Die neue Komplexität vernetzten Medienmanagements

Theorieinnovationen für die Medienmanagementforschung

Carsten Winter / Christopher Buschow*

Der Beitrag erklärt, warum die Bedingungen und Voraussetzungen des Managements von Medien in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der Entwicklung, Ausbreitung und Nutzung neuer digitaler Medien wieder komplexer wurden und wie dies die Konzeptualisierung von Medienmanagement herausfordert. Mit Blick auf diese neuen Medien und die Entstehung einer „networked media economy" werden eine medienkommunikations- und managementtheoretische Konzeptualisierung und eine praxistheoretische Forschungsstrategie vorgeschlagen und anhand eigener Studien veranschaulicht: Gezeigt wird am Beispiel neuartig vernetzter Wertschöpfungskonstellationen in der Musikwirtschaft und im Journalismus, wie und warum es eine praxistheoretische Perspektive erlaubt, insbesondere neue Managementpraktiken offener und gegenstandsnäher in praxi zu erforschen.

Schlüsselwörter: Medienmanagement, Komplexität, Musikmanagement, Journalismus, Praxistheorie, Netzwerkmedien, Strategie, Managementinnovation, Neugründungen

1. Einleitung: Medienmanagement war nie trivial, aber die Ausbreitung und Nutzung neuer Medien macht seine Bedingungen und Voraussetzungen ständig komplexer

Die Behauptung einer permanent steigenden Komplexität des Managements von Medien – verstanden als Zunahme an Chancen und Risiken und zu beachtenden Voraussetzungen und Bedingungen – gehört zum Standardnarrativ in Medienpraxis und -forschung (vgl. Karmasin/Winter 2002: 19ff.). Diese Beobachtung darf jedoch nicht dazu verleiten anzunehmen, dass Medienmanagement zuvor trivial war: *Früher war Medienmanagement in erster Linie eine Praxis des Verwaltens,* ist eine Interpretation, mit der Forschung zu Medienmanagement in Deutschland von der Fachpresse aufgenommen wurde (vgl. Bühnen 2013; Winter/Buschow 2014). Obwohl zutrifft, dass Medienorganisationen in den 1970er Jahren auf lokalen, weitgehend abgeschlossenen und regulierten oder auf den zunehmend globaleren Märkten der 1990er Jahre anders geführt wurden als heute, waren ihre „externe" Umwelt wie ihr „internes" Management niemals *trivial* (vgl. Karmasin/Winter 2002). Betrachtet man die Entwicklung von Medienmanagement historisch sowie medien- und kommunikationswissenschaftlich (vgl. Abschnitt 2), wird schnell deutlich, dass Medienmanagement stets von neuen und teils unerkannten Handlungsvoraussetzungen und Handlungschancen sowie nicht intendierten Handlungsfolgen geprägt war, die jeweils mit neuen Medien in Zusammenhang standen.

* Wir danken den drei anonymen GutachterInnen für ihre Hinweise, von denen insbes. Kapitel 2 profitiert hat.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Ausbreitung und Nutzung „digitaler Netzwerkmedien“[1] schafft auch heute für Medienmanagement komplexere Bedingungen und Voraussetzungen, die es neu herausfordert und auf die es produktiv reagieren muss. Wie wir seit den Studien von Williams (1974) und Meyrowitz (1984) zum Fernsehen wissen, ändern sich etablierte Konfigurationen von Medien und damit von Medienmanagement mit der Ausbreitung neuer Medien nicht *additiv*, sondern *strukturell.* Neue Medien kommen zu etablierten medialen Möglichkeiten nicht einfach (nur) hinzu, wie für die Medienbranche „Musikwirtschaft“ heute umfangreich belegt ist (Winter 2013). Das Management der Organisation musikbezogener Wertaktivitäten wird infolge der Ausbreitung und Nutzung digitaler Netzwerkmedien – wie beispielsweise für Musik *Napster* (1999), *Last.fm* (2002), *MySpace* (2003), *Facebook* (2004), *Spotify, YouTube* (beide 2006), *SoundCloud* (2007) oder *Kickstarter* (2009) – ähnlich grundlegend transformiert und rekonfiguriert, wie es zuvor infolge der Ausbreitung und Nutzung von Lied- und Notendruckmedien und später von elektronischen Medien wie Radio, Schallplatte, Film oder Musikfernsehen transformiert und rekonfiguriert wurde.

Im Kontext der Entstehung einer „networked media economy“ (vgl. Benkler 2006; Castells 2003; Winter 2006) sind es vor allem neue Akteure, die mit neuen Medien als Produktions-, Organisations-, Verteilungs-, Orientierungsmittel nicht nur neue Geschäftsmodelle, sondern auch neue Formen von Medienmanagement und Medienorganisationen erproben und diese ggf. etablieren. Digital-mediale Wertschöpfung unterscheidet sich von medialer Wertschöpfung, wie wir sie bisher kennen, erheblich. Sie erfolgt nicht mehr – wie bislang aus wirtschaftlichen Gründen notwendig – in recht klar abgrenzbaren entweder privat oder öffentlich-rechtlich organisierten Konstellationen. Es finden sich neue größere, zunehmend mehr (eigen-)dynamische, kleinteiligere Konstellationen, die offener sind und bei denen die Bandbreite an Motiven, aus denen Beteiligung resultiert, größer ist: Wer mit neuen digitalen Netzwerkmedien für andere etwas von Wert tut, verfolgt heute oft andere als kommerzielle oder öffentlich-rechtliche Ziele. Deshalb wird „Wertschöpfung“ zunehmend ergänzt um eine komplexere Werte-Schöpfung, die unter anderen Bedingungen als marktwirtschaftlicher Knappheit oder Wettbewerb erfolgt, wie Vorarbeiten zeigen konnten (vgl. Paulus/Winter 2014; Winter 2011, 2012, 2013).

Diese neue Art von Komplexität kann mit etablierter Strategie- und Managementtheorie, die in erster Linie entwickelt wurde, um Wettbewerb auf Märkten zu verstehen, nicht angemessen entfaltet oder erklärt werden. Das gilt vor allem für neue Wege der Handhabung von Komplexität, die die Form der Organisation dieser Wert(e)schöpfung und des Managements von Wertaktivitäten innovieren: Innovationen um neue Mittel, Praktiken, Prozesse, Prinzipien und Strukturen, die dem Management neue Effizienz-, Effektivitäts- und Nachhaltigkeitsvorteile eröffnen (vgl. ausf. Birkinshaw/Hamel/Mol 2008: 825).

1 Diese an Harry Pross (1972) anknüpfende Unterscheidung von Medien ist hier besonders hilfreich, da sie am Technologieeinsatz ansetzt. Danach charakterisiert Primär- oder Menschmedien, wie z. B. Träger medialer Rollen wie „Prediger“ oder „Prophet“, dass sie zur Produktion öffentlicher Kommunikation ohne Technologie auskommen, während Sekundär- oder Druckmedien wie Zeitschrift oder Buch Technologie zur Produktion von medialer Kommunikation benötigen. Tertiär- oder elektronische Medien wie Radio oder Fernsehen wiederum benötigen Technologie zur Produktion und Reproduktion. Quartär- oder digitale Netzwerkmedien erfordern zusätzlich zu Technologie zur Produktion und Reproduktion noch Software sowie Übertragungs- und Client-Server-Technologie (vgl. dazu ausführlicher Winter 1998).

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Dieser Beitrag rekonstruiert empirisch Innovationen für die Musikwirtschaft und für den Journalismus, die sich von den Formen der Organisation des Managements in vertikal integrierten Medienunternehmen des 20. Jahrhunderts grundlegend unterscheiden. Unsere Forschung zeigt, dass sich neue Formen des Medienmanagements von Musik und Journalismus mit alten Kategorien, Konzepten und Theorien nicht hinreichend verstehen und erklären lassen, weshalb wir einen veränderten, praxistheoretisch informierten Zugang zum (immer komplexeren) Gegenstandsbereich des Medienmanagements entwickelt haben, der in vier Abschnitten vorgestellt wird.

Zuerst wird in Abschnitt 2 vor dem Hintergrund einer kurzen Rekonstruktion der steigenden Komplexität von Medienmanagement gezeigt, weshalb es eine neue Forschungsstrategie braucht, die neue Praktiken des Managements und ihre Wege der Komplexitätsbewältigung möglichst offen und voraussetzungsfrei erfasst. Auf medien- und kommunikationstheoretischer Grundlage entwickeln wir ausgehend von der Familie der Praxistheorien einen offeneren und präziseren Zugang zu Medienmanagement, den wir mit zwei empirischen Fallstudien – das Management vernetzter Wertschöpfungskonstellationen in der Musikwirtschaft und im Journalismus – vorstellen. Abschnitt 3 präsentiert das empirische Vorgehen der Fallstudien. Abschnitt 4 berichtet die empirischen Befunde und ordnet diese interpretativ ein. Der Beitrag endet in Abschnitt 5 mit einem Fazit und einem Ausblick auf Folgeforschung und Theorieentwicklung.

