

Klaus-Dieter Altmeyden

Journalismus und Medien als Organisationen

Klaus-Dieter Altmeyden

Journalismus und Medien als Organisationen

Leistungen, Strukturen
und Management



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

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.

1. Auflage Juni 2006

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Emig-Roller

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN-10 3-531-14642-4

ISBN-13 978-3-531-14642-3

Inhaltsverzeichnis

1	Journalistische Organisationen und Medienorganisationen als unterschiedliche Organisationssysteme.....	11
2	Die theoretischen Grundlagen: Soziale Differenzierung, Organisation, Strukturation.....	23
2.1	Teilsystemische Orientierungshorizonte: Das gesellschaftliche Wollen.....	27
2.2	Institutionelle Ordnungen: Das Sollen von Organisationen.....	29
2.3	Akteure und Akteurkonstellationen: Können zwischen Handeln und Struktur.....	36
2.4	Organisationen als Systeme organisierten Handelns: Grundzüge der Strukturationstheorie.....	41
2.4.1	Merkmale der Strukturationstheorie: Struktur und Handeln.....	44
2.4.2	Rekursivität von Handeln und Strukturen.....	48
2.5	Rekursive Regulierung und Strukturierung.....	54
2.6	Ko-Orientierung von journalistischen und Medienorganisationen..	58
2.7	Organisationsforschung zu Journalismus und Medien: Entwicklung und Stand.....	61
2.7.1	Entwicklungen der Organisationsforschung.....	64
2.7.2	Organisation als institutionelle Ordnung: Aufbau und Ablauf.....	69
2.7.3	Aufbauorganisation: Die klassische institutionelle Ordnung in Medien- und journalistischen Organisationen ..	71
2.7.4	Varianten der Aufbau- und Ablauforganisation ..	82
2.7.4.1	Spezialisierung.....	83

2.7.4.2	Konfiguration.....	85
2.7.4.3	Entscheidungsdelegation.....	88
2.7.4.4	Koordination.....	89
2.8	Programme als institutionelle Ordnungen.....	94
2.9	Organisationskommunikation.....	97
2.9.1	Kommunikation und Organisation.....	97
2.9.2	Entscheidung und Organisation.....	100
2.10	Zusammenfassende Analyse und Ausblick.....	104
3	Journalismus und Organisation.....	115
3.1	Orientierungshorizont des Journalismus.....	116
3.2	Institutionelle Ordnungen im Journalismus: Organisationsformen und Strukturen.....	122
3.2.1	Strukturierung durch Aufbau- und Ablauforganisation	125
3.2.2	Aufbauorganisation und Organisationsprogramme.....	125
3.2.3	Ablauforganisation und Arbeitsprogramme.....	130
4	Medien und Organisation.....	133
4.1	Orientierungshorizont der Medien.....	134
4.1.1	Exkurs: Medienbegriff(e).....	135
4.1.2	Medienbegriff, Orientierungshorizont und institutionelle Ordnung.....	143
4.2	Institutionelle Ordnungen in Medien: Die Distribution als das Geschäft der Medien.....	146
4.2.1	Grundlagen des Geschäfts: Wertschöpfungsketten und Kernkompetenzen der Medien.....	156
4.2.2	Kernressourcen und die Ausdifferenzierung der Medienorganisationen.....	162

4.3	Medienorganisationen als Systeme organisierten Handelns.....	168
4.4	Institutionelle Ordnungen in Medien: Organisationsformen und Strukturen.....	173
4.5	Strukturierung durch organisationale Handlungsfelder.....	176
4.5.1	Zur Entstehung organisationaler Handlungsfelder in Medien.....	179
4.5.2	Grundlagen der Medienproduktion und Merkmale organisationaler Handlungsfelder: Ziele, Strategien und Strukturen.....	186
4.5.3	Organisationale Handlungsfelder in Medienorganisationen.....	187
4.5.4	Journalistisches Handeln und Medienhandeln als Beispiele für die Differenzen organisationaler Handlungsfelder.....	196
5	Folgerungen einer organisationalen Betrachtung: Ko-Orientierung von Journalismus und Medien.....	201
5.1	Konstellationen der Ko-Orientierung: Interdependenzen und Dependenz.....	203
6	Die Organisation der Organisation: Medien- und Redaktionsmanagement.....	209
6.1	Medien- und Redaktionsmanagement: Definition und Abgrenzung.....	213
6.2	Handlungsgrundlagen durch Entscheidungsprämissen, oder: Die Festlegung der Spielregeln.....	223
6.3	Handlungsfähigkeit durch Formen des Medienmanagements, oder: Die Festlegung der Spielzüge.....	229

7	Konsequenzen: Macht und Ökonomisierung aus organisationaler Perspektive.....	233
7.1	Gestaltungsmacht durch medienwirtschaftliches Handeln.....	236
7.2	Konstellationen der Ökonomisierung.....	253
7.2.1	Ökonomisierung und/oder Kommerzialisierung?	253
7.2.2	Die Ökonomisierung der Ökonomisierung der Medien.....	255
8	Fazit.....	263
9	Literatur.....	269
	Abbildungsverzeichnis.....	291

Vorwort

Auf dem Weg zum Wissen, so sagt ein Sprichwort, begegnen uns viele Zweifel. In diesem Sinne ist dieses Buch, die überarbeitete Version der Habilitationsschrift, von doppeltem Zweifel begleitet. Der Grundgedanke entstand aus dem Zweifel, dass ein ökonomisiertes Mediensystem mit den publizistischen Kriterien der Kommunikations- und Medienwissenschaft hinlänglich zu analysieren ist, insbesondere, wenn nicht ausreichend zwischen Medien und Journalismus unterschieden wird. Folglich wird der Versuch unternommen, zwischen Journalismus und Medien als Organisationen deutlich zu unterscheiden.

Daraus ist, so hoffe ich, kein zweifelhaftes Unterfangen geworden. Auch wenn so manche Kritiker ihre Zweifel im Detail angemeldet haben, dem Grundgedanken konnten sie einiges abgewinnen. Allen voran die Gutachter - Martin Löffelholz, Otfried Jarren und Matthias Karmasin - haben mit ihren Kritiken höchst konstruktive Verbesserungen vorgeschlagen. Wenn Zweifel in diesem Band zu neuem Wissen führen sollten, ist das auch ihr Verdienst.

Erdrücken kann der Zweifel in den langen Stunden des Ringens mit den Worten und Begriffen, wenn eins nicht zum anderen passen will und der Zweifel hochkriecht. Dass die Waage sich doch immer wieder zum positiven gewendet hat, dafür danke ich Gisela, Tilman, Jan-Niklas und Nele-Katharine. Unzweifelhaft haben sie mir enorm viel Beistand geleistet.

