



Innovationsmanagement für TV-Unternehmen – Implikationen crossmedialer Contentkreation für Organisation und Personalwirtschaft

Janina Schüller
Verlag Springer Gabler, Wiesbaden 2015
59,99 Euro, 344 Seiten
ISBN-13: 978-3-6581-0364-4

Die vorliegende Buchveröffentlichung zur Dissertation von Janina Schüller geht von der These aus, dass die Zukunft von Medienunternehmen nicht nur in der inflationären Erschließung völlig neuer Geschäftsfelder durch Unternehmensbeteiligungen und -akquisitionen, sondern auch im Kerngeschäft gesucht werden sollte. Der Spagat, den alle Medienunternehmen hier zu meistern haben, besteht darin, ein bedrohtes Kerngeschäft, aus dem aber die dominierenden Kernkompetenzen stammen, mit den meist technologiegetriebenen neuen Mediengeschäftsfeldern zu verschmelzen. Hierzu sind crossmediale Medienprodukte hervorragend geeignet. Die Autorin richtet dabei ihren Fokus auf das inhaltliche, organisatorische und personale Management neuer crossmedialer Inhalte in TV-Unternehmen. Durch ihre Tätigkeit im Management einer großen TV-Sendergruppe bringt sie hierzu neben der wissenschaftlichen auch die praxisbezogene Kompetenz mit.

Die Arbeit weist eine dreifache Zielsetzung auf. Zunächst steht die Systematisierung crossmedialer Inhaltekonzepte für TV-Unternehmen, die Aufdeckung praxisorientierter Strategien ihrer Umsetzung sowie die Herausarbeitung von Erfolgsfaktoren der Contentkonzeption für die vier erkannten Konzepttypen im Vordergrund. Dies lässt sich als explorativ hypothesengenerierende Forschung interpretieren.

Die Beantwortung der zweiten Frage nimmt mit den Kapiteln fünf und sechs den breitesten Raum der drei Fragen in Anspruch. Sie besteht in der Ableitung von Implikationen crossmedialer Formatentwicklung und

-produktion für Organisationsstrukturen und -prozesse sowie das Personalmanagement. Die aus Sicht der Autorin anzustrebende Zielsetzung der „Optimierung“ meint dabei sowohl die Steigerung von Innovationsfähigkeit sowie eine Effizienz- und Effektivitätssicherung auf Produktebene, aber langfristig auch auf Unternehmensebene – eine umfassende Aufgabenstellung. Hierzu werden eine Fülle von Managementkonzepten (wie das Promotorenmodell, die ambidextre Organisation etc.) nutzbar gemacht. Die Autorin muss hierbei die Herausforderung meistern, diese Fülle immer stringent auf ihre Tauglichkeit für den spezifischen Kontext der Arbeit hin zu prüfen, was insgesamt überzeugend gelingt. Es besteht hierbei freilich die Gefahr, auch Konzepte anzuführen, die in jedem Unternehmen, und nicht in erster Linie im betrachteten Kontext, flexibilitäts- bzw. innovationsfördernd wirken können (z. B. das Modell des Desk Sharing oder Liquid Work, d. h. im Kern: flexible Arbeitszeiten).

Die dritte Forschungsfrage betrifft das „digital induzierte Change-Management von Medienunternehmen unter Berücksichtigung der Besonderheiten kreativer Human-Ressourcen“. Hierbei werden klassische Prozesselemente des Change Managements, wie die Akteure, Ziele, Organisationskultur und Anreizsysteme, aber auch Barrieren des Wandels auf den spezifischen Kontext angewendet, wobei die Autorin einem evolutionären Ansatz gegenüber einem revolutionären Ansatz des Wandels den Vorzug gibt, um die Mitarbeiter dabei mitzunehmen, d. h. ihre Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sukzessive zu steigern.

Obwohl die Autorin hier wiederum sehr kenntnisreich und sauber strukturiert vorgeht, ist in diesem letzten Hauptkapitel die Anwendung auf den Kontext besonders klippenreich. Dies liegt zum guten Teil an der schwierigen Operationalisierung von Kernbegriffen, wie der oftmals verwendeten „strategischen Flexibilität“ (deren Definition letztlich offen bleibt), oder dem bekannten Konzept der Dynamic Capabilities von Teece/Pisano/Shuen. Dieses beschreibt nicht weniger als die Fähigkeit (in) einer Unternehmung, unter sich ändernden Umweltbedingungen durch Abbau und Rekonfiguration bestehender Kompetenzen sowie Aufbau und vorteilhafter Kombination neuer Kompetenzen bzw. Ressourcen dauerhaft erfolgreich zu sein – eine für TV-Unternehmen sehr erstrebenswerte Fähigkeit. Wie die Autorin treffend anmerkt, beruhe Innovationserfolg – der eher am Rande der Ausführungen mitläuft – vermutlich auf der Kombination mehrerer Dynamic Capabilities, was jedoch wissenschaftlich nicht fundiert erforscht sei. Das Change Management wiederum soll dazu beitragen, die Evolution einer TV-zentrierten Unternehmung hin zu einer crossmedial erfolgreichen und zugleich dauerhaft hochflexiblen Organisation zu meistern. Dementsprechend sieht sie Change Management als einen crossmedialen

„Best Case“ an, wobei man auch umgekehrt die Etablierung crossmedialer Produkte als Best Case, im Sinne eines Pilotversuchs für dauerhaftes Change Management in einer Organisation, verstehen kann.

Vom forschungsmethodischen Konzept her bleibt die Arbeit insofern ein wenig unbefriedigend, als sie nicht konsistent einem passenden empirischen Forschungskonzept folgt, sei es hypothesenprüfend (z. B. dem situativen Ansatz der Organisationsforschung) oder hypothesengenerierend (z. B. Case Study Research). Gerade zur Untersuchung komplexer Phänomene wie der erwähnten Dynamic Capabilities erscheint letzteres sinnvoll. Es wird jedoch immer von der Autorin klar verdeutlicht, warum sie eine bestimmte Implikation oder Anwendung einer Managementpraktik im betrachteten Kontext als plausibel erachtet, was auch durch Praxisbeispiele belegt wird.

Die Arbeit untersucht insgesamt eine Vielzahl wichtiger Managementkonzepte aus den Bereichen der Strategie, Organisationsforschung und Personalmanagement sehr systematisch auf ihre Förderlichkeit im betrachteten Kontext. Praktikern aus der Medienbranche bieten die zahlreichen vorgestellten Managementkonzepte somit eine Fülle von Hilfestellungen bei der Implementierung crossmedialer Produktkonzepte.

Prof. Dr. Frank Habann
Hochschule Offenburg

new business

Das Magazin für Kommunikation und Medien

Immer auf dem Laufenden!

Jeden Samstag frisch auf den Tisch,
als Print- und App-Version!
Plus täglichen Newsletter.