2. Medienmanagement-Komplexität historisch-systematisch neu verstehen und produktiv erklären können: Für eine praxistheoretisch orientierte Forschungsstrategie

Zweifelsohne geben auch etablierte Theorien wichtige Hinweise zur Konzeptualisierung eines immer komplexeren Medienmanagements. Wenn sich ein Forschungsfeld jedoch so grundlegend verändert wie das der Medien in der Folge der Entwicklung, Ausbreitung und Nutzung neuer Medien, ist allerdings nicht sichergestellt, dass mit diesen Ansätzen *neue* Beobachtungssachverhalte hinreichend offen und präzise analysiert werden können (vgl. Krotz 2011: 29; Winter 2006: 20ff.). Warum Medienmanagement heute nicht mehr trennscharf mit etablierter Theorie erforscht werden kann, die im besten Fall auf klaren Vorstellungen von ihren Gegenständen und bekannten Definitionen aufbaut, ist im Kontext der Geschichte medialer musikbezogener und journalistischer Aktivitäten (von denen hier im Kontext der Ausbildung einer „(digital) networked media economy" im Plural als Wert(e)aktivitäten gesprochen wird[2]) unmittelbar einsichtig. Etablierte Theorie kann den Blick für Neues verstellen, das für Medienmanagement relevant ist; so etwa für effizientere und effektivere Möglichkeiten bei der Organisation von Unterstützung für Wert(e)aktivitäten und zu deren Entwicklung.

2.1 Mehr Medienmanagement-Komplexität in der Folge neuer Medien

Ausgangspunkt der Argumentation, dass die Komplexität von Medienmanagement insbesondere infolge der Ausbreitung historisch neuer Medien und der Entwicklung des Umgangs mit ihnen steigt, ist die Erkenntnis, dass die Ausbreitung und Nutzung neuer

2 Wir sprechen von Wert(*e*)aktivitäten um insbesondere auch die digital-medialen Aktivitäten berücksichtigen zu können, die strategisch wichtiger werden, aber nicht unmittelbar auf Märkte gerichtet sind (s. u.). Im Kontext der Entwicklung einer „networked media economy" ist der in der Managementlehre seit Porter übliche Singular (vgl. insbes. Porter 1999 [1985]) zu eng, um deren Komplexität und Potenziale zu verstehen.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Medien etablierte Konfigurationen von Medien nicht *additiv*, sondern *strukturell transformiert*. Meyrowitz (1984) veranschaulicht, wie sich in der Folge der Nutzung neuer Medien alle Beziehungen aller Medien und Medienakteure untereinander verändern, wie folgt: „Wenn ein neuer Faktor in eine alte Umgebung eingebracht wird, dann […] ist das Ergebnis nicht die alte Umwelt plus der neue Faktor, sondern eine neue Umwelt“ (Meyrowitz 1984: 55).

Eine „neue“ Medien-Umwelt macht jedes Management komplexer. Das anerkennt Jürgen Habermas früh in seinem Vorwort zur Neuauflage seines Strukturwandels der Öffentlichkeit (1990) mit Bezug auf die angeführten Arbeiten von Williams (1974) und Meyrowitz (1984). Ihre Arbeiten zeigen, räumt Habermas (1990) ein, dass der von ihm als „Strukturwandel der Öffentlichkeit“ rekonstruierte Prozess medial viel detaillierter beschrieben werden kann: als Entwicklung und Verbreitung neuer „Formen der Organisation, des Vertriebs und des Konsums einer erweiterten, professionalisierten, auf neue Leserschichten eingestellten Buchproduktion und einer auch in den Inhalten veränderten Zeitungen- und Zeitschriftenpresse“, die sich „noch einmal mit dem Aufstieg der elektronischen Massenmedien, mit der neuen Relevanz der Werbung, mit einer zunehmenden Fusion von Unterhaltung und Information, der stärkeren Zentralisation auf allen Gebieten [verändern]“ (Habermas 1990: 27).

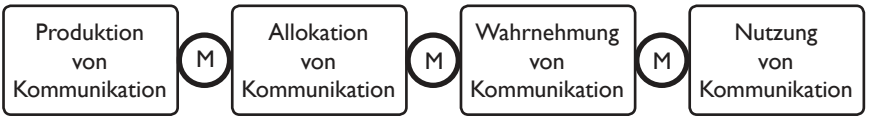
Der Sozialphilosoph und Autor der *Theorie des kommunikativen Handelns* (1981), der zu Recht dafür kritisiert wurde, dass eine Kommunikationstheorie der Gesellschaft ohne konzeptuelle Berücksichtigung „technischer Medien“ unvollständig bleiben müsse (vgl. Krüger 1986; Winter 2003, 2010), ist freilich an Transformationen der Bedingungen und Herausforderungen von Medienmanagement kaum interessiert. Er macht aber dennoch deutlich, wie jede zusätzliche neue mediale und marktliche Form und Beziehung ihr Management komplexer macht: „Mit der Kommerzialisierung und der Verdichtung des Kommunikationsnetzes, mit dem wachsenden Kapitalaufwand für und dem steigenden Organisationsgrad von publizistischen Einheiten wurden die Kommunikationswege stärker kanalisiert und die Zugangschancen zur öffentlichen Kommunikation immer stärkerem Selektionsdruck ausgesetzt“ (Habermas 1990: 27-28). Hervor hebt er außerdem, dass Medien- und Kommunikationsforschung ihre „Aufmerksamkeit“ differenzierter „einerseits auf den institutionellen Kontext der Medien“ und „andererseits auf den kulturellen Kontext der Rezeption gelenkt“ und „gegenüber älteren Erklärungsmodellen, die noch mit linearen Wirkungsketten rechneten“ einen „Perspektivwechsel“ vollzogen habe (ebd.: 31).

Diese neue Annahme, den Umgang mit Medien in Bezug auf Kontexte differenzierter zu erforschen, legt ein prozessuales Verständnis medialer Kommunikation nahe, das zwischen den Momenten und Kontexten der „Produktion“, der „Verteilung“ (oder „Allokation“ bzw. „Distribution“), der „Wahrnehmung“ (oder „Rezeption“) und der „Nutzung“ (oder „Aneignung“) unterscheidet (vgl. Abbildung 1). So wird eine weitaus differenziertere Erforschung der Steigerung der Komplexität von medialer Kommunikation in Gesellschaft oder auch des Managements von medialen Wert(e)aktivitäten möglich. Dieses generische Modell bewährt sich in unserer Forschung gegenüber zu sehr festgelegten, oft mit Blick auf mediale Kommunikation unvollständigen und zu abstrakten Medien- und Kommunikationsmodellen. Erstens, weil es mit vielen Konzepten von Medien und Kommunikation wie von Management und Gesellschaft vermittelbar ist, und zweitens, weil sie es erlaubt, Komplexität dort in den Blick zu nehmen, wo sie im Rahmen von medialer Kommunikation empirisch beobachtbar zu- oder abnehmen kann. Ein weiterer Vorteil der generischen Konzeptualisierung ist, dass sie auf einzelne

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Momente und Kontexte und ihre mediale Beziehung fokussieren kann, ohne den Gesamtzusammenhang aus dem Blick zu verlieren.

Abbildung 1: Ein generisches Momente/Kontexte-Modell medialer Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Winter 2003: 92.

2.2 Neue Medien und disruptive Transformationen medialer Strukturen

Dieses generische Modell (vgl. Abbildung 1) erlaubt historisch am Beispiel von Musik nachzuvollziehen, wie Medienmanagement als Reaktion auf die immer komplexeren Bedingungen der Produktion und Verteilung von immer mehr und immer verschiedeneren Musik-Druckmedien entstand. Erst eine steigende Nachfrage schuf Märkte für Musik-Drucke und machte Verlage zu letztlich immer kommerzieller orientierten Unternehmen mit einem professionellen Management. Musik-Druckmedien wie zuerst vor allem Lied- und später Notendrucke eröffneten allen Akteuren, die an ihrer Produktion und Verteilung sowie der Orientierung und Organisation ihrer Wahrnehmung beteiligt waren, mit Blick auf Musik neue *mediale* Möglichkeiten: als (Musik-)Verleger, als Komponisten, Drucker, Kritiker, Lehrer oder Künstler, die Musik-Drucke aufführen. Deshalb wurden immer mehr Lied- und Notendrucke produziert, verteilt, beworben und gekauft. Jeder Beteiligte transformierte die existierende „Live-Musikkultur" in eine „Drucke-Aufführungs-Musikmarkt-Kultur". Musik wird im Verhältnis immer seltener von Adel und Klerus in ihren Räumen zu ihrer Repräsentation organisiert. Strukturell löst die Produktion, Verbreitung und Nutzung von Musik durch Drucke diese von Adel und Klerus. Je mehr Akteure lesen oder auf produktive Weise an literarischer Öffentlichkeit und Musikkultur partizipieren konnten, desto wertvoller und lukrativer wurde die journalistische Orientierung und Organisation ihrer Wahrnehmung (mit Zeitungen – z. B. im Feuilleton mit Aufführungskritiken – oder mit Musikzeitschriften). Die Komplexität des Musikmanagements als Medienmanagement wächst, wo Musik in Form von Drucken national oder übernational und korrespondierend mit ihrer Aufführung produziert und verteilt und ihre mediale Wahrnehmung immer aufwendiger orientiert oder gar organisiert wird. Mediale Wertaktivitäten und der Wettbewerb um Aufmerksamkeit *konstituieren* ein professionelles Management in Verlagen und Musikökonomie als Verlagswirtschaft.