Mein Dank gebührt auch all jenen, die auf unterschiedlichste Art die Entstehung dieses Buches unterstützt haben, neben manch anderen vor allem Thorsten Quandt, Thomas Hanitzsch, Katja Lantzsch und Tanja Thomas, weil sie viele Zweifel zerstreut haben. Ein großer Dank geht an Barbara Emig-Roller vom VS-Verlag, die dafür sorgt, dass die Zweifel unter das Volk gestreut werden.

Ich widme dieses Buch meinem Großvater, der mir seine Lebensfreude vermittelt hat, die über alle Zweifel erhaben war.

Klaus-Dieter Altmeyen

Ilmenau, im Februar 2006

1 Journalistische Organisationen und Medienorganisationen als unterschiedliche Organisationssysteme

„Es gibt daher Systeme, und sie haben als ‚formale Organisation‘ in der modernen Gesellschaft eine nichtwegdenkbare Bedeutung gewonnen, die ihre Grenzen primär über Mitgliedschaftsrollen regulieren und Themen als etwas behandeln, was den Mitgliedern des Systems auf Grund der Mitgliedschaft zugemutet werden kann.“ (Luhmann 1987: 268f.)

Luhmanns Apodiktum kann als Grundlage gelten für eine ganze Reihe von Wissenschaftsdisziplinen, im Besonderen natürlich die soziologische Organisationsforschung, aber auch die betriebswirtschaftliche Unternehmensforschung (vgl. Ortman/Sydow/Türk 1997: 25 ff.; Oelsnitz 2000; Krüger 1994). In der Kommunikations- und Medienwissenschaft dagegen sucht man organisationale Ansätze vielfach noch vergebens. Allein die Journalismus- und Redaktionsforschung kann ausgearbeitete Ergebnisse organisatorischer Forschung vorweisen (vgl. Meier 2002; Altmeppen 1999; Esser 1998; Altmeppen/Donges/Engels 1999).

Medien als Organisationen dagegen sind eine „vergessene Kategorie“ (Theis 1993; vgl. auch Jarren 2001). „Insbesondere wurde der Charakter der Medien“, so Kaase/Neidhardt/Pfetsch (1997: 13) in einer Analyse zu Forschungsdesideraten des Mediensystems „als erwerbswirtschaftliche Organisationen, in denen sich die industrialisierte Produktion von Kommunikationsprodukten und deren massenhafte Reproduktion auf technischen Kanälen vollzieht, nicht in ihren Konsequenzen reflektiert.“ Als Ansatzpunkte für derartige Studien schlagen Kaase/Neidhardt/Pfetsch (1997: 14) unter anderem die Managementforschung, die Ziele und Strategien unternehmerischen Handelns und die innerorganisatorischen Verhältnisse vor, Themen also, denen wir uns mit dieser Arbeit zuwenden wollen. Kiefer (1997: 57) sekundiert diesen Befund, Medienorganisationsforschung voranzutreiben, denn es „gibt weder einen

theoretischen Ansatz noch eine Forschungspraxis, die sich zentral mit der erwerbswirtschaftlichen Organisation von Medien auseinandersetzen.“

Diese Befunde stützen sich auf die Erkenntnis, dass Medienangebote nur organisiert entstehen und dass Medien erst durch Organisation beobachtbar werden. Organisation hat auch im Medienbereich eine nicht-wegdenkbare Bedeutung. Immer wenn Fragen auftauchen, auf welche Weise Medienangebote zustande kommen und welche Einflussfaktoren maßgeblich sind, müssen Antworten auf genau die Faktoren rekurrieren, die Organisation ausmachen: Strukturen wie Regeln und Ressourcen, Produktionsabläufe und Produktionsbedingungen, Entscheidungen und Medienmanagement. Aber auch die Rezeptionsseite ist sozusagen natürlicher Bestandteil der Organisationen, denn Mitgliedschaft ist ein zentrales Kriterium für Organisationen und Kunden oder - im Falle von Medien die geläufigere Bezeichnung - Rezipienten können als Mitglieder von Organisationen aufgefasst werden.

Während jedoch einerseits die These von der Souveränität oder Autonomie der Medien gegenüber anderen gesellschaftlichen Systemen unumstritten scheint, ist andererseits über die Funktionsweisen und Operationsmodi der Medien nur wenig bekannt - weder über ihr innerorganisationales Operieren noch über die Beziehungen zur (organisationalen) Umwelt. Damit ist aber auch nicht klar, was die Medien ihren Mitgliedern als Themen zumuten, was auch darin begründet ist, dass bislang nur ansatzweise Definitionen zu Medienorganisation oder Medienunternehmung vorliegen. Deutungsvorschläge der Organisationssoziologie oder der Betriebswirtschaftslehre werden zwar auf Medienunternehmen angewendet (vgl. Jarren 2001; Altmeyen 2001; Karmasin 2001; Hess/Schulze 2004), zumeist allerdings ohne auf spezifische Probleme von Medienorganisationen und das Verhältnis von journalistischen und Medienorganisationen einzugehen. Zu diesen Problemen gehört beispielsweise, dass die spezifischen Besonderheiten von Medien in den Anleihen aus der Organisationsforschung nicht reflektiert werden: Der Januskopf der Medien, einerseits kommerziell, andererseits publizistisch tätig zu sein, zieht sich wie ein roter

Faden durch die Diskussionen. Ob Medienorganisationen, Medienangebote oder Medienmärkte - die Dualität von Ökonomie und Publizistik kennzeichnet alle Stadien des Prozesses von Medienproduktion, -distribution und -konsumtion.

Dies sieht für den Journalismus ganz anders aus. Für dieses System liegen ausgearbeitete Modelle der Redaktionen vor, die deren organisationale Zusammensetzung und ihre interne Funktionsweise bis in Details ausleuchten. Seltsamerweise sind diese Ergebnisse - trotz der frühen Hinweise von Rühl (1979) - aber kaum an die Organisationsforschung rückgebunden. Erst in jüngster Zeit mehren sich die Hinweise auf mögliche Erträge, die die Kommunikations- und Medienwissenschaft durch organisationssoziologische Sichtweisen gewinnen kann, auch liegen wenige neuere Studien vor, die stärker auf organisationssoziologischen Grundlagen fußen (vgl. Meier 2002; Altmeppen/Donges/Engels 1999).

