SCM
Studies in Communication | Media

EXTENDED PAPER

Die deutschen Medienmanager_innen.
Wie sie wurden was sie sind

German media managers.
How they run their career

Klaus-Dieter Altmeppen, Regina Greck & Annika Franzetti

SCM, 3. Jg., 1/2014, S. 8-63

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Klaus-Dieter Altmeppen, Studiengang Journalistik, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstatt, Ostenstraße 25, 85072 Eichstätt, klaus-dieter.altmeppen(at)ku.de

Regina Greck, Studiengang Journalistik, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstatt, Ostenstraße 25, 85072 Eichstätt, regina.greck(at)ku.de

Annika Franzetti, Studiengang Journalistik, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstatt, Ostenstraße 25, 85072 Eichstätt, annika.franzetti(at)ku.de

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

EXTENDED PAPER

Die deutschen Medienmanager_innen. Wie sie wurden was sie sind

German media managers. How they run their career

Klaus-Dieter Altmeppen, Regina Greck & Annika Franzetti

Zusammenfassung: Der Beitrag präsentiert die Ergebnisse einer empirischen Erhebung auf strukturationstheoretischer Grundlage zur Kennkarte der deutschen Medien- und Redaktionsmanager_innen. Die Akteure dieses medialen Feldes werden mitsamt den sozialen Strukturen vorgestellt. Präsentiert werden zudem die Ergebnisse umfassender Recherchen zur Menge der Medienmanager_innen in verschiedenen Medientypen. Rund 3 600 Medienmanager_innen wurden online befragt, 759 haben geantwortet.

Schlagwörter: Medienmanager_innen, Redaktionsmanager_innen, Karriereverläufe, Feldstrukturen, Beschäftigungsverhältnisse

Abstract: The contribution presents the findings of an empirical survey on the theoretical basis of structuration theory and offers empirical knowledge about the group of media managers. The actors of this field are introduced together with the social structures. Furthermore, the study presents findings of a comprehensive investigation on the amount of media managers in different media types. Round about 3 600 media managers have been surveyed online, 759 have answered.

Keywords: Media management, editorial office management, career paths, field structures, employment

1. Der Wandel des Medienmanagements

Die Indikatoren für einen Wandel des Medienmanagements mehren sich. So ist allenthalben zu hören, dass die publizistischen Persönlichkeiten verschwinden und abgelöst werden von einem neuen Typus von Medienmanager_innen, der – betriebswirtschaftlich gebildet – Medienunternehmen wie Firmen anderer Branchen führt. Während publizistische Erwartungen in den Hintergrund treten, richtet sich das öffentliche Augenmerk spätestens seit Beginn der Wirtschaftskrise in der Medienbranche immer stärker auf Überlebensstrategien und Renditesteigerung. Damit rücken die genuinen Aufgaben von Medienmanager_innen in den Fokus des öffentlichen Interesses. In diese Entwicklung hineingezogen werden Chefredakteur_innen, weil sie nicht mehr nur die Inhalte verantworten, sondern auch die dafür notwendigen Budgets.

In diesen Schlaglichtern manifestiert sich ein Wandel des Medienmanagements, der kein Phänomen allein medienökonomischer Provenienz mehr ist. Ganz im

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Gegenteil: Medienmanager_innen sind nicht nur Betroffene des gesellschaftlichen Wandels, sie sind dessen Treiber, denn ihre Handlungen und Entscheidungen sind darauf gerichtet, die (vor allem ökonomische) Bedeutung der Medien in der Gesellschaft zu steigern. Dazu ist nicht mehr, wie noch vor einigen Jahrzehnten, die publizistische Linie eine bedeutsame Regel als Kennzeichen journalistischer Medien. Stattdessen stellen Geschäftsmodelle den zentralen Kern dar, um den die sozialen Praktiken des Medienmanagements kreisen. Das hat zur Folge, dass mit dem Wandel des Medienmanagements auch Begriffe wie derjenige der Leitmedien verändert werden. Es wird zunehmend schwieriger, die Bedeutung von Leitmedien lediglich aus ihrer publizistischen Vorrangstellung abzuleiten (vgl. Wilke, 2009; Jarren & Vogel, 2009), wenn die Sicherung oder der Ausbau dieser Medien ökonomischen Strategien der Markt- und Meinungsforschung folgt statt publizistischen Grundwerten.

Für diese Anforderungen entwickelte sich ein neuer Typus von Medienmanager_innen, der aber ein seltsam unscharfes Gebilde ist. Bekanntheit bis zum VIP-Status haben die Manager der großen Medienhäuser, zum Beispiel Matthias Döpfner (Springer) oder Hubert Burda. Ihr Wollen und Können kann öffentlich nachgelesen werden. Doch schon für Bertelsmann oder ProSiebenSat.1 kann kaum jemand auf Anhieb die Vorstandsvorsitzenden benennen. Dem folgend bleibt ein Soziogramm des Managements der Medienhäuser in Deutschland weitgehend im Dunkeln. Wer diese Medienunternehmen führt, welchen Karriereverlauf diese Manager_innen hinter sich gebracht haben, auf welchen Qualifikationen ihre Arbeit beruht, wie ihre „Kennkarte" (Buß, 2007, S. 15) aussieht, darüber existieren keinerlei Daten. Ohne diese Kenndaten bleibt verborgen, wer die Akteure sind, die darüber entscheiden, welche Medieninhalte der Gesellschaft angeboten werden.

Diesen Befund haben wir zum Anlass genommen, die Kennkarte der deutschen Medien- und Redaktionsmanager_innen zu erstellen. Dabei geht es uns um eine Beschreibung der Karrierewege der Akteure des medialen Feldes und eine Annäherung an dessen soziale Strukturen. Darüber hinaus haben wir mit umfassenden Recherchen zu den verschiedenen Medientypen erste Schritte unternommen, um die Menge von Medienmanager_innen und deren Verteilung im Feld der Medien zu ermitteln. Die Vorrecherchen haben wir auf gängige Quellen (Zimpel, Kress, Homepages) gestützt, die Karriereverläufe wurden durch eine repräsentative Online-Befragung erforscht.

Empirische Medienmanagementforschung wird eher randständig betrieben. Nur wenige Studien liegen dazu vor. Nur zu den Positionen in Redaktionen liegen umfangreichere empirische Daten vor (vgl. zusammenfassend Weischenberg, Malik, & Scholl, 2006). Doch die althergebrachte redaktionelle Sicht auf die Medien allein reicht im Zeitalter der Diversifikation von Märkten, Unternehmen und Produkten nicht mehr aus. Notwendig erscheinen differenziertere Perspektiven, die Unterscheidungen erlauben, wo zuvor Einheit herrschte. Dazu sollen theoretische Gedanken, wie sie auch der Studie zu Grunde gelegt wurden, vorgestellt werden, bevor die empirischen Ergebnisse diskutiert werden. Zuallererst jedoch folgt ein geraffter Blick auf den Stand der Medienmanagementforschung.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

2. Medienmanagementforschung

„Management ist ein diffuses Konzept" konstatiert Jürgen Heinrich kurz und knapp, und er ergänzt, dass Standardlehrbücher der Betriebswirtschaft dieses Konzept kaum erwähnen (Heinrich, 1999, S. 327). Zur Klärung und Reduktion von Komplexität trägt auch nicht bei, dass Medienmanagement aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven betrieben wird. Eher hegemonial ist der Zugriff der Wirtschaftswissenschaften, nach deren Ansicht für „eine begründete Definition von Medienmanagement . . . von den einschlägigen wirtschaftswissenschaftlichen Begriffen und Kategorien" auszugehen ist (Sjurts, 2005, S. 256). Die Mehrheit der Autoren teilt diese Ansicht, wenn auch in anderer, modifizierter Form. Grundsätzlich jedoch wird „Medienmanagement als branchenspezifischer Fokus auf Managementthemen" angesehen (Breyer-Mayländer, 2004, S. 16).

Andere Autoren halten sich nicht lange damit auf zu definieren, was denn Medienmanagement ist, obwohl ihre Werke diesen Titel tragen. Sie behandeln grundlegende Themen einer Medienökonomie wie zum Beispiel E-Commerce, Business-TV und Sportübertragungsrechte (vgl. Brösel & Keuper, 2003). Medienmanagement ist in dieser Perspektive ein Türöffnerbegriff für den eigentlichen Zweck medienökonomischer Analysen. Tatsächlich sind häufig Medienökonomie und Medienmanagement nicht zu unterscheiden, weil Management im Kontext von Medienökonomie als übergeordneter Begriff verstanden wird (vgl. Sjurts, 2005, S. 246) und somit beispielsweise auch Preiselastizität als Managementthema verstanden werden kann.

Der Zugriff der Kommunikationswissenschaft auf Medienmanagement ist weniger ein institutionelles oder funktionales Herangehen als vielmehr ein kultur- und kommunikationswissenschaftlich fundiertes und an kritischer Problematisierung orientiertes Verständnis von Management (vgl. Karmasin & Winter, 2002, S. 17-18; Altmeppen, 2006, S. 209-213; Altmeppen, 2000).

Doch obwohl Managementwissenschaft „Strukturen, Einflüsse, Ziele und sonstige Rahmenbedingungen, die das Handeln von Managern bestimmen und orientieren" erforscht (Karmasin & Winter, 2002, S. 18), sind die Akteure, die Manager_innen selbst, ein Desiderat der Forschung. Ihr Handeln, ihre Einstellungen, ihre Bedeutung im Managementprozess der Medien wird erst in jüngster Zeit zum Gegenstand wissenschaftlicher Beobachtung.

Neben dem diffusen Konzept „Management" lag ein Grund für dieses Desiderat lange Zeit darin, dass Medien über ihre funktionale Leistung der Information (einschließlich Kritik, Kontrolle, Erziehung und Unterhaltung) und damit über die journalistischen gesellschaftlichen Funktionen wahrgenommen wurden, nicht aber als Wirtschaftsbetriebe, die den Spagat von gesellschaftlicher Leistung und ökonomischer Rentabilität schaffen mussten. Die Anfänge der Managementforschung im Mediensektor lagen daher beim Redaktionsmanagement, das im Zuge der Ökonomisierung der Medien (Marketing, Kostenkontrolle) in den Blickpunkt rückte. Erst im weiteren Verlauf der Ökonomisierung der Medien erkannte die Forschung, dass auch an anderen Stellen als in den Chefredaktionen zentrale Entscheidungen über die Struktur der Mediengesellschaft gefällt werden.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Trotzdem dauerte es viele weitere Jahre, bis über deskriptive und normative Analysen des Medienmanagements hinaus auch Fragen nach der empirischen Haltbarkeit und Evidenz der normativen Behauptungen aufgeworfen wurden. Dass Medien ein Geschäft sind, wird in Deutschland spätestens seit der Entstehung des dualen Mediensystems nicht mehr hinter vorgehaltener Hand gesagt. Was aber nun dieses Geschäft jenseits der Strukturen auszeichnet, wer diejenigen sind, die das Geschäft betreiben und was sie wiederum antreibt, das blieb lange Zeit verhüllt.

Dies ändert sich seit einiger Zeit (s. Tabelle 1), denn neben unserer Studie haben auch zwei weitere Teams das Medienmanagement empirisch unter die Lupe genommen. Winter und Buschow (2013) haben mit 189 Führungspersonen deutscher Medienunternehmen standardisierte Interviews geführt, Kaltenbrunner, Karmasin und Kraus (2013) haben 131 österreichische Medienmanager_innen befragt.

Tabelle 1: Befragungen von Medienmanager_innen im deutschsprachigen Raum

Projekt	Sample	Medien-gattungen	Methode	N (Ausschöpfungsquote in %)	Unterscheidung Medien-/Redaktionsmanager_innen
Medienmanagement in Österreich (Kaltenbrunner, Karmasin & Kraus 2013)	800 Medienmanager_innen	Tages-, Wochenzeitungen, Magazine, Hörfunk, Fernsehen, Agenturen und Onlineunternehmen	CATI-Interviews	131 Interviews (k.A.)	Ja
Medienmanagerinnen und Medienmanager in Deutschland (Winter & Buschow 2013; 2014)	alle Medienmanager_innen aus 346 Medienorganisationen (proportional geschichtete Stichprobe aus 1447 Medienunternehmen)	Zeitungen, Zeitschriften, Radio, TV, Online, Nachrichtenagenturen	CATI-Interviews	189 (9 %)	Ja
Die deutschen Medienmanager_innen. Wie sie wurden was sie sind (Altmeppen, Greck, & Franzetti 2014)	3 000 Medienmanager_innen aus 773 Medienorganisationen (bewusste Auswahl)	Radio, TV, Zeitungen, Zeitschriften, Nachrichtenagenturen, Onlinemedien, Fernsehproduktionsfirmen, Medienunternehmen	Onlinebefragung	759 (25%)	Ja

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Zur Unterscheidung von Medien- und Redaktionsmanager_innen

Alle drei Studien, deren Vorgehen in Tabelle 1 zusammengefasst ist, haben zwischen dem Medien- und dem Redaktionsmanagement unterschieden. Damit schreitet parallel zu den empirischen Erhebungen auch die begriffliche, modellhafte und theoriefundierte Analyse des Gegenstandes Medienmanagement fort. Eine dieser theoretischen Annahmen besteht darin, zwischen Medienmanagement und Redaktionsmanagement zu unterscheiden. Die Abgrenzung beruht vor allem auf der Annahme, dass Journalismus und Medien eigenständige, autonome Organisationen mit unterscheidbaren Zielen sind (vgl. Altmeppen, 2006). Sie verfügen dementsprechend über bestimmbar eigenständige institutionelle Ordnungen, die diese Ziele konkretisieren und sich in spezifischen, voneinander unterscheidbaren Strukturen ausdrücken. Das Ziel journalistischer Organisationen besteht in der Veröffentlichung aktueller Informationsangebote, das der Medienorganisationen in der erfolgreichen Durchführung des Geschäfts der Distribution. Diese Unterscheidung hat Folgen für die Akteure.

Das Medienmanagement umfasst die Organisation von Organisation in Medien, umfasst das an Entscheidungsprämissen orientierte medienwirtschaftliche Handeln, das Fällen – oder Ausbleiben – von Grundsatzentscheidungen über die institutionellen Ordnungen für das Geschäft der Distribution. Medienmanagement muss sich mit allen Stadien des Geschäfts der Medien befassen, mit der Sicherstellung der Beschaffung und Produktion, mit der Bündelung von Information, Unterhaltung und Werbung zu einem kompletten Medienangebot, mit der Gewährleistung der Distribution selbst und mit der Finanzierung des gesamten Geschäftsmodells.

Redaktionsmanagement dagegen umfasst die Organisation der Organisation im Journalismus, umfasst das an Entscheidungsprämissen orientierte journalistische Handeln, das Fällen – oder Ausbleiben – von Grundsatzentscheidungen allein über die Produktion journalistischer Angebote. Der Journalismus verfügt über die Kernkompetenz der Produktion aktueller öffentlicher Kommunikationsangebote. Diese Produktionsprozesse managt der Journalismus, das ist das Redaktionsmanagement.

Journalistische und Medienorganisationen operieren in Ko-Orientierung, die darauf zurückzuführen ist, dass die Medienorganisationen die journalistischen Organisationen für ihre Informationsleistungen bezahlen, wobei der Begriff des Zahlens hier als Metapher zu verstehen ist. Die Medienorganisationen bezahlen nämlich, indem sie den journalistischen Organisationen Ressourcen zur Verfügung stellen. Dieses Tauschgeschäft, Informationsprodukte gegen Ressourcen, begründet eine Reihe von strukturellen und sozialen Beziehungen zwischen journalistischen und Medienorganisationen, die vor allem auf der Managementebene verlaufen. In der beruflichen Praxis sitzen die Chefredakteure, das Redaktionsmanagement, mit den Leitern der anderen Unternehmensabteilungen an einem Tisch und vertreten die (journalistischen) Bereichsinteressen. Zugleich muss die Chefredaktion die Entscheidungen der Gesamtunternehmensebene in den Redaktionen durchsetzen.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Anzunehmen ist, dass mit dieser Unterscheidung nicht nur strukturelle Unterschiede benannt werden, sondern dass sich die Unterschiede auch im Selbstverständnis der Akteure niederschlagen. Nicht alle Manager_innen werden ein journalistisches Selbstverständnis haben, aber nahezu alle Entscheidungen auf Gesamtunternehmensebene werden sich auf die journalistische Abteilung auswirken. Die Chefredaktionen können nur in Ko-Orientierung zu den anderen Abteilungen entscheiden. Führungspositionen im Journalismus nehmen nach Winter & Buschow (2013, S. 14) eine „besondere Vermittlerrolle" ein zwischen Kreativem und Kaufmännischem, nach Kaltenbrunner, Karmasin & Kraus (2013, S. 14) umfasst Medienmanagement redaktionelles Management und kaufmännische Aktivitäten.

3. Strukturierungen des Medienmanagements: Theoretische Annäherungen

Das Management ist die einflussreichste Akteurkonstellation in Unternehmen, da es die institutionellen Ordnungen der Medienorganisation konzipiert, kommuniziert und kontrolliert (vgl. Baecker, 1999, S. 242).[1] Das Management entscheidet über die Ziele und Strukturen der Medienorganisation, aufgrund hierarchischer Ordnung und des Entscheidungsmonopols besitzt das Medien- und Redaktionsmanagement Verfügungsmacht über die Strukturen, indem Ressourcen (nicht nur Budgets, sondern auch die organisationale Gestaltung, die ja selbst eine Ressource ist) verteilt und Regeln formuliert werden (wie etwa das Organisationsziel und die daraus ableitbaren Anforderungen an die Organisationsmitglieder) (vgl. hierzu aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit differenten Ansätzen zum Medienmanagement: Wicks, 2004; Cottle, 2003; Aris & Bughin, 2005; Lavine & Wackman, 1988).

Dieses strukturationstheoretische Verständnis von Medienmanagement (vgl. Giddens, 1997) korrespondiert nur bedingt mit dem Managementverständnis betriebswirtschaftlicher Provenienz, das nach funktionalem und institutionellem Managementverständnis unterscheidet. Medienmanagement umfasst danach alle Aktivitäten der Planung, Organisation und Kontrolle mit dem Ziel unternehmerischen Erfolgs (vgl. Wirtz, 2003, S. 15; siehe ebenso Sjurts, 2003; Breyer-Mayländer, 2004, S. 14). Es lässt sich aber problemlos auf Unternehmen in anderen Branchen übertragen. Damit wird behauptet, dass sich das Medienmanagement nicht (mehr) signifikant vom Management anderer Unternehmen unterscheidet. Im Zuge dieser Angleichung an allgemeines (ökonomisches) Managementhandeln und dessen Regeln ist danach zu fragen, welche Rolle die publizistischen Leistungen innerhalb des Managementhandelns haben und inwiefern noch eine publizistische Verantwortung empfunden wird und die Entscheidungen beeinflusst.

