. 16.10.2017.

Schumann, Matthias u.a. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Schwabel, Friederike (2015): Ungleiches Geschlechterverhältnis, Beitrag vom 20.09.2015 unter www.fachjournalist.de/ungleiches-geschlechterverhaeltnis-fuer-und-wider-einer-frauenquote-in-den-medien/ 16.12.2017.

Weichler, Kurt (2003): Redaktionsmanagement, Konstanz: UVK.

Wirtz, Bernd W. (2016): Medien- und Internetmanagement, 9. Aufl., Wiesbaden.

Kommentierte Literaturempfehlungen:

Schumann, Matthias u.a. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler: Einführung in die Medienwirtschaft anhand

grundsätzlicher betriebswirtschaftlicher Überlegungen, mit Betonung quantitativer Verfahrensweisen.

Wirtz, Bernd W. (2016): Medien- und Internetmanagement, 9. Aufl., Wiesbaden. Basiseinführung in die Medienwirtschaft, auf der Analyse der einzelnen Medienbranchen anhand der Geschäftsmodelle aufgebaut, der stringenten Vorgehensweise ist aber teilweise das inhaltliche Verständnis untergeordnet worden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 13

Abkürzungsverzeichnis 15

A. Die Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft in Medienunternehmen 17

1. Die Aufgaben der Personalwirtschaft 17

2. Mediensspezifika in der Personalwirtschaft 19

2.1. Produktcharakteristika der Medien und ihr Einfluss auf die Stellung des Personals 19

2.2. Der Tendenzschutz 23

2.3. Personalwirtschaftliche Funktionen und Begrifflichkeiten 27

2.3.1. Die grundsätzlichen Funktionen der Personalwirtschaft 27

2.3.2. Die Bandbreite an Medienberufen 29

2.3.3. Ausbildungsspezifika für Medienberufe 32

2.3.4. Medienarbeit ist Teamarbeit 33

3. Beschäftigungschancen in der Medienwirtschaft 34

3.1. Der Umfang des Medienarbeitsmarktes 34

3.2. Zur Dynamik im Medienarbeitsmarkt 36

3.3. Branchenspezifische Chancen für Medienschaffende 41

3.4. Örtliche Chancen 42

3.5. Unternehmensspezifische Chancen 43

3.6. Gelegenheitschancen 44

3.7. Chancen außerhalb der Medienwirtschaft 46

3.8. Journalistischer Ethos als Orientierungspunkt 47

4. Ein Ausblick 48

B. Grundlagen der Personalwirtschaft 57

1. Personalplanung und Personalbeschaffung 58

1.1 Einführende Begriffsdefinitionen 58

1.2. Die Personalplanung als Basis 59

1.2.1. Ein Überblick über Methoden der Personalplanung 59

1.2.2. Die bedarfsorientierte Personalplanung 60

1.2.3. Die kostenorientierte Personalplanung 63

1.2.4. Die prozessorientierte Personalplanung 67

1.2.5. Die prognostische Planung 70

1.2.6. Qualitative Aspekte der Personalplanung 73

1.2.7. Die Stellenbeschreibung 75

1.3. Die Gewinnung von Personal 77

1.3.1. Personalmarketing als Vorüberlegung 77

1.3.2. Die Stellenausschreibung 80

1.3.3. Die Analyse und Bewertung von Bewerbungen 83
1.4. Die Gehaltsgestaltung 94
1.4.1. Einige Grundüberlegungen zur Gehaltsgestaltung 94
1.4.2. Die Einstufung nach Ermessen des Arbeitgebers 94
1.4.3. Die Einstufung nach Marktlage 95
1.4.4. Die Einstufung nach Tarifvertrag 95
1.4.5. Die leistungsabhängigen Gehaltselemente 96
1.4.6. Die Honorargestaltung bei freien Mitarbeitern 98
1.4.7. Mindestlöhne als Kalkulationsrahmen 100
1.5. Die Arbeitszeitgestaltung 101