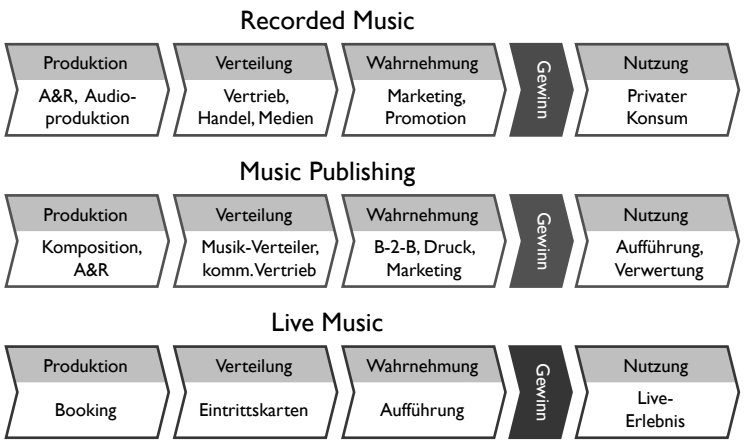
Medienmanagement, so wie wir es als Trennung von Management einerseits und journalistischer sowie künstlerischer Produktion andererseits kennen, entsteht aber erst infolge der Ausbreitung und Nutzung „elektronischer Medien". Erst *Radio*, *Tonträger, Film* und *Fernsehen*, die wieder viel mehr Leuten neue Möglichkeiten eröffneten, etwas für sich und andere in Bezug auf Musik zu tun, setzen technologisch, sozial, kulturell und ökonomisch so komplexe Prozesse und Prozess-Zusammenhänge voraus, die professionelleres Management unter den neuen Wettbewerbsbedingungen unabdingbar machen. Radio, Tonträger, der Musikfernsehsender MTV und neue Träger von Musik wie der Sony Walkman haben zur Folge, dass nun immer seltener Musik-Drucke der Bezugspunkt professioneller musikbezogener Wertaktivitäten sind. Vielmehr wird die Produktion von „recorded music", von *Musikkonserven*, der Dreh- und Angelpunkt

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

einer neuen Platten- oder Musikindustrie. Sie vergrößert unseren Musik-Wohlstand mit LPs und später mit CDs, deren Kulturbedeutung außer Frage stand, wie auch die von MTV, das noch Anfang *dieses* Jahrtausends zur wertvollsten Medienmarke der Welt wurde (vgl. ausf. Winter 2013).

Die Ausbreitung und Nutzung elektronischer Medien transformiert die Produktion und Verteilung, die Orientierung und Organisation der Wahrnehmung wie auch die Nutzung von Musik erneut. Die Verlagswirtschaft der „Drucke-Aufführungs-Musikkultur“ verliert ihre große ökonomische Bedeutung an die elektronische Medien-Musikindustrie. Sie steht für einen neuen größeren Musik-Wohlstand im volkswirtschaftlichen Sinne, als Gesamt unserer Möglichkeiten, mit Bezug auf Musik etwas für uns und andere Wertvolles zu tun. Dieses Musik-Wohlstands-Wachstum ist untrennbar mit der steigenden Profitabilität vor allem der Major-Labels der Musikindustrie verknüpft. In den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts kommerzialisierte das Management alle Aktivitäten aller Wirtschaftsakteure der nun drei Musik-Branchen mit Blick auf neue elektronische Medien. Musik-Medienmanagement hat die Abstimmung aller Wertaktivitäten zwischen den ersten drei Momenten und Kontexten medialer Musik-Kommunikation neu justiert, verzahnt und auf Märkte und das Erzielen von Gewinn ausgerichtet und damit den Musikwohlstand gesteigert (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Wertaktivitäten in den Kernbranchen der Musikwirtschaft vor ihrer Digitalisierung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Winter 2013: 331.

2.3 Neue Medien, neue Akteure, neue Möglichkeiten, neue Praktiken und neue Ordnungen

Der Anschein von Ordnung, der durch die Statik und Linearität erweckt wirkt, trügt natürlich. Historisch ist management- und wertschöpfungstheoretisch aber gut nachvollziehbar, wie und warum Bedingungen und Voraussetzungen von Medienmanagement infolge der Ausbreitung und Nutzung neuer Medien komplexer werden und es zu disruptiven Transformationen der Strukturen und Prozesse der Produktion und Verteilung von Musik wie der Orientierung und Organisation ihrer Wahrnehmung kommt.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

In der Management- und Wertschöpfungslehre ist ein neues Medium ein neues (Produktions-)Mittel, mit dem auf eine neue mediale Art und Weise Musik nicht nur produziert und verteilt werden, sondern mit dem auch ihre Wahrnehmung medial neu orientiert und organisiert wird. Die Wertschöpfungsaktivitäten bei MTV in der Produktion und Verteilung von Musik sowie bei der Orientierung und Organisation ihrer Wahrnehmung unterscheiden sich erheblich von denen, bei denen Musik in der Form von Lied- oder Notendrucken bzw. Zeitungen und Zeitschriften produziert und verteilt wird, und auch von der Art und Weise, ihre Wahrnehmung etwa mit Feuilletonbeiträgen oder Musikzeitschriften zu orientieren.

Heute erleben wir erneut einen grundlegenden Strukturwandel der Produktion und Verteilung sowie der Orientierung und Organisation der Wahrnehmung und auch der Nutzung von Musik. Er wird erneut vor allem von Akteuren getrieben, die bisher an der *medialen* Produktion und Verteilung oder der *medialen* Orientierung oder gar Organisation der Wahrnehmung *medialer* Kommunikation mit Bezug auf Musik gar nicht beteiligt waren.

Entscheidend für ein Verständnis der Herausforderung, der heute sowohl Medienmanagement als auch Medienmanagementforschung gegenüberstehen, ist die Tatsache, dass die neuen Akteure – seien es Musikschaffende oder vormalige Fans und Konsumenten – ihre Wert(e)aktivitäten nicht mehr ausschließlich über Märkte oder in einem geschützten öffentlich-rechtlichen Rahmen bewerkstelligen. Dies tun sie, indem sie mit digitalen Netzwerkmedien wie *Facebook* (2004), *Spotify, YouTube* (beide 2006), *SoundCloud* (2007) oder *Kickstarter* (2009) als ihren Mitteln Musik *tauschen*, *liken*, *kommentieren*, *co-kreieren*, *teilen*, *kritisieren* und zuletzt sogar *co-finanzieren*. Wirtschaftswissenschaftliche Konzeptualisierungen können diese Tätigkeiten kaum erfassen, weil sie häufig in einer Zeit vor dem Internet und den neuen digitalen Netzwerkmedien entwickelt wurden.

Erneut erproben neue Akteure mit neuen Medien alternative Möglichkeiten der Produktion und der Verteilung sowie weiter auch der Orientierung und Organisation der Wahrnehmung von Musik – jenseits der bisher bestehenden Ordnung der Organisation medialer Kommunikation. Hinter vorgehaltener Hand vergleichen dann auch einige Akteure aus der Musikwirtschaft die Phase der profitablen CD-Verkäufe mit der ersten Phase des Drucks, als vor allem Ablassbriefe produziert wurden. Heute gerät freilich nicht die Kirche unter Transformationsdruck, sondern die etablierte Medienunternehmung und hier zuerst Organisationen der Musikindustrie, die freilich erst ungemein von den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung profitiert haben: Es gelang ihnen nach der Vorstellung der CD auf der IFA 1981 in Berlin, ihre Kataloge auf CD noch einmal und sogar teurer zu verkaufen, bevor sie in einer zweiten Welle der Digitalisierung in der Musikwirtschaft stärker als jede andere Medienbranche *strukturell* unter Druck gerieten. Die Musikwirtschaft verlor von 1998 bis 2013 mehr als die Hälfte ihres Umsatzes[3], bis sie als *strukturell grundlegend transformierte, erheblich komplexere* Branche seit 2013 wieder langsam wächst, was – wie wir zeigen werden – ein Anlass für eine neue Konzeptualisierung von Musikmanagement als Medienmanagement ist.

3 Vgl. hierzu ausführlich die Jahrbücher des Bundesverbandes Musikindustrie e. V. sowie die erste umfassende, von Wolfgang Seufert und Team erarbeitete und wissenschaftlich verantwortete Studie zur Musikwirtschaft (vgl. Seufert/Sattelberger/Schlegel 2015).

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

2.4 Konturen einer neuen komplexeren vernetzten Medien-Musikwirtschaft

Sichtbar wird die komplexere Musikwirtschaft in der Studie „Musikwirtschaft in Deutschland – Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Musikunternehmen unter Berücksichtigung aller Teilsektoren und Ausstrahlungseffekte“ (Seufert/Sattelberger/Schlegel 2015), die alle großen Verbände gemeinsam in Auftrag gegeben hatten. Diese Studie, die die Branche im Jahr 2014 darstellt, bestätigt die Rolle der Branche als „Digitalisierungs-Vorreiter“ bzw. „Labor der Kreativ-, Medien- und Kulturwirtschaft“, eine grundlegende Branchen-Struktur-Transformation und neue, komplexere Bedingungen und Voraussetzungen von Musikmanagement als Medienmanagement, die uns hier interessieren. Deutlich wird diese Komplexität vor allem in der veränderten Beschäftigungsstruktur und der steigenden Anzahl der Branchenakteure, die dort wächst, wo Musik-Netzwerke und Vernetzungsformate institutionalisiert werden. Das belegen Daten aus eigenen Projekten zur Entwicklung der Musikwirtschaft in Berlin, Hannover oder Mannheim. Sie deuten darauf hin, dass die Erwerbstätigenzahl in der Musikwirtschaft im Jahr 2014 mit 127.616 nicht nur höher ist „als in jeder anderen Medienbranche“ (Seufert et al. 2015: 9), sondern auch höher als jemals zuvor in der Musikwirtschaft. Für ihren Beitrag von 3.951 Mrd. Euro zur Bruttowertschöpfung, der nur geringer ist als der der Fernseh- und der Zeitungsbranche, stimmt das vermutlich (noch) nicht.