Zu vermuten ist, dass Medienmanager_innen die publizistische Verantwortung immer weniger als ein gemeinsames Wollen ihres Handelns akzeptieren, da sich die gesellschaftlichen Erwartungen an Medien aufgrund zum Beispiel der verän-

1 Wir konzentrieren uns im Folgenden auf das Medienmanagement, nicht ohne darauf hinzuweisen, dass – aufbauend auf den Argumentationen im vorhergehenden Kapitel – vieles analog für journalistische Organisationen gilt (vgl. Altmeppen, 2006).

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

derten Nutzungsgewohnheiten im Internet grundlegend wandeln. Verstärkt wird diese Entwicklung dadurch, dass Medienunternehmen in ihrem Sollen mehr und mehr nach ökonomischem Erfolg streben (Tabelle 2). Als Entscheider und Teil der Wirtschaftseliten sind Medienmanager_innen durch ihre Entscheidungen beteiligt daran, dass die Entwicklung weg von publizistischen Leitlinien hin zur Dominanz der Ökonomie führt, dass die Ökonomisierung eine gesellschaftsweit akzeptierte Legitimationsbasis bildet und dass andere Werte außer Rendite und Profit verdrängt werden.

Tabelle 2: Ebenen der Strukturierung des Medienmanagements

Strukturierungen	Gesellschaftliche Ebene	Ausdehnung	Handlungsebene
Orientierungshorizont	Makro	Mediensystem und Gesellschaft	Wollen
Institutionelle Ordnungen	Meso	Medienunternehmen	Sollen
Akteurkonstellationen	Mikro	Medienmanager_innen	Können

Quellen: eigene Darstellung; Schimank, 1996, S. 247

Diese Leistung, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens in allen Stadien des Geschäfts herzustellen, zu erhalten und auszubauen, erbringt das Medienmanagements in einem sozialen Prozess, in dessen einzelnen Stadien von den Medienmanager_innen verhandelt und entschieden wird, welche Ziele ihr Unternehmen verfolgt und welche Investitionen dafür getätigt werden.

3.1 Der Prozess des Medienmanagements

Der zentrale Modus des Prozesses des Medienmanagements ist Kommunikation, wie empirische Ergebnisse zu den Tätigkeiten von Manager_innen bezeugen (vgl. Pribilla, Reichwald, & Goecke, 1996, S. 160) und wie aus den semantischen Beschreibungen dessen, was Manager_innen tun, ablesbar ist: anordnen, anweisen, kontrollieren. Managen als Prozess ist weithin gleichbedeutend mit Kommunikation, die Kernkompetenz von Manager_innen ist Kommunikation (vgl. Buß, 2009, S. 246; Karmasin & Winter, 2002, S. 17).

Unter den vielfältigen Kommunikationsformen nehmen die Entscheidungen (wie auch die Nicht-Entscheidungen als deren Pendant) eine hervorgehobene Rolle ein: „Tatsächlich scheint die Entscheidung, verstanden als Kommunikation, ein besonders guter Kandidat für unsere Suche nach jenem Typ von Aufforderung zu sein, der geeignet ist, die Organisation als das zu schaffen, was sie ist und sein soll." (Baecker, 1999, S. 138)

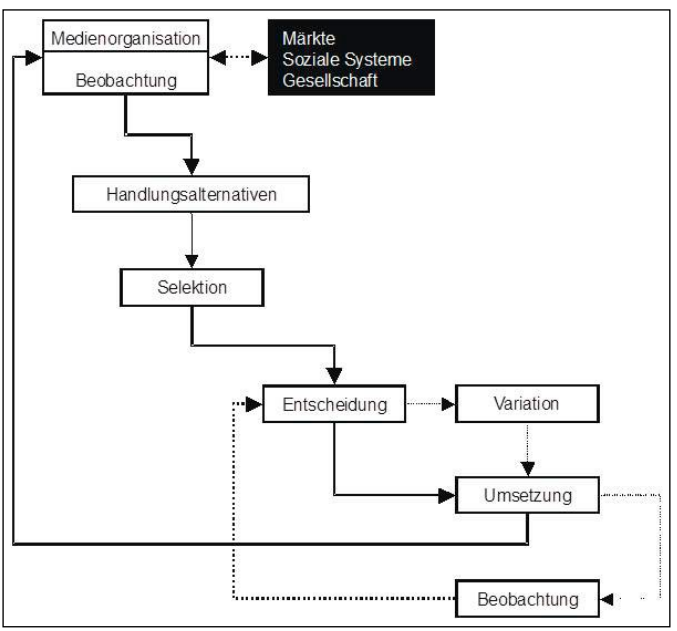
Die aus der Kommunikation entstandenen Entscheidungsprämissen (grundlegende Ziele und Strategien der Medienunternehmen) sind die zentralen Scharniere zwischen dem Wollen, dem Sollen und dem Können der Medienmanager_innen, denn sie stellen den Kontakt her zwischen den gesellschaftlichen Anforderungen an Medienunternehmen, den Zielen des Unternehmens und seiner Organisation

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

und dem Handeln der Managementakteure (vgl. Schimank, 1996, S. 247). Über Entscheidungen werden die institutionellen Ordnungen des Unternehmens in Organisationszielen konkretisiert, wird die Organisationsform festgelegt, werden Anforderungen und Erwartungen an die Akteure (Unternehmensmitglieder) formuliert und Strukturen (Regeln und Ressourcen) des Akteurshandelns installiert. Die Medienmanager_innen formulieren die Spielregeln der Medienunternehmen. Dadurch tragen sie zur Konturierung des Mediensystems insgesamt bei, weil ihre Entscheidungen von gesellschaftlichen Erwartungen ebenso geprägt werden wie sie diese Erwartungen prägen. Wenn die Gesellschaft, die Politik oder das Recht Fragen stellen hinsichtlich der Prägekraft der Medienunternehmen für die Gesellschaft und wenn sie Erwartungen formulieren an das mediale Feld hinsichtlich der meritorischen Funktionen von Medienprodukten, dann richten sie diese Erwartungen an die Medienmanager_innen.

Die wiederum erfahren von den Erwartungen, weil sie die Märkte, die sozialen Systeme und die Gesellschaft beobachten. Versteht man Medienmanagement als einen rekursiv verlaufenden Prozess, so stehen Beobachtungen am Anfang dieses Prozesses (s. Abbildung 1) (vgl. Altmeppen, 2006, S. 218-223; Mintzberg, 2011). Beobachtungen dienen dazu, Informationen zu erhalten, die wiederum notwendig sind, um Unsicherheiten bei der Entscheidungsfindung zu verringern und Risiken der Entscheidung abzuschätzen und zu mindern. Die Beobachtung (des Marktes, der Konkurrenz, der Konsumenten) soll dem Management Handlungsalternativen eröffnen, aus denen diejenigen ausgewählt werden können, die zur Grundlage von Entscheidungen werden.

Abbildung 1: Prozess des Medienmanagements; eigene Abbildung



https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Einmal getroffene Entscheidungen sind aber wiederum nur vorläufig, denn Entscheidungen wie beispielsweise die Markteinführung eines neuen Printtitels oder eines Fernsehformates werden von den weiteren Marktteilnehmern und Stakeholdergruppen beobachtet, und auch bei diesen Organisationen werden die Beobachtungen zur Grundlage des eigenen Handelns herangezogen. Es bestehen stetig Variationsmöglichkeiten für das medienwirtschaftliche Handeln, wobei die Variation wiederum auf Beobachtung basiert.

Der Managementprozess dient der Sicherstellung und Aufrechterhaltung des Geschäfts der Medien. Dieses Geschäft ist die vorrangigste Aufgabe und Leistung des Medienmanagements und seiner Akteure.

3.2 Mikroebene: Karriereverläufe von Medienmanager_innen

Medienmanager_innen sind aufgrund ihrer Verfügungsmacht Teil der wirtschaftlichen Elite Deutschlands. Sie sind Repräsentanten der volkswirtschaftlichen Branche „Medien" wie sie ebenso Vertreter eines gesellschaftlichen Feldes „Medien" sind, weil nun mal Medien eine gesellschaftlich begründete Leistung erbringen sollen, die jenseits der Wirtschaftsleistung liegt. Diese doppelte Funktion begründet seit jeher intensive Debatten über die Widersprüche zwischen kapitalistischer Nachrichtenproduktion und Gemeinwohlorientierung. Der mittlerweile nahezu permanente Strukturwandel der Öffentlichkeit wird über genau diese beobachtbaren Strukturen definiert. Hatten die Verleger die kommerzielle Basis der Presse in früheren Jahrzehnten noch sichergestellt, ohne die Kommerzialisierung zu sehr zu strapazieren (vgl. Habermas, 1975, S. 219), weisen die neuen Strukturen auf genau diese Kommerzialisierung hin. Doch auch deren Strukturen fallen nicht vom Himmel, sie sind das Resultat menschlichen Handelns und in erster Linie des Handelns von Medienmanager_innen. Strukturen und das Handeln der Akteure sind rekursiv miteinander verbunden. Kenntnisse über die Medienmanager_innen erlauben folglich auch Ausblicke auf die Strukturen, auch deshalb haben wir sie befragt. Uns interessiert bei diesem Projekt vor allem die Frage, wie sie wurden was sie sind. Wir konzentrieren uns also auf die Mikroebene (auch weil empirische Forschung, so sie nicht Artefakte untersucht, nichts anderes übrig bleibt als die Akteure in den Blick zu nehmen). Wir sind allerdings der Meinung, dass sich, mit aller Vorsicht, durchaus Rückschlüsse auf die Mesoebene ziehen lassen, wenn man von der Rekursivität von Handeln und Struktur ausgeht.

Leiten lassen haben wir uns dabei von der Annahme, dass die erworbenen Qualifikationen, die Lebensführung (Familienstand, Herkunft), die religiösen und politischen Einstellungen und der Karriereverlauf entscheidende Ressourcen sind für das Handeln in Führungspositionen. Die durch Sozialisation erworbenen individuellen Wissensvorräte prägen berufliche Wert- und Glaubensvorstellungen, die Milieuerfahrungen und die Herkunft sowie die Lebensführung schlagen sich in den sozialen Praktiken der Berufsausübung nieder. Im Sinne der Strukturationstheorie (vgl. Giddens, 1997) sind schulische und Studienabschlüsse sowie bisherige Karrierestationen (individuelle) allokative Ressourcen, Qualifikationen, über die Manager_innen verfügen, die sie zum Berufseinstieg benötigen und die sie in der Arbeit einsetzen. Zugleich erwerben Medienmanager_innen durch bestimmte

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Positionen Reputation und Berufserfahrung, die sie als autoritative Ressourcen einsetzen können. Wenn also Medienmanager_innen in und durch Handlungen „die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen" (Giddens, 1997, S. 52) reproduzieren, dann gilt das auch für ihre individuellen Lebensverläufe. Karriereverläufe sind in diesem Sinne Strukturmomente, „auf die sich die bewusst handelnden Subjekte in der Produktion ihres Handelns beziehen und die sie auch reproduzieren." (Giddens, 1997, S. 67). Charakter und Herkunft sind, so auch Mintzberg (2011, S. 156), Einflussfaktoren des Managementstils. Diesen Einflussfaktoren sind wir nachgegangen.

So sehr die individuellen Prädispositionen Ressourcen sind, so sehr sind sie auch Regeln, das zweite Konstituum von Strukturen. Regeln dienen erstens der Konstitution von Sinn, und es macht viel Sinn, die individuelle Ausbildung und den Karriereverlauf danach auszurichten, was als berufliches Ziel definiert wird. Regeln dienen zweitens ebenso der Sanktionierung sozialen Verhaltens. Erfolgreiche Abschlüsse und erfolgreiches Agieren in Positionen sind Teil der Sanktionierung durch beruflichen Aufstieg, wie gleichsam das Scheitern im Manager_innenberuf auch einen Abstieg nach sich ziehen kann (aber nicht muss, wie die Finanzkrise lehrt). Regeln sind generalisierbare Prozeduren, die etablierte Handlungsfolgen aufrechterhalten, die es also den Akteuren ermöglichen, die fortlaufende soziale Orientierung und Handlungsfähigkeit ihrer Aktivitäten sicherzustellen. Sie weben sich in die sozialen Praktiken der Berufsausübung ein. In dieser Generalisierbarkeit liegt ein Grund dafür, aus den Karriereverläufen von Medienmanager_innen Annahmen über die strukturelle Verfasstheit von Medienunternehmen ableiten zu können.

Auch Berufsmilieus werden in der Milieuforschung ganz explizit als einflussreiche Formen genannt, die in Anlehnung an die Habitustheorie Bourdieus (1982) sich ständig reproduzieren. Für das Milieu von Medienmanager_innen sind drei Ressourcenarten zentral, das ökonomische Kapital (Gehalt, Boni) als Distinktionskriterium, dann im Hinblick auf Karrieren vor allem das Bildungskapital, das über den Zugang zum Milieu (mit-)entscheidet und schliesslich das soziale Kapital, das in Form von beispielsweise Kommunikationsfähigkeit und Herkunft über die Integration in und die Distinktion von Milieus mitbestimmt. „Wenn Menschen innerhalb der jeweiligen Lebensbedingungen ihrer sozialen Klasse bzw. Klassenfraktion aufwachsen, entstehen zwangsläufig und weitgehend unbewusst klassen- und klassenfraktionsspezifische Habitusformen. Das sind latente Denk-, Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster, die einerseits Spektrum und Formen alltäglichen Handelns begrenzen, andererseits aktives Handeln ermöglichen." (Müller, 2012, S. 198) Verwiesen wird dabei immer wieder auf die Arbeiterklasse, aber man kann nicht umhin anzunehmen, dass es auch eine Manager_innenklasse gibt, deren Lebenslage beispielsweise weniger von einer Kultur des Mangels geprägt ist als vielmehr von einem Habitus des Habens und des Zeigens.

Die Prägekraft der jeweiligen Habitusformen und entsprechenden sozialen Milieus zeigt sich im praktischen Verhalten, im Lebensstil, in den präferierten Wohnungseinrichtungen und Speisen, Kleidungsstilen, Sportarten und Fernsehsendungen, den bevorzugten Musikstilen, Malern, Museen und Komponisten und vielem mehr. Diejenigen, die dem gleichen sozialen Milieu angehören, empfinden einan-

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

der als ähnlich, haben ähnliche kulturelle Wertorientierungen, interpretieren und gestalten ihre Umwelt in ähnlicher Weise und unterscheiden sich dadurch von Menschen anderer sozialer Milieus. Die Werthaltungen und Mentalitäten der Schichtmitglieder entstehen in ihren Sozialisationsstufen und sie werden verfeinert durch das berufliche Milieu mit seinen Faktoren von Einkommen, Bildungsgrad und beruflicher Stellung (vgl. Müller, 2012, S. 199-200).

Die Prägekraft dieser Einflüsse liegt vor allem darin, dass die sozialen Praktiken des Manager_innenhandelns (auch) zurückzuführen sind auf milieubedingte Faktoren. Soziale Praktiken sind nichts anderes als „die beiden Aspekte der ‚Inkorporiertheit' von Wissen und der ‚Performativität' des Handelns" im Umgang mit den ‚Dingen' (Reckwitz, 2003, S. 290). Für Medienmanager_innen bedeutet das: Die Inkorporation von Wissen ist ein Ausfluss der Sozialisation durch die gesellschaftlichen Institutionen von der Familie über Schule und Hochschule bis hin zu den beruflichen Phasen. Die Performativität des Handelns äußert sich in den Entscheidungen und ihrer Kommunikation, mithin in den „skillful performances" (Reckwitz, 2003, S. 290). Introvertiert oder extrovertiert, entscheidungsfreudig oder -zurückhaltend, konservativ oder fortschrittlich, risikofreudig oder risikoscheu, all diese individuellen Merkmale entstehen milieubedingt. Diese psychologisch tief sitzenden Dispositionen führen dazu, dass Milieumitglieder ihre Umwelt in ähnlicher Weise interpretieren und gestalten. So wird beispielsweise dem Journalistenmilieu ein überdurchschnittlich hohes Wir-Gefühl zugeschrieben (vgl. Hradil, 2006, S. 4).

Wir haben uns diesem Komplex in ersten Schritten genähert, in dem wir nach aktueller Karrierestation und dem bisherigen Karriereverlauf, nach Berufsmotivation und -interessen und dem Bildungsweg gefragt haben sowie nach der Herkunft und den prägnanten soziodemographischen Merkmalen (Lebensort, religiöse und politische Orientierung), so dass wir über diese Daten erste Angaben über Medienmanager_innen machen können.

Auch in Genderaspekten liegen Gründe für Milieubildung, -ausprägung und -strukturen. „Männlichkeit" und „Weiblichkeit" sind Strukturierungen sozialer Praxis, die verschiedenste Ursachen und Folgen haben. Eine der vieldiskutierten Folgen im Journalismus ist die ‚Verbannung' von Journalistinnen in die ‚seichten' Ressorts, eine ebenfalls breit diskutierte ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen im medialen Feld (vgl. Keil, 2000). Beides ist auf milieudistinkte Wirkungsfaktoren zurückzuführen (vgl. Koppetsch, 2001). Auch zu diesem Problembereich geben unsere Daten erste Hinweise wie auch zu den Hierarchien im Medienmanagement. Dazu trägt die Auffächerung nach den Ebenen des oberen, des mittleren und des unteren Managements bei. Diese Auffächerung wird in der Forschung entweder nach den Aufgabenschwerpunkten oder anhand von Positionsbeschreibungen vorgenommen. Bei den Aufgabenschwerpunkten fällt das obere Management strategische Entscheidungen, das mittlere dispositive Entscheidungen und das untere Management ist zuständig für Ausführungstätigkeiten (vgl. Breyer-Mayländer, 2004, S. 11). Bei Positionsbeschreibungen können die Grenzen zwischen den Ebenen nicht eindeutig gezogen werden. So werden CEO's und Geschäftsführer dem oberen Management zugeordnet, Direktoren dem mitt-

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

leren und Abteilungsleiter dem unteren Management (vgl. Mintzberg, 2011, S. 19).

