

gigkeit journalistischer Interpretationen eine ständige Herausforderung (190ff.).

Dreßler liefert mit den Interviews einen wichtigen, wenn auch unsystematischen Beitrag zur akteursorientierten Journalismusforschung. Ihre interdisziplinäre Methode ermöglicht neue Denkanstöße in der Kommunikationswissenschaft. So zitiert Dreßler die rhetorische Frage Vincent Crapanzanos „It is I who will describe them or create them?“, ohne dies weiter auszuführen. Der Anthropologe kritisiert unter anderem, dass die Schlüssigkeit der Texte in seinem Fachbereich vor der Genauigkeit und Differenziertheit des Forschungsberichts gehe. Die Leser vernähmen hauptsächlich die Stimme des Autors und könnten nicht erkennen, welcher Anteil auf dessen Denken und welcher auf den Ansichten der Menschen beruhe, die er beschreibe. Auch journalistische Darstellungsformen – vom Eineinhalb-Minuten-Beitrag in den Nachrichten bis zur mehrspaltigen Reportage – determinieren stark die Aussagemöglichkeiten und die Art und Weise, wie Inhalte transportiert werden.

In diesem Zusammenhang sollte jedoch der von Dreßler mehrfach zitierte Satz eines BBC-Mitarbeiters „It's the story that counts“ nicht missverstanden werden. Dieser ist nicht lediglich der Verweis auf die Erzählbarkeit eines Ereignisses in Form einer Geschichte. Der professionelle Anspruch von Journalisten beruht darin, die Geschichte im Geschehen zu erkennen, einen „Aufhänger“ oder Protagonisten zu finden, mit dem sich Inhalte plausibel und interessant erzählen lassen. Wenn die von Dreßler zitierten Auslandskorrespondenten sagen, sie müssten vor allem eines können: Geschichten erzählen, schlüssige Geschichten, dann geht nicht Form vor Inhalt, sondern der Inhalt bekommt ein – hoffentlich angemessenes – Gefäß.

Der Autorin wäre ein besseres Lektorat oder aufmerksames Gegenlesen zu wünschen gewesen, um einige Tipp- und Grammatikfehler und unvollständige Literaturangaben zu vermeiden.

Nea Matzen

**Martin Gläser**

## **Medienmanagement**

München: Vahlen, 2008. – 1080 S.

ISBN 978-3-8006-2988-6

Es wird wenige Leser geben, die – außer Autor, Verlag und Rezensent – eine solche umfangreiche Arbeit Seite um Seite durcharbeiten – selbst ein Examenskandidat wird viele Kapitel aus-

sparen. Das ist das Schicksal von Handbüchern und dies kündigt zugleich von der enormen Herausforderung, die ein Handbuchautor auf sich nimmt. Er kann, zumal als Einzelautor, fatal scheitern oder verdient triumphieren.

Gläser hat mit diesem Band einen bemerkenswerten Wurf gelandet. Die grundsätzlichen Handbuch-Schwierigkeiten sind von ihm famos gemeistert worden: Jedes Kapitel birgt so viel Substanz und ist so angelegt, dass es auch eigenständig genutzt werden kann; zu jedem Kapitel gibt es ein mini-enzyklopädisches Stichwort, genannt „Gegenstand“, das Hintergründe, Begriffe und Zusammenhänge einleitend erläutert; alle Kapitel bieten mehr als nur Sachdeskription oder Kurzinformation von Bekanntem, sondern enthalten jeweils eine knappe und instruktive Einbindung in methodische und theoretische Fachdebatten. Zu jedem Kapitel gibt es eingangs einleuchtende Leitfragen und abschließend zusammenfassende Thesen („Kernaussagen“) sowie eine Bündelung thematischer Literatur.

Eine positive Abweichung gegenüber vielen Standardlehrbüchern im Bereich des Managements stellt die *eindeutige* Gewichtung des Verfassers dar, dass gesellschaftliche Verantwortung einen besonderen Wert gerade im Bereich des Medienmanagements darstellt. Diese Dimension sei von herausgehobener Bedeutung für Medienunternehmen.