Dass das Management musikbezogener Wertschöpfung komplexer wird, belegt dabei die steigende Zahl der 127.616 Erwerbstätigen nicht notwendigerweise. Komplexität steigt vielmehr, weil Strukturen der Branche kleinteiliger werden, was die Studie explizit herausarbeitet: In der Branche gibt es insgesamt 59.725 „Selbstständige und Inhaber“ im Umfeld von 12.072 umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, von denen 2014 lediglich 0,8 Prozent (also ganze 99 Unternehmen) mehr als 10 Mio. Euro umgesetzt haben.[4] Die Komplexität dieser Wettbewerbssituation wird weiter dadurch gesteigert, dass mehr als die Hälfte der für die Studie befragten Wirtschaftsakteure ihr Geld nicht mit nur *einer*, sondern mit mindestens *zwei* der in der Studie insgesamt unterschiedenen 22 musikwirtschaftlichen Aktivitäten verdient (vgl. ebd.: 13).

Auf eine gestiegene Management-Komplexität, die sich von der Zeit vor der Ausbreitung und Nutzung digitaler Netzwerkmedien unterscheidet, deutet die Prominenz eines erstmals identifizierten Teilsektors *Kreative* hin. Hier finden sich 27.895 in der Regel unternehmerisch selbstständige „Urheber musikalischer Werke (Komponisten, Textdichter, Musikbearbeiter), ausübende Künstler des Musikbereichs und Künstlermanager“ (ebd.: 13). Was könnte die steigende Management-Komplexität in einer Branche besser belegen als immer mehr und immer selbstständigere „Kreative“ und eine zunehmende Kleinteiligkeit, die heute als charakteristisch für die Branche gilt? Deshalb setzt auch die einzige Förderempfehlung, die in der Studie geäußert wird, genau an dieser Kleinteiligkeit an (vgl. ebd.: 9).

Die neue Kleinteiligkeit der Wertschöpfung und ihre damit verbundene neuartige Vernetzung, die neuen insbesondere wirtschaftsfernen Akteure, ihre nicht mehr notwendig kommerziellen Interessen, die offenbar auch für etablierte Unternehmen und ihr Medienmanagement eine große Bedeutung haben, die Öffnung von Prozessen und nicht zuletzt qualitativ und quantitativ neue Beziehungskonstellationen und -möglichkeiten

4 Hier ist zu beachten, dass die Studie „Musikwirtschaft in Deutschland“ keine öffentlich geförderten Musikschulen, Theater und Orchester berücksichtigt, sondern nur privatwirtschaftliche Akteure (vgl. Seufert et al. 2015).

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

fordern einen Forschungszugriff, der komplexe und veränderte Gegenstandsbereiche auf neue Weise zu exponieren und empirisieren hilft.

2.5 Die neuen Möglichkeiten der Praxistheorie, die Komplexität eines vernetzten Medienmanagements zu verstehen und zu erklären

Einen solchen Weg eröffnet die sozialwissenschaftliche Familie der Praxistheorien[5], welche in den letzten Jahren in zahlreichen Disziplinen an Prominenz gewonnen hat (vgl. die Beiträge in Alkemeyer/Schürmann/Volbers 2015; Hillebrandt 2014; Pentzold 2015; Reckwitz 2000, 2002; die Beiträge in Schäfer 2016; die Beiträge in Schatzki/Knorr-Cetina/von Savigny 2001; Shove/Pantzar/Watson 2012). Durch ihren Fokus auf die sozialen Praktiken, die einen Untersuchungsgegenstand *prozessual im Vollzugsgeschehen* konstituieren, öffnen sie uns neue Möglichkeiten, die wir an der Grenze der Wirtschafts- wie auch der Kommunikations- und Medienwissenschaften erprobt haben.

Der Beitrag der Praxistheorien für die Konzeptualisierung von Komplexität im Medienmanagement besteht darin, scheinbar selbstverständliche Prämissen (*taken-for-grantedness*) und etablierte Kategorien vorgängiger Forschung zu denaturalisieren. Dieser Punkt war für uns zentral, da ökonomische Konzepte, die für empirische Forschung geeignet sind – wie etwa das Wertschöpfungsmodell von Porter (1999 [1985]) –, zu eng auf unternehmerische Aktivitäten ausgerichtet sind. Alternativ wollten wir über den praxistheoretischen Weg die „theoretische Grammatik" des Untersuchungsgegenstandes erst aus der Erfahrung des Gegenstandes selbst entwickeln.

Dem nähern sich Praxistheorien – zugespitzt gesagt – über die gegenstandsnahe Erforschung sozialer Praktiken. Praktiken sind typische Handlungsmuster, die regelmäßig, musterhaft, kontextübergreifend zu verschiedenen Zeiten und an verschiedenen Orten auf ähnliche Weise bewerkstelligt werden. In ihrer empirischen Erfassung wird gewissermaßen „bottom-up" (und nicht ausgehend von vorangegangenen Theorieentscheidungen) *erfahren*, wie sich die soziale Praxis des Medienmanagements darstellt. Die Leitfrage des praxistheoretischen Forschungszugriffs lautet dann: *Welche typischen Handlungsmuster charakterisieren Medienmanagement heute in praxi?* Nicht vorgängige Forschungen markieren also zu beleuchtende Sachverhalte, sondern erst aus der Handlungspraxis selbst wird erfahren, welche Tätigkeiten typischerweise bewerkstelligt werden. So werden nicht nur diejenigen Tätigkeiten akzentuiert, die aus der langjährigen Praxis des Managements etablierter Medienunternehmen bekannt sind, sondern auch solche – ggf. neuen – Aktivitäten, die bislang von der Medienmanagementforschung nicht oder nur randständig behandelt wurden.

Während vorliegende Medienmanagementforschung zumeist einige wenige, recht eng zugeschnittene Akteurskategorien erfasst, dezentriert die hier eingenommene Sichtweise Akteure. Nicht das vertikal integrierte Medienunternehmen, das in vorgängiger Forschung als zentraler Untersuchungsgegenstand festgelegt wurde, steht also notwendigerweise im Fokus, wenn es um die Frage geht, wie Komplexität im Medienmanagement bearbeitet wird. Indem in einem ersten Schritt nach den konkreten Handlungsmustern von Medienmanagement gefragt wird und nicht danach, wer diese bewerkstel-

5 Unter dem Begriff der Praxistheorien werden zahlreiche heterogene Zugänge zusammengefasst, die aus unterschiedlichen Entwicklungslinien entstanden sind (Soziologie, Sozialphilosophie, Science and Technology Studies etc.). Für eine medien-/kommunikationswissenschaftliche Rekonstruktion vgl. Pentzold (2015). Als Integrationswissenschaft scheinen die Medien- und Kommunikationswissenschaften gut gerüstet, die benachbarten, praxistheoretischen Ansätze nutzbar zu machen (vgl. die Beiträge in Karmasin/Rath/Thomaß 2014).

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ligt, geraten – in einem zweiten Schritt – prinzipiell sehr unterschiedliche Akteure abseits von typischen Personen oder Organisationen – etwa auch Nutzer, Wertschöpfungsnetzwerke oder Algorithmen – als Träger sozialer Praktiken in den Untersuchungsfokus. Manche Praxistheoretikerinnen und Praxistheoretiker gehen so weit, davon zu sprechen, dass sich Praktiken verschiedener Akteure gewissermaßen als ihre „Träger“ bemächtigen und dass sie diese Akteure dadurch überhaupt erst als solche (in ihren jeweiligen Rollen) verfertigen (vgl. Shove et al. 2012).

Das dynamische, repetitive Zusammenwirken und die Verkettung neuer oder veränderter *sozialer Praktiken* fordert bestehende soziale Ordnungen in Wirtschaft und Gesellschaft heraus – Formen etablierter institutionalisierter *sozialer Praxis*. Ihre fortlaufende Genese, Transformation, Stabilisierung und auch Zerstörung bilden den programmatischen Kern des praxistheoretischen Forschungsinteresses. Während Forschung, die sich auf die Nutzung von Medien bezieht, soziale Praktiken schon seit den 1970er Jahren im Wissenschaftsprogramm der Cultural Studies als konzeptuellen Ausgangspunkt mitführt (vgl. Bromley/Göttlich/Winter 1999; Pentzold 2015), finden sie – will man diese mehr und mehr arbiträre Trennung für den Moment aufrechterhalten – in Produktionsstudien nur begrenzte Aufmerksamkeit (vgl. aber u. a. Cottle 2003; Rühl 1969; Tuchman 1978). Auch in der Medienmanagementforschung sind praxistheoretische Studien bislang die Ausnahme geblieben. Die allgemeine Managementforschung dagegen hat in den letzten 20 Jahren einen „heterodoxical turn“ erlebt. Forschende interessieren sich zunehmend häufiger dafür, was Manager *in praxi* tatsächlich tun (*strategy-as-practice*-Forschung), um diese Erkenntnisse in Theoriebildung einfließen zu lassen (vgl. Mintzberg 2011; die Beiträge in Tengblad 2014a; Vaara/Whittington 2012):

„According to [the practice] perspective, the most real and important aspects of management are how management is performed in everyday work practices by countless numbers of managers all over the world, working in various kinds of companies and organizations“ (Tengblad 2014b: 5).