2. Die Personalentwicklung 103
2.1. Die Aufgabe der Personalentwicklung 103
2.2. Die wesentlichen Formen der Personalentwicklung 104
2.3. Die wesentlichen Instrumente der Personalentwicklung 106
2.4. Erfassung des Entwicklungsbedarfs 108
2.5. Budgetierung der Personalentwicklung 110
2.6. Karrieremodelle und Personalentwicklung 111

3. Die Personalfreisetzung 112
3.1. Grundsätzliche Möglichkeiten der Personalfreisetzung 112
3.2. Die Möglichkeiten der Kündigung 113
3.2.1. Grundsätzliche Aspekte einer Kündigung 113
3.2.2. Die Kündigung durch den Arbeitnehmer 113
3.2.3. Die Freisetzung durch den Arbeitgeber 114
3.3. Persönliche und soziale Folgen für den Arbeitnehmer nach einer Freisetzung 120
3.4. Die Alternative „Änderungskündigung“ 121

4. Personalcontrolling als Planungs- und Steuerungsmöglichkeit 122
4.1. Das Grundverständnis des Personal-Controllings 122
4.2. Das quantitative Personal-Controlling 122
4.3. Das qualitative Personal-Controlling 123
4.4. Die Steuerung des Personaleinsatzes 124
4.5. Der Ansatz des Workforce-Managements als Ausdruck eines wirtschaftlichen Personaleinsatzes 124

5. Die Personalorganisation 126

C. Redaktionsmanagement 135

1. Die zentralen Aufgaben des Personals in Medienunternehmen 135

2. Die Unternehmensorganisation 137
2.1. Die Organisationsform Stab-Linie 137
2.2. Die Organisationsform Themenredaktion 139
2.3. Die Organisationsform Newsroom 140
2.4. Journalistische Qualität als Entscheidungskriterium für organisatorische Fragen 142

2.5. Outsourcing und Kooperation als Organisationsfrage 143
2.5.1. Grundüberlegungen zum Outsourcing 143
2.5.2. Beispiele für Outsourcing im Medienbereich 144
2.5.3. Neue Entwicklungsformen der Kooperation 145

3. Das Management des Produktionsprozesses 146
3.1. Grundsätze der Produktion von Medieninhalten 146
3.2. Die Schritte der Medienproduktion 147
3.3. Aktualitätsformen und die damit verbundenen Produktionserfordernisse 148
3.4. Die operative Planung der Medienproduktion 150
3.5. Die weiteren Aufgaben des Redaktionsmanagements 153
3.5.1. Ausgewählte Managementaufgaben im Überblick 153
3.5.2. Das Zeitmanagement 154
3.5.3. Das Kostenmanagement 159
3.6. Die Integration von Mediennutzern 162

4. Die operative Personalführung 163

D. Strategische Aufgaben 171

1. Die strategische Basis 171

2. Führung und strategische Arbeit 172
2.1. Führung als Philosophie 172
2.2. Der Führungskreislauf 173
2.3. Die strategische Planungsarbeit als Basis der Führungsarbeit .. 174
2.4. Ein Exkurs zur Entscheidungsfindung und Entscheidungssicherheit 178
2.5. Die Umsetzung strategischer Entscheidungen 180
2.6. Der persönliche Führungsstil als individuelle Ausgestaltung 181
2.7. Die Evaluierung strategischer Entscheidungen 182

3. Führungsaufgaben im HR-Management 182
3.1. Die Grundlagen guter Führung 182
3.2. Die Auswahl und Beurteilung von Führungskräften 183
3.3. Die ethisch fundierte Führung 185
3.4. Die Gestaltung des Medienwandels als Führungsaufgabe 186
3.5. Das Diversity Management 189
3.5.1. Wesentliche Grundsätze des Diversity Managements ... 189
3.5.2. Besondere Organisationsaufgaben von Medienunternehmen im Diversity Management 190
3.6. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement 191
3.7. Führung und neue Wertebilder 192
3.8. Talent Management als Führungsaufgabe 193