In welchen strukturellen Umgebungen Medienmanager_innen arbeiten, haben wir mittels verschiedener Indikatoren erfragt. So haben wir zum einen die Organisationsstruktur erhoben, ob es sich um ein Medienunternehmen oder eine Unternehmenssparte handelt oder um eine Redaktion. Wir haben ferner nicht nur nach den klassischen Medien Hörfunk, Fernsehen, Zeitung und Zeitschrift sowie Nachrichtenagentur und Onlinemedium unterschieden, wir haben auch Manager_innen in Produktionsunternehmen befragt. Auch die Größe des Unternehmens (Mitarbeiterzahl) wurde erhoben, genauso wie die Zahl der Mitarbeiter_innen, für die die Befragten Verantwortung tragen. Damit sind wir beim Design der Studie.

4. Design und Methode der Studie

Die Studie „Medienmanager_innen – wie sie wurden, was sie sind" wurde als quantitative Onlinebefragung durchgeführt. Dabei sind wir, gestützt auf Gespräche mit Medienmanager_innen, davon ausgegangen, dass Kommunikation per E-Mail bis hin zur oberen Managementebene die Regel ist. Die Beteiligung von Vertretern aller Ebenen an der Befragung bestätigt diese Annahme.

Die Grundgesamtheit für diese Befragung stellten alle Medien- und Redaktionsmanager_innen in Deutschland dar. Dabei ergibt sich die Schwierigkeit, dass es keinerlei vollständige Verzeichnisse für diese Berufsgruppen gibt, auf die zurückgegriffen werden kann. Um ein für die Ziele der Studie trotzdem möglichst angemessenes repräsentatives Sample zu erhalten, wurden mehrere Recherchestufen miteinander verbunden (Tabelle 3). Die Grundgesamtheit wurde zunächst in acht Mediengattungen und zwei weitere Kategorien eingeteilt: Tageszeitungen, Wochen- und Sonntagszeitungen, Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften, Radio, Fernsehen, Nachrichtenagenturen und Onlinemedien sowie Fernsehproduktionsfirmen und Medienunternehmen. Für jede Gattung und Kategorie wurden Kriterien erarbeitet, welche Medien bzw. Redaktionen dort aufgenommen werden sollten, damit eine gezielte Recherche nach Personen stattfinden konnte. Auf diese Weise wurde beim methodischen Vorgehen auf der Meso- und auf der Mikroebene gesammelt, systematisiert und selektiert.

So sind alle 134 publizistischen Einheiten ohne Regionalausgaben, die Schütz (2009) zählt, in die Kategorie Tageszeitung eingegangen. Bei den Sonntags- und Wochenzeitungen war die Überregionalität und Universalität des Inhalts ausschlaggebend. Ausgehend von den bei Zimpel online gelisteten Titeln wurde dementsprechend ausgewählt. Die so recherchierte Anzahl der Medien bzw. Redaktionen für alle Kategorien ist in Tabelle 3 dargestellt. Bei den Publikums- und Fachzeitschriften wurde zunächst bei den in Zimpel online gelisteten eine Auflagengrenze von 50 000 bzw. 10 000 Exemplaren und mehr gezogen, damit sichergestellt war, dass bei diesen Titeln auch eine Managementebene vorhanden ist. Anschließend wurde errechnet, wie viele Titel jeweils befragt werden müssen, damit in der Auswertung belastbare Aussagen getroffen werden können. Bei den Zeitschriftenverlagen wurde eine Zufallsstichprobe gebildet, ergänzt um eine be-

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

wusste Auswahl, damit keine führenden Medientitel fehlen (zum Beispiel Spiegel, Focus etc.). Die 50 auflagenstärksten Leitmedien wurden ins Sample aufgenommen.

Bei Radio und Fernsehen wurde im öffentlich-rechtlichen Rundfunk eine Vollerhebung durchgeführt und es wurden alle Sender nach den Angaben aus den Jahrbüchern 2010 (vgl. ARD-Jahrbuch, 2010; ZDF-Jahrbuch, 2010) in die Stichprobe aufgenommen, die nicht (ausschließlich) digital verbreitet werden. Reine Webradios wurden ausgeschlossen, da stichprobenartige Überprüfungen ergaben, dass kaum ein Management erkennbar ist bei diesen Unternehmen.

Tabelle 3: Kriterien des Auswahlverfahrens der Mailadressen der Manager_innen/innen

Kategorien		**Auswahlverfahren**
Tageszeitungen		Publizistische Einheiten ohne Regionalausgaben, 134 Titel
Sonntags- und Wochenzeitungen		Universalität, Überregionalität, 5 Titel
Publikumszeitschriften		Auflage ≥ 50 000, Zufallsauswahl, 165 Titel, auflagenstärkste Leitmedien, 50 Titel
Fachzeitschriften		Auflage ≥ 10 000, Zufallsauswahl, 150 Titel
Radio	öffentlich-rechtlich	Vollerhebung, 58 Sender
	privat	Bundeslandweite Verbreitung, keine Spartierung, 65 Sender
TV	öffentlich-rechtlich	Vollerhebung (ohne digitale Kanäle), 23 Sender
	privat	Kein PayTV, keine thematische Fokussierung, bundesweite Verbreitung, 16 Sender
Onlinemedien		Professionelle Angebote nach Neuberger, Nuernbergk, & Rischke 2009, 88 Websites
Fernsehproduktionsfirmen		Keine thematische Spezialisierung, 45 Firmen
Nachrichtenagenturen		Nationale Agenturen, 8 Agenturen
Medienunternehmen		umsatzstärkste Unternehmen, 100 Unternehmen

Bei den privat-kommerziellen Sendern wurde die Auswahl anhand folgender Kriterien getroffen: Alle Radiosender aus dem ALM-Jahrbuch (2009/2010) wurden aufgenommen, die in einem Bundesland landesweit senden und musikalisch nicht stark spartiert waren. Auch hier wurde Webradio nicht in die Stichprobe genommen. Im Fernsehbereich mussten die Sender national verbreitet, inhaltlich nicht thematisch eingeschränkt sowie frei empfangbar sein. Bei den Onlinemedien wurden alle professionellen Angebote, die Neuberger, Nuernbergk und Rischke (2009) aufgelistet haben, in unser Sample eingeschlossen.

Bei den Nachrichtenagenturen wurden alle acht nationalen Agenturen aufgenommen. Da die Studie Medienmanager_innen in den Blick nimmt und sich nicht auf Redaktionsmanager_innen beschränkt, wurden auch alle Fernsehproduktionsfirmen aufgenommen, die kein spezielles Portfolio haben, sondern thematisch breit produzieren. Als Recherchequelle diente dafür die Studie über Film- und Fernsehproduktion in Deutschland (vgl. Formatt, 2010).

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Bei der Recherche stellte sich relativ schnell heraus, dass die gewohnten Quellen wie Zimpel oder Stamm sehr starre Routinen verwenden bei ihrer Erfassung von Medien und Redaktionen, die auf journalistische Medien fixiert sind. Die Breite des Untersuchungsfeldes Medienmanagement konnte allein damit nicht erhoben werden. Beispielsweise werden im Zimpel nur leitende Positionen in Redaktionen erfasst, Werbe-, Druck- und kaufmännische Abteilungen aber so gut wie gar nicht. Im ALM-Jahrbuch werden zudem nur Medienunternehmen, nicht aber Personen aufgeführt.

Wir haben daher das Ranking der Zeitschrift „Horizont" zu den Top 100 der deutschen Medienunternehmen 2009 als weitere Quelle herangezogen. Somit konnten wir die auf Medientitel fixierten Quellen um die Organisationen erweitern. Die Top 100-Liste wurde mit den Titellisten abgeglichen und alle fehlenden Werte wurden auf den Webseiten der Unternehmen sowie bei kress.de nachrecherchiert.

Damit war das Sample auf der Ebene der Medien bzw. Redaktionen komplett. Im Anschluss daran wurden für die Medien und Redaktionen alle leitenden Positionen sowohl in der Geschäftsführung als auch im Redaktionsbereich recherchiert. Dabei wurde nach folgenden Positionen oder deren Entsprechungen gesucht, die hauptsächlich aus den folgenden Positionsbezeichnungen bei Zimpel online erstellt wurden:

1. Chef vom Dienst
2. Chefredaktion/Redaktionsleitung
3. Geschäftsführung/Vorstandsdirektion
4. Intendant
5. leitender Redakteur
6. Marketingleitung
7. Objektleitung/Projektleitung
8. Programmdirektor
9. Studioleitung
10. Technik
11. Textchef
12. Verlagsleitung
13. Vertriebsleitung
14. Werbeleitung

Hauptaugenmerk bei der Recherche lag auf den Personen, die diese Positionen besetzen und auf deren beruflicher E-Mail-Adresse, um den Fragebogen direkt an sie verschicken zu können. Gesucht wurde dabei bei Zimpel online, kress.de und den Webseiten der Unternehmen/Redaktionen. Insgesamt wurden so rund 3 600 potentielle Teilnehmer_innen mit E-Mail-Adressen zusammengetragen. Die Zahl nicht zustellbarer E-Mails betrug 600, so dass ein Sample von 3 000 Befragten vorlag. Von denen haben 759 den Fragebogen beantwortet.

Im Verlauf der Recherche insbesondere auf den Unternehmenswebseiten zeigte sich, dass zwischen den (traditionellen, sehr stark von Positionen in journalistischen Organisationen geprägten) Auflistungen im Zimpel und den Unternehmensangaben auffällige Diskrepanzen bestehen. Nicht nur neue Berufsfelder wie Content- oder Onlinemanager_innen werden in den gängigen Listen nicht erfasst, auch Differenzierungen im obersten Management wie etwa CEO, CFO oder COO finden bislang keine Beachtung in der Forschung. Auch wir haben dazu aus zeitlichen Gründen nicht tiefergehender arbeiten können, wir regen dies aber für künftige Untersuchungen mit Repräsentativitätsanspruch an.

Der Fragebogen wurde mit der Online-Software Unipark digital erstellt und alle Teilnehmer_innenadressen wurden eingegeben. Im Juli 2012 startete ein zwei-

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

wöchiger Pretest mit ausgewählten Teilnehmer_innen aus allen Mediengattungen und Kategorien. Aus Sicht der Pretester gab es keine Änderungsvorschläge zum Fragebogen.

Die personalisierten Einladungsmails zur Befragung wurden im August verschickt, zwei Erinnerungsmails wurden während der fünfwöchigen Feldzeit versandt. Nach der Datenbereinigung blieben 759 ausgefüllte Fragebögen zur Auswertung, was einem Rücklauf von knapp 25 Prozent entspricht.

Der Fragebogen lässt sich inhaltlich in mehrere Dimensionen unterteilen, die über verschiedene Fragen erschlossen wurden. Die erste Dimension enthielt Fragen zur momentanen Position und dem Umfang der damit verbundenen Aufgabe und Verantwortung der Befragten (Dimensionen aktuelle Position und Unternehmensstruktur). Somit konnte anhand der Positionen und der eigenen organisationalen Zuordnung auch überprüft werden, ob sich die theoretische Unterscheidung in Redaktions- und Medienmanager empirisch nachweisen lässt. Daran anschließend wurde nach Schul- und Hochschulbildung sowie nach der Ausbildung gefragt, worauf Fragen zum Karrierebeginn der Medienmanager_innen folgten (Dimension Karriereverlauf und Bildung). Im weiteren Verlauf des Fragebogens lag ein Fokus auf Beginn und Ort der ersten verantwortlichen beruflichen Station der Befragten, aber auch Fragen zu den Motiven, eine solche Position anzustreben, wurden mit aufgenommen. Daneben sollten die Teilnehmer_innen Angaben zu der Leitungsposition machen, die für sie am prägendsten war (Dimension Bedeutung Karriere und Motivation). Schließlich wurden noch Fragen zum sozialen und familiären Hintergrund der Teilnehmer_innen gestellt und es wurde nach persönlichen Orientierungen zum Beispiel in religiöser oder politischer Hinsicht gefragt (Dimension Soziodemografie mit familiärem Hintergrund, politischer und religiöser Orientierung).

5. Empirische Befunde zu deutschen Medienmanager_innen

Die Befunde lassen sich in verschiedenen Dimensionen zusammenfassen, die einen Überblick geben über

1. die prägnanten soziodemographischen Merkmale der Befragten (Mikroebene, Beschreibung Individuen und sozialer Kontext),
2. die aktuelle Karrierestation und den bisherigen Karriereverlauf (Mikro- und Mesoebene, Beschreibung von Karrieretypen),
3. die Berufsmotivation und -interessen und den Bildungsweg (Mikro- und Mesoebene, Beschreibung der beruflichen Kontexte).

Der Charakter dieser Dimensionen wie auch der der Forschungsfragen verweist dabei auf den Charakter der gesamten Studie und damit natürlich auf den der Daten und Befunde. Es konnte und sollte nur die Exploration eines bisher empirisch nicht erfassten Feldes im Vordergrund stehen. Zusammenhänge, Ursachen und Folgen, also explanative Erkenntnisse, spielen eine untergeordnete Rolle. Der Schwerpunkt liegt auf der ersten Deskription einer bisher weitgehend unbekannten, in Medien und Journalismus sehr einflussreichen Akteursgruppe. Ziel der Stu-

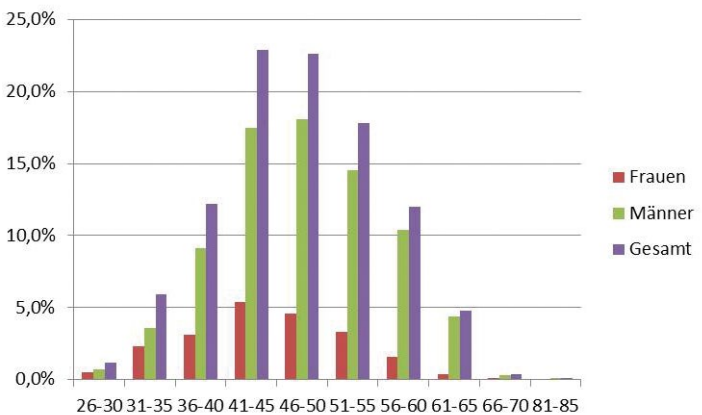
https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

die ist es auch, ein empirisches Fundament zu schaffen für weitere explanativ angelegte Analyse dieser bedeutsamen gesellschaftlichen Akteure.

5.1 Alter, Geschlecht, Familienstand, Kinder

Wie im Journalismus und in vielen anderen Führungspositionen, so sind auch bei den Medien- und Redaktionsmanager_innen Frauen deutlich unterrepräsentiert: 589 Männern (77,6 %) stehen 162 Frauen (21,3 %) gegenüber (acht Befragte, 1,1 %, machten keine Angabe). Knapp 48 Jahre sind die Befragten im Schnitt alt, wobei Männer im Mittel etwas älter sind (47 Jahre) als Frauen (45 Jahre). Verteilt auf Altersgruppen und Geschlecht der Befragten werden die Unterschiede zwischen Männern und Frauen im Sample noch deutlicher (Abbildung 2, Tabelle 25 im Anhang).

Abbildung 2: Alter der Befragten nach Jahren



Je jünger die Altersgruppen sind, umso größer wird der Anteil der weiblichen Manager (Abbildung 2 und Tabelle 25 im Anhang). Ganz allmählich stellt sich das Geschlechterverhältnis bei jüngeren Manager_innen nicht mehr so diskrepant dar wie in den älteren Generationen, auch wenn der Anteil von etwa einem Viertel weiblicher Manager ab Mitte dreißig unter Gleichstellungsgesichtspunkten keineswegs befriedigend ist. Es muss durch weitere Studien ermittelt werden, ob der höhere Anteil bei den noch jüngeren Managerinnen tatsächlich ein Trend oder doch eher den in diesen Altersklassen geringeren Fallzahlen geschuldet ist.

Die Mehrheit der Teilnehmer_innen lebt in festen familiären oder partnerschaftlichen Strukturen: 534 (70,4 %) sind verheiratet und leben mit ihrem Ehepartner zusammen; 216 sind ledig, geschieden, verwitwet oder leben getrennt (Tabelle 4). Von ihnen geben 146 (67,6 %) an, in einer festen Partnerschaft zu leben (Tabelle 27 im Anhang). Medienmanager_innen leben deutlich häufiger mit ihren Partner_innen zusammen als der deutsche Durchschnitt (59 %) und sie sind weniger oft geschieden und verwitwet als der Durchschnitt.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 4: Familienstand der Befragten (n = 759)

Familienstand	Häufigkeit	Prozent	Deutschland (in %)*
Verheiratet, mit Ehepartner zusammenlebend	534	70,4	59,0
Ledig	145	19,1	23,1
Geschieden	46	6,1	8,6
Verheiratet, getrennt lebend	21	2,8	1,9
Keine Angabe	9	1,2	0,0
Verwitwet	4	0,5	7,2
Gesamt	759	100,0	99,8

Quelle: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180040/umfrage/familienstand.download (15.4.2014).

Die meisten befragten Manager_innen haben Kinder (507; 66,9 %), im Durchschnitt sind es zwei, meist in einem Alter zwischen fünf und 15 Jahren (Tabelle 28 und Tabelle 29 im Anhang, Tabelle 5). 235 (30,9 %) Befragte geben an, keine Kinder zu haben; 17 (2,2 %) machten hierzu keine Angaben.

Tabelle 5: Anzahl der Kinder der Redaktions- und Medienmanager_innen (n = 507 Befragte geben an, Kinder zu haben)

Anzahl der Kinder	Häufigkeit	Prozent
1	128	25,2
2	260	51,3
3	90	17,7
4	18	3,6
5	6	1,2
6	2	0,4
7	2	0,4
8	1	0,2

Zum Alter der Kinder machten 501 Befragte Angaben. Insgesamt sind die meisten Kinder der Befragten bereits über 20 Jahre alt, es folgen die Altersgruppen der zwischen elf und 15-Jährigen und zwischen 16 und 20-Jährigen. Wenige sind noch im Kindes- oder Kleinkindalter (Tabelle 29 im Anhang). Das älteste Kind war im Schnitt 16 Jahre alt. 29 der Befragten (5,7 %) haben vier und mehr Kinder, acht Kinder sind es bei einem Befragten.