Die Diskrepanz zwischen einem organisational gut erforschten Journalismus und dem Forschungsdesiderat bezüglich der Medien ist eine Seite der Medaille. Die andere Seite besteht darin, dass zwischen Medien und Journalismus häufig kein Unterschied gemacht wird, was wohl auch einen Grund darin hat, dass für den Journalismus eine Vielzahl empirischer Daten existiert, für Medien dagegen nicht. Auffallend ist jedenfalls, dass gemeinhin das, was Medien distribuieren, für Journalismus gehalten wird (vgl. Hohlfeld 2002: 101). Wird über Journalismus gesprochen, werden häufig die Medien implizit mitgedacht, wird über Medien gesprochen, ist oft der Journalismus gemeint, eine Kritik, die Haller (2000: 113) in drastische Worte fasst: „Statt die strukturell-funktionale Defizienz zwischen journalistischen Funktionsnormen und den Determinanten des Mediensystems weiter zu erforschen, konstruieren Theoretiker ein zur Luhmannschen Systemtheorie apologetisches ‚Journalismussystem‘.“

Nicht zwischen Journalismus und Medien zu unterscheiden ist aber selbst bei Tageszeitungen problematisch, denn das Produkt Tageszeitung besteht aus

dem redaktionellen Teil, den der Journalismus produziert und dem Werbeteil, der von einer ganz anderen Abteilung erstellt wird. Auch das Bündeln beider Teile zu einer Zeitung ist keine journalistische Leistung, ebensowenig wie die Distribution an die Rezipienten und die Buchhaltung, die die Finanzierung des Verlages sicherstellt. In dieser Perspektive benötigt der Journalismus „das Mediensystem als Bedingungsgefüge zu seiner Voraussetzung“ (Haller 2000: 122), da die Medienorganisationen die Distribution übernehmen. Aber die journalistische Organisation ist nicht gleichzusetzen mit der Medienorganisation.

Allerdings stellen sich die Probleme einer Gleichsetzung von Journalismus und Medien beim Fernsehen schärfer. Das Fernsehen ist kein Ein-Produkt-Unternehmen wie Tageszeitungen oder Zeitschriften. Ein 24-Stundentag eines Fernsehsenders besteht aus Informationsangeboten wie Nachrichten und Dokumentationen, zu einem grösseren Teil aber aus fiktionaler und non-fiktionaler Unterhaltung wie Soap Operas, Talkshows, Spielfilmen und Serien. Insbesondere in der Ausweitung des Fernseh-Unterhaltungsangebotes wird der Um- und Ausbau der organisationalen Strukturen von Fernsehsendern erkennbar. Fernsehunterhaltung kann daher als „ein Subsystem des Rundfunks“ (Dröge 2001: 99) angesehen werden, dessen Strukturen sich „von den Strukturen anderer Redaktionen und Programmbereiche hinsichtlich ihrer spezifischen Unterhaltungsfunktion“ (Dröge 2001: 99) unterscheiden. Da dieser Programmbereich zudem „redaktionell und personell von anderen Programmbereichen getrennt ist und hier, wie in jedem anderen Programmbereich autonom über Veröffentlichungen entschieden wird“ (Dröge 2001: 99), kann die These aufgestellt werden, dass die Fernsehinhalte im Informationsbereich, wie bei Tageszeitungen und Zeitschriften, von journalistischen Organisationen hergestellt werden, im Unterhaltungsbereich dagegen von anderen Organisationen (wie Produktionsstudios) oder organisationalen Einheiten der Fernsehsender.

Die Beschaffung und Produktion der differenzierten Fernsehangebote leistet nicht allein der Journalismus (vgl. Görke 2002: 67; Hohlfeld 2002: 102 ff.). Anders als Klaus/Lünenborg (2002: 156) annehmen, ist Unterhaltung allein für

die Medienorganisationen konstitutiv, für den Journalismus aber keineswegs. Allerdings liegt die Begründung dafür nicht in unterschiedlichen Wertungen von Information und Unterhaltung, auch nicht darin, dass Journalisten nicht unterhaltend berichten dürften, sondern in der in dieser Arbeit vertretenen These, dass ein großer Teil der Medienangebote nicht von journalistischen Organisationen produziert wird. Damit wird versucht, eine Begründung für Unterschiede zwischen Journalismus und Medien nicht in normativen Erwartungen oder Zuschreibungen zu suchen, sondern in einer organisationalen Analyse der Strukturen, der Regeln und Ressourcen, der beteiligten Akteure (Berufsgruppen) und der Ziele der Organisationseinheiten.

Derartige organisationale Analysen stellen sich vor allem im Gefolge der ökonomischen Rahmenbedingungen von Medien und Journalismus neu. Nicht allein die aktuellen Entwicklungen wie beispielsweise die Kirch-Insolvenz oder Bertelsmanns Strategie gegen die Netzpiraterie im Audibereich, auch die Innovationsbemühungen der Tageszeitungen, die Konzentrationsbewegungen im Werbemarkt und bei den Produktionsfirmen und der Wandel des Hörfunks zum Formatjournalismus weisen auf entscheidende neue Herausforderungen der Organisation von Medienunternehmen hin, und ziehen die Frage nach sich, wer in diesen Prozessen für welche Leistungen zuständig ist und wer sie plant, steuert und kontrolliert. Medienmanagement, die Organisation der Organisation, hat damit erhebliche Aufwertung erfahren, und Medienmanagement stellt etwas völlig anderes dar als das Redaktionsmanagement. Die neue Riege der Medienmanager, die ihre Meriten vielfach in völlig anderen Branchen erworben hat, die Erprobung neuer Geschäftsmodelle, um das Internet erfolgreich zu besetzen, die Organisation des gesamten Wertschöpfungsprozesses von der Beschaffung und Produktion über die Bündelung bis hin zu Distribution und Finanzierung ist Aufgabe des Medienmanagements. Das Redaktionsmanagement dagegen organisiert allein die Produktion aktueller Informationen.

Wenn also die Gleichsetzung von Medien und Journalismus zusehends brüchig wird, sollte über die Funktionen der beiden Systeme, über ihr Leis-

tungsangebot, über ihre Zielsetzungen und letztlich damit auch über ihre organisatorische Verfasstheit, also über Strukturen, Regeln, Ressourcen und Verfahren neu nachgedacht werden. Vor diesem Hintergrund sollen in dieser Untersuchung Medien und Journalismus aus organisationaler Perspektive definiert und ihr Verhältnis darauf aufbauend bestimmt werden, denn an den Veränderungen der Organisation lässt sich der mediale Wandel besonders deutlich ablesen, nicht zuletzt, weil organisationale Formen des Wandels, wie etwa die Veränderung von Zielen und Strukturen, empirisch erfasst werden können.

Allerdings stehen organisationssoziologische Analysen immer vor einem grundlegenden Dilemma, das sich als das Problem von Statik und Dynamik umreißen lässt. Wie kann Organisation und ihre Funktionsweise beschrieben werden, wenn gleichzeitig organisationaler Wandel die Norm und nicht die Ausnahme ist? Wie kann die soziale Praxis theoretisch erfasst werden, wenn doch davon ausgegangen werden muss, dass Lehrbücher und Theoriemodelle dieser Praxis nicht annähernd gerecht werden? Wie können die Handlungen von Akteuren und Akteurkonstellationen sowie die Intentionen und unintendierten Folgen des Handelns in ein Theoriemodell integriert werden? Wie kann der Hyperkomplexität von Organisationen - in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht - mit theoretischer Beschreibung beigegeben werden? Wie kann integriert werden, dass Planbarkeit, Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit zu den Merkmalen von Organisation gehören, Unsicherheit, Risiko, Kontingenz, Gestaltungsspielraum aber ebenso? Wie können schließlich die Beziehungen zwischen Medienorganisationen und anderen Organisationen wie Produktionsstudios und Werbeagenturen beschrieben werden und wie kann die oft bemühte Frage des sozialen Wandels (der vielfach induziert und durchkreuzt wird von ökonomischem und technischem Wandel) beantwortet werden?