3. Methodische Vorgehensweise

Im Lichte der historischen und systematischen Darstellung in Abschnitt 2 halten wir eine empirische Analyse der sozialen Praktiken, die den Umgang und das Management von Medien heute maßgeblich prägen, für den analytisch zielführendsten Forschungsansatz. Vor diesem Hintergrund haben wir zwei empirische Studien durchgeführt, die die Wege der Komplexitätsbewältigung in Journalismus und Musikwirtschaft rekonstruierten.

Ein größeres Forschungsprojekt untersuchte Start-ups und Neugründungen im deutschen Journalismus. Es rekonstruierte unter anderem Praktiken eines vernetzten Medienmanagements von neugegründeten Organisationen (*new ventures*) in Fallstudienforschung und verglich sie mit dem Medienmanagement im etablierten „industriellen Produktionsmodus des Journalismus“ (vgl. Buschow 2017). In der empirischen Studie wurden 15 systematisch ausgewählte Organisationsgründungen, die in den Jahren 2011 bis 2014 im deutschen Journalismus entstanden, in einem triangulativen Fallstudiendesign unter Einbezug von Experteninterviews, Dokumentenanalyse und, wo möglich, Organisationsbegehungen erforscht. Untersucht wurden neben den typischen Handlungsmustern im Medienmanagement auch die Tätigkeiten in der Initial- und Gründungsphase der Organisationen sowie die sozialen Praktiken im Journalistischen.

Die empirische Untersuchung war wie folgt angelegt: Drei sich ergänzende Vorstudien identifizierten zunächst ca. 200 neugegründete Organisationen als forschungsrelevant, aus denen im Zuge einer Autopsie 15 zueinander möglichst unterschiedliche Fälle

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

für eine tiefgehende Untersuchung ausgewählt wurden. Durch Varianzmaximierung sollte die Generalisierbarkeit der Befunde erhöht werden. Dabei war folgende Überlegung leitend: Zeigen sich in zueinander sehr unterschiedlichen Organisationskontexten raum- und zeitübergreifend dennoch ähnliche Handlungsmuster, kann das die Verallgemeinerungsfähigkeit der erhaltenen Rekonstruktion steigern. Die Organisationen wurden anhand ihrer Finanzierungsformen (for-profit vs. not-for-profit), der Medien, die sie zur Distribution ihrer Inhalte einsetzen, und dem journalistischen Charakter der produzierten Medieninhalte (universell vs. fokussiert) variiert.

Die Feldphase im Sommer 2015 gründete auf der Triangulation 22 qualitativer Experteninterviews mit Gründerinnen und Gründern (ca. 32 Stunden Audiomaterial), qualitativer Dokumentenanalysen und – sofern möglich – Feldbegehungen mit kurzen Beobachtungen innerhalb der Organisationen. Ein nicht-standardisierter, gegenstandsbezogener Zugang war schon praxistheoretisch angezeigt, vor allem, um den explorativ-theorieerweiternden Zielen der Untersuchung gerecht zu werden.

Die Studie zur Musikwirtschaft, auf die hier vor allem Bezug genommen wird, untersuchte, wie institutionell vernetzte Akteure der Berliner Musikwirtschaft Unterstützung für ihre Wertaktivitäten und deren Entwicklung organisieren. Sie ist Bestandteil eines größeren Forschungszyklus aus drei Projekten: Am Anfang stand eine Studie zur Dynamik der Berliner Musikwirtschaft (2010-2012), in der u. a. 38 Akteure aus der gesamten Breite der Branche zu ihren Wertschöpfungspotenzialen und -perspektiven interviewt wurden, die wichtige Impulse für die Folgestudien gab. Anknüpfend daran wurden in einer zweiten Studie die strategischen Möglichkeiten des Clustermanagements Musikwirtschaft in Mannheim und Region (2014-2015) sowohl qualitativ als auch quantitativ in Bezug auf alle Stakeholder erforscht.

Die empirische Untersuchung, auf die wir uns hier beziehen, baut auf diesen Studien auf. Sie erforschte in einem Fallstudiendesign qualitativ 25 möglichst unterschiedliche Akteure aus der institutionell vernetzten Berliner Musikwirtschaft, die mit Unterstützung von Netzwerkorganisatoren und Netzwerkverantwortlichen ausgewählt wurden, um eine möglichst hohe Varianz der einbezogenen Akteure zu erreichen. Wichtig war bei der Auswahl, dass die Akteure über Netzwerkerfahrung verfügten, sich im Hinblick sowohl auf die Nachfrage nach Unterstützung als auch ihr Angebot an Unterstützungsleistungen unterschieden und dass sie Unterschiede im Alter und in der Größe ihrer Unternehmen aufwiesen.

Angaben über die Unternehmensstruktur, das Geschäftsmodell, den Gegenstand der Wertschöpfung, die wichtigsten Partnerinnen und Partner, zur wirtschaftlichen Situation (sofern zugänglich) und zu Mitbewerbern wurden im Vorfeld mittels Dokumentenanalyse systematisch eingeholt. Mithilfe von fokussierten Leitfadeninterviews, einer Variante des Experteninterviews, die sich in der Industriesoziologie und Managementforschung bewährt hat, wurden anschließend ausgewählte Expertinnen und Experten zu ihrer Organisation und dem Management in diesen Kontexten befragt.

Die in den Untersuchungen erhaltenen Daten wurden einer qualitativen Inhaltsanalyse zugeführt. So konnten zunächst die Handlungsmuster für jede einzelne Organisation rekonstruiert werden, obgleich das Ziel der Untersuchung nur sehr nachgeordnet in der Erfassung einzelfallbezogener Besonderheiten lag. Vielmehr waren es die sozialen Praktiken – d. h. die typischen Handlungsmuster, die regelmäßig, musterhaft, organisations- und situationsübergreifend auf ähnliche Weise anzeigen, wie in den betrachteten Fällen Medien produziert und gemanagt werden –, die über die gesamte Stichprobe interessierten. Ihre Identifikation erfolgte grundlegend orientiert an den Artikulationsweisen der Praxis selbst, auch wenn in praxi freilich nicht alle Akteure stets dieselbe

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Terminologie wählten (zu einer vertiefenden Methodendiskussion im Kontext praxistheoretischer Methodologie vgl. Buschow 2017; Winter/Paulus 2017).

4. Empirische Einblicke in die Praxis eines vernetzten Medienmanagements

Abschnitt 4.1 gibt empirische Einblicke, wie in Berlin institutionell vernetzte Akteure der Musikwirtschaft Praktiken einer „Peer Production“ (Benkler 2006) zwischen Musikern einerseits und Musikinteressierten andererseits etabliert haben, in deren Zuge auch neue Rollen wie „Artepreneur“ (Paulus/Winter 2014) bzw. „Culturepreneur“ (Kaufmann/Winter 2014; Winter 2015) konstituiert wurden. Abschnitt 4.2 stellt empirische Ergebnisse zu einem vernetzten Medienmanagement in journalistischen Start-ups und Neugründungen vor, die in Deutschland bislang nicht die Entwicklungsstufe der vernetzten Musikökonomie erreicht haben (Buschow 2017).

Beide Fallstudien belegen, wie heute um komplexe *Praktiken der Vernetzung* neue Managementinnovationen einer institutionell co-organisierten Unterstützung abseits klassischer Medienunternehmungen (*legacy media*) etabliert werden.

4.1 Neue Wert(e)schöpfungspraktiken und -netzwerke in einer komplexeren Musikökonomie

Dass wir hier die Komplexität und die vernetzten Managementpraktiken der Musikökonomie thematisieren, verwundert nicht: Seit der Jahrtausendwende gilt sie aufgrund der rasanten Ausbreitung neuer „digitaler Netzwerkmedien“ – verstanden vor allem als „Musikmedien“ bzw. „Musikproduktionsmittel“ – sowohl für Künstler als auch für gewöhnliche Leute als „Labor“ der Medien-, Kultur- und Kreativwirtschaft (vgl. ausf. dazu Buschow/Winter 2017). Wenn Musiker einerseits und Musik-Fans andererseits mit digitalen Netzwerkmedien für sich und andere im Umgang mit Musik „peer-to-peer“ Wert(e) schöpfen[6], wenn sie Musik *tauschen*, *liken*, *kommentieren*, *co-kreieren*, *teilen*, *kritisieren* und zuletzt sogar *co-finanzieren*, erweitern sie auch das Set aller Praktiken des Managements von Medien. Neben den auf Märkte gerichteten Formen des Managements von Medien, die seit der Produktion und Allokation von etwa Druckmedien wie *Lied-* und *Notendrucke* oder später von Tonträgern üblich war, treten nun neue Formen eines medial-digital vernetzten Managements von Medien. Sie werden konstituiert vor allem von Akteuren, die bisher keine Möglichkeit hatten, mit Medien für andere wertvolle Dinge zu tun – was sie heute jedoch immer häufiger mit digitalen Netzwerkmedien auf eine Art und Weise tun, die so alltäglich und gewöhnlich ist, dass die Praktiken, mit denen dieses Tun vollzogen wird, bisher als Praktiken des Medienmanagements kaum wahrgenommen werden.