Wie viele der Befragten selbst verfügt auch ihr familiäres Umfeld über ein relativ hohes Bildungsniveau: 409 geben an, dass Vater und/oder Mutter einen akademischen Abschluss haben, was vor dem Hintergrund der deutlich älteren Generation durchaus beachtlich ist. Noch deutlicher zeigt sich dieses Bild an den Schulabschlüssen der Eltern der Befragten (Tabelle 6), mit einer allerdings klaren geschlechtlichen Segregation. Die Mehrzahl der Väter der Manager_innen (zwei Fünftel) hat die Hochschulreife erworben, während die Mütter nur zu etwas mehr als einem Fünftel den Universitätszugang erworben haben. Dies entspricht der Bildungssegregation früherer Jahrzehnte, in denen die männlichen Abiturienten überwogen und es findet seine Fortsetzung beim Studienabschluss. Gut 37 Pro-

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

zent der Väter, aber nur 16 Prozent der Mütter haben ein Hochschulstudium abgeschlossen (Tabelle 30 im Anhang).

Tabelle 6: Höchster Schulabschluss der Befragten

Höchster Schulabschluss des Vaters	**Häufigkeit**	**Prozent** *(n = 745)*
Hochschulreife	296	39,7
Volksschul-/Hauptschulabschluss	246	33,0
Realschulabschluss	103	13,8
Fachhochschulreife	66	8,9
Abschluss der polytechnischen Oberschule	16	2,2
Sonstiger	6	0,8
Keinen Abschluss	5	0,7
Nicht bekannt	7	0,9
Höchster Schulabschluss der Mutter	**Häufigkeit**	**Prozent** *(n = 743)*
Volksschul-/Hauptschulabschluss	294	39,6
Realschulabschluss	195	26,2
Hochschulreife	170	22,9
Fachhochschulreife	47	6,3
Abschluss der polytechnischen Oberschule	18	2,4
Keinen Abschluss	7	0,9
Sonstiger	6	0,8
Nicht bekannt	6	0,8

Eine hohe Zahl der Teilnehmer_innen bestätigt, dass der Partner/die Partnerin einen Hochschulabschluss hat (404; 59,4 %) und 60 Prozent der Partner_innen sind berufstätig (Tabelle 31 im Anhang). Keiner der Befragten lebt mit einem Partner/einer Partnerin zusammen, der/die über keinen Schulabschluss verfügt (Tabelle 44 im Anhang).

36 Prozent der Partner_innen (195; n = 540) üben Berufe aus, die in der Regel eine Hochschulausbildung voraussetzen. Mit knapp einem Siebtel sind die meisten Partner_innen im Journalistenberuf tätig. Weitere häufigere Berufe sind Arzt, Kaufmann, Lehrer oder leitende bzw. selbständige Tätigkeit (Tabelle 7).[2]

2 Zu Hochschulausbildung wurden gerechnet: Architekt/in; Bildung/Wissenschaft; Gesundheitsberufe mit Hochschulausbildung; Journalist/in; Justiz (Anwalt/in; Richter/in); Lehrer/in; Leitungsfunktion/Management allgemein; Sozialberufe mit Hochschulausbildung; technisch-naturwissenschaftliche Berufe mit Hochschulausbildung; Verleger/in/Verlagsleitung. Vermutlich sind noch mehr der angegebenen Berufsfelder mit einem akademischen Abschluss verbunden, bei den genannten allerdings ist er gesichert.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 7: Beruf(sfeld) des Partners/der Partnerin der Redaktions- und Medienmanager_innen (n = 540 Befragten, deren Partner/in berufstätig ist)

Beruf(sfeld) des Partners/der Partnerin	Häufigkeit	Prozent *(n = 540)*
Journalist/in	73	13,5
Gesundheitsberufe, duale und Hochschulausbildung	53	9,7
Leitungsfunktion, spezifiziert	50	9,3
Freiberuflich/selbständig	39	7,2
Lehrer/in	29	5,4
Kaufmännische und Bankberufe	28	5,1
PR/Werbung/Kommunikation	23	4,3
Angestellt/Sachbearbeitung	23	4,2
Justiz (Anwalt/in; Richter/in)	17	3,2
Referent/in/Assistent/in	16	3,0
Sozialberufe, duale und Hochschulausbildung	13	2,4
Medienberufe, sonstige	12	2,2
Foto/Grafik/Design	11	2,0
Leitungsfunktion/Management, allgemein	11	2,0
Sonstige (weniger als 2% Anteil)	94	17,4
Keine Angabe	49	9,1

5.2 Politik, Religion, geografische Herkunft

Erstaunlich mutet zunächst die politische Orientierung der Befragten an (Tabelle 8). Gut 71 Prozent (539) der Befragten geben Auskunft darüber, ob und wenn ja, welcher Partei sie sich am ehesten verbunden fühlen. Davon sagt fast die Hälfte (247), sie fühle sich keiner Partei verbunden. Für die Parteipräferenz der übrigen 292 Befragten gilt: Bündnis 90/Die Grünen ebenso wie die Unionsparteien werden mit Abstand am häufigsten genannt. Zwar überrascht die Konzentration auf diesen beiden politischen Gruppen, doch hat das Wählerpotential beider Parteien durchaus ähnliche Merkmale, die auch die Befragten aufweisen. So rekrutieren die Grünen einen beachtlichen Anteil ihrer Wähler aus der bürgerlichen Mitte; nach der Bundestagswahl 2009 schlussfolgert Probst (2011, S. 153) mit Verweis auf Haas (2006), die Grünen seien „inzwischen tief in das bürgerliche Milieu vorgedrungen." „Die Grünen sind die Partei der Beamten und Angestellten im höheren öffentlichen Dienst, der Empfänger von E- und A-15- wie W3-Gehältern", schreibt Walter (2011, S. 136). Er sieht deutliche Nähen zwischen der Wählerschaft der Grünen und der Unionsparteien – besonders was das Bildungsniveau betrifft: „Bei den formal Hochgebildeten kamen die Grünen zuletzt bei den Landtagswahlen etwa in Baden-Württemberg auf 34 Prozent der Stimmen, die CDU lag drei Prozentpunkte dahinter . . ." (ebd., S. 137).

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 8: Parteiverbundenheit der Befragten (n = 759)

Parteiverbundenheit	Häufigkeit	Prozent
Ich fühle mich keiner Partei verbunden.	247	32,5
Bündnis 90/Die Grünen	97	12,8
CDU/CSU	91	12,0
SPD	59	7,8
FDP	38	5,0
Die Linke	5	0,7
Piratenpartei	1	0,1
Freie Wähler/(lokales/regionales) Wählerbündnis	1	0,1
Keine Angabe	220	28,9
Gesamt	759	100,0

Über religiöse und konfessionelle Bindungen geben 365 (48,1 %) Befragte Auskunft, die fast ausschließlich im Christentum verwurzelt sind, andere Religionen spielen keine Rolle (Tabelle 32 im Anhang). Überraschenderweise sind Medienmanager_innen deutlich stärker in der katholischen wie protestantischen Konfession verankert als der Bundesdurchschnitt, der bei knapp über 30 Prozent für die beiden Religionen liegt, während Medienmanager_innen relativ gleichauf zu etwa 47 Prozent konfessionell gebunden sind (Tabelle 9).

Tabelle 9: Konfessionelle Zugehörigkeit der Befragten (n = 361 Befragte, die dem Christentum angehören)

Konfessionelle Zugehörigkeit*	**Häufigkeit**	**Prozent** *(bezogen auf n=361)*	**Bevölkerung** (in %)	**Manager anderer Branchen***
Katholisch	172	47,6	32	23
Evangelisch	169	46,8	31	55
Keiner Konfession	10	2,7	–	–
Sonstige	4	1,1	–	–
Keine Angabe	6	1,6	–	–

Quelle: Buß 2007: S. 22, 41

Dies mag auch damit zu tun haben, dass Medienmanager_innen, im Gegensatz zur allgemeinen Wahrnehmung der großen Städte als den Medienzentren, zu deutlich mehr als einem Drittel in kleinstädtischen Umgebungen wohnen. Zwar wohnt deutlich mehr als die Hälfte der Befragten in Großstädten mit mehr als 100 000 Einwohnern und damit dort, wo die mittleren und großen Medienunternehmen angesiedelt sind (Tabelle 10). Aber medienwirtschaftliches Leben findet an vielen Orten in der Republik statt.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 10: Größe des Wohnortes der Redaktions- und Medienmanager_innen in Einwohnerzahlen (n = 759)

Größe des Wohnortes	Häufigkeit	Prozent
Bis einschließlich 10 000 Einwohner	101	13,3
10 001 bis einschließlich 50 000 Einwohner	119	15,7
50 001 bis einschließlich 100 000 Einwohner	56	7,4
100 001 bis einschließlich 500 000 Einwohner	129	17,0
Über 500 000 Einwohner	347	45,7
Keine Angabe	7	0,9

5.3 Zwischenfazit

Das deutsche Medienmanagement ist männlich dominiert (je älter desto patriarchalischer), vergleichsweise jung, lebt überdurchschnittlich in festen Bindungen, ist hoch gebildet, stammt zum Teil aus hochgebildeten Elternhäusern und lebt mit ebenfalls hoch gebildeten Partnern zusammen, die in der Mehrzahl auch berufstätig sind. Sowohl familiäre Bindungen als auch das hohe Bildungsniveau im Umfeld sprechen für eine Verwurzelung in einem konventionell bürgerlichen Milieu.

Im Vergleich zu ihren Kollegen in anderen Branchen (56 Jahre im Schnitt) sind Medienmanager_innen deutlich jünger und sie verteilen sich viel ausgeglichener als ihre Kollegen in anderen Branchen (55 % evangelisch, 23 % katholisch) auf die beiden vorherrschenden Konfessionen des Christentums (vgl. zu diesen Ergebnissen Buß, 2007, S. 22, 41).

Alter, Familienstand, Bildungsstand der Eltern und des Partners/der Partnerin sind objektive Merkmale einer Milieuzugehörigkeit, zu denen auch noch Beruf, Einkommen und Besitz zu zählen sind. Andere für Sozialstatus und schichtenspezifische Zugehörigkeit charakteristische Merkmale wie gesellschaftliches Prestige oder Macht und Einfluss sind als subjektive Faktoren deutlich schwieriger zu prüfen. Gesichert ist zudem, dass Herkunft und Bildung trotz aller bildungspolitischen Initiativen nach wie vor zu Ungleichheiten führen, weil der Weg in Gymnasien und Hochschulen bei Zugehörigkeit zu oberer Mittelschicht oder Oberschicht deutlich einfacher ist und häufiger vorkommt.

Insofern sind die Daten zur Herkunft der Medienmanager_innen ein Spiegelbild gesellschaftlicher Zustände bzw. auch der jeweiligen Altersgruppenzugehörigkeit. Dem hohen Bildungsniveau mancher Eltern der Manager_innen steht eine noch hohe Zahl an unteren und mittleren Bildungsabschlüssen gegenüber. Zwei von fünf Vätern haben einen Hochschulabschluss, ein Drittel hat die Volks-/Hauptschule besucht; nur jede sechste Mutter hat einen Hochschulabschluss, gut ein Fünftel hat die Hochschulreife erworben. Die gesellschaftliche Segregation sowie die offensichtlichen Veränderungen in den Abschlüssen wirken bis in die Managermilieus hinein. Doch das ändert sich aller Voraussicht nach mit zunehmend jüngeren Manager_innen. Sichtbar wird dies bereits bei den Partner_innen; 60 Prozent davon haben einen Hochschulabschluss, 80 Prozent sind berufstätig. Zugleich haben zwei Drittel der Medienmanager_innen Kinder. Das legt die Vermutung nahe, dass sich erstens Managertätigkeit relativ gut mit Kindererziehung

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

verbinden lässt (auch wenn der/die Partner_in arbeitet) und dass zweitens ein relativ bürgerliches Familienbild vorherrscht.

Der Verwurzelung im konventionellen Milieu widerspricht auch nicht das etwas überraschende Ergebnis zur politischen Orientierung. Bündnis 90/Die Grünen sind längst im etablierten Politikbetrieb angekommen und daher auch für Manager_innen akzeptabel. Zudem ist bei dieser Frage eine hohe Zurückhaltung bei der Antwortbereitschaft zu konstatieren, die mit einer offensichtlich generellen politischen Enthaltsamkeit korrespondiert (vgl. Buß, 2007, S. 221).

5.4 Die aktuelle Karrierestation: Position, Medium, Mitarbeiter, Verantwortlichkeiten

Mit diesem Kapitel werfen wir einen Blick auf die organisationalen Strukturen, auf die horizontalen und vertikalen Umwelten, auf die Verantwortlichkeiten und die Ebenen, in denen Medienmanager_innen tätig sind. Dazu lassen sich unterschiedliche Indikatoren heranziehen. Zunächst wurden die Teilnehmer_innen in einer offenen Frage nach der Bezeichnung ihrer aktuellen Position befragt und nach der Dauer, die sie diese Position bereits besetzen. Sie sollten ferner angeben, ob sich ihr Verantwortungsbereich eher auf Medienunternehmen als Ganzes bezieht oder eher auf eine bestimmte Sparte eines größeren Medienunternehmens (z. B. einen Verlag als Teil eines multiplen Medienkonzerns) oder eher auf eine Redaktion. Durch Filterfragen wurde dann das Medienunternehmen, die Sparte oder die Redaktion detaillierter beschrieben.[3] Das Medienunternehmen, die Sparte oder Redaktion wurde jeweils über die Größe, gemessen an der Zahl der Mitarbeiter, spezifiziert. Außerdem sollten die Teilnehmer_innen anhand von Antwortkategorien angeben, für wie viele Mitarbeiter sie Verantwortung tragen.

Die von den Befragten eingetragenen Positionsbezeichnungen sprechen zunächst für ein außerordentlich facettenreiches und heterogenes Feld und sie erschwerten eine zusammenfassende Umcodierung. Viele Antworten enthielten lediglich die Information über eine unspezifische Leitungsfunktion. Wenn erklärende Zusätze vorhanden waren, bezogen sie sich oft auf offenbar gleiche Zuständigkeitsbereiche, operierten aber mit unterschiedlichen Termini. So geben zwar einige Positionsbezeichnungen Informationen über den tatsächlichen Tätigkeitsbereich, andere aber bleiben vage und nennen ihre Position beispielsweise nur Bereichs- oder Abteilungsleiter.

3 Diejenigen, die geantwortet haben, ihr Verantwortungsbereich sei bezogen auf ein Medienunternehmen, bekamen die Folgefrage gestellt *„Dieses Medienunternehmen umfasst folgende Medien: a) Nachrichtenagentur(en), b) Produktionsunternehmen, c) Zeitungen, d) Zeitschriften, e) TV-Sender, f) Hörfunksender, g) Onlinemedium(-medien), h) Sonstiges, und zwar: (bitte eintragen)"* und hatten hier die Möglichkeit zur Mehrfachantwort. Diejenigen, die geantwortet hatten, ihr Verantwortungsbereich betreffe eine Unternehmenssparte, bekamen die Folgefrage gestellt: *„Diese Sparte ist: a) eine Nachrichtenagentur, b) ein Produktionsunternehmen, c) ein Zeitungsverlag, d) ein Zeitschriftenverlag, e) ein TV-Sender, f) ein Hörfunksender, g) ein Onlinemedium, h) Sonstiges, und zwar: (bitte eintragen)"* ohne Möglichkeit zur Mehrfachantwort. Und diejenigen, die geantwortet hatten, ihr Verantwortungsbereich betreffe eine Redaktion, erhielten die Folgefrage: *„Diese Redaktion produziert für: a) Nachrichtenagentur(en), b) Produktionsunternehmen, c) Zeitung(en), d) Zeitschriften, e) TV-Sender, f) Hörfunksender, g) Onlinemedien, h) Sonstiges, und zwar: (bitte eintragen)"* – erneut mit der Möglichkeit zur Mehrfachantwort.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Insgesamt 527 Befragte (69,4 %) sind dem Medienmanagement zuzuordnen, 286 Befragte dem Redaktionsmanagement (27,4 %). 175 (23 %) Befragte ordnen sich dem Medienmanagement in hierarchisch verhältnismäßig hochgestellten Positionen zu; sie bezeichnen sich als CEO, CF, President, Geschäftsführer, General Manager oder Vorstand. Auf vergleichbarer Hierarchiestufe stehen die Verleger, Verlagsleiter, Herausgeber (35, 4,6 %); sechs Befragte ordnen sich eine Stufe darunter in die Positionen der jeweiligen Stellvertreter ein. Eine weitere Gruppe hat Abteilungs- oder Bereichsleitungen inne (insgesamt 225, acht davon als Stellvertreter, 29,6 %), die von Anzeigen über Marketing bis zur technischen Leitung reichen, sofern eine solche Spezifikation möglich war. Jene 286 Befragte (27,4 %) aus dem Journalismus besetzen redaktionelle Leitungsfunktionen als Chefredakteure, CvDs, Redaktionsleiter, Programmdirektoren oder eine Hierarchiestufe darunter als deren Stellvertreter. Sieben Befragte ließen sich keiner der Gruppen eindeutig zuordnen und 23 machten keine Angaben (Tabelle 11).

Tabelle 11: Bezeichnung der aktuellen beruflichen Position der Befragten (n = 759)

Bezeichnung der aktuellen beruflichen Position	Häufigkeit	Prozent
Leiter/Leitung (unspezifisch)	332	43,7
Geschäftsführung/Vorstand/General Manager_innen etc.	161	21,2
Chefredaktion	83	10,9
Verleger/Verlagsleitung/Herausgeber	35	4,6
Stellvertretender Chefredakteur	32	4,2
CvD	30	4,0
Programmdirektor/Produktionsdirektor/Senderchef	28	3,7
CEO/CFO/Executives/President	14	1,8
Stellvertretende Leitung (unspezifisch)	8	1,1
Nicht zuzuordnen	7	0,9
Stellvertretender Verleger/Assistenz	4	0,5
Stellvertretende Geschäftsführung	1	0,1
Stellvertretender Direktor	1	0,1
Keine Angabe	23	3,0

Die Bezeichnungen „Leiter/Leitung (unspezifisch)“ sowie „stellvertretende Leitung (unspezifisch)“ lassen sich in einem weiteren Schritt etwas detaillierter erfassen. Sie sind als Redaktions-, Programm-, Studioleiter oder Producer eindeutig einer journalistischen Position und damit dem Redaktionsmanagement zuzuordnen (113; 33,2 %). Dagegen sind die Leiter spezifischer anderer Abteilungen oder Unternehmensbereiche (z. B. Anzeigenleiter oder Vertriebsleiter) (225; 66,2 %) Teil des Medienmanagements.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 12: Bezeichnung der aktuellen beruflichen Position, Leitungspositionen detaillierter erfasst (n = 340 Befragte, die eine Leitungsfunktion oder stellvertretende Leitungsposition in unterschiedlichen Bereiche innehaben)

Bezeichnung der aktuellen beruflichen Position (detailliert „Leitung“)	Häufigkeit	Prozent *(bezogen auf n = 340)*
Redaktionsleitung/Programmleitung/Studioleitung etc.	101	29,7
Leitung Marketing/Werbung/PR/Sales	65	19,1
Bereichsleitung	54	15,9
Anzeigenleitung	41	12,1
Vertriebsleitung	20	5,9
Technische Leitung	16	4,7
Head of...	13	3,8
Produktion/Producer	12	3,5
Objektleitung/Projektleitung	10	2,9
Abteilungsleitung	6	1,7
Nicht erkennbar	2	0,6

Im Schnitt haben die Befragten ihre derzeitige Position seit 6,24 Jahren inne. Betrachtet man die unterschiedlichen Hierarchiestufen getrennt, so ergibt sich kaum eine Abweichung. Die Geschäftsführer, Verleger, CEOs besetzen ihre Posten seit durchschnittlich 6,99 Jahren.