Die Menge der Fragen zur (Medien-)organisation verdeutlicht, dass es sinnvoll sein kann, der Organisation von Medien (und auch von Journalismus) verstärkte theoretische Aufmerksamkeit zu schenken. Ein Zeitungsverlag, ein Fernsehsender, eine Nachrichtenagentur, eine Wirtschaftsredaktion, ein freies

Journalistenbüro, ein Filmproduktionsunternehmen, all dies sind Organisationen, die in den Bereichen von Medien und Journalismus agieren. Diese Ansicht wird jedoch keineswegs von allen Autorinnen und Autoren geteilt, vor allem aber wird - implizit wie explizit - häufig eine Gleichsetzung von Medien und Journalismus betrieben, die möglicherweise dem Stand der Entwicklung bei der Beschreibung und bei der Analyse nicht mehr hinreichend gerecht wird.

Aus diesem Grunde wird in dieser Arbeit ein Vorschlag gemacht zu einer Neuorientierung der Betrachtung von Journalismus und Medien. Die These, die im Folgenden entfaltet wird, lautet: Journalismus und Medien sind eigenständige und autonome Organisationssysteme. Sie lassen sich hinsichtlich ihrer Leistungen, ihrer Programme, ihrer Struktur und ihres Managements unterscheiden. Auf der Mesoebene, die in dieser Arbeit vorrangig verfolgt wird, sehen wir den Journalismus nicht als einen Teil der Medien an, sondern als eigenständiges Organisationssystem. Als solches ist der Journalismus für die Produktion aktueller Information zuständig. Ihm fehlt aber die notwendige Möglichkeit der Distribution, diese Leistung übernehmen die Medien. Das Geschäft der Medien ist die Distribution, verstanden in einem weiten Sinne als Beschaffung, Produktion, Bündelung, Distribution und Finanzierung von Medienangeboten.

Dieser Gedanke ist nicht neu, schon Owen/Wildman (1992: 2) hielten kurz und bündig fest, „television is a business.“ Und auch Rühl (1994: 56) fragte schon früh, ob Rundfunk ein Geschäft sei, denn schon „das Vorsortieren von Programmen unter dem Gesichtspunkt ihrer ökonomischen Gängigkeit, veranlasst zu fragen, ob der erwerbswirtschaftliche Rundfunk nicht als Teil des Wirtschaftssystems operiert: not for public communication, but for business?“ Wir greifen den Gedanken auf, Medien dem Wirtschaftssystem zuzurechnen, wir wollen aber nicht nur feststellen, dass Medien ein Geschäft betreiben, sondern dieses Geschäft näher bestimmen und sehen es in der Distribution im weiteren Sinne, zu der auch das ‚Vorsortieren von Programmen‘ gehört, dass wir als Bündelung bezeichnen.

Auch wenn wir journalistische und Medienorganisationen als verschiedene Organisationssysteme betrachten, können wir nicht umhin zu sehen, dass Journalismus und Medien in einem Dependenzverhältnis stehen, dass als Ko-Orientierung bezeichnet werden kann (vgl. Hanitzsch 2004). Diese Ko-Orientierung ist historisch entstanden, war aber immer von der Produktion (von Information) des Journalismus und der Distribution durch die Medien geprägt. Insbesondere die Ausdifferenzierung des Mediums Fernsehen aber zeigt, dass Medienorganisationen nicht allein - und häufig nicht einmal mehr in der Hauptsache - Informationen distribuieren, sondern Medieninhalte offerieren, die unterhalten sollen und die nicht vom Journalismus produziert werden (vgl. Wehmeier 1998). Für deren Produktion und/oder Beschaffung haben die Medien eigene Organisationseinheiten und Strukturen eingerichtet. Zu diesen selbst produzierten oder beschafften Inhalten gehört auch die Werbung, die aber eine Sonderstellung einnimmt, da sie zugleich eine der Hauptfinanzierungsquellen der Medienorganisationen ist.

Diese Gedanken wollen wir in dieser Arbeit detaillierter ausführen. Dabei stützen wir uns auf unterschiedliche Theoriestränge, die zunächst vorgestellt werden (Kapitel 2). Am Beginn steht eine Erörterung der Theorie sozialer Differenzierung (vgl. Schimank 1996), die aus zwei Gründen einen geeigneten Rahmen darstellt. Erstens befasst sie sich durch die Strukturdimensionen der institutionellen Ordnungen und der Akteurkonstellationen mit Struktur-Akteur-Dynamiken, also zwei zentralen Faktoren organisationaler Analysen. Zweitens erlaubt sie, da auf der Systemtheorie aufbauend, diese aber differenzierend, eine Einbeziehung funktionaler Faktoren durch die teilsystemischen Orientierungshorizonte und damit eine Rückbindung von Journalismus und Medien (als Organisationen) in die Gesellschaft.

Im Weiteren geht es dann darum, das theoretische Instrumentarium weiter zu vertiefen, um zu adäquaten Definitionen von Journalismus und Medien als Organisationen zu kommen. In der Hauptsache stützen wir uns dabei auf die Strukturierungstheorie und verschiedene ihrer Weiterentwicklungen, die von der

These ausgehen, dass Akteure genau die Strukturen produzieren und reproduzieren, durch die sie handeln. Auf dieser Grundlage soll eine Definition von Organisationen als Systeme organisierten Handelns erstellt werden, mit der der rekursive Zusammenhang von Handeln und Struktur analysiert werden kann (vgl. Giddens 1997). Eine Weiterentwicklung der Strukturierungstheorie besteht in der rekursiven Regulierung und Strukturierung, die sich dem Zusammenhang von organisationalen Zielen, organisationalen Strategien und ihren rekursiven Bezügen widmet. Mit diesem Theorieteil soll das intendierte, strukturprägende Handeln erfasst werden, das insbesondere für eine Erörterung des Managements von journalistischen und Medienorganisationen eine Bedeutung hat.

Abgeschlossen werden die theoretischen Vorarbeiten mit einem Überblick über organisationssoziologische Grundbegriffe und ihre bisherige Anwendung auf Journalismus und Medien, die im Hinblick auf die Theorie sozialer Differenzierung und die Strukturierungstheorie diskutiert werden. Der Fokus liegt auf den institutionellen Ordnungen, zu denen die Organisationsformen (Aufbau- und Ablauforganisation) gehören, die wiederum Strukturen darstellen, die gemäß der Strukturierungstheorie verstanden werden als Regeln und Ressourcen, auf den Entscheidungsprämissen (als den organisationalen Zielen), auf den Entscheidungsprogrammen als den Strukturprägungen von Journalismus und Medien und auf der Bedeutung der Organisationskommunikation.