Offensichtlich unterscheiden sich die Praktiken im Umgang mit digitalen Netzwerkmedien von denen des Umgangs mit älteren Medien erst einmal technisch: Der Umgang mit ihnen erfordert nicht nur Technologie zur Produktion und Reproduktion von Musik in analoger Form oder bloß zur Produktion, wie etwa der von Lied- oder Notendrucken

6 Ein zentraler empirischer Befund der Studie war, dass die interviewten Akteure in der Berliner Musikwirtschaft die Möglichkeiten einer persönlichen, digital-medialen Vernetzung als zentral sowohl im Hinblick auf ihre mediale soziale, kulturelle oder ästhetische sowie eben auch kommerzielle Werte-Schöpfung artikulierten. Wir sprechen seitdem mit Blick auf den Werte schöpfenden vernetzten Umgang mit digitalen Netzwerkmedien von einer Wert(e)schöpfung, die über rein ökonomische Wertstiftung am Markt und über den Warencharakter von Musik als privatem Gut weit hinausreicht.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

als Sekundär- oder Druckmedien. Den Unterschied macht die für sie konstitutive Software und Client-Server-Technologie, die völlig neue Möglichkeiten nicht nur der Nutzung von Musik in digitaler Form eröffnet, sondern erstmalig auch solche der medialen Produktion und Verteilung digitaler Formen von Musik (das können Clips, Texte, Musikstücke usf. sein), der Orientierung und Organisation ihrer Wahrnehmung (durch Likes, Kommentare usf.) und zuletzt etwa mit Crowdfunding-Netzwerkmedien wie *Kickstarter* sogar ihrer Finanzierung.

Vor diesem Hintergrund haben wir in den Jahren 2010/2011 für die Berlin Music Commission e. G. (BMC) das erstaunliche Wachstum der Berliner Musikwirtschaft erforscht, die sich gegen den globalen Trend früh positiv entwickelt hat. Ziel war es, die Logik bzw. Dynamik dieses Wachstums verstehen und erklären zu können. Uns war damals klar, dass wir insbesondere erfassen mussten, ob und warum in Berlin anders als in der Musikwirtschaft überall sonst medial musikbezogen Wert geschöpft wird.

In einem ersten Schritt erforschten wir, wo diese Akteure Wertschöpfungsperspektiven und -potenziale sahen: Erstaunlicherweise wurde kreativer Input nicht von etablierten Akteuren der Branche erwartet, vielmehr durchweg von der Interaktion mit kreativen Künstlern oder Fans bzw. generell mit digital-medial versierten Konsumenten. Der Befund korrespondiert mit der Beobachtung, dass die Entwicklung und Ausbreitung von in der Regel frei zur Verfügung stehenden digitalen Netzwerkmedien in Berlin gleichzeitig zu einer Ausweitung ihrer Nutzung als Produktionsmittel geführt hat. Tatsächlich waren alle von uns befragten Akteure der Berliner Musikwirtschaft davon fasziniert, wie sie – unabhängig von (Musik-)Unternehmen und maßgeblich ermöglicht durch digitale Netzwerkmedien – untereinander, mit Künstlern und mit gewöhnlichen Leuten das musikbezogene Schöpfen von Werten organisieren konnten. Diese *Praktiken einer Peer Production*, die Benkler (2002, 2006) früh beschrieben hat, erlauben es, das Schöpfen von Werten jenseits von Märkten dezentral und vernetzt auf der Basis unterschiedlichster Motivationen zu bewerkstelligen (vgl. Benkler 2006). Digitale Netzwerkmedien und die Infrastruktur des Internets eröffnen neue Möglichkeiten der Akkumulation und des Tauschens von sozialem, kulturellem und ästhetischem Kapital, das in Musikszenen in der Regel wertvoller ist als Geld.

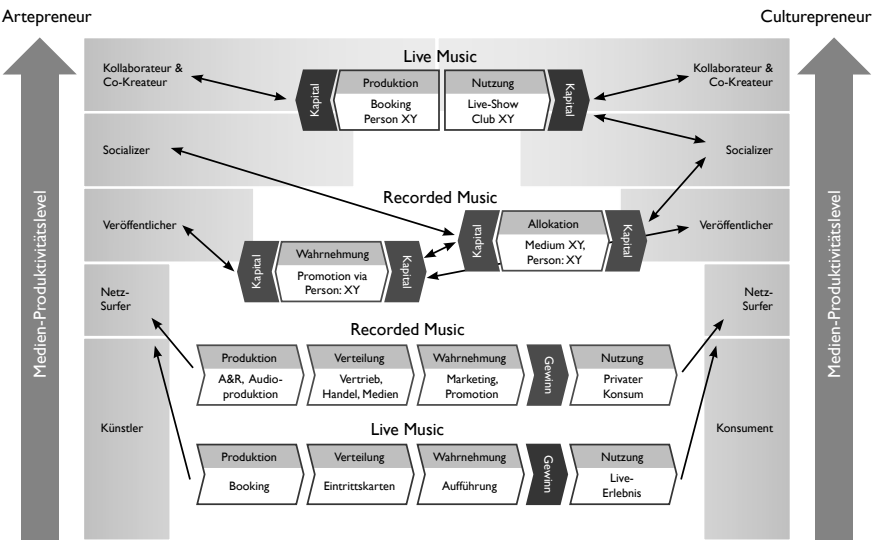
Unsere Forschung zeigt, dass neue Praktiken der *Peer Production*, die wir in der Berliner Musikwirtschaft *in praxi* beobachtet haben, rekursiv neue Rollen konstituieren: Exemplarisch belegen das vormalige Fans in der Rolle des „Culturepreneurs“ (ausf. Kaufmann/Winter 2014) und vormalige Künstler in der Rolle des „Artepreneurs“ (ausf. Paulus/Winter 2014). Sie sind völlig andere Entrepreneure als jene, die Schumpeter (1928) am Anfang des letzten Jahrhunderts als „Unternehmer“ beschrieb. Praktiken waren damals noch klar der Wirtschaft zuordenbar: Unternehmer mussten bei ihrem Umgang mit Produktionsmitteln Geld verdienen, Rücklagen bilden, Investitionen vornehmen, Verträge abschließen, Preise verhandeln usf. Für Culturepreneure und Artepreneure gilt das heute nicht mehr notwendigerweise, da sie oft größeres Interesse daran haben, jemandem eine Freude zu bereiten, sich ästhetisch zu erproben, abzugrenzen, zuzuordnen oder kulturell zu positionieren, als Geld zu verdienen – was freilich auch an den geringeren Rücklagen für die Finanzierung von digitalen Netzwerkmedien als medialen Produktionsmitteln liegt. Die *Kreativen*, die Berlin als Möglichkeitsraum für musikbezogene Wertschöpfung erweitert und komplexer gemacht haben, waren *gewöhnliche* medial kreative Leute, die wir erst „Prosumer“ genannt haben (vgl. Winter 2012), bis wir entdeckten, dass viele von ihnen ihre alltägliche mediale Kreativität im besten Sinne des Wortes zu *Unternehmern* ihrer Popmusik und Popkultur macht: Immer mehr von ihnen, so zeigte unsere Forschung in Berlin, sind nicht mehr nur kreative

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

„Nutzer“ oder „Rezipienten“, sondern auch mediale „Produzenten“ und „Verteiler“ sowie „Organisatoren“ von Aufmerksamkeit.

Das Medienmanagement im Feld der Musikwirtschaft muss daher – im Sinne der in Berlin beobachteten musikbezogenen Entwicklung von Wertschöpfung zur Werteschöpfung durch neue digitale Medien als Produktionsmittel und neuer Praktiken einer Peer Production – heute als viel weniger trivial als jemals zuvor gelten. Dieses Management als ein Handlungszusammenhang, an dem nun viel mehr Wertakteure mit viel mehr Werteschöpfungsmitteln beteiligt sind, umfasst sehr viel mehr „Variablen“. Außerdem besteht eine wesentlich gesteigerte Intransparenz über diese Variablen, die zunehmend untereinander interagieren und den Gesamtzusammenhang insgesamt dynamisieren. Die Komplexität der musikbezogenen Wertschöpfung ist daher geradezu explodiert, seit immer mehr Musikschaffende und gewöhnliche Leute ihr Set an unternehmerischen digital-medialen Praktiken kreativ und kooperativ ausweiten, neue hybride Unternehmerrollen etablieren und darüber die Musikwirtschaft dynamisieren (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Artepreneure und Culturepreneure in der Networked Media Economy



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Paulus/Winter 2014: 139.

Die neue Komplexität des Medienmanagements in der Musikwirtschaft rührt vor allem von diesen neuen digital-medial aktiven Werte-Akteuren her, von Künstlern, die Artepreneure werden und von Konsumenten, die Culturepreneure werden, die immer tiefer mit den marktorientierten Aktivitäten von Musikunternehmen vernetzt und in diese integriert werden.