4. Die Integration der Mitarbeitervertretung in die Unternehmensführung 194

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Personalwirtschaftliche Grundfunktionen	28
Abb. 1-2:	Funktionsbereiche in Medienunternehmen	29
Abb. 1-3:	Volkswirtschaftliche Kennzahlen der Medienbranche (Berichtszeitraum 2013)	35
Abb. 1-1:	Vereinfachte bedarfsorientierte Personalplanung	61
Abb. 1-2:	Berechnung Mindestpersonalbedarf im Handel	62
Abb. 1-3:	Gehaltskostenkalkulation nach Medienbereichen	65
Abb. 1-4	Personalkosten in Relation zu ausgewählten Umsatzdaten	66
Abb. 1-5:	Prozessorientierte Personalplanung	67
Abb. 1-6:	Aufgeschlüsselte prozessorientierte Personalplanung	68
Abb. 1-7:	Aufgeschlüsselte prozessorientierte Personalplanung	69
Abb. 1-9:	Beispiel für eine Szenario-Darstellung zur Personalplanung	71
Abb. 1-9:	Ausgewählte Szenarien und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen	72
Abb. 1-10:	Stellenplanung „xy-Zeitschrift“ (in Vollzeit-Äquivalenten)	74
Abb. 1-11:	Muster für eine Stellenbeschreibung „Chefredakteur/in Zeitschrift“	75
Abb. 1-12:	Wichtige Angebots- und Nachfrageaspekte auf dem Arbeitsmarkt	77
Abb. 2-1:	Wesentliche Instrumente der Personalentwicklung	106
Abb. 2-2:	Kompetenzenerfassung für eine Personalentwicklung (mit Arbeitsbeispiel Ausbildungsredakteur/in)	109
Abb. 3-1:	Möglichkeiten der Personalanpassung	112
Abb. 4-1:	Vorlage zur Auswertung von Personal-Controlling-Daten	123
Abb. 2-1:	Stab-Linien-Organisation eines Ein-Objekt-Verlags (vereinfacht)	138
Abb. 2-2:	Themenredaktions-Organisation eines Verlags (vereinfacht)	139
Abb. 2-3:	Newsroom-Organisation eines Verlags (vereinfacht)	141
Abb.3-1:	Produktionsschritte in vereinfachter Übersicht	147
Abb. 3-2:	Produktionsprozess-Planung (vereinfacht, am Beispiel Tageszeitung)	151
Abb. 3-3:	Sendeplan für ein regionales Rundfunkstudio	155
Abb. 3-4:	Arbeitsplan für eine Tageszeitung/Zentralredaktion	157

Abb. 2-1: 3-Jahres-Forecast eines Musterunternehmens im Wettbewerbsvergleich 174
Abb. 2-2: Grundmuster von Personalstrategien in Medienmärkten 176
Abb. 2-3: Folgen der Personalstrategie-Grundmodelle nach Gmür und Thommen 177

Abkürzungsverzeichnis

(Bei Gesetzesabkürzungen auch mit dem Hinweis auf das jeweilige Geltungsland):

ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch (A)
AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz (D)
ArbVerfG	Arbeitsverfassungsgesetz (A)
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten Deutschlands
Art.	Artikel
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (A, D)
BAG	Berufsausbildungsgesetz (A)
BayPG	Bayerisches Pressegesetz (D)
BBG	Berufsbildungsgesetz (CH)
BbiG	Berufsbildungsgesetz (D)
BeinG	Behinderteneinstellungsgesetz (A)
BehGlG	Behindertengleichstellungsgesetz (CH)
BetrVerfG	Betriebsverfassungsgesetz von 1976 (D)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch (D)
BMVG	Betriebliches Mitarbeitervorsorgegesetz (A)
B-VG	Bundesverfassungsgesetz (A)
drs.	derselbe
EMRK	Europäische Menschenrechtserklärung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz (D)
ggf.	gegebenenfalls
GEZ	Gebühreneinzugszentrale (D)
GlBG	Gleichbehandlungsgesetz (A)
GlG	Gleichstellungsgesetz (CH)
i.d.F.	in der Fassung
ILO	International Labour Organization
IPRG	Bundesgesetz über das Internationale Privatrecht (CH)
MedienG	Mediengesetz (A)
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
OR	Obligationenrecht (CH)
ORF	Österreichischer Rundfunk GmbH
ORFG	ORF-Gesetz (A)
ROI	Return on Investment
SBV	Schweizerische Bundesverfassung (CH)
SRG	Schweizerische Rundfunkgesellschaft (CH)
StGB	Strafgesetzbuch (CH, D)
StGG	Staatsgrundgesetz (A)

SPO	Strafprozessordnung (D)
SWR	Südwestdeutscher Rundfunk AdöR
TVG	Tarifvertragsgesetz (D)
u.dgl.m.	und dergleichen mehr
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (CH, D)
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen AdöR
ZPO	Zivilprozessordnung (D)

A. Die Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft in Medienunternehmen

1. Die Aufgaben der Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft ist durch eine Dualität von wirtschaftlichen und humanorientierten Zielen gekennzeichnet, die sich teilweise gegenseitig unterstützen, teilweise aber auch in Konkurrenz zueinander treten können. Auf der einen Seite verursacht der Einsatz von Personal Kosten – das Unternehmen muss Geld für Entlohnung, Personalverwaltung und weitere Leistungen rund um den Personaleinsatz aufbringen, z.B. für Fortbildung oder betriebliche Sozialeinrichtungen (von Pausengetränken und -räumen über eine Kantine oder eine Cafeteria bis hin zu Zuwendungen anlässlich von Geburten und Heiraten). Dem steht die durch das Personal induzierte Wertschöpfung gegenüber: Wenn das Personal Medieninhalte oder Medienservices wie Kundenkontakte für die Werbewirtschaft erstellt, die sich am Markt absetzen lassen, können Umsätze generiert werden (siehe auch Schumann u.a., 2014, S. 76ff.). Und diese sollten möglichst so hoch sein, dass die Kosten für Personal (und weiteres) gedeckt sind, am besten sogar deutlich übertroffen, weil damit ganz banal formuliert Gewinn entsteht. Medienunternehmen sollten, je nach Branche und Gewinnerwartung ihrer Eigentümer, 10-12 % Umsatzrendite erzielen, gerne auch etwas mehr (siehe auch Becker, A. 2013; Tuma, u.a., 2013; von Arnim, 2012, S. 184).

Humankapital

Ein weiterer Punkt, der an dieser Stelle bereits anzuführen ist: Das im Personal gespeicherte Vermögen, in Gestalt von Aus- und Fortbildung, Berufserfahrungen, Verbindungen und Problemlösungsvermögen, schafft ein so genanntes „Humankapital“, eine Begriffsbildung, die man auf den Nobelpreisträger Gary S. Becker (1993) zurückführen darf. Auch wenn das Humankapital nicht unbedingt den Regelungen der kaufmännischen Bilanzierung zugänglich ist, stellt es einen zentralen Wert dar. Es ist der Garant dafür, dass das Unternehmen auch in Zukunft genug Kreativität und Arbeitskraft entwickeln kann, um im Wettbewerb zu bestehen. Verschiedene Ansätze wie z.B. die Saarbrücker Formel nach Scholz (2005, S. 16ff.) haben dies zu erfassen versucht und stellen einen sehr interessanten Versuch dar, die Werte, die in den Leistungspotenzialen des Personals stecken, in einer wie auch immer gearteten Form messbar zu machen: als Rechtfertigung für Personalentwicklungsmaßnahmen, als Hilfsgröße bei der Bewertung von Unternehmen im Rahmen von Verkäufen oder auch nur als Steuergröße in der Unternehmensführung.