Entlang dieser theoretischen Handlungsoptionen soll in den folgenden Kapiteln der Versuch unternommen werden, Journalismus und Medien als Systeme organisierten Handelns zu definieren und dabei die Leistungen, Strukturen und Operationsweisen jedes Systems herauszustreichen.

- Im Kapitel 3 folgt eine ausführlich Erörterung von Journalismus und Organisation, wobei uns insbesondere interessiert, wie der Journalismus die Produktion von informativen Angeboten organisatorisch bewältigt.
- Kapitel 4 enthält - formal weitgehend analog zu Kapitel 3 - eine Darstellung von Medien und Organisation, und darin insbesondere auch eine De-

definition der institutionellen Ordnung der Medien. Diese sehen wir im Geschäft der Distribution, verstanden in einem weiten Sinne als die Beschaffung und Produktion, die Bündelung, die Distribution und die Finanzierung von Medienangeboten. Die Organisation dieses Geschäfts steht im Vordergrund dieses Kapitels, das sich in einem besonderen Schwerpunkt mit den organisationalen Handlungsfeldern als Strukturmomenten von Medienorganisationen befasst, die eine Unterscheidung zu journalistischen Organisationen markieren.

- Kapitel 5 thematisiert die Folgerungen einer organisationalen Betrachtung, die den Journalismus und die Medien voneinander trennt, die aber nicht über die wechselseitigen Abhängigkeiten hinwegsieht und das Verhältnis der beiden Organisationssysteme als Ko-Orientierung begreift.
- In Kapitel 6 geht es um die Organisation der Organisation, um das Medienmanagement und das Redaktionsmanagement. Auch die Argumentationen dieses Kapitels folgen der These von den unterschiedlichen Organisationssystemen Journalismus und Medien.
- Kapitel 7 schließlich widmet sich zwei aktuellen und weit reichenden Folgen im Mediensektor, die vor allem aus organisationaler Perspektive bedeutsam sind. Zum einen wird die Gestaltungsmacht von Medienorganisationen diskutiert, die als aktiver Part bei der Gestaltung des Mediensektors angesehen werden. Zum anderen wird die Spirale der Ökonomisierung der Ökonomisierung beschrieben, die den Mechanismus einer sich rekursiv verstärkenden ökonomischen Domestizierung des Mediensektors beschreibt.

Einige Vorbemerkungen sollen an dieser Stelle zum besseren Verständnis und zur Einordnung noch gemacht werden:

1. Eine Theorie zu Medienorganisationen sollte den Anspruch erfüllen, alle Medienteilgattungen zu integrieren. Dies bricht sich in den (scheinbaren) Unvergleichbarkeiten wie beispielsweise zwischen öffentlich-rechtlichem

und privat-kommerziellem Rundfunk oder zwischen Print- und elektronischen Medien. So ist sicherlich die These strittig, dass auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk ein Geschäft betreibt, da es sich um Anstalten mit Gebührenfinanzierung handelt. Ebenso dürfte auf Widerspruch stoßen, wenn zwischen Redaktionen in Tageszeitungsverlagen als journalistischen Organisationen und dem Verlag als Medienorganisation unterschieden wird. Als theoretisches Denkmodell aber reklamieren wir, diese Möglichkeiten durchzuspielen. Dass an manchen Stellen dieser Arbeit gegen herkömmliche Deutungsmuster argumentiert wird, ist also kein Selbstzweck, sondern eine Einladung zum Diskurs, denn erst darüber erweist sich die Haltbarkeit theoretischer Modelle.

2. Wenn im Folgenden von Journalismus als Organisation oder von journalistischen Organisationen die Rede ist, ist jedesmal das Gleiche gemeint, wie ähnlich auch von Medienorganisationen oder Medien als Organisationen geschrieben wird. Diese Begriffe werden semantisch nicht unterschieden.
3. Auch wenn dieses Kapitel mit einem Luhmann-Zitat eingeleitet wird, auch wenn systemtheoretische Argumentationen in dieser Arbeit herangezogen werden: Der geneigte Leser sollte keine systemtheoretische Abhandlung ‚fürchten‘. Der Nutzen der Systemtheorie liegt in ihrem heuristischen Potential der Rückbindung von Organisationen in die Gesellschaft. Rückgriffe auf die Makro-Ebene der Gesellschaft und damit auf systemtheoretisches Gedankengut sind schon allein wegen der derzeitigen Dominanz der Systemtheorie in der Journalismus- und Mediensystemforschung notwendig, um den Einfluß dieser Theorierichtung zu verdeutlichen. Angesichts der Diskussion um die Rückkehr der Organisation in die Gesellschaft gelingt es mit der Systemtheorie aber auch, den Bogen zur Makro-Ebene offenzulegen. Der analytische Schwerpunkt dieser Arbeit liegt aber eindeutig auf der Meso-Ebene, den Organisationen, und deren Verbindung mit der

Mikro-Ebene der handelnden Menschen. Die Meso-Ebene stellt gleichsam das Scharnier zwischen der Makro- und der Mikroebene dar.

4. Zur Veranschaulichung werden in der Arbeit immer wieder Beispiele aus dem journalistischen und vor allem dem Medienbereich herangezogen. Sie dienen allein der Veranschaulichung, denn es handelt sich in unserem Fall nicht um eine empirische Arbeit (wiewohl Theoriarbeit immer auch empiriegeleitet ist). Dass die Beispiele aus den Feldern von Fernsehen und Online dominieren, liegt an deren derzeitiger Dynamik, die offensichtlich eine Dominanz auch in der wissenschaftlichen Erforschung nach sich zieht. Grundsätzlich beanspruchen wir aber eine Gültigkeit der theoretischen Argumentation für alle Medienteilsysteme, also auch für die Printmedien. Dieser Hinweis ist deshalb wichtig, weil gerade bei Printmedien offensichtlich die Ansicht herrscht, dass eine Einheit von journalistischer und Medienorganisation vorliegt. Dies scheint uns jedoch eine eher traditionell überlieferte Wahrnehmung zu sein, die, wie wir versuchen werden zu zeigen, einer organisationstheoretischen Überprüfung nicht standhält.