Beim Vergleich der Positionen und der Selbsteinordnung des Verantwortungsbereiches der Befragten in ein Medienunternehmen, eine Sparte oder eine Redaktion zeigen sich Widersprüche. So sind anhand der Positionen 268 Befragte Redaktionsmanager_innen, bei der Selbsteinordnung sind es weniger, nur 208 (27,4 %), die Managementaufgaben im redaktionellen Bereich übernehmen. Das hat natürlich Folgen auch für die Zahl der Medienmanager_innen. Diesen lassen sich insgesamt 527 Teilnehmer_innen (69,4 %) zuordnen – auf der Ebene ganzer Medienunternehmen oder spezifischer Sparten multipler Medienkonzerne (Tabelle 13). In den unterschiedlichen Zahlen spiegelt sich ganz offensichtlich die Selbsteinschätzung und Einordnung vieler Arbeitnehmer_innen in Medienunternehmen als Journalist_innen oder Redakteur_innen, auch wenn das Tätigkeitsfeld oder die Position in beispielsweise Unterhaltungsbereichen von Fernsehsendern liegt. So wird manche Tätigkeit als redaktionell bezeichnet, obwohl sie in der Selbstwahrnehmung nichts mit journalistischen Inhalten zu tun hat.

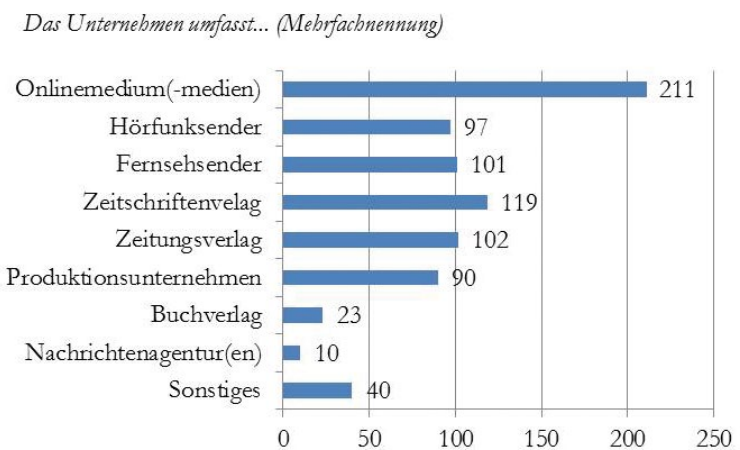
Tabelle 13: Übergeordnete Organisationsstruktur, für die Befragte tätig sind (n = 759)

Übergeordnete Organisationsstruktur	Häufigkeit	Prozent
Medienunternehmen	384	50,6
Redaktion	208	27,4
Unternehmenssparte	143	18,8
Sonstiges	23	3,0
Keine Angabe	1	0,1
Gesamt	759	100,0

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Da es sich gerade bei den großen Medienunternehmen um komplexe Konzerne mit multiplen Medienprodukten und -beteiligungen handelt, hatten die Befragten bei der spezifischeren Zuordnung die Möglichkeit zur Mehrfachnennung von Medienorganisationsformen (Abbildung 3). Wenig überraschend ist, dass auch auf der Ebene des Medienmanagements die überwiegende Zahl der Befragten in Unternehmen arbeitet, bei denen Onlinemedien existieren. Dass die Unterscheidung zwischen Medien- und Redaktionsmanagement trägt, zeigt sich in Abbildung 3 und Abbildung 4 beim Unterschied der Angaben zu den Produktionsunternehmen. Immerhin 90 davon werden von den Befragten angegeben als Sparte in einem Medienunternehmen, auf der Redaktionsebene sind es nur noch zwei Produktionsunternehmen, für die Redaktionen Inhalte herstellen. Dies spiegelt exakt den Umstand wieder, dass Produktionsunternehmen im Unterhaltungssegment eine herausgehobene Rolle spielen, im journalistischen dagegen so gut wie keine (vgl. Lantzsch, Altmeppen, & Will, 2007).

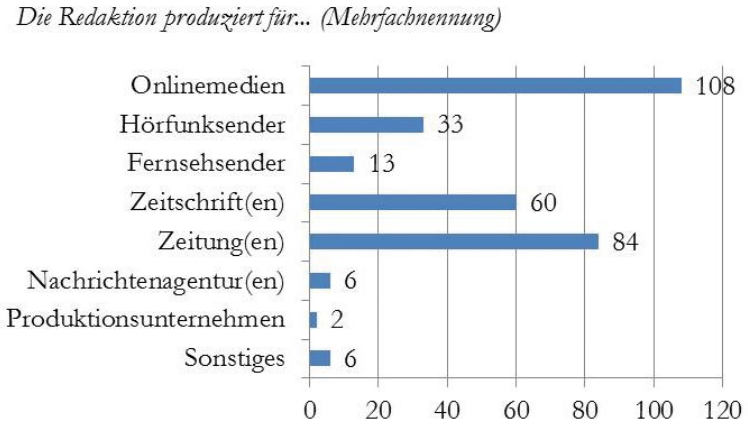
Abbildung 3: Organisationsstruktur des Medienunternehmens, in dem die Befragten arbeiten (n = 384 Befragte arbeiten auf Medienunternehmensebene)



Dass Onlinemedien auch die meist genannte Organisationsstruktur innerhalb der Mehrfachantworten auf der Redaktionsebene sind, ist wenig überraschend. Kaum eine Redaktion existiert noch ohne ein Pendant im WWW. Am meisten kombiniert ist die Angabe „Onlinemedien" mit Zeitungs- (90 Fälle) und Zeitschriftenverlag (100) sowie Fernsehsender (74). Zeitungs- und Zeitschriftenverlage machen zusammen die größte Gruppe derjenigen Medienunternehmen als Distributoren aus, für die die Redaktionen produzieren (insgesamt 221) (Abbildung 4).

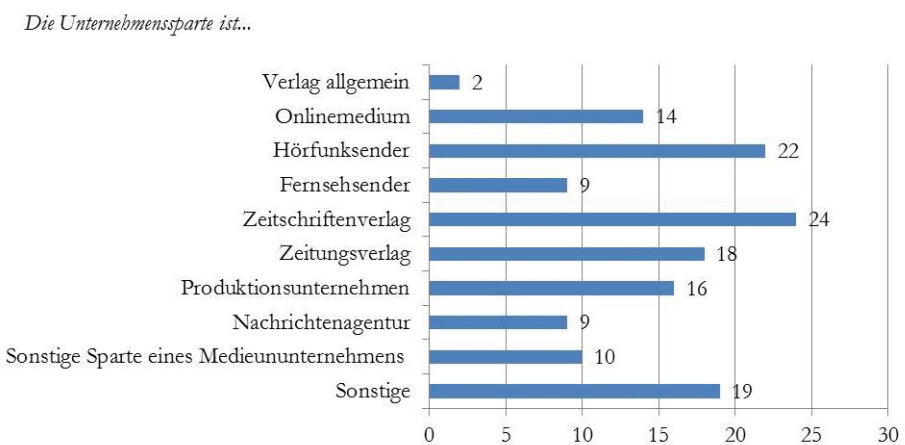
https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Abbildung 4: Medien, für die Befragte in ihrer Redaktion produzieren (n = 208 Befragte in Redaktionen)



143 der Befragten arbeiten in Unternehmenssparten, also bei Medien, die Teil von Medienkonzernen sind. Dabei bilden Verlage (Zeitung, Zeitschrift, Verlag allgemein) die größte Gruppe (44 Nennungen) (Abbildung 5). Überdurchschnittlich viele der 143 Befragten, die in Unternehmenssparten arbeiten, sind in Hörfunksendern und Produktionsunternehmen tätig. Hörfunksender sind in vielen Bundesländern ein Unternehmensteil von Verlagen und sind als abhängige Betriebe häufig ebenfalls ein Teil eines Medienkonglomerates (vgl. Formatt, 2012, S. 29-31).

Abbildung 5: Organisationsstruktur der Unternehmenssparte, für die die Befragten arbeiten (n = 143 Befragte in Unternehmenssparten)



https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

In den häufig genannten Mediengattungen bzw. Organisationsstrukturen sind vor allem die im redaktionellen Bereich tätigen Redaktionsmanager_innen verortet: 167 der 286 Chefredakteure, deren Stellvertreter und CvDs arbeiten für Print- oder Onlinemedien.

Die Mehrheit der Befragten arbeitet für Unternehmen mittlerer Größe, mit 51 bis 250 Mitarbeiter_innen (195, 25,7 %) oder 251 bis 500 Mitarbeiter_innen (110, 14,5 %). Jeweils gut ein Zehntel arbeitet für deutlich größere Konzerne: 93 (12,3 %) arbeiten für ein Unternehmen mit 501 bis 1 000 Mitarbeiter_innen; 76 (10 %) beziffern die Größe auf 1 001 bis 2 500 Mitarbeiter_innen; bis zu 5 000 Mitarbeiter haben die Unternehmen von 89 (11,7 %) der Befragten und 80 (10,5 %) geben an, für ein Unternehmen mit mehr als 5 000 Mitarbeiter_innen zu arbeiten. Deutlich weniger vertreten sind die kleinen Medienunternehmen mit ein bis zehn Mitarbeiter_innen (12, 1,6 %) und elf bis 50 Mitarbeiter_innen (83, 10,9 %) (Tabelle 33 im Anhang). Diese Verteilung lässt den Schluss zu, dass die gewonnen Daten einerseits dem Anspruch des Forschungsprojektes genügen, die Redaktions- und Medienmanager_innen der mächtigen Medienunternehmen zu erfassen, dass sie andererseits auch vermögen, die vielfältige und verzweigte Medienlandschaft Deutschlands abzubilden.

Um den Kompetenzbereich der Medien- und Redaktionsmanager_innen abstecken zu können, wurden sie mittels vorgegebener Kategorien danach gefragt, für wie viele Mitarbeiter_innen sie Verantwortung tragen (Tabelle 14). Die meisten der Befragten sind für sechs bis 50 Mitarbeiter_innen verantwortlich (296, 39 %), ein weiteres Drittel ist Vorgesetzte_r für 51 bis 500 Beschäftigte.

Tabelle 14: Zahl der Mitarbeiter_innen, für die Befragte Verantwortung tragen (n = 759)

Anzahl der Mitarbeiter_innen	Häufigkeit	Prozent
Keine	35	4,6
1 bis einschließlich 5	102	13,4
6 bis einschließlich 20	154	20,3
21 bis einschließlich 50	142	18,7
51 bis einschließlich 100	111	14,6
101 bis einschließlich 250	105	13,8
251 bis einschließlich 500	37	4,9
Mehr als 500	51	6,7
Keine Angabe	22	2,9
Gesamt	759	100,0

Zusammen mit der Positionsbezeichnung konnten die Teilnehmer_innen einer der drei Managementebenen – untere, mittlere, obere Managementebene[4] – zugeord-

4 Die Literatur zum Management bietet nur vage Definitionen der verschiedenen Managementebenen. Hungenberg und Wulf (2011) nennen einige beispielhafte Positionsbezeichnungen, die sie jeder Ebene zuordnen (Hungenberg & Wulf, 2011, S. 22). Unter Verweis auf Gutenberg (ohne Beleg) gehen Hummel und Zander (2008) zumindest etwas darüber hinaus und ordnen der obersten Managementebene eine bestimmte Entscheidungsgewalt zu (Hummel & Zander, 2008, S. 8-9).

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

net werden.[5] Medien- und Redaktionsmanager_innen (identifiziert über die Selbstverortung ihrer Tätigkeit für ein Medienunternehmen, eine Unternehmenssparte oder eine Redaktion)[6] sind überwiegend auf der mittleren oder oberen Managementebene tätig (Tabelle 15).

Tabelle 15: Kreuztabelle Verteilung der Befragten auf die Bereiche Medienmanagement – Redaktionsmanagement und die Managementebenen (absolute Zahlen; n = 723; 36 Befragte machten keine Angaben).

Managementebene	Medienmanagement	Redaktionsmanagement	Sonstige	Gesamt
Untere	111	44	6	162
Mittlere	175	93	7	275
Obere	218	60	8	286
Gesamt	504	197	21	723

Diese Konzentration auf die mittlere und obere Managementebene in beiden Bereichen (Medien und Redaktion) enthält auch eine Aussage über die Qualität des Datensatzes gemessen an dem Ansinnen der Studie: Die Umfrage hat die gewünschten Entscheidungsträger in Medien und Redaktionen erreicht. Anhand der Daten können daher, mit aller Vorsicht, zumindest Annahmen über die Gestalt von Karrierewegen, -stationen und -positionen von Medien- und Redaktionsmanager_innen in Deutschland abgeleitet werden und das Feld kann exploriert und deskribiert werden.

5.5 Der bisherige Karriereweg

Bei der Abbildung des bisherigen Karriereweges deutscher Medien- und Redaktionsmanager_innen interessieren nicht nur wichtige berufliche Stationen, sondern in besonderer Weise auch Prägungen sowie Motive für einen Schritt aus einer anderen in die Medienbranche. Folgende Indikatoren sollten dazu dienen, den individuellen Weg des/der Befragten und die persönlichen Bewertungen prägender Stationen nachzuzeichnen: 1. die erste verantwortliche Position sowie der Charakter des Unternehmens, der Sparte oder Redaktion, wo die Stelle angesiedelt war (analog zur Erfassung der aktuellen Position) und weiterhin das Alter des Befragten bei der Übernahme der Stelle und die Dauer, für die der Befragte die Position innehatte; 2. die Anzahl der verantwortlichen Positionen in Medienun-

5 Zur oberen Managementebene wurden Geschäftsführung, Vorstand, CEOs, CFOs, General Manager, Verleger, Verlagsleiter, Herausgeber gezählt; auf der redaktionellen Ebene sind das Chefredakteure und Programmdirektoren. Der mittleren Managementebene wurden Executives, Stellvertreter, und sämtliche Abteilungs- und Bereichsleiter zugeordnet; auf der Redaktionsebene sind das CvDs, Producer, Ressortleiter und stellvertretende Chefredakteure. Der unteren Managementebene wurden die Leitungen technischer und zuarbeitender Bereiche zugeteilt.

6 Die entsprechende Frage im Fragebogen bot drei Antwortkategorien und eine Ausweichkategorie zur Auswahl und lautete: *Tragen Sie in Ihrer derzeitigen leitenden Position Verantwortung für… a) Ein Medienunternehmen (z. B. Verlag, Medienkonzern, TV-Anstalt); b) Eine Unternehmenssparte als Teil eines größeren Medienunternehmens; c) Eine Redaktion; d) Sonstiges, und zwar.* Die ersten beiden Antwortkategorien wurden dem Bereich Medienmanagement zugeordnet, die dritte dem Redaktionsmanagement; sonstige Angaben wurden fallweise entschieden.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ternehmen; 3. die Tätigkeit in anderen Ländern; 4. mögliche Wechsel von einer anderen in die Medienbranche sowie deren Grund und schließlich 5. die Position, die bisher als die prägendste empfunden wurde mitsamt der Begründung dafür und der Charakter des Unternehmens, der Sparte oder Redaktion, wo die Stelle angesiedelt war.

Die Antworten erlauben Aussagen zu Fragen der Karriereplanung und des Karriereverlaufs. Karrierepläne gelten mittlerweile als Legende (vgl. Buß, 2007, S. 85-86). Geradlinige Karrierewege und eine bewusste Karriereplanung existieren meist nur in der Rückschau. In unserem Fall kommt erschwerend hinzu, dass die Befragten im Durchschnitt vor ihrer aktuellen Position knapp zwei (1,79) weitere verantwortliche Positionen innehatten, also noch nicht auf sehr lange Karriereverläufe verweisen können. Immerhin traten sie ihre erste verantwortliche Stelle im Mittel bereits mit knapp 33 Jahren an und behielten sie 3,35 Jahre (Tabelle 37 im Anhang). Dabei unterscheiden sich Männer und Frauen kaum.

Ebenso wie bei der aktuellen verantwortlichen Position dominieren die Zeitschriften- und Zeitungsverlage: Die Mehrheit der Befragten hatte in einem solchen Unternehmen die erste verantwortliche Position inne (Tabelle 16). Mit Hörfunk und Fernsehen folgen weitere traditionelle Medien als Beginn der Karrierestufen, während Onlinemedien offensichtlich noch zu jung sind, um in größerer Zahl den Karriereeinstieg zu bilden.

Tabelle 16: Medienunternehmen, in dem die erste verantwortliche Position besetzt wurde (n = 554; 205 Befragte machten hierzu keine Angaben)

Art des Unternehmens der ersten verantwortlichen Position	Häufigkeit	Prozent
Zeitungsverlag	159	28,7
Zeitschriftenverlag	110	19,8
Hörfunksender	75	13,5
Fernsehsender	61	11,0
Integrierter Medienkonzern	53	9,6
Produktionsunternehmen	37	6,7
Onlinemedium	21	3,8
Nachrichtenagentur	14	2,5
Buchverlag	5	0,9
Verlag allgemein	3	0,5
Sonstiges	16	2,9

123 der Befragten haben berufliche Auslandserfahrung. Diese Zahl (16,2 %) erscheint angesichts der vielfach propagierten Internationalisierung der Medienmärkte recht gering. Andererseits konzentriert sich das internationale Mediengeschäft auf wenige Unternehmen. 119 der 123 machten Angaben darüber, in wie vielen Ländern sie tätig waren: im Schnitt in zwei Ländern außerhalb Deutschlands, der höchste Wert liegt immerhin bei elf Ländern (Tabelle 35 im Anhang).