Produktionsfaktor Personal

Die Bewertung, Personal als Produktionsfaktor im Sinne von Judd (1987) zu sehen, ist also durchaus berechtigt und liegt bei Medienunternehmen nahe. Gerade von der Leistungsfähigkeit des journalistisch-redaktionell tätigen Personals hängt die Qualität des Medieninhalts ab, von der Fähigkeit zum Recherchieren, Entwickeln und Aufbereiten der Informationen und Unter-

haltungsinhalte (vgl. Hillebrecht, 2016, S. 190ff.). Ebenso wird die publizistische Glaubwürdigkeit auch von einem ethisch tragfähigen Verhalten abhängig sein (vgl. Weischenberg, 2018, S. 154ff.). Analog ist es das Vermögen der Vertriebs- und Anzeigenabteilungen, Kundenkreise zu erschließen und zu binden, das den Medienunternehmen die erforderlichen Erlöse bringt und damit den journalistisch tätigen Mitarbeitern das Betätigungsfeld. Der Bedeutung des Faktors Personal, gerade unter den spezifischen Bedingungen der Medienwirtschaft, wurde bereits in früheren Werken abschnittsweise Rechnung getragen, z.B. bei Breyer und Mayländer (2003, S. 281-300), Gläser (2015, S. 845-882), Hopp (2006, S. 1165-198), Pürer (2003, S. 107-123), Schumann und anderen (2014, S. 76-85) sowie Stein und Schulz (2002, S. 6ff.), allerdings noch nicht in einer seiner Bandbreite angemessenen Form. Andere Werke thematisierten in verdienstvoller Weise spezifische Ausschnitte, z.B. das Management einer Redaktion und die entsprechende Personalführung (vgl. Weichler, 2003, S. 101ff.), ohne allerdings eine Einordnung in die personalwirtschaftliche Gesamtheit vorzunehmen. Eine dritte Kategorie an Büchern, die bereits über lange Tradition verfügen, sind die Publikationen, die das Berufsbild und den Einstieg in die Medienlandschaft thematisieren (z.B. Belz u.a., 1999; Burgard/Schröder, 2012; Goderbauer-Marchner, 2009; Hamm, 2003; Kritzenberger, 2007; Kunert, 2002) und dazu auch spätere Einsatzbereiche kursorisch streifen. Aus Sicht der Berufskunde haben sie ihre Berechtigung, gehen aber nicht auf konkrete Aufgaben der Personalwirtschaft in Medien ein.

Von daher unternimmt es das vorliegende Werk, die Personalwirtschaft unter den besonderen Bedingungen von Medienunternehmen darzustellen. Es geht dabei in den vier Abschnitten um:

- Überlegungen, was eigentlich diese besonderen Rahmenbedingungen sind und welche Arbeitsmarktchancen für Medienberufe existieren (Abschnitt A)
- Darstellungen zur Personalarbeit als solcher, von der Personalplanung und der Auswahl über Personalentwicklung bis hin zur Freisetzung (Abschnitt B)
- Hinweise zum sinnvollen Einsatz im Rahmen des Redaktionsmanagements (Abschnitt C)
- Und schließlich Überlegungen zur Personalführung, also der Philosophie, die hinter dem Personaleinsatz stecken kann (Abschnitt D)

Die Darstellungen folgen dabei im Wesentlichen der Überlegung, was in den klassischen Lehrbüchern nicht oder nicht so enthalten ist. Von daher werden insbesondere die Branchenspezifika pointiert aufgegriffen, verbunden mit der Empfehlung, sich das ergänzende Wissen in den angeführten Standardlehrwerken anzueignen.