Heute, fünf Jahre nach unserem ersten Forschungsprojekt zur Berliner Musikwirtschaft, haben sich deren Akteure deshalb weiterentwickelt, aufbauend auf den neuen Möglichkeiten, sich kreative Impulse und Unterstützung beim musikbezogenen Schöpfen von Werten in digital-medialen P2P-Praktiken zu organisieren. Aus ihrer persönlichen P2P-Organisationsinnovation haben in Berlin insbesondere in der Berlin Music Commission (BMC) vernetzte Musikwirtschaftsakteure eine Managementinnovation

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gemacht, die ihnen eine völlig neue Qualität und Quantität bei der Organisation der Unterstützung ihrer Wert(e)schöpfung eröffnet. Diese Innovation ist die integrierte Institutionalisierung von Netzwerken mit Netzwerkorganisatoren mit der BMC. Diese neuartige institutionalisierte Co-Organisation bei der vernetzten Unterstützung und Entwicklung von Werteaktivitäten macht deren Organisation viel effizienter und effektiver (vgl. ausf. Winter/Paulus 2017). Für Netzwerkakteure reduzieren BMC-Akteure die Komplexität der neuen digital-medial möglichen Management- und Wertschöpfungsoptionen insbesondere durch institutionalisierte Vernetzungsformate, durch speziell entwickelte Netzwerkmedien oder durch neue Orte, die nicht allein neue „Räume digitaler Datenströme" im Sinne Castells sind, sondern weiterhin auch physisch verortbar bleiben (vgl. Castells 2003: 467). Ihre Unterstützung bei der Vernetzung kann gerade in komplexen Transformationsphasen spezialisierter und nachhaltiger sein, als das in Unternehmen jemals möglich wäre – Netzwerkorganisatoren und ihre institutionalisiert co-organisiert vernetzte Unterstützung sind damit eine Managementinnovation im besten Sinne. Das zeigte zuletzt ein Projekt zur Erforschung der Organisation von Unterstützung im Winter 2015/2016, in dem 25 in Berlin institutionell vernetzte Musikwirtschaftsakteure erneut untersucht wurden (vgl. Abschnitt 3). Die Betrachtung dieser Akteure belegt, dass sich die Möglichkeiten, Unterstützung zu organisieren, in Berlin seit 2010 vervielfacht haben. Als neues Netzwerk der Berliner Musikwirtschaftsakteure ist die BMC eine neue Akteurskonstellation um leistungsfähigere Prinzipien, Strukturen, Prozesse und Praktiken des Managements gegenüber dem „state of the art" etablierter Medienunternehmungen.

In Summe hat unsere Forschung zur Musikwirtschaft gezeigt, wie sich Wert(e)schöpfung insbesondere dadurch verändert, dass die Dynamik und die Produktivität dort steigen, wo vormalige Künstler zu Artepreneuren und vormalige Kunden zu Culturepreneuren, zu Unternehmern ihrer Musikkultur, werden, weil sie mit den ihnen (frei) zur Verfügung stehenden digitalen Netzwerkmedien Werte für andere schöpfen können. Das erweitert und transformiert alle musikbezogenen Wertschöpfungsprozesse im Umfeld der Produktion und Verteilung sowie der Orientierung und Organisation der Wahrnehmung von Musik – und es modifiziert auch die Praktiken des Medienmanagements nachhaltig, die zunehmend für andere geöffnet werden. Ähnliche Entwicklungen sind für den Journalismus belegt, wie wir im Folgenden zeigen.

4.2 Neugegründete Organisationen im Journalismus und ihre Wertschöpfungsnetzwerke

In Kommunikationswissenschaften und Medienmanagementforschung wird derzeit eine Entstehung völlig neuer Organisationen im Feld des Journalismus konstatiert (vgl. u. a. Briggs 2012; Carlson/Usher 2016; Deuze 2017; Küng 2015), die Rafter (2016) historisch wie folgt einordnet:

„…it may well be that the dominance of big media enterprises in the twentieth-century model of journalism comes in time to be seen as an interregnum between two start-up cultures spawned by specific communication technology innovation, the telegraph and the internet" (Rafter 2016: 140).

Wagemans und Kollegen sprechen für den Journalismus von einem „exponential growth in the startup space" (Wagemans/Witschge/Deuze 2016: 160) – und weiter: „What is clear is that journalism practice currently moves beyond traditional conceptualizations of the field as consisting of neatly organized core industries producing media products for mass consumption" (ebd.: 161). Das wird zumindest für die USA durch empirische

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Befunde gestützt: Den Berechnungen des Pew Research Centers (vgl. Jurkowitz 2014) nach haben mehr als 450 junge Organisationen in den vergangenen Jahren ca. 5.000 neue journalistische Arbeitsplätze geschaffen. Mehr als 300 Millionen US-Dollar Wagnis- und Wachstumskapital flossen in den USA allein im Jahr 2014 in diese Konstellationen (vgl. Holcomb/Mitchell 2014: 23).

Mit dem Forschungsfokus auf journalistische Neugründungen war die Annahme verbunden, diese Organisationen hätten herausragendes Potenzial in der Modifikation und Innovation des Medienmanagements und gleichzeitig eine Vorbild- und Trendgeberfunktion für etablierte Medienunternehmungen, die sich an ihren Neuerungen orientieren. Neugründungen können, um ein klassisches Diktum von Hamel und Prahalad (1995) aufzugreifen, *früher in der Zukunft angekommen sein* (eine Zukunft freilich, die nicht vorab bestimmt ist, sondern die sie erst in ihrem praktischen Tun hervorbringen). Ein offener, explorativer Blick auf ihre tatsächlichen Tätigkeiten, deren Analyse nicht von bestehenden Kategorien angeleitet wurde, sollte – als konzeptioneller Startpunkt – schließlich auch Hinweise auf einen möglicherweise veränderten Produktionsmodus geben.

Vertikal integrierte Medienunternehmungen wie Presseverlage waren im industriellen Produktionsmodus darauf bedacht, möglichst alle Aktivitäten der journalistischen Wertschöpfungskette in einer Organisation zusammenzuführen; die Redaktion als zentralisierter Ort der Produktion galt gar als ihre erfolgreichste Strukturinnovation (vgl. Kiefer 2010; Stöber 2005). In dieser Organisationsform war für Medienmanagerinnen und Medienmanager insbesondere eine Vernetzung *innerhalb* des eigenen Hauses von Bedeutung, um eine produktive und effiziente Leistungserstellung durch die verschiedenen Abteilungen, die den Wertschöpfungsprozess abbildeten, sicherzustellen. Die in dieser Studie betrachteten Neugründungen zählen dagegen – schon allein aus Kostengründen – zu jenen Klein- und Kleinstunternehmen, deren Entstehung und wachsende Bedeutung auch für die Musikwirtschaft berichtet wird (vgl. Abschnitt 2). Ein wesentlicher Teil ihrer Wert(e)schöpfung gründet gerade deshalb auf nur temporär gekoppelten, lose integrierten Akteuren. Wie viele Akteure – größere und kleinere Organisationen, individuelle Freelancer oder Unterstützer – pro Fall exakt an der Journalismusproduktion teilhaben, überschauen nicht einmal die Gründer mehr im Detail. Ihre Mitarbeiterstruktur ist *zu komplex* geworden, da selten vertraglich fixierte Beziehungen bestehen und Partner zumeist „nur“ über digitale Netzwerkmedien – virtuelle Werkzeuge der Vernetzung – wie Facebook, E-Mail oder Slack eingebunden werden.

In den untersuchten Neugründungen zeigt sich in Summe eine explizite *Öffnung* der Praktiken des Medienmanagements für zahlreiche Akteure, die nicht formell Teil der jeweiligen Organisation sind. Die Grenzen der Organisation lösen sich nicht im Sinne der „grenzenlosen Unternehmung“ (Picot/Reichwald/Wigand 2009) auf – schon deshalb nicht, weil solche Grenzen hier nie existierten. Auch Jarvis (2015: 119) beobachtet die herausragende Stellung einer neuen „Beziehungsstrategie“. Er fragt zugespitzt: „Was wird aus Design, Herstellung, Marketing und Vertrieb, wenn Kunden zu Kollaborateuren werden, wenn sie in [die] Wertschöpfungskette aufsteigen […]?“ (ebd.: 185). Es sind heute verstärkt die komplexen Außenbeziehungen einer Organisation, die wesentlich die Realisierung von Wert(e)schöpfung ermöglichen und um die sich, wie unsere Daten belegen, Medienmanagerinnen und Medienmanager in Neugründungen bemühen.

Sodann werden *Praktiken der Vernetzung* über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus zu erfolgskritischen Tätigkeiten: Die betrachteten Neugründungen eint, dass sie sich etwa im Zuge ihrer *Initialfinanzierung* mit potenziellen Finanziers (Risikokapitalgeber, Business Angels, Stiftungen, Mäzene, Crowdfunder) verbinden, im Zuge

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ihres *Redaktionsmanagements* mit externen Autorinnen und Autoren, die wesentliche Teile der journalistischen Inhalte als Freelancer zuliefern, im Zuge der *Inhaltsdistribution* mit etablierten Medienorganisationen, deren Reichweite sie im Rahmen einer Kooperation für die Verbreitung ihrer eigenen Inhalte nutzen usw. Indem die untersuchten Organisationen anlassbezogen um einzelne journalistische Themen spezifische Konsortien bzw. (Recherche-)Verbünde bilden, akquirieren und bündeln sie Ressourcen (und damit Macht) in vernetzten Konstellationen (vgl. Castells 2009). Partner in diesen Verbünden sind nicht nur andere Medienorganisationen und einzelne Journalisten, sondern ebenfalls thematisch interessierte Expertenzirkel, Stiftungen, Non-Governmental Organizations (NGOs) bzw. Unternehmen, die Know-how, Kontakte oder Finanzmittel in das häufig nur temporäre Netzwerk einbringen. Auch im Bereich der unterstützenden Wertaktivitäten – etwa in Recht, Buchhaltung und Steuern – beziehen die Gründer bestehende oder neu geschaffene Netzwerke ein, von denen sie teilweise *pro bono* unterstützt werden.

Zwar kann diese Verlagerung von Aufgaben in Netzwerke (*Outsourcing*) Kosten reduzieren, sie trägt jedoch kaum zur internen Komplexitätsreduktion in Organisationen bei. Wie die Fallstudien zeigen – und wie analog Ortmann (2009) betont –, wird Komplexität durch ihre Einspeisung in Netzwerke nur *verschoben*. Durch die *Praktiken des Netzwerkens* entsteht – wie die Beispiele oben belegen – überdies neue Komplexität an jenen Orten, wo Netzwerkmanagement zum Thema wird (vgl. Windeler 2001).