2 Die theoretischen Grundlagen: Soziale Differenzierung, Organisation, Strukturierung

Das Ziel dieser Arbeit liegt in dem Versuch, Journalismus und Medien als Organisationen zu definieren und zwar genauer als Systeme organisierten Handelns, bei denen eine soziale Ordnung nicht autoritativ durch eine übergeordnete Instanz hergestellt wird, sondern sich im Zusammenspiel von Handeln und Strukturen konstituiert. Dies soll unter Rückgriff auf die Theorie sozialer Differenzierung (vgl. Schimank 1996) und die Strukturierungstheorie (vgl. Giddens 1997) geschehen, um die drei Teile dieses Begriffs genauer zu explizieren. System ist ein Hinweis darauf, dass Organisationen als Systeme angesehen werden können, die aber auf der Mesoebene angesiedelt sind. Organisationen sind keine Funktionssysteme, sie orientieren ihre Operationen aber an einem bestimmten Orientierungshorizont, um Komplexität reduzieren und sinnhaft agieren zu können. Organisiert bedeutet, dass Journalismus und Medien ihre Operationen und das Handeln ihrer Akteure mit bestimmten Zielen unterlegen. Für die Operationsweisen in den Organisationen existieren daher bestimmte Regeln und es werden Ressourcen aufgebaut und genutzt. Regeln und Ressourcen bilden Strukturen, Strukturen ermöglichen und begrenzen das Handeln der Akteure, sie geben dem Handeln einen Sinn und ermöglichen das Handeln im Hinblick auf diesen Sinn wie sie andererseits Handeln, das nicht diesem Sinn entspricht, begrenzen.

Dieses Zusammenspiel von systemischer, organisatorischer und handelnder Ebene steht im Zentrum dieser Arbeit, die damit einerseits einen Beitrag leisten möchte, weiße Flecken auf der Landkarte der Organisationsforschung im Bereich Journalismus und Medien auszufüllen und zum zweiten auf dieser Grundlage auf Gemeinsamkeiten, vor allem aber auf Unterschiede zwischen Journalismus und Medien hinzuweisen, die sich aus den Zielen der beiden Organisationssysteme, aus ihrer Organisationsstruktur und dem Handeln unterschiedlicher Akteure ergeben.

Es ist, wenn es um Systeme geht, unerlässlich, auf die Grundlagen der Systemtheorie zurück zu greifen, was in dieser Arbeit aber vor allem unter Rückgriff auf die Modifizierungen systemtheoretischer Annahmen durch die Theorie sozialer Differenzierung geschehen soll. Die Systemtheorie geht von der funktionalen Differenzierung der modernen Gesellschaft aus (vgl. Luhmann 1987), wonach keine übergeordnete Instanz gesellschaftlicher Sinnggebung mehr existiert, die allgemeinverbindliche Regelungen für soziales Miteinander formuliert. Stattdessen entwickeln und differenzieren sich bestimmte Sozialsysteme, die exklusiv für die Bearbeitung spezifischer gesellschaftlicher Probleme zuständig sind. Diese Exklusivität können soziale Systeme jedoch nur erlangen, wenn sie anhand der Leitkriterien gesellschaftliche Funktion, Problemorientierung, symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium (Wahrheit, Eigentum, Liebe, Geld, Macht, Recht) und binärer Code eindeutig definiert werden können. Entlang dieser Leitkriterien wurden bislang Funktionssysteme bestimmt wie Politik mit der Funktion, kollektiv verbindliche Entscheidungen herbeizuführen; Wirtschaft mit der Funktion, die künftige Vorsorge für Güter und Dienstleistungen und deren Verteilung zu regulieren; Wissenschaft mit der Funktion, Wissen zu produzieren; Recht mit der Funktion, Streit aufgrund festgelegter Normen zu regulieren. Den Funktionssystemen entsprechende Codes sind: für Politik Entscheidung/Nicht-Entscheidung, für Wirtschaft Zahlung/Nichtzahlung (oder auch: Haben/Nicht-Haben), für Wissenschaft Wahr/Unwahr und Recht/Unrecht für Recht.

Anhand des Codes erlangen soziale Systeme ihre Identität, denn dieser Code gehört untrennbar zur Funktion des Systems und den Operationen der Problembearbeitung. Somit grenzen sich soziale Systeme mit ihrem Code gegen andere Systeme und gegen die Umwelt ab. Elemente und Operationen, die nicht mit dem Systemcode belegt werden können, werden ausgegrenzt und der Umwelt zugerechnet. Zu den herausragenden Merkmalen sozialer Systeme gehören darüber hinaus Selbstreferenz und Autopoiesis. Diese Zustände erreichen soziale Systeme, eben weil sie einen Grad an Ausdifferenzierung erreicht

haben, der ihnen eigenständige Funktion und Operationsweisen, einen eigenständigen Code und ein symbolisch generalisiertes Medium sichert. Soziale Systeme sind operationell geschlossen, sie können nicht von außen gesteuert werden, aber sie sind informationell offen. Alle Operationen erledigt ein System mit Bezug auf seinen eigenen Code und seine eigenen Elemente, die es in diesem Prozess zugleich stetig reproduziert. Zwar löst beispielsweise das System Recht Normstreitigkeiten in anderen Systemen, aber immer nur anhand seines eigenen Codes von Recht/Unrecht und mit seinen eigenen Mitteln (Operationen). Durch die informationelle Offenheit ist das Rechtssystem durchaus in der Lage, die eigenen Operationen zu ändern, etwa weil es Zustandsveränderungen in der Umwelt wahrnimmt. So passt sich beispielsweise das Medienrecht - wenn auch schwerfällig - den veränderten Bedingungen des Medienmarktes an.

Die Festlegung eines eigenen Leitcodes bedeutet für soziale Systeme jedoch nicht nur Identitätsstiftung, sondern sie ermöglicht auch die Grenzbestimmungen gegenüber anderen Systemen und der Umwelt. Erst auf dieser Grundlage lässt sich bestimmen, was zum System gehört und was nicht; und erst auf dieser Grundlage lassen sich sinnvolle, also auf den gleichen Code bezogene Anschlusskommunikationen herstellen.

Durch die Systemtheorie, lange Zeit der *Mainstream* der (theoretischen) kommunikations- und medienwissenschaftlichen Forschung, werden bestimmte Sichtweisen eröffnet, andere verschlossen (vgl. die Beiträge in Löffelholz 2000). Die zum großen Teil dogmatische Fundierung der Systemtheorie durch Luhmann erfährt jedoch derzeit Öffnungen sowie definitorische Neuformulierungen und -erweiterungen. Man muss sich also nicht allzu weit vom *Mainstream* der systemtheoretischen Debatte entfernen, will man mit der Meesebene ein Level zwischen System und Handlung einziehen: So bietet Schimanks (1996) Theorie sozialer Differenzierung Ansatzpunkte, um einerseits mikro- und makrotheoretische Modellierungen zu verbinden und andererseits auch dynamische Entwicklungen abzubilden. Danach sind die teilsystemischen

Orientierungshorizonte das Verbindungsglied zwischen System und handelndem Akteur, denn nur im Kontext dieser Horizonte kann Kommunikation sinnhaft erfolgen.