2. Medienspezifika in der Personalwirtschaft

2.1. Produktcharakteristika der Medien und ihr Einfluss auf die Stellung des Personals

Medienprodukte sind oftmals eine Mischung aus Sachleistung (gedruckte Bücher und Zeitschriften, DVDs etc.) und Dienstleistung (Gewinnung und Aufbereitung von Content bzw. Bereitstellung von Werbeplätzen und damit Kundenkontaktchancen). Allerdings überwiegt der immaterielle Anteil, also der Dienstleistungscharakter. Der Sachleistungsanteil hat nur dienende Funktion, nämlich zur Bereitstellung der erarbeiteten Dienstleistung. Bei Dienstleistungen gilt eine hohe Bedeutung des Personals. Am Beispiel journalistischer bzw. redaktioneller Dienstleistung aufgezeigt: ihre Fähigkeit zum Suchen von interessantem Content, dem nutzergerechten Aufbereiten und der Bündelung einer angemessenen Menge von Content (d.h. einer Zusammenstellung in der Form, die den Mediennutzungsgewohnheiten entspricht) ist dafür entscheidend, dass Nutzer den angebotenen Content erwerben und nutzen wollen (siehe auch Gläser, 2015, S. 847f.; Hillebrecht, 2015, S. 31ff.; Kiefer, 2017, S. 683f.; Schüller, 2015, S. 197ff.; Pirker u.a., 2016, S. 23f.; Weischenberg u.a., 2006, S. 30ff.). Diese Herausforderung kann man sehr gut sowohl im intramedialen Wettbewerb (wird eher „Bild“ bzw. „Kronenzeitung“ bzw. „Blick“ gelesen, oder eher die „Süddeutsche Zeitung“ bzw. „Der Standard“ bzw. die „Neue Züricher Zeitung“?) als auch im intermedialen Wettbewerb (eher Buch oder Presse, oder lieber doch Fernsehen oder Online oder gar Mobile?) erkennen, und vor allem in der nachfolgenden Frage „Nutze ich jetzt ein Medium, oder mache ich etwas ganz anderes?“. Anhand der Bedürfnislagen nach Information und Unterhaltung einerseits und der Prüfung vorhandener Angebote andererseits wird ein Nachfrager zur Mediennutzung kommen. Dieser Bedürfnislage gilt es als Dienstleistung in Form geeigneter Medienangebote zu entsprechen.

Dienstleistungsfähigkeit

Zentral für den Produkterfolg ist das Personal mit seinen Kompetenzen und Fähigkeiten, also seiner Dienstleistungsfähigkeit. Dazu zählen für journalistisch tätige Personen zum einen Fachkompetenzen rund um gute und griffige Darstellungsformen, Recherchemöglichkeiten, ein ausgeprägtes Verständnis für die Zusammenhänge der Zeitläufe etc.Zum anderen soziale Kompetenzen zur Einschätzung von Informationsquellen und Nachfragerbedürfnissen sowie persönliche Kompetenzen rund um Selbstorganisation und Arbeitsverhalten. Und nicht zuletzt die Fähigkeit zu Innovationen, um sich im stetig wandelnden Medienmarkt zu halten (vgl. Gläser, 2015, S. 847; Hillebrecht, 2015, S. 221f.; Hopp, 2006, S. 166; Schumann u.a., 2014, S. 76ff.; Schüller, 2015, S. 201ff.; Steindl., u.a., 2017, S. 419ff.; Weichler, 2003, S. 81f.; Weischenberg u.a., 2006, S. 196ff.). Es ist damit offensichtlich, dass neben den personalwirtschaftlichen Grundsätzen und Vorfällen, die sich in Medienunternehmen vergleichbar wie in anderen Wirtschaftsunternehmen ergeben, sich auch einige Spezifika finden, die einer näheren Erläuterung bedürfen. Zumal einer 2017 vorgestellten Studie zufolge gerade die Innovationsfähig-