Das Handbuch geht auf die grundlegenden Typisierungen von Medienunternehmen ein, auf die entscheidenden Produktwelten und Märkte. Dabei wird das gegenwärtig wichtige Spektrum zugrunde gelegt; es schließt entsprechend auch den Musikmarkt, Computerspiele und das Internet ein. Sämtliche abgehandelten Medienmärkte werden sowohl nach publizistischen wie nach ökonomischen Aspekten charakterisiert, und es werden die spezifischen Rahmenbedingungen erläutert. Die Binnendarstellung der Medien erfolgt insbesondere unter Aspekten der Leistungs- und Finanzprozesse einschließlich des Rechnungswesens.

Abgehandelt werden ferner die Spektren der Unternehmensführung und deren Steuerungsmöglichkeiten. Hierbei wird nach spezifischen Unternehmenszielen differenziert und auch nach unterschiedlichen Formen des Managementansatzes.

Das funktional theoretische Leitschema der Betrachtungen und Darstellungen liefert das St. Gallener Managementmodell mit seinem transdisziplinären Bezugssystem. Es wird einleitend (S. 44-49) in seinen wichtigsten Bestandteilen und Hintergrundelementen sowie den wichtigsten Neuerungen vorgestellt. Der Verfasser

folgt im Übrigen der kritischen Würdigung traditioneller Managementansätze aufgrund dieses St. Galler Ausgangsmodells. Gläser bemüht sich um eine übergreifende und optimierende Sicht auf der Grundlage transdisziplinärer Vorgehensweise, zu der er die von ihm vertretene Disziplin, die Betriebswirtschaft, für grundsätzlich befähigt erklärt (S. 11).

Das Handbuch umfasst mehr als 1000 Seiten, es ist in 39 Kapitel gegliedert und liefert eine sowohl im Detail wie auch im Überblick über einzelne Schwerpunktthemen aufschlussreiche und gültige Darstellungen, die erfreulich frei sind von nicht selten üblichen Schulen-, Gruppen- und Polemikkartell-Äußerungen.

Das Medienmanagement wird in den ersten Abschnitten in die unterschiedlichen vorliegenden methodisch theoretischen Paradigmen eingeordnet, darunter naheliegend die der Volkswirtschaft, aber auch solche der politischen und der Systemtheorie.

Bei der Typisierung von Medienunternehmen wird eine Brancheneinordnung vorgenommen sowie ebenso auch eine Zuordnung zu Wertschöpfungsketten. Bestimmungskriterien sind im Übrigen die Größenordnung der Unternehmen, Standortfaktoren, Rechtsformen, Zielorientierungen usw. Die modernen Medienunternehmen werden dabei als Teilelement der betreffenden Strukturindustrie gesehen – bestehend aus Telekommunikation, Informationstechnik, Computerbranche, Medien und Entertainment sowie Unterhaltungselektronik (TIME).

Hilfreich für den Einsatz des Bandes im praktischen Lehrbetrieb ist eine Reihe von durch den Autor selbst zusammengestellten Sachinformationen, Statistiken und Tabellen, so etwa zu den durchschnittlichen Herstellungskosten von Medienprodukten (S. 158). Der Autor versteht es, fortlaufend Einblicke in die Hintergründe von Sachkomplexen, so etwa zu unterschiedlichen theoretischen Sichtweisen zu liefern. Damit entsteht – anders als dies häufig bei der Vermittlung betriebswirtschaftlicher Fachmaterie der Fall ist – hinreichend vertiefende Einsicht in perspektivische Sichtweisen und deren Bedingtheit. Auf diese Weise gelingt es darüber hinaus, Besonderheiten im Medienmanagement zu verdeutlichen, so z. B., in wie hohem Maße gerade Medienprodukte den Charakter von Erfahrungs- und Verbrauchsgütern besitzen (S. 163).

Angenehm ist ferner, dass abstrakte Gesichtspunkten des Medienmanagements, wie etwa Entwicklungsgrundlagen im Rahmen von „Produktfamilien“, häufig mit Fallmaterial angereichert werden, etwa anhand von Beispielen

der Produktfamilien-Entwicklung des Verlages der Süddeutschen Zeitung, Financial Times, aber auch im Kontext des Programms „Deutschland sucht den Superstar“.