135 der Befragten (19,7 %) haben während ihrer Laufbahn von einer anderen in die Medienbranche gewechselt und nennen dafür in einer offenen Antwort vor

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

allem die berufliche Herausforderung als Grund (Tabelle 17). Immerhin 23,7 Prozent derjenigen, die einen Wechsel vollzogen haben, begründen ihn mit explizitem Interesse an Medien oder an der spezifischen Aufgabe im Medienbetrieb.

Tabelle 17: Grund für den Wechsel von einem anderen in ein Medienunternehmen (n = 135 Befragte haben eine Wechsel von einer anderen in die Medienbranche vollzogen)

Grund für den Wechsel	Häufigkeit	Prozent
Berufliche Herausforderung	68	50,4
Interesse (an Medien)	32	23,7
Beruflicher Aufstieg	8	5,9
Ortswechsel	5	3,7
Bezahlung	3	2,2
Insolvenz des vorherigen Unternehmens	3	2,2
Aufgabenvermehrung	2	1,5
Aufbauarbeit leisten	1	0,7
Sonstige	3	2,2
Keine Angabe	10	7,4

Eine Selbsteinschätzung besonders prägender Stationen (Tabelle 39 im Anhang) in der beruflichen Laufbahn gibt Hinweise auf die professionelle Identität, die eine Person im Berufsleben ausbildet. Geben Manager_innen bestimmte Positionen als besonders prägend an, kann davon ausgegangen werden, dass in dieser Position besonders wertvolle Erfahrungen für die weitere Karriere gemacht und Kompetenzen erworben und dass besondere Einblicke in Prozesse und Entscheidungsmechanismen gewonnen wurden, die das Handeln der Person auch in der aktuellen Position leiten. Beinahe alle Befragte geben eine ihrer derzeitigen Position vergleichbare oder gar identische Stelle als die prägendste an. Die Übereinstimmung liegt bei 61,1 Prozent, wobei immerhin 144 denkbare Kombinationen aus der aktuellen Position und der prägendsten Position möglich wären. Besonders auffallend: Zwischen den Bereichen Redaktions- und Medienmanagement besteht offenbar wenig Durchlässigkeit. Wer im redaktionellen Bereich seine Prägung erfahren hat, bleibt im Verlauf seiner weiteren Karriere dort und gleiches gilt für den Bereich des Medienmanagements.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich ab bei der vergleichenden Betrachtung der Mediengattung, in der die Befragten ihre prägendste Position inne hatten und in der sie derzeit tätig sind. Die Mehrheit, 264 Personen erlebten einen Verlag (Zeitung, Zeitschrift, Buch) als besonders prägend (Tabelle 18). Die Übereinstimmung ist auch hier außerordentlich deutlich. Die Organisationsform des prägendsten Medienunternehmens entspricht in 358 Fällen (n = 544) der Struktur des jetzigen Unternehmens. Also geben 66 Prozent der Befragten die Form eines Medienunternehmens als die prägendste an, die sie auch zuvor, bei der Beschreibung der aktuellen Tätigkeit, genannt haben.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 18: Prägendste Unternehmensstruktur für die Befragten (n = 759)

Prägendste Mediengattung	Häufigkeit	Prozent
Zeitungsverlag	157	20,7
Zeitschriftenverlag	100	13,2
Hörfunksender	72	9,5
Integrierter Medienkonzern	69	9,1
Fernsehsender	54	7,1
Produktionsunternehmen	36	4,7
Onlinemedium	24	3,2
Nachrichtenagentur	19	2,5
Verlag allgemein	4	0,5
Buchverlag	3	0,4
Sonstiges	6	0,8
Keine Angabe	215	28,3
Gesamt	759	100,0

Mittels einer offenen Folgefrage wurde bei allen Befragten der Grund für die besondere Prägung ermittelt (Tabelle 19). Ein großes Gewicht messen die Befragten der Entscheidungsmacht und Verantwortung bei: Von 759 Befragten machten 511 Angaben zu den Gründen; 150 nannten Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit (19,8 %)[7] als ersten wichtigen Grund; ähnlich hoch bewertet wird der Umfang an Verantwortung (131; 17,3 %).[8] 59 (7,8 %) sehen in der speziellen (gestalterischen) Aufgabe und Herausforderung einen besonderen Reiz.[9] Die Parallelen zum Grund für den Wechsel sind erkennbar und nicht verwunderlich. Medien- und Redaktionsmanager_innen tragen hohe Verantwortung, sie sehen genau darin einen großen Reiz, wie ebenso in der Möglichkeit, zu gestalten und frei zu entscheiden.

7 Hierzu zählen Nennungen wie: Alleinige Entscheidung/Verantwortung/Führung; Befugnisse, Freiheit, Zwang zur Entscheidung; Einflussnahme; Gestaltungsmöglichkeiten; Führungsposition; Aufbauarbeit.

8 Hierzu zählen Nennungen wie: Verantwortung; Verantwortung, groß; Verantwortung, international; Verantwortung, speziell; Verantwortung übernehmen.

9 Hierzu zählen Nennungen wie: Aufgabe speziell; Breite Aufgaben; Entwicklung, Projekte, persönlich; Kreativität.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 19: Begründung der prägendsten Position (n = 759)

Begründung der prägendsten Position	Häufigkeit	Prozent
Verantwortung, groß	66	8,7
Erfahrung machen	63	8,3
Führungsposition	59	7,8
Gestaltungsmöglichkeiten	50	6,6
Herausforderung allgemein/Tätigkeit/Unternehmen	32	4,2
Aufgabe, speziell	31	4,1
Verantwortung, speziell	29	3,8
Persönlich/Team	25	3,3
Verantwortung	24	3,2
Aufbauarbeit	23	3,0
Breite Aufgaben	19	2,5
Befugnisse, Freiheit, Zwang zur Entscheidung	14	1,8
Berufserfahrung	14	1,8
Aufstieg	9	1,2
Strategische Aufgabe	9	1,2
Verantwortung, international	8	1,1
Sonstiges (< 1%)[10]	36	4,8
Keine Angabe	248	32,7
Gesamt	759	100,0

5.6 Der Bildungsweg

Wie die offensichtlich hohe hierarchische Stellung von Medien- und Redaktionsmanager_innen vermuten lässt, verfügen sie über eine überdurchschnittlich hohe formale Bildung. 638 (84,1 %) haben die Hochschulreife erlangt, 548 (72,2 %, n = 759) verfügen über einen Hochschulabschluss.[11] Davon haben die meisten (427, 56,3 %, n = 759) einen der inzwischen ehemaligen klassischen Abschlüsse, Diplom, Magister oder Staatsexamen, an einer staatlichen Universität gemacht. Immerhin 62 (8,2 %) sind promoviert. Frauen und Männer unterscheiden sich kaum: Über 80 Prozent der Männer und Frauen haben Abitur; jeweils über 70 Prozent haben einen akademischen Abschluss. Einziger Unterschied: Männer sind deutlich öfter promoviert oder haben eine Habilitation (Tabelle 20 und Tabelle 21).

10 In diese Kategorien fallen Nennungen wie Kreativität, Einflussnahme und Projektentwicklung.

11 Aufgeschlüsselt nach Geschlecht liegen Angaben zu 540 Befragten vor, weil acht Befragte zu ihrem Geschlecht keine Angaben machten.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 20: Schulabschluss Frauen (n = 162) und Schulabschluss Männer (n = 589); 8 Befragte machten keine Angabe (s. Anm. 11)

Schulabschluss Frauen	Häufigkeit	Prozent
Hochschulreife	141	87,0
Realschulabschluss	11	6,8
Fachhochschulreife	7	4,3
Volksschul-/Hauptschulabschluss	1	0,6
Sonstiger	2	1,2
Gesamt	162	100,0
Schulabschluss Männer	**Häufigkeit**	**Prozent**
Hochschulreife	493	83,7
Fachhochschulreife	59	10,0
Realschulabschluss	29	4,9
Volksschul-/Hauptschulabschluss	2	0,3
Abschluss der polytechnischen Oberschule	2	0,3
Sonstiger	4	0,7
Gesamt	589	100,0

Tabelle 21: Hochschulabschluss Frauen (n = 162) und Hochschulabschluss Männer (n = 589); 8 Befragte machten keine Angabe)

Hochschulabschluss Frauen	Häufigkeit	Prozent
Ja	121	74,7
Nein	41	25,3
Gesamt	162	100,0
Hochschulabschluss Männer	**Häufigkeit**	**Prozent**
Ja	419	71,1
Nein	170	28,9
Gesamt	589	100,0

Die meisten Abschlüsse wurden an staatlichen Universitäten erworben (77,7 %), etwa ein Siebtel an staatlichen Fachhochschulen und nicht einmal fünf Prozent an privaten Hochschulen.

Wenig überraschend haben die meisten Medienmanager_innen Wirtschaftswissenschaften studiert (146; 26,6 %; n = 548),[12] gefolgt von Hauptfächern, die im weitesten Sinne Bereiche der Medien- und Kommunikationswissenschaft umfassen (101; 18,4 %).[13] Jura/Rechtswissenschaften (43; 7,8 %), Politikwissenschaft (39; 7,1 %) und Germanistik (37; 6,6 %) sind weitere vergleichsweise oft genannte Hauptfächer (Tabelle 22).

12 Hierzu zählen: Wirtschaftswissenschaften allgemein, Volkswirtschaftslehre, sonstige Wirtschaftsstudiengänge.

13 Hierzu zählen: Medien- und Kommunikationswissenschaft, Publizistik, Journalistik, Journalismus, Medienwirtschaft, Medienökonomie, Medienmanagement, Marketing und Werbung, Medieninformatik und sonstige Medienstudiengänge.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 22: Studienhauptfach der Redaktions- und Medienmanager_innen (n = 548 Befragte verfügen über einen Hochschulabschluss)

Studienhauptfach	Häufigkeit	Prozent *(n = 548)*
Wirtschaftswissenschaften	146	26,8
Sprachwissenschaften, Literaturwissenschaften, Germanistik	59	10,8
Medien-, Kommunikationswissenschaften, Publizistik, Journalismus/Journalistik	57	10,5
Sozialwissenschaften, Politikwissenschaft, Soziologie	49	8,9
Rechtswissenschaften, Jura	43	7,8
Medienmanagement, Medienwirtschaft/-ökonomie, Marketing/Werbung	30	5,4
Geschichte	29	5,3
Technikwissenschaften, Maschinenbau	20	3,6
Physik, Chemie, Informatik, Agrarwissenschaften, Biologie	18	3,3
Medieninformatik, sonstige Medienstudiengänge	14	2,6
Kunst-/Kultur-/Musikwissenschaften	9	1,6
Theologie, Philosophie	9	1,6
Pädagogik, Psychologie	8	1,4
Sonstiges/keine Angabe	57	10,4
Gesamt	548	100,0

Die Zahl derer, die zumindest einen Teil ihres Studiums im Ausland verbracht haben, erscheint ähnlich überraschend gering wie bereits die Ergebnisse zur beruflichen Auslandserfahrung: 534 Befragte machten dazu Angaben, davon waren 115 (21,5 %) während des Studiums im Ausland (Tabelle 23). Von der Gesamtzahl derer, die ihr Studium mit einem akademischen Abschluss beendet haben, sind es rund 20 Prozent.

Tabelle 23: Studium im Ausland (n = 759)

Auslandssemester	Häufigkeit	Prozent
Ja	115	15,2
Nein	419	55,2
Kein Studium oder keine Angabe	225	29,6
Gesamt	759	100,0

Obwohl deutlich über die Hälfte der Teilnehmer_innen (69,4 %) dem Medienmanagement und nur 27,4 Prozent dem Redaktionsmanagement zuzuordnen sind, haben erstaunlich viele Befragte eine Ausbildung im journalistischen Bereich absolviert: 251 Befragte geben an, ein Volontariat gemacht zu haben (33,1 %), dagegen haben nur 170 (22,4 %) eine kaufmännische Ausbildung durchlaufen und 148 Personen eine Ausbildung anderer Art (19,5 %). Insgesamt haben 551 Personen eine Ausbildung absolviert, einige sogar mehrere Ausbildungen: Es bestand die Möglichkeit zur Mehrfachnennung, und so kommen die 551 Personen auf 751 Nennungen zur Ausbildung. Zwischen Frauen und Männern lassen sich nur leichte Unterschiede erkennen: Frauen haben etwas häufiger eine kaufmännische

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Ausbildung, aber deutlich weniger eine andere Ausbildung absolviert als Männer (Tabelle 41, Tabelle 42 und Tabelle 43 im Anhang).

5.7 Berufsmotivation und -Interessen

Mit der kategorialen Frage „Mit welchem Motiv haben Sie in der Medienbranche Ihre erste Anstellung angetreten?“ und der Möglichkeit zur Mehrfachantwort sollte dem spezifischen Interesse an der Arbeit für und in Medien nachgegangen werden. 754 Personen machten Angaben und nannten am häufigsten ein an Managementaufgaben ausgerichtetes Interesse: „ich wollte planerisch arbeiten“, „ich wollte entwickeln“, „ich wollte organisieren“, „ich wollte führen“, „ich wollte wirtschaftlich/unternehmerisch handeln“ – zusammen kommen diese Antwortkategorien auf 787 Nennungen (51,8 %). Diesem an Managementaufgaben orientierten Interesse folgen Ziele, die eher der Medienproduktion zugeschrieben werden können: „ich wollte journalistisch arbeiten“ (308; 20,2 %) oder „ich wollte kreativ arbeiten“ (260; 17,1 %) oder „ich wollte künstlerisch arbeiten“ (35; 2,3 %) – insgesamt also 603 Nennungen (39,6 %) (Tabelle 24).

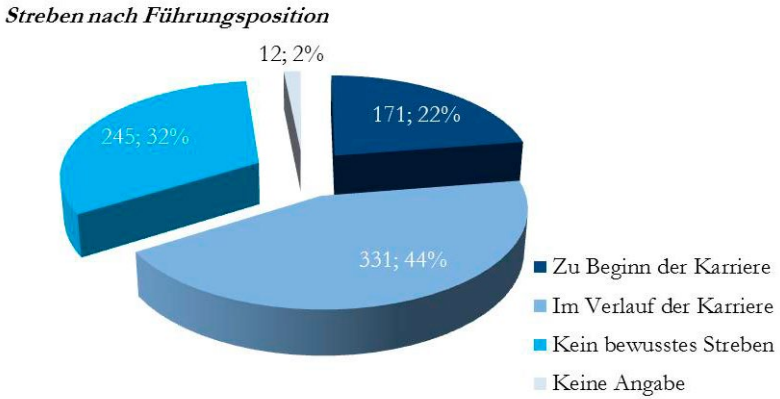
Tabelle 24: Motive für die Arbeit in der Medienbranche (n = 754 Befragte nannten Motive; Möglichkeit der Mehrfachnennung)

Motiv für Arbeit in der Medienbranche *(Mehrfachantworten)*	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Ich wollte praktisch journalistisch arbeiten.	308	19,5	40,8
Ich wollte kreativ arbeiten.	260	16,5	34,5
Ich wollte organisieren.	243	15,4	32,2
Ich wollte entwickeln.	225	14,2	29,8
Ich wollte führen.	174	11,0	23,1
Ich wollte planerisch arbeiten.	132	8,4	17,5
Ich hatte ein anderes Motiv	88	5,6	11,7
Ich hatte kein besonderes Motiv.	65	4,1	8,6
Ich wollte künstlerisch arbeiten.	35	2,2	4,6
Allgemeines Interesse	20	1,3	2,7
Verdienst/Karriere	14	0,9	1,9
Ich wollte wirtschaftlich/unternehmerisch handeln.	13	0,8	1,7
Private/familiäre Gründe	3	0,2	0,4
Gesamt	1580	100,0	209,5

Das sichtbar hohe Interesse an verantwortungsvollen und entscheidungsautonomen Aufgaben geht einher mit dem Streben nach einer Führungsposition, wenn nicht von Beginn an, so doch spätestens im Verlauf des Berufslebens (Abbildung 6).

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Abbildung 6: Streben nach einer Führungsposition der Befragten



6. Fazit

Wir haben für unser Ziel, eine Kennkarte der Medienmanager- und Redaktionsmanager_innen zu erstellen, eine Vielzahl von Variablen in unterschiedlichen Dimensionen abgefragt: die prägnanten soziodemographischen Merkmale der Befragten (Mikroebene, Beschreibung Individuen und sozialer Kontext), die aktuelle Karrierestation und den bisherigen Karriereverlauf (Mikro- und Mesoebene, Beschreibung von Karrieretypen) und die Berufsmotivation und -interessen und den Bildungsweg (Mikro- und Mesoebene, Beschreibung der beruflichen Kontexte).

Insgesamt zeigen die Daten ein recht homogenes Bild der Medien- und Redaktionsmanager_innen. Sie arbeiten überwiegend in Medienunternehmen mittlerer Größe, wo sie eine Position mit hoher Verantwortung und großer Entscheidungskompetenz bekleiden. Genau diese Kombination deckt sich mit den Interessen und Motiven, die ihren beruflichen Werdegang bestimmt haben und oft ergänzt werden durch eine hohe Affinität zur Medienbranche. Sie verfügen über eine hohe Bildung, was sie mit ihrem familiären Umfeld teilen.

Neben diesem kongruenten Erscheinungsbild liefern die Daten aber auch die empirische Grundlage für eine Unterscheidung zwischen Medien- und Redaktionsmanager_innen. Sie sind nicht nur objektiv unterscheidbar anhand ihrer Positionsbezeichnungen, etwa als Geschäftsführer_in im Verlag oder als Chefredakteur_in bei der Zeitschrift sowie anhand ihrer Zuordnung zur Organisationsstruktur eines Medienunternehmens auf der einen und einer Redaktion auf der anderen Seite. Auch die Motive für ihren Job differieren. Im Vergleich beider Gruppen werden Unterschiede sichtbar bei den Motiven für den Eintritt in den Beruf. So ist eine deutliche Affinität der 286 Redaktionsmanager_innen zu journalistischen Arbeiten erkennbar: 272 mal nennen sie als Gründe das journalistische, kreative und künstlerische Arbeiten (n = 206 bei Möglichkeit zur Mehrfachnennung). Dagegen nennen 527 Medienmanager_innen, die zu ihren Gründen für

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

den Eintritt in die Medienbranche Angaben machten, journalistische, kreative und künstlerische Arbeit lediglich 369 mal.