Teilsystemischer Orientierungshorizont ist ein äquivalenter Begriff für Funktionssysteme, allerdings in einer Bedeutung, die weniger strikt angelegt ist. Teilsystemische Orientierungshorizonte spannen einen Bogen auf, der die im System beheimateten Organisationen, Institutionen, Akteurkonstellationen und Akteure auf den jeweiligen Orientierungshorizont verpflichtet, der zugleich aber Variationen und Differenzierungen zulässt. Beispielsweise muß sich die Formulierung von Organisationszielen am jeweiligen Orientierungshorizont anlehnen, wie es etwa durch die Ziele der Veröffentlichung beim Journalismus oder durch das Profitprinzip von Medienorganisationen geschieht. Orientierungshorizonte schließen aber nicht aus, dass die Organisationen und Akteure ihre Ziele - innerhalb des Horizonts - unterschiedlich definieren. So können Unternehmen stärker sozialverantwortlich oder stärker profitorientiert agieren. Ebenso können privat-kommerzielle und öffentlich-rechtliche Medien dem Orientierungshorizont der Wirtschaft zugeordnet werden. Beiden Organisationsformen ist gemeinsam, dass sie geldabhängig sind und der Wirtschaftlichkeit verpflichtet. Welche Ziele im Einzelnen dominieren, wird in den institutionellen Ordnungen festgelegt. Diese werden von der einzelnen Organisation festgelegt, sie konkretisieren - innerhalb des Orientierungshorizontes - die Ziele der Organisation.

Teilsystemische Orientierungshorizonte und institutionelle Ordnungen sind Schichten, die das Handeln der Akteure als vorgegebene Entscheidungsprämissen strukturieren, und diese sind eben nicht nur auf übergeordneten, abstrakten Systemen verortet, sondern ‚direkt‘ (und damit beobachtbar) in den Organisationen und dem Handeln der Medienakteure. Das Handeln selbst verlegt Schimank (1996: 243 ff.) indes in so genannte Akteurkonstellationen, ohne dass jedoch die Mechanismen dieser Ebene damit vollständig klar werden. Immer-

hin aber bilden Akteurkonstellationen das größte Einfallstor für dynamische Entwicklungen und schnell wechselnde Zustände.

Wenn es darum gehen soll, Journalismus und Medien als Systeme organisierten Handelns zu definieren und Unterschiede zu analysieren, fordert dies zunächst dazu heraus, die Unterscheidungskriterien zu benennen. Diese Unterschiede sehen wir beim Orientierungshorizont, da wir für Journalismus denjenigen der Öffentlichkeit, für Medien denjenigen der Wirtschaft annehmen. Dementsprechend unterscheiden sich auch die Ziele der Organisationen, die festgelegt werden in den institutionellen Ordnungen, und wiederum rekursiv damit verbunden unterscheidet sich auch das Handeln der Akteure und Akteurkonstellationen. Da sich diese Annahmen auf die Theorie sozialer Differenzierung stützt, sollen deren Merkmale im Folgenden erläutert werden.

2.1 Teilsystemische Orientierungshorizonte:

Das gesellschaftliche Wollen

Das Modell sozialer Differenzierung (vgl. Schimank 1996) erweitert und ergänzt systemtheoretische Ansätze um Verbindungslinien zur Mesoebene und zur Mikroebene der Akteure. Schimank geht davon aus, dass Systeme in einem generellen Orientierungshorizont operieren, der den Rahmen bildet für die Funktionen, Entscheidungen und Operationen derjenigen Elemente (wie Organisationen und Akteure), die sich innerhalb des Orientierungshorizontes bewegen. Orientierungshorizonte legen die Kommunikation des jeweiligen Systems fest, die zur Aufrechterhaltung des Systems nötig ist. „Teilsystemische Orientierungshorizonte reduzieren für die Akteure die Komplexität der Welt, und zwar in umso stärkerem Maße, je mehr sich eine selbstreferentiell geschlossene teilsystemspezifische Handlungslogik herauskristallisiert. Diese ist um einen binären Code zentriert und in einer primär evaluativen Modalität gehalten. Aufgrund seiner Teilsystemzugehörigkeit weiß ein Akteur also vor allem, welcher Richtung des Wollens er sich zuwenden kann und welche ande-

ren Richtungen er entsprechend nicht in den Blick zu nehmen braucht.“ (Schimank 1996: 243)

Kommunikation, im Sinne von Information, Mitteilung, Verstehen und Anschlusskommunikation, ist beispielsweise im System Wirtschaft durch kaufmännisches, betriebs- und volkswirtschaftliches Vokabular gekennzeichnet (vgl. Schimank 1996: 244), im System Öffentlichkeit durch Selektionsprinzipien und Präsentationsmöglichkeiten, durch Zielgruppen und Publikumsarenen. Dies bedeutet nicht, dass im System nicht auch andere Kommunikationsformen stattfinden (Journalistinnen und Journalisten reden über die Steuererklärung, Controller über den Zeitungsbericht), aber die systemrelevante Kommunikation dominiert, spätestens immer dann, wenn Entscheidungssituationen entstehen.

Teilsystemische Orientierungshorizonte definieren das Wollen eines Teilsystems. Die gesellschaftlichen Teilsysteme werden damit konzipiert als „jene generalisierten sinnhaften Orientierungen, die den Akteuren gegenwärtig sind. Dies betrifft ihr eigenes Handeln wie auch ihre Wahrnehmung durch andere Akteure, die ihnen ein bestimmtes Handeln unterstellen. Gesellschaftliche Teilsysteme prägen somit die reflexiven oder Standardinteressen der Akteure.“ (Donges 2002: 124)

An diesem Punkt stellt sich in der Analyse die Frage der theoretischen Zuordnung von Journalismus und Medien zu einem Orientierungshorizont. Wir gehen davon aus, dass Medien dem teilsystemischen Orientierungshorizont der Wirtschaft folgen, ihr Code also in der Unterscheidung von Zahlung/Nichtzahlung besteht. Journalismus dagegen orientiert sich an Öffentlichkeit und damit am Code öffentlich/nicht-öffentlich. Diese Unterscheidung ist nicht üblich, es soll in dieser Arbeit aber der Versuch unternommen werden, zu zeigen, dass sich Argumente für eine solche Unterscheidung finden lassen.