Die ausgewiesene Fachliteratur in den einzelnen Segmenten scheint in erster Linie durch aktuellere Verweise bestimmt. Allerdings wird das Auswahlprinzip nicht ganz klar, dazu ist die Zahl der Ausnahmen zu groß. Somit stellen sich an diesem Punkt einige Fragen einerseits zum Maß an Vollständigkeit, andererseits zu Auswahlkriterien gerade auch bei internationaler Literatur.

Dem besonderen Merkmal des Bandes, nämlich gerade auch gesellschaftlich ausgerichtete Gesamt-Zielsetzungen als Maßstab zu setzen, ist folgerichtig ein Kapitel geschuldet, das sich mit „gesellschaftlich-kulturellen Rahmenbedingungen“ befasst. Das Beispiel eines solchen Kapitels zeigt jedoch deutlich, dass selbst innerhalb eines mehr als 1000 Seiten umfassenden Bandes höchst komplexe Themen gelegentlich nur grob konturiert abgehandelt werden können. Daran werden die Schattenseiten der Gattung „Handbuch“ erkennbar: Hinreichend Platz fehlt an vielen Stellen. Das Kapitel „politische Rahmenbedingungen“, das folgerichtig auch über Medien und Kommunikationspolitik handelt, enthält eine Reihe konsequenter kritische Anmerkungen (S. 367-369), doch fallen die Begründungsmöglichkeiten allzu knapp aus.

Ein Handbuch wie dieses, dessen vorgegebene Anlage und Durchführung bemerkenswert schlüssig und erkenntnisreich sind, macht jedoch überdies eines deutlich: Es existiert eine offenbar unüberwindliche Diskrepanz zwischen den Alltagsherausforderungen, dem sog. Tagesgeschäft in den Medienunternehmen einerseits, und der Form distanzierter, überblickhafter Betrachtung, wie sie eine solche Management-Darreichung liefert. Zwei winzige Beispiele mögen dies verdeutlichen: Einen strategischen Bestseller-Push im internationalen Buchmarkt mit seinen Planungsabläufen, Höhen, Tiefen und Fallstricken, wird man anhand dieses Bandes nicht vorstellbar oder nachvollziehbar finden, die Wirksamkeit internationaler Finanzierungskonsortien innerhalb der weltweiten Medienindustrie ebenso wenig – das Stichwort „Hedge Fonds“ fehlt im entsprechenden Verzeichnis. Weitere Beispiele ließen sich aufführen. Aus diesem Grunde existiert eine andere Darstellungsschule, die auf Falldarstellungen aus der Praxis aufbaut – im Blick nämlich auf die größere Nähe zu ökonomischem Risiko und Markterfolg. Es sollte aber – zumal an dieser Stelle – die eine Schule nicht über die andere richten.

Akzeptiert man die hier gewählte Darstellungsweise, so lässt sich festhalten, dass dieser Band sich nicht nur als Grundlage für den Hochschulunterricht oder das Selbststudium eignet, sondern durchaus im praktischen Managementalltag hilfreich sein kann. Beispielsweise könnte man sich vorstellen, dass mancher aktive Manager einmal in das Kapitel „Controlling“ (S. 1013–1048) schaut um festzustellen, welche realen Zielsetzungen in welchem Zusammenhang mit welchen förderlichen begleitenden Absichten eigentlich hinter dem so bezeichneten Gesamtrepertoire an Methoden stecken. Schließlich hat es in der Bundesrepublik Medienmanager gegeben, die „Controller“ vor allem als unzumutbare Störenfriede, weit verteilt über ein Betriebsgelände und zumal auf Bäumen angesiedelt, erlebt haben wollen (so noch vor wenigen Jahren ausdrücklich ein Vordandschef des Fernsehsenders RTL).

Gerd G. Kopper

**Oliver Hahn / Julia Lönnendonker / Roland Schröder (Hrsg.)**

**Deutsche Auslandskorrespondenten**

Ein Handbuch

Konstanz: UVK, 2008. – 540 S.

ISBN 978-3-86764-091-6

Auslandskorrespondenz hat einen Nimbus – innerhalb der journalistischen Zunft wie auch außerhalb. Sie schillert, fasziniert und polarisiert. Defizite der Auslandsberichterstattung deutscher Medien werden immer wieder beklagt: Sie bilde vor allem inländische Befindlichkeiten und Interessen ab. Manche Autoren konstatieren an anderer Stelle polemisch gar eine „geistige Provinzialisierung“ des deutschen Mediensystems und seiner Behandlung von Auslandsthemen. Ausgerechnet! Wo sich dieses System doch (und dies nicht einmal zu Unrecht) eines vergleichsweise dichten Korrespondentenetztes rühmt.

In diesem Kontext geben Hahn, Lönnendonker und Schröder ihr Handbuch „Deutsche Auslandskorrespondenten“ heraus. Es füllt durchaus eine publizistische Lücke, denn in der Kommunikationswissenschaft ist die Tätigkeit von Auslandsberichterstattern bisher eher ein Randthema. Das Buch beginnt denn auch, wie es sich gehört, mit einer Aufarbeitung und Zusammenschau der einschlägigen, vornehmlich deutsch- und englischsprachigen Literatur. Es arbeitet dabei die zentralen Probleme der Auslandskorrespondenz heraus, die gleichermaßen auf einer personalen (Akteure, Themen usw.)

wie auf einer organisationalen (redaktionelle Strukturen usw.) und auf der Makroebene (Ökonomie, Kultur usw.) zu suchen sind.

Die Herausgeber entwerfen hierzu in einem ihrer Einführungsartikel – zu finden im Grundlagenteil der Publikation – ein „interdisziplinäres Theoriemodell journalistischen Transfers und translatorischer Äquivalenz“, in dem sie Auslandskorrespondenten treffend als „Kontextvermittler zwischen den Kulturen“ identifizieren. Wirklich Neues dürften mit der Thematik vertraute Leser hier allerdings nicht finden. Es stellt sich zudem die Frage nach der Zielgruppe des Buchs: Praktikern dürfte bei der streckenweise kunstvollen, aber arg akademischen Formulierungskunst der Herausgeber der Lesegenuss vergehen, Professoren dagegen mögen „translatorische Äquivalenz“ und Ähnliches goutieren. Aber rein universitär-akademisch ist die Publikation keineswegs. Bereits im Grundlagenteil schreiben auch Praktiker, etwa wie man sich auf den Beruf des Auslandskorrespondenten vorbereitet, soweit dieser Karriereweg denn überhaupt so planbar ist.

Der zentrale Teil III des Kompendiums („Korrespondentenplätze“) stellt anschließend 18 Berichterstattungsorte/-regionen gewissermaßen im Tandem vor: Eingeleitet werden sie stets mit einer sehr systematischen Generalübersicht, die auf umfassender *desk research* plus qualitativen Experteninterviews mit einem Sample deutscher Korrespondenten an Ort und Stelle beruhen. Es folgt jeweils ein subjektiver Erfahrungsbericht vom Korrespondentenplatz, in Reportageform verfasst von einem (teils prominenten) Praktiker. Diese Beiträge sind allesamt sehr informativ, speziell die Insiderberichte der Korrespondenten sind zudem noch spannend zu lesen. Beinahe unvermeidlich ist, dass sich einige Topoi und Befunde in den Darstellungen wiederholen, was – positiv formuliert – auf bestimmte Konstanzen und Regelmäßigkeiten hindeutet. Insgesamt liegt mit diesen Kapiteln eine exzellente Grundlage für weitere Forschungsarbeiten vor, die nicht übersehen werden sollte (man bedenke allein den Reiseaufwand, den die beteiligten Forscher betrieben haben – abgedeckt sind fast alle Kontinente!). Drei Beiträge mit einer nützlichen Querschnittsanalyse aller verstreuten Einzelbefunde des Bandes bilden den Abschluss.

Insgesamt handelt es sich beim besprochenen Werk um eine interessante, lohnende Lektüre zum Einstieg und zur Vertiefung des Themas Auslandskorrespondenz. Es wird deutlich, wo Defizite der Auslandsberichterstattung herrühren – und was Bedingungen adäquaten Journalismus sind. Ob es sich um ein genuines „Hand-