Die Öffnung sozialer Praktiken, wie wir sie in journalistischen Neugründungen beobachtet haben und wie sie hier nur exemplarisch und ausschnittsweise angerissen werden konnten, verweist deutlich auf die Genese neuer Wertschöpfungskonstellationen, wie sie aus der Musikwirtschaft schon länger bekannt sind. In diesem „vernetzten Produktionsmodus" des Journalismus ergeben sich Wettbewerbsvorteile nicht mehr allein aus der Optimierung interner Produktionsprozesse, sondern insbesondere aus der (Optimierung der) Leistungsfähigkeit der Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen. Mit Netzwerkpartnern (z. B. andere Medien-Start-ups) wird kooperiert und aber gleichzeitig auch konkurriert (*Coopetition*). Die Akteure in diesen Wertschöpfungsnetzwerken (z. B. Rechercheverbünde) sind nicht allein Unternehmen, und ihre Motivation ist nicht allein monetär. Unsere Daten belegen, dass die Gründerinnen und Gründer Netzwerkpartner auch *non-monetär* etwa im Rekurs auf gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen oder – wiederum – den Zugang zu ihren Netzwerken gewinnen. Weil durch Praktiken eines vernetzten Medienmanagements wesentlich mehr Unterstützer temporär gekoppelt werden können, übertrifft die Flexibilität und Agilität dieses vernetzten Produktionsmodus etablierte Formationen wie Presseverlage bei Weitem. Dennoch – oder gerade deshalb – bleiben Neugründungen weithin fragile und prekäre Einrichtungen, deren Dauerhaftigkeit (wie bei Start-ups im Allgemeinen) kaum in jedem untersuchten Fall gesichert scheint. Dazu trägt auch die gegenüber dem industriellen Produktionsmodus gesteigerte Komplexität ihres Managements bei, die ihre Gründer – häufig vormalige Journalisten – in dieser komplizierten Doppelrolle (wenn überhaupt) nur mit großem Arbeitsaufwand bewerkstelligen (vgl. ausf. Buschow 2017).

5. Theoriebildung und Anschlussforschung – ein Ausblick auf die vernetzte Produktion von Medien als Reduktionsmechanismus für neue Formen von Komplexität

Wie forschungsstrategisch intendiert, haben wir die Komplexität des kontemporären Medienmanagements als *vernetztes Medienmanagement*, das auf der Grundlage der Medieninfrastruktur „Internet" und neuer digitaler Netzwerkmedien zunehmend mehr

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Akteure in Prozesse der Organisation und also des Managements von Wert(e)schöpfung integriert, in diesem Beitrag nach Maßgabe des empirischen Forschungsgegenstandes entfaltet. Dabei hat sich der eingangs aufgegriffene „Standardnarrativ“ einer gesteigerten Komplexität des Gegenstandsbereichs, den wir kurz historisch rekonstruiert und erklärt haben – verstanden als Zunahme interagierender, sich dynamisch entwickelnder Variablen –, auch und vor allem in Konstellationen abseits der etablierten Medienunternehmung erneut bestätigt.

Die Erkenntnisse zeigen aber auch, dass mit steigender Komplexität von Branche zu Branche unterschiedlich verfahren wird: Während Akteure der Berliner Musikwirtschaft mit Netzwerkorganisatoren für ihre Netzwerke und Netzwerkakteure, wie der Berlin Music Commission, das Management insbesondere der Unterstützung und Entwicklung ihrer Werteaktivitäten grundlegend innoviert haben, gilt das für den Journalismus in Deutschland bislang nicht. Der vernetzte Produktionsmodus, der sich um die erforschten Neugründungen bildet, ist weit weniger formalisiert, entwickelt sich sehr stark graswurzelartig und ist – was etwa die Integration vormaliger Konsumenten als „Culturepreneure“ anbelangt – wesentlich verschlossener als die „neue Musikwirtschaft“ in Berlin. Das erklären wir vor allem auch damit, dass für den Journalismus und die Entwicklung und Entfaltung neuer journalistischer Praktiken sowie vor allem neuer Rollen und Managementinnovationen Räume fehlen, die den „definitionsoffenen“ (vgl. Lange 2007) Berliner Clubs entsprechen. Sie waren in Berlin wichtige Bedingungen und Voraussetzungen für Entwicklungen, die allein im Umgang mit den neuen digitalen Netzwerkmedien so sozial- und organisatorisch nachhaltig vermutlich nie möglich gewesen wären.

Ein empirisches Vorgehen, wie wir es hier unter Rekurs auf praxistheoretische Annahmen begründet haben, fordert die Überschreitung der Grenzen von Gegenständen wie auch Disziplinen, für die die Medien- und Kommunikationswissenschaften als Integrationswissenschaften gut gerüstet scheinen. In den exemplarisch vorgestellten Studien zur Berliner Musikwirtschaft und zu Neugründungen im deutschen Journalismus war für uns ein offenes Denken forschungsleitend: Auf systematische Weise haben wir den Gegenstand empirisch exploriert, ohne dabei schon a priori einen standardisierten Blickwinkel vorzugeben.

Die Genese einer networked media economy erfordert ein verändertes Verständnis von „Medienmanagement“, wenn unser Verständnis von Medienmanagement auch diese neuen, nicht mehr zwangsläufig an Unternehmungen und physische Orte sowie Vertragsverhältnisse und Märkte gebundene Formen des Werte schöpfenden Umgangs mit Medien als Mitteln zur Produktion und Verteilung sowie auch zur Orientierung und Organisation der Wahrnehmung – und nicht zuletzt sogar der Finanzierung von Medien – berücksichtigen soll. Wenn – beispielsweise – Wertschöpfung heute mehr als ökonomische Werte hervorbringt, wenn mit ihr immer häufiger auch soziale, kulturelle oder ästhetische Werte verbunden sind, dann muss eine Medienmanagementforschung, die Schritt halten will mit ihrer Praxis, solche veränderten Beobachtungssachverhalte zu erfassen wissen. Darin, so sehen wir es, liegt der besondere Wert eines praxistheoretischen Analyserahmens für die Untersuchung von Medienmanagement.

Die Öffnung des Forschungshorizonts für solche Formationen, die über streng ökonomische Praktiken hinausreichen, wird ja spätestens seit der Weltwirtschaftskrise auch in der allgemeinen Managementforschung und in den Wirtschaftswissenschaften eingefordert (vgl. Porter/Kramer 2011), welche sich angrenzenden Wissenschaftsfeldern der Soziologie oder der Psychologie zunehmend öffnen. Hier könnten die Medien- und Kommunikationswissenschaften Erkenntnisse ihrer spezifischen Forschung, mit denen sich möglicherweise allgemeine ökonomisch-gesellschaftliche Entwicklungsschritte an-

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

tizipieren ließen, zurückgeben. Wenn die Komplexität im Medienmanagement heute nahezu eskaliert, dann – so könnte man folgern – mag der Gesamtwirtschaft eine ähnliche Zukunft bevorstehen. Ein solcher „feedback loop" wird von Medienmanagementforschenden mit Nachdruck eingefordert, und die Vertreterinnen und Vertreter des Faches sollten sich und ihre Befunde hier nicht unter Wert verkaufen.

Eine Forschung zu Medienmanagement, die an seine Praktiken der Wert(e)schöpfung mit Medien rückgebunden wird, hilft, den Gegenstand neu zu erfahren und damit seiner Komplexität besser gerecht zu werden. Für Folgeforschung bieten sich nicht nur weitere Fallstudien angrenzender Branchen oder im internationalen Kontext an. Darüber hinaus könnten quantitative Studien die Distribution bestimmter Praktiken über verschiedene Organisationskontexte vergleichend erforschen und sodann beispielsweise auch die Imitation neuer Medienmanagementpraktiken, die in dieser Studie identifiziert wurden, durch etablierte Medienunternehmungen prüfen.

Literatur

Alkemeyer, T., Schürmann, V. & Volbers, J. (Hrsg.) (2015). *Praxis denken. Konzepte und Kritik.* Wiesbaden: Springer VS. doi:10.1007/978-3-658-08744-9.

Benkler, Y. (2002). Coase's Penguin, or, Linux and The Nature of the Firm. *The Yale Law Journal*, *112*(3), 369–446. doi:10.2307/1562247.

Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks. How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven, London: Yale University Press.

Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review, 33*(4), 825–845. doi:10.5465/AMR.2008.34421969.

Briggs, M. (2012). *Entrepreneurial Journalism. How to Build what's Next for News. With a Foreword by Jeff Jarvis*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage.

Bromley, R., Göttlich, C. & Winter, C. (Hrsg.) (1999). *Cultural Studies. Grundlagentexte zur Einführung*. Lüneburg: Zu Klampen.

Bühnen, B. (2013). Studie zu Medienmanagern: Steuern statt verwalten. *kressreport, o. J.*(15), 10.

Buschow, C. (2017). *Die Neuordnung des Journalismus. Eine Studie zur Gründung neuer Medienorganisationen.* Wiesbaden: Springer VS.

Buschow, C. & Winter, C. (2017). Innovating Networked Journalism. What Editors and Publishers Can Learn From Digital Musicpreneurs. In A. Kaltenbrunner, M. Karmasin & D. Kraus (Eds.), *Journalism Report. Innovation and Transition.* Journalisten-Report (Vol. 5). Wien: Facultas.

Carlson, M. & Usher, N. (2016). News Startups as Agents of Innovation: For-profit Digital News Startup Manifestos as Metajournalistic