Gegen diese Ansicht spricht jedenfalls nicht, dass Journalismus und Medien häufig In-eins gesetzt werden. Aus der historischen Entwicklung und mit aktuellen empirischen Belegen lässt sich zeigen, dass diese beiden Organisations-

formen in Ko-Orientierung handeln. Dem Journalismus obliegt die Herstellung bestimmter Formen der öffentlichen Kommunikation, ihm fehlen aber dazu die Möglichkeiten der Distribution und der Finanzierung. Die Medien dagegen haben Finanzierungsformen gefunden für die Distribution öffentlicher Kommunikation, sie benötigen aber dazu entsprechende Inhalte. In dieser Verbindung von Inhalt und Distribution liegt die Ko-Orientierung von Medien und Journalismus, die sich einander zuwenden (müssen), die aber innerhalb unterschiedlicher Orientierungshorizonte agieren. Orientierungshorizont und Ko-Orientierung sind wichtige Handlungsrahmen für die Akteurkonstellationen. Wer sich als Akteur innerhalb der Orientierungshorizonte bewegt, weiß über die Erwartungen Bescheid, weiß, dass die anderen Akteure ebenfalls diese Erwartungen kennen und teilen. Journalistinnen und Journalisten wissen, dass die Entscheidung über öffentlich/nicht-öffentlich das relevante Kriterium ist, und auch das Redaktionsmanagement teilt dieses Wissen und unterstützt diese Erwartungen. Mitglieder in Medienorganisationen dagegen wissen, dass die Erwartungen auf Umsatz und Profit gerichtet sind, dass organisationales Handeln unter dem Vorbehalt von wirtschaftlichem Erfolg steht. Die Akteure beider Organisationen wiederum teilen das Wissen über die jeweils unterschiedlichen Orientierungen und die Interdependenzen, die sich daraus ergeben.

2.2 Institutionelle Ordnungen: Das Sollen von Organisationen

Orientierungshorizonte allein stellen nur einen allgemeinen Rahmen für das Akteurshandeln bereit. Sie sichern die Anschlussfähigkeit für selbstreferentielle Operationen, ohne diese Operationen genauer zu spezifizieren. Für spezifische Probleme und deren Lösung sind weitere Konkretisierungen nötig. Dies können Verfahrensweisen der Produktion sein, Regeln der Zusammenarbeit oder spezifische Unternehmenskulturen, also sehr unterschiedliche Faktoren. Derartige Präzisierungen nennt Schimank (1996: 245) institutionelle Ordnungen. Organisationen (wie etwa die Medien oder der Journalismus) stellen selbst eine institutionelle Ordnung dar, da sie spezifische Ziele formulieren, Regeln der

Koordination verfassen, Strukturen installieren oder vertragliche Bindungen mit anderen Organisationen eingehen.

Die Ebene der institutionellen Ordnungen wirkt also auf den ersten Blick wenig geordnet, wie auch Beispiele aus der Alltagssprache zeigen. Gerade im Mediensystem gibt es viele Institutionen. Hans-Joachim Friedrichs, der einstige Anchorman des deutschen Fernsehjournalismus, wurde ebenso als Institution bezeichnet wie die Tagesschau. Aber auch dem WDR - als Sendeanstalt - hängt das Etikett der Institution an; dessen Rundfunkräte - selbst eine Institution - berufen sich in ihren Verhandlungen und Entscheidungen auf die Institution des Rundfunkstaatsvertrages. Die Beispiele zeigen, dass unterschiedlichste Elemente unter den Begriff der Institution subsumiert werden können, Einzelpersonen, Personengruppen, Organisationen und Regelwerke. Insgesamt bilden Institutionen „operationale Vorgaben für die Situationswahrnehmung der Akteure und modulieren ihre Orientierung in Form von Spielregeln oder Regelwerken.“ (Donges 2002: 125) Institutionen konkretisieren also die Wollensebene, die „für sich allein noch viel zu unpräzise und uneindeutig (ist), um handlungsleitend zu werden.“ (Donges 2002: 125)

Gemeinsames Merkmal dieser Elemente ist, dass sie über eine beobachtbare Ordnung verfügen bzw. Geschehnissen eine Ordnung und Struktur geben. Institutionen lassen sich daher definieren als „auf Dauer gestellte, wechselseitig erwartbare Problemlösungen, die sich bewährt haben.“ (Neuberger 2000: 282) Institutionen sind somit Ordnungsanker innerhalb einer komplexen und sich verändernden Wirklichkeit, die den Menschen langfristig Orientierung geben, durch zugeschriebene Übereinkunft (Friedrichs), durch vertragliche Fixierung (Rundfunkstaatsvertrag) oder durch Anordnung (Hierarchie).

Daher können auch Organisationen institutionelle Ordnungen darstellen und zugleich Initiator und Ergebnis institutioneller Ordnungen sein. Institutionelle Ordnungen sind auf der Sollensebene angesiedelt, wo die teilsystemischen Orientierungshorizonte sozusagen klein gearbeitet werden. Dies geschieht zum Beispiel durch die Etablierung von Organisationen, die somit ein Ergebnis

institutioneller Ordnungen sind. Da Organisationen eigene Ziele formulieren, also weitere Institutionen aufbauen, um Ordnung in das Gefüge zu bringen, das sie Strukturen festlegen, die das Handeln der Akteure anleiten, sind sie Initiatoren institutioneller Ordnungen, denn jede „institutionelle Regelung vermittelt zum einen demjenigen, der ihr unterliegt, was er in der jeweiligen Hinsicht zu tun oder zu lassen hat. Diese Vorgabe wird durch negative Sanktionen im Falle der Nichtbeachtung unterstrichen. Zum anderen wissen dadurch die Gegenüber des Betreffenden, was sie von ihm zu erwarten haben.“ (Schimank 1996: 245) Auf der Ebene der institutionellen Ordnungen sind beispielsweise die Programme des Journalismus einzuordnen, die als Handlungsanleitungen für die journalistische Arbeit fungieren. Auch Veränderungen des Journalismus wie etwa die Entwicklung des Populärjournalismus lassen sich als strukturelle Veränderungen auf der Ebene der institutionellen Ordnungen klassifizieren. Journalistische Organisationen nutzen in diesem Fall die Varianz der Orientierungshorizonte für eine selbstbestimmte Ausgestaltung von organisationalen Zielen.

Schimank (1996: 245) charakterisiert die institutionellen Ordnungen mit allgemeinen Begriffen wie Normen, Werte, Sitten, Mitgliedschaftserwartungen, verweist aber ausdrücklich auf den Zusammenhang von institutionellen Ordnungen mit den Akteurkonstellationen: „Handeln wird (...) nicht nur durch Wollen auf der einen, Können auf der anderen Seite geprägt. Hinzu treten vielmehr als Drittes gesellschaftliche Vorgaben des Sollens. Genau das leisten die institutionellen Ordnungen.“ (Schimank 1996: 245)

Diesen Zusammenhang thematisiert auch Giddens (1997: 81), der drei Typen von Institutionen identifiziert und bei jedem Typus eine bestimmte Form der Interaktion konstatiert. Der Typ Signifikation interagiert im Medium der Kommunikation, der Typ Herrschaft im Medium der Macht und der Typ Legitimation im Medium der Sanktion. Indem zwischen den Institutionen und den Interaktionen „Strukturierungsmodalitäten“ (Giddens 1997: 81) eingezeichnet werden, werden die Struktur- und die Handlungsebene verbunden. Die Struk-