Ein weiteres höchst auffälliges Kennzeichen ist, dass die Karrieren von Medien- und Redaktionsmanager_innen auf sehr vorhersehbaren Bahnen verlaufen. Eher selten wechseln Manager_innen aus anderen Branchen in die Medienbranche. Vor allem aber: Medienmanager_innen bleiben der Mediengattung, die den Einstieg in ihre Karriere bildete, in der überwiegenden Zahl treu. Oder, anders herum ausgedrückt: Ein für die Karriere nutzvoller Wechsel zwischen Mediengattungen, der Gewinn von Erfahrungen aus anderen als den gewohnten Medienunternehmen, die Erweiterung des Horizontes durch Herausforderungen in anderen Mediengattungen bleiben weitestgehend aus.

Offensichtlich verdichten sich die Kenntnisse und Erfahrungen aus der beruflichen Welt zu so festen soziokulturellen Deutungs- und Kulturmustern von Berufsstilen, dass das daraus entstehende Wertegefüge prägend ist für den gesamten Karriereverlauf. So wie davon ausgegangen werden kann, dass schon die Aspiranten für Managerpositionen aufgrund spezifischer Erwartungen (Kompetenzen und typische Denk-, Verhaltens- und Kulturmuster) ausgewählt werden, so setzt sich diese Sedimentation der beruflichen Lebensstile fort. Es entsteht dabei ein „Stallgeruch", beispielsweise eines Verlagsmanagers, der, das legen unsere Ergebnisse nahe, auf Lebenszeit eindeutig erkennbar bleibt, wie andererseits auch der Stallgeruch der Manager anderer Mediengattungen. Es ist offenbar ein bestimmtes Wissen und Handeln erforderlich für bestimmte Mediengattungen, und diese Praktiken sorgen für eine Rekrutierung des Manager-Nachwuchses aus dem gleichen Feld. Und sie sind vermutlich mit dafür verantwortlich, dass wie in vielen anderen Führungspositionen bei den Medien- und Redaktionsmanager_innen Frauen deutlich unterrepräsentiert sind.

Erlauben die Daten einerseits eine detaillierte Beschreibung der Karrierewege, der aktuellen Karrierestation und der soziodemographischen Hintergründe von Medien- und Redaktionsmanager_innen, so fordern sie andererseits zu weiterer, tiefergehender und explanativer Forschung auf. Basierend auf den ersten Erkenntnissen über diese bisher von wissenschaftlicher Perspektive aus wenig beachteten Akteure der Medienlandschaft sind weitere Erhebungen notwendig. Offene Fragen richten sich beispielsweise auf Art und Form der sozialen Praktiken, die zur Ausübung dieses Berufs notwendig sind und die sich anscheinend nach Mediengattungen unterscheiden; sie zielen auf die Motive, die die Handlungen und Entscheidungen leiten; offene Fragen bestehen hinsichtlich der Auffassung vom Beruf (Selbstverständnis) und hinsichtlich der Funktionen von Journalismus und Medien; und schließlich ist nach der Verantwortung der Manager_innen zu fragen und danach, welcher Bezugspunkt (Publizistik oder Ökonomie) die Verantwortung leitet. Dann wird auch das Bild des Wandels des Medienmanagements klarer werden.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literatur

ALM Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in Deutschland (Hrsg.) (2010). *Jahrbuch 2009/2010*. Berlin: Vistas.

Altmeppen, K.-D. (2000). Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement. In M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Medienmanagement. Eine Einführung* (S. 41-58). München: UTB.

Altmeppen, K.-D. (2006). *Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management*. Wiesbaden: VS Verlag.

ARD Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) (2010). *Jahrbuch*. Hamburg: Hans-Bredow-Institut.

Aris, A., & Bughin, J. (2005). *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*. Chichester: Wiley.

Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Breyer-Mayländer, T. (2004). *Einführung in das Medienmanagement. Grundlagen, Strategie, Führung, Personal*. München/Wien: Oldenbourg.

Brösel, G., & Keuper, F. (Hrsg.) (2003). *Medienmanagement: Aufgaben und Lösungen*. München: Oldenbourg.

Buß, E. (2007). *Die deutschen Spitzenmanager – Wie sie wurden, was sie sind*. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln. München: Oldenbourg.

Buß, E. (2009). *Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien*. München: Oldenbourg.

Formatt-Institut (2010). *Zehn Jahre Film- und Fernsehproduktion in Deutschland Eine Langzeitstudie über die Produktionsjahre 1999 bis 2008*. Im Auftrag der Staatskanzlei Nordrhein-Westfalen. Dortmund.

Formatt-Institut (2012). *Film- und Fernsehproduktion in Nordrhein-Westfalen im Vergleich zu anderen Bundesländern 2009 und 2010*. Im Auftrag der Ministerin für Bundesangelegenheiten, Europa und Medien des Landes Nordrhein-Westfalen. Dortmund.

Giddens, A. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (3. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.

Haas, M. (2006). Innovation mit einer neuen bürgerlichen Partei? Die Grünen nach der Bundestagswahl 2005. In U. Jun, H. Kreikenboom, & V. Neu (Hrsg.), *Kleine Parteien im Aufwind* (S. 201-222). Frankfurt am Main: Campus.

Hradil, S. (2006). Soziale Milieus. Eine praxisorientierte Forschungsperspektive. *Aus Politik und Zeitgeschichte, 44-45*, 3-10.

Hummel, T. R., & Zander, E. (2008). *Unternehmensführung. Lehrbuch für Studium und Praxis*. München & Mering: Rainer Hampp Verlag.

Hungenberg, H., & Wulf, T. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende*. Wiesbaden: VS Verlag.

Jarren, O., & Vogel, M. (2009). Gesellschaftliche Selbstbeobachtung und Koorientierung. Die Leitmedien der modernen Gesellschaft. In D. Müller, A. Ligensa, & P. Gendolla (Hrsg.), *Leitmedien: Konzepte, Relevanz, Geschichte* (Band 1, S. 71-92). Bielefeld: Transcript.

Kaltenbrunner, A., Karmasin, M., & Kraus, D. (Hrsg.) (2013). *Der Journalisten-Report IV. Medienmanagement in Österreich*. Wien: Facultas.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Karmasin, M., & Winter, C. (2000). Kontexte und Aufgabenfelder des Medienemanagements. In M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements* (S. 15-39). München: UTB.

Keil, S. (2000). *Einsame Spitze? Frauen in Führungspositionen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk*. Münster/Hamburg/London: Lit Verlag.

Koppetsch, C. (2001). Milieu und Geschlecht. Eine kontextspezifische Perspektive. In A. Weiß, C. Koppetsch, A. Scharenberg, & O. Schmidtke (Hrsg.), *Klasse und Klassifikation. Die symbolische Dimension sozialer Ungleichheit* (S. 109-137). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Krotz, F., & Hepp, A. (2012). *Mediatisierte Welten: Beschreibungsansätze und Forschungsfelder.* Wiesbaden: VS Verlag.

Lantzsch, K., Altmeppen, K.-D., & Will, A. (2010) (Hrsg.). *Handbuch Unterhaltungsproduktion. Beschaffung und Produktion von Fernsehunterhaltung*. Wiesbaden: VS Verlag.

Lavine, J. M., & Wackman, D. B. (1988). *Managing media organizations. Effective leadership of the media*. White Plains: Longman.

Mintzberg, H. (2011). *Managen* (2. Aufl.). Offenbach: Gabal.

Müller, H.-P. (2012). Werte, Milieus und Lebensstile. Zum Kulturwandel unserer Gesellschaft. In S. Hradil (Hrsg.), *Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde* (S. 189-213). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Neuberger, C., Nuernbergk, C., & Rischke, M. (2009) (Hrsg.). *Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung*. Wiesbaden: VS Verlag.

Pribilla, P., Reichwald, R., & Goecke, R. (1996). *Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb.* Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Probst, L. (2011). Bündnis 90/Die Grünen auf dem Weg zur „Volkspartei"? Eine Analyse der Entwicklung der Grünen seit der Bundestagswahl 2005. In O. Niedermayer (Hrsg.), *Die Parteien nach der Bundestagswahl 2009* (S. 131-156). Wiesbaden: VS Verlag.

Schimank, U. (1996). *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung.* Opladen: Leske + Budrich.

Schütz, W. J. (2009). Redaktionelle und verlegerische Struktur der deutschen Tagespresse. Übersicht über den Stand 2008. *Media Perspektiven, 9*, 484-493.

Sjurts, I. (2003). Medienmanagement. In G. Bentele, H.-B. Brosius, & O. Jarren (Hrsg.), Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft (S. 523-538). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Sjurts, I. (2005). Medienmanagement. In S. Weischenberg, H. J. Kleinsteuber, & B. Pörksen (Hrsg.), *Handbuch Journalismus und Medien.* Konstanz: UVK.

Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2000). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.

Walter, F. (2011). Riskante Überbürgerlichkeit. In V. Kronenberg & C. Weckenbrock (Hrsg.), *Schwarz-Grün. Die Debatte* (S. 137-143). Wiesbaden: VS Verlag.

Wicks, J., Lacy, S., Sylvie, G., Hollifield, C.A., & Sohn, A.B. (2004). Media Management. A Casebook Approach (3. Aufl.). Mahwah, New Jersey, London: Barnes & Noble.

Wilke, J. (2009). Historische und intermediale Entwicklungen von Leitmedien. Journalistische Leitmedien in Konkurrenz zu anderen. In D. Müller, A. Ligensa, & P. Gendolla (Hrsg.), *Leitmedien: Konzepte, Relevanz, Geschichte* (Band 1, S. 29-52). Bielefeld: Transcript.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Winter, C., & Buschow, C. (2013). *Medienmanagerinnen und Medienmanager in Deutschland* (Projektbericht). Hannover: Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung.

Winter, C., & Buschow, C. (2014). Medienmanagement und Journalismus – Befragungsergebnisse im Kontext aktueller Herausforderungen. In F. Lobigs, & G. v. Nordheim (Hrsg.), *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus* (Reihe Medienökonomie, Band 5, S. 31-55). Baden-Baden: Nomos.

Wirtz, B. W. (2003). *Medien- und Internetmanagement* (3., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

ZDF Jahrbuch (2010). *Jahrbuch des Zweiten Deutschen Fernsehens*. Hauptabteilung Kommunikation (Hrsg.). Mainz: ZDF.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabellenanhang

Tabelle 25: Kreuztabelle: Altersgruppen – Geschlecht (n = 747; Frauen n = 159; Männer n = 588; 12 Befragte machten keine Angabe)

Alter	Häufigkeiten & Prozente	Frauen	Männer	Gesamt
26-30	Anzahl	4	5	9
	% innerhalb von Alter aggregiert	44,4%	55,6%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	2,5%	0,9%	1,2%
	% der Gesamtzahl	0,5%	0,7%	1,2%
31-35	Anzahl	17	27	44
	% innerhalb von Alter aggregiert	38,6%	61,4%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	10,7%	4,6%	5,9%
	% der Gesamtzahl	2,3%	3,6%	5,9%
36-40	Anzahl	23	68	91
	% innerhalb von Alter aggregiert	25,3%	74,7%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	14,5%	11,6%	12,2%
	% der Gesamtzahl	3,1%	9,1%	12,2%
41-45	Anzahl	40	131	171
	% innerhalb von Alter aggregiert	23,4%	76,6%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	25,2%	22,3%	22,9%
	% der Gesamtzahl	5,4%	17,5%	22,9%
46-50	Anzahl	34	135	169
	% innerhalb von Alter aggregiert	20,1%	79,9%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	21,4%	23,0%	22,6%
	% der Gesamtzahl	4,6%	18,1%	22,6%
51-55	Anzahl	25	108	133
	% innerhalb von Alter aggregiert	18,8%	81,2%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	15,7%	18,4%	17,8%
	% der Gesamtzahl	3,3%	14,5%	17,8%
56-60	Anzahl	12	78	90
	% innerhalb von Alter aggregiert	13,3%	86,7%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	7,5%	13,3%	12,0%
	% der Gesamtzahl	1,6%	10,4%	12,0%
61-65	Anzahl	3	33	36
	% innerhalb von Alter aggregiert	8,3%	91,7%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	1,9%	5,6%	4,8%
	% der Gesamtzahl	0,4%	4,4%	4,8%
66-70	Anzahl	1	2	3
	% innerhalb von Alter aggregiert	33,3%	66,7%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	0,6%	0,3%	0,4%
	% der Gesamtzahl	0,1%	0,3%	0,4%
81-85	Anzahl	0	1	1
	% innerhalb von Alter aggregiert	0,0%	100,0%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	0,0%	0,2%	0,1%
	% der Gesamtzahl	0,0%	0,1%	0,1%
Gesamt	Anzahl	159	588	747
	% innerhalb von Alter aggregiert	21,3%	78,7%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%
	% der Gesamtzahl	21,3%	78,7%	100,0%

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 26: Alter der Befragten (n = 747; Frauen n = 159; Männer n = 588; 12 Befragte machten keine Angabe)

	Jüngste/r Befragte/r	Älteste/r Befragte/r	Mittelwert
Alter in Jahren (gesamt)	26	82	47,46
Alter in Jahren (Frauen)	27	66	45,17
Alter in Jahren (Männer)	26	82	48,10

Tabelle 27: Ledige, getrennt lebende, geschiedene oder verwitwete Befragte in festen Partnerschaften (n = 216 sind ledig, geschieden, verwitwet oder leben dauerhaft vom Ehepartner getrennt)

Feste Partnerschaft	Häufigkeit	Prozent *(bezogen n=216)*
Keine Angabe	3	1,3
Ja	146	67,6
Nein	67	31,1
Gesamt	216	100,0

Tabelle 28: Anzahl der Kinder: Minimum, Maximum, Mittelwert (n = 507 Befragte geben an, Kinder zu haben);
Alter des ältesten Kindes: Minimum, Maximum, Mittelwert (n = 501 Befragte, die angeben, Kinder zu haben und deren Alter angeben)

	Minimum	Maximum	Mittelwert
Anzahl Kinder	1	8	2,08
Alter des ältesten Kindes	1	59	16,36

Tabelle 29: Altersgruppen der ältesten Kinder (n = 507 Befragte, die angeben, Kinder zu haben)

Altersgruppen der ältesten Kinder	Häufigkeit	Prozent *(bezogen auf Befragte mit Kindern n = 507)*
1-5	69	13,6
6-10	94	18,5
11-15	100	19,7
16-20	66	13,0
21-25	68	13,4
26-30	66	13,0
31-35	28	5,5
36-40	7	1,4
41-45	2	0,4
56-60	1	0,2
Keine Angabe	6	1,2

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 30: Hochschulabschluss Vater/Mutter (n = 759)

Hochschulabschluss des Vaters	Häufigkeit	Prozent
Ja	285	37,5
Nein	459	60,5
Keine Angabe	15	1,9
Hochschulabschluss der Mutter	**Häufigkeit**	**Prozent**
Ja	124	16,3
Nein	620	81,7
Keine Angabe	15	1,9

Tabelle 31: Hochschulabschluss des Partners/der Partnerin (n = 680 Befragte, die verheiratet sind oder in einer festen Partnerschaft leben); Berufstätigkeit des Partners/der Partnerin (n = 680 Befragten, die verheiratet sind oder in einer festen Partnerschaft leben)

Hochschulabschluss des Partners/der Partnerin	Häufigkeit	Prozent
Ja	404	59,4
Nein	264	38,8
Keine Angabe	12	1,8
Berufstätigkeit des Partners/der Partnerin	**Häufigkeit**	**Prozent**
Ja	540	79,4
Nein	125	18,4
Keine Angabe	15	2,2

Tabelle 32: Religionszugehörigkeit (n = 759)

Religionszugehörigkeit	Häufigkeit	Prozent
Christentum	361	47,6
Buddhismus	2	0,3
Judentum	1	0,1
Sonstige	1	0,1
Keine Angabe	394	51,9

Tabelle 33: Größe des Unternehmens anhand der Anzahl der Mitarbeiter_innen (n = 759)

Größe des Unternehmens in Mitarbeiterzahlen	Häufigkeit	Prozent
1 bis einschließlich 10	12	1,6
11 bis einschließlich 50	83	10,9
51 bis einschließlich 250	195	25,7
251 bis einschließlich 500	110	14,5
501 bis einschließlich 1.000	93	12,3
1.001 bis einschließlich 2 500	76	10,0
2 501 bis einschließlich 5 000	89	11,7
Mehr als 5 000	80	10,5
Keine Angabe	21	2,8
Gesamt	759	100,0

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 34: Tätigkeit in Medienunternehmen in Ausland (n = 759)

Tätigkeit im Ausland	Häufigkeit	Prozent
Ja	123	16,2
Nein	635	83,7
Keine Angabe	1	0,1
Gesamt	759	100,0

Tabelle 35: Anzahl der Ländern außerhalb Deutschlands, in denen Befragt in Medienunternehmen beschäftigt waren: Minimum, Maximum, Mittelwert (n = 119 Befragte, die im Ausland tätig waren und Angaben über die Anzahl der Länder machten)

	Minimum	Maximum	Mittelwert
Anzahl der Länder	1	11	2,30

Tabelle 36: Dauer der beruflichen Position in Jahren: Minimum, Maximum, Mittelwert (n = 735; 24 Befragte machten keine Angaben)

	Minimum	Maximum	Mittelwert
Dauer berufliche Position in Jahren	0	30	6,24

Tabelle 37: Anzahl der bisherigen Positionen in Medienunternehmen: Mittelwert Frauen und Männer (n = 759); Alter bei der Übernahme einer ersten leitenden Position in einem Medienunternehmen: Mittelwert Frauen und Männer (n = 752; 7 Befragte machten keine Angabe); Dauer der ersten leitenden Position in einem Medienunternehmen in Monaten: Mittelwert Frauen und Männer (n = 541; 218 Befragte machten keine Angabe)

	Mittelwert: Anzahl der bisherigen Positionen
weiblich	1,64
männlich	1,84
insgesamt	1,79
	Mittelwert: Alter bei Übernahme der ersten verantwortlichen Position
weiblich	33,81
männlich	33,08
insgesamt	33,23
	Mittelwert: Dauer der ersten verantwortlichen Position in Monaten
weiblich	38,62
männlich	41,97
insgesamt	41,36

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 38: Wechsel der Befragten von einer anderen in die Medienbranche (n = 759)

Wechsel von einer anderen in die Medienbranche	Häufigkeit	Prozent
Ja	135[14]	17,9
Nein	623	81,9
Keine Angabe	1	0,1
Gesamt	759	100,0

Tabelle 39: Prägendste Position in einem Medienunternehmen (n = 759)

Prägendste Position in Medienunternehmen	Häufigkeit	Prozent
Leiter/Leitung (unspezifisch)	282	37,2
Geschäftsführung/Vorstand/General Manager_innen etc.	81	10,7
Chefredaktion	48	6,3
Verleger/Verlagsleitung/Herausgeber	32	4,2
CvD	20	2,6
Stellvertretender Chefredakteur	19	2,5
Programmdirektor/Produktionsdirektor/Senderchef	13	1,7
Stellvertretende Leitung (unspezifisch)	6	0,8
CEO/CFO/Executives/President	6	0,8
Stellvertretende Geschäftsführung	5	0,7
Stellvertretender Verleger/Assistenz	4	0,5
Stellvertretender Direktor	3	0,4
Nicht zuzuordnen	3	0,4
Keine Angabe	237	31,2
Gesamt	759	100,0

Tabelle 40: Art der Hochschule (n = 548 Befragte verfügen über einen Hochschulabschluss)

Art der Hochschule	Häufigkeit	Prozent *(n = 548)*
Staatliche Universität	426	77,7
Staatliche (Fach)Hochschule	76	13,8
Private (Fach)Hochschule	16	2,9
Staatliche oder private Hochschule im Ausland	12	2,2
Private Universität	8	1,5
Sonstige	6	1,1
Keine Angabe	4	0,7
Gesamt	548	72,2

14 Ein Befragter gab an, einen Wechsel vollzogen zu haben; zugleich gab er bei der Frage nach dem Grund für den Wechsel an, es habe keinen Wechsel gegeben. Er wurde nachträglich zu der Gruppe derer gerechnet, die keinen Wechsel vollzogen haben.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 41: Kreuztabelle: Volontariat – Geschlecht; Frauen (n = 162) und Männer (n = 589) von n = 551 Befragten, die hierzu Angaben machten; sie machten 751 Nennungen bei der Möglichkeit zur Mehrfachantwort (vgl. Tab. 46 und 47)

Volontariat		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
Nein	Anzahl	107	393	500
	% innerhalb von Volontariat	21,4%	78,6%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	66,0%	66,7%	66,6%
Ja	Anzahl	55	196	251
	% innerhalb von Volontariat	21,9%	78,1%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	34,0%	33,3%	33,4%
Gesamt	Anzahl	162	589	751
	% innerhalb von Volontariat	21,6%	78,4%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 42: Kreuztabelle: Kaufmännische Ausbildung – Geschlecht; Frauen (n = 162) und Männer (n = 589) von n = 551 Befragten, die hierzu Angaben machten; sie machten 751 Nennungen bei der Möglichkeit zur Mehrfachantwort (vgl. Tab. 45 und 47)

Kaufmännische Ausbildung		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
Nein	Anzahl	120	462	582
	% innerhalb von kaufm. Ausbildung	20,6%	79,4%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	74,1%	78,4%	77,5%
Ja	Anzahl	42	127	169
	% innerhalb von kaufm. Ausbildung	24,9%	75,1%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	25,9%	21,6%	22,5%
Gesamt	Anzahl	162	589	751
	% innerhalb von kaufm. Ausbildung	21,6%	78,4%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 43: Kreuztabelle: Andere Ausbildung – Geschlecht; Frauen (n = 162) und Männer (n = 589) von n = 551 Befragten, die hierzu Angaben machten; sie machten 751 Nennungen bei der Möglichkeit zur Mehrfachantwort

Andere Ausbildung		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
Nein	Anzahl	140	466	606
	% innerhalb von andere Ausbildung	23,1%	76,9%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	86,4%	79,1%	80,7%
Ja	Anzahl	22	123	145
	% innerhalb von andere Ausbildung	15,2%	84,8%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	13,6%	20,9%	19,3%
Gesamt	Anzahl	162	589	751
	% innerhalb von andere Ausbildung	21,6%	78,4%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 44: Höchster Schulabschluss des Partners/ der Partnerin (n=680 Befragte, die verheiratet sind oder in einer festen Partnerschaft leben)

Höchster Schulabschluss des Partners/ der Partnerin	Häufigkeit	Prozent *(bezogen auf n=680)*
Hochschulreife	473	69,6
Fachhochschulreife	87	12,8
Realschulabschluss	78	11,5
Volksschul-/Hauptschulabschluss	17	2,5
Abschluss der polytechnischen Oberschule	13	1,9
Sonstiger	1	0,2
Keine Angabe	11	1,6

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Tabelle 45: Kreuztabelle: Art des höchsten Hochschulabschluss – Geschlecht; Frauen (n = 121) und Männer (n = 419)

Art des Hochschulabschluss		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
keine Angabe	Anzahl	0	1	1
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	0,0%	100,0%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	0,0%	0,2%	0,2%
	% der Gesamtzahl	0,0%	0,2%	0,2%
Bachelor	Anzahl	4	11	15
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	26,7%	73,3%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	3,3%	2,6%	2,8%
	% der Gesamtzahl	0,7%	2,0%	2,8%
Master	Anzahl	3	16	19
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	15,8%	84,2%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	2,5%	3,8%	3,5%
	% der Gesamtzahl	0,6%	3,0%	3,5%
Staatsexamen	Anzahl	6	51	57
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	10,5%	89,5%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	5,0%	12,2%	10,6%
	% der Gesamtzahl	1,1%	9,4%	10,6%
Diplom	Anzahl	51	203	254
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	20,1%	79,9%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	42,1%	48,4%	47,0%
	% der Gesamtzahl	9,4%	37,6%	47,0%
Magister	Anzahl	40	70	110
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	36,4%	63,6%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	33,1%	16,7%	20,4%
	% der Gesamtzahl	7,4%	13,0%	20,4%
MBA	Anzahl	1	6	7
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	14,3%	85,7%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	0,8%	1,4%	1,3%
	% der Gesamtzahl	0,2%	1,1%	1,3%
Promotion	Anzahl	12	50	62
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	19,4%	80,6%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	9,9%	11,9%	11,5%
	% der Gesamtzahl	2,2%	9,3%	11,5%

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Art des Hochschulabschluss		Geschlecht		Gesamt
		weiblich	männlich	
Habilitation	Anzahl	0	2	2
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	0,0%	100,0%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	0,0%	0,5%	0,4%
	% der Gesamtzahl	0,0%	0,4%	0,4%
Sonstiger	Anzahl	2	7	9
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	22,2%	77,8%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	1,7%	1,7%	1,7%
	% der Gesamtzahl	0,4%	1,3%	1,7%
mehrere gleichwertige Abschlüsse	Anzahl	2	2	4
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	50,0%	50,0%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	1,7%	0,5%	0,7%
	% der Gesamtzahl	0,4%	0,4%	0,7%
Gesamt	Anzahl	121	419	540
	% innerhalb von höchster Hochschulabschluss recodiert	22,4%	77,6%	100,0%
	% innerhalb von Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%
	% der Gesamtzahl	22,4%	77,6%	100,0%

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Extended Abstract

German media managers. How they run their career

Klaus-Dieter Altmeppen, Regina Greck & Annika Franzetti

Following the aim to close a crucial gap of empirically based knowledge about the powerful and influential group of media managers, a quantitative online-survey among German media managers was conducted. The study especially focuses on the career paths and social backgrounds of media managers. By doing this, the study follows several theoretical assumptions concerning 1) the influence of social-demographic environment on attitudes towards jobs and career chances, 2) the current role of management within media and journalism, and 3) the theoretical distinction between media and journalism. The findings underline that media managers are a relatively homogenous group referring to their social background or for example their political and religious orientations. German media managers have taken similar paths within the media to run their careers whereas they can be clearly distinguished into media- and journalism-managers. The average German media manager is male, comparatively young, lives in a stable relationship, stems from a high-educated parental home and lives with high-educated partners as well. The German media management is enrooted in a rather conservative higher milieu.

Signs of a change within media management in Germany continue. Individual media owners have disappeared, replaced by a new type of media manager who runs the media company like any other commercial enterprise. No longer a public voice, the modern media company is focused on increasing profits and economic power. The role of the editor-in-chief has become increasingly concerned with the management of journalism, as the role has come to incorporate responsibility for the budget as well as content.

Management can be seen as an influential actor constellation whose influence is grounded in the power to conceptualize, communicate, and control the institutional order of media organizations (cf. Baecker, 1999, p. 242). Management determines the aims and the structure of the media organization. Hence, it is essential to ask how the media are conceptualized in modern societies, and what kind of role they play. Due to the hierarchic order and the decision monopoly, media management has the power to determine the structures of the industry, since it allocates resources, and it sets the rules for how those resources should be used (cf. Lavine & Wackman, 1988; Block, 2001; Wicks, 2004; Aris & Bughin, 2005).

The business of the media is the distribution of content, entertainment, and advertisement (cf. Altmeppen, 2006, pp. 166 ff.). The digital order changes all stages of the basic institutional order of the business, all levels of the value chain: the procurement and/or production of content, the packaging of content, as well as the financing and the distribution of content in a narrow sense. The question is

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

whether the media managers are prepared for the new conditions of the management process.

The central mode of the process of media management is communication. How the management understands this concept is highlighted by empirical findings concerning the occupation of managers in general (cf. Pribilla, Reichwald, & Goecke, 1996, p. 160; Mintzberg, 2011). Understanding management as a process places communication as the core competence of managers (cf. Karmasin & Winter, 2002, p. 17; Buß, 2009, p. 246; Mintzberg, 2011, pp. 43 ff.).

Decisions play an outstanding role among the manifold forms of communication. Decisions, often made – as the digital age shows – in situations of high uncertainty and risk, are the central link between the wants, obligations and abilities of media managers, since they are responsible for the connection between the societal requirements on media companies, the aims of corporations, and the actions of managers (cf. Schimank, 1996, p. 247). Decisions concretize the institutional orders of the company. They fix the organizational forms, and express the requests and expectations towards the members of the organization.

Based on decisions managers install structures (rules and resources) within media organizations. Media managers set the rules of the game: they are the actors in the process of creating a social order in media organizations, and they contribute to the contours of the media system as a whole, since they are affected by, as well as shape, societal expectations. From the perspective of structuration theory (cf. Giddens, 1984) this has to be regarded as a recursive process with single phases, which do not run isolated, but are linked by feedback loops.

According to structuration theory, final degrees and previous career steps are individual allocative resources, qualifications that managers possess and need for job entry, and in the performance of their job. Furthermore, managers gain authoritative resources like reputation and work experience due to certain previous jobs. Media managers "reproduce the conditions that make their activities possible in and through their activities." (Giddens, 1984, p. 2) and this is true both for their individual life course and their job. Character and origin are influencing factors on management style, as noted by Mintzberg (2011).

Rules are the second criterion of structures. If rules serve the constitution of sense (cf. Giddens, 1984, p. 29), it is logical to adjust an individual's education and career path – the resources – to occupational aims. Secondly, rules serve to sanction social conduct in both positive and negative direction. Successful degree results and a strong track record in employment form part of the conditions that facilitate ascent up the professional ladder, whereas a poor track record in employment can lead to a descent. Rules are generalized procedures that weave themselves into social practices, and which maintain established actions. In this way, they afford managers the capacity to act.

In addition to these theoretical assumptions we assumed a differentiation between the media and editorial office management. The boundary depends on the assumption that media and journalism are independent and autonomous organizations with discernible aims. Accordingly, they dispose of certain institutional orders which concretize the aims, and which are conveyed in structures. The aim of journalistic organizations consists of publishing news information, while media

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

organizations are charged with performing the business of distributing that information (cf. Winter & Buschow, 2014; Kaltenbrunner, Karmasin, & Kraus, 2014).

Based on the powers at their disposal, media managers are part of the economic elite. They are both representatives of the media industry and of the societal field of the media, since media performance has both societal and economic dimensions. This dual function is the source of intense debate over the contradiction between capitalistic news production and the public interest orientation of the industry.

In discrepancy to that important role the media managers play we do not know much about these powerful media actors. To close this gap in empirical research about media management we asked media managers (n = 759) about their career paths in different media types and media organizations in Germany concentrating on the micro level. The study was led by the assumption that academic and professional qualifications, lifestyle (family status, origin), religious and political attitudes are crucial resources for the actions of people in leading positions. Furthermore, those actions shape the behavior of the media in modern societies. The knowledge stock of media managers helps to form the occupational values and the milieu experience, and their origin and the experiences of life are part of the social practices of the job.

This study was carried out as a quantitative online survey. Communication via e-mail is common at the highest management levels. Thus, an online survey was an appropriate survey method. The bigger problem was to identify media managers in Germany. In contrast to other countries, Germany does not have central lists recording who works in the media and in what position. This challenged us to build a survey sample over a number of steps.

The basic population for our survey encompassed all media managers and editorial office managers in German media companies. The first step was to categorize the sample according to the eight media categories that represent traditional media types: daily newspapers, weekly/sunday newspapers, popular magazines, professional journals, radio, TV, news agencies, and online media. We added two further groups referring to, firstly, the fact that TV production companies are missing from the list of media types. Secondly, the list of media types does not reflect every level of hierarchy and the number of leading positions in the media. For that reason, we added the category "media company" to our sample. For each group, we identified the main criteria determining which of these media companies or editorial offices should be included in the sample.

For the second step, the e-mail addresses, we sought to identify potential participants through various data sources in Germany, like Zimpel or Stamm, which regularly collect the contact details of media company personnel in Germany. Inclusion on these lists is free, so it is difficult to verify their accuracy. All missing data were gathered from the websites of the companies or on the website kress.de. We concentrated our investigations on persons in leading positions from CEOs to managing directors to executive directors, and executive producers.

Concerning our research aim, we created a questionnaire which can be divided into varying dimensions, which were operationalized with different questions about positions, education and first career steps. Furthermore, we focused on the

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

first responsible job, the position which had the greatest impact, and the social and familial background of the participants as well as their individual orientation concerning religion or politics.

The online survey took place in August 2012. Following the data cleansing, we received 759 completed questionnaires for further analysis. This constituted a response rate of about 25 percent.

The data analysis draws a rather homogenous picture of media and editorial office managers. They mostly work for medium-sized companies where they hold positions with a large area of responsibility and decision-making power. This combination perfectly matches the interests and motivations that guided their career. This is coupled with a high affinity to media in general. In keeping with their family backgrounds, media and editorial office managers tend to be highly educated. Besides this congruent image, the data also offers an empirical foundation for the distinction between media and editorial office managers. They can be distinguished not only by focusing on their professional denomination, as for example executive director or chief editor in the structure of the company they work for, such as a media company in general or a certain editorial office. Both groups can also be distinguished by analyzing their motivation for working in the media industry. Managers of editorial offices show a strong affinity to journalistic works: 272 times they quote motivations such as journalistic, creative, and artistic works (n = 206, multiple responses). In contrast, 527 media managers who quote motivations for working in the media industry state journalistic, creative, and artistic works only 369 times.

German media managers are a mirror of the industry: the characteristics of the traditional media industry are shaped by the career paths of media managers. Media managers are generally resistant to change both in their job and in the industry. Their career paths are profoundly influenced by their first position, which in many cases is within the publishing industry. This is very much in keeping with the conventional milieu from which media managers stem. Their wants, their obligations, and their ability are embedded in the media system and its requirements as a reputable economic industry.

In contradiction to the economization and the increasing economic requisites for management, news office managers typically emphasize well-known characteristics of the journalist's job such as creativity, artistry, and journalist qualifications and challenges.

The results provide an overview of the careers, current positions, and demographic and sociocultural attributes of media and editorial office managers. At the same time, they invite us to concentrate on deeper research. Arising from this fresh understanding of the previously unexplored group of actors in the media, it is necessary to delve deeper in search of insights about the nature of their duties, the motives that inform their decisions and actions, and, finally, the conflicts between media managers and the managers of editorial offices.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

References

Altmeppen, K.-D. (2006). *Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management [Journalism and media as organizations. Performance, structures, and management]*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.

Aris, A., & Bughin, J. (2005). *Managing media companies. Harnessing creative value*. Chichester: Wiley.

Baecker, D. (1999). *Organisation als System [Organization as system]*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Block, P. (2001) (Ed.). *Managing in the Media*. Oxford: Focal Press.

Buß, E. (2009). *Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien [Management sociology. Basics, practical concepts, case studies]*. München: Oldenbourg.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.

Kaltenbrunner, A., Karmasin, M., & Kraus, D. (Eds.) (2013). *Der Journalisten-Report IV. Medienmanagement in Österreich. [Journalism report IV. Media management in Austria]* Wien: Facultas.

Karmasin, M., & Winter, C. (2002). Kontexte und Aufgabenfelder des Medienmanagements. In M. Karmasin & C. Winter (Eds.), *Grundlagen des Medienmanagements [Basics of media management]* (2. edition, pp. 15-39). München: UTB.

Lavine, J. M., & Wackman, D. B. (1988). *Managing media organizations. Effective leadership of the media*. New York: Longman.

Mintzberg, H. (2011). *Managen* (2. Edition). Offenbach: Gabal.

Pribilla, P., Reichwald, R, & Goecke, R. (1996). *Telekommunikation im Management. Strategien für den globalen Wettbewerb [Telecommunication in the management. Strategies for the global competition]*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schimank, U. (1996). *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung [Theories of societal differentiation]*. Opladen: Leske+Budrich.

Wicks, J., Lacy, S., Sylvie, G., Hollifield, C.A., & Sohn, A.B. (2004). Media Management. A Casebook Approach (3. Aufl.). Mahwah, New Jersey, London: Barnes & Noble.

Winter, C., & Buschow, C. (2014). Medienmanagement und Journalismus – Befragungsergebnisse im Kontext aktueller Herausforderungen. In F. Lobigs & G. v. Nordheim (Eds.), *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus [Journalism is no business model. Current studies on economy and non-economy of journalism]* (Reihe Medienökonomie, Band 5, S. 31-55). Nomos: Baden-Baden.

https://doi.org/10.5771/2192-4007-2014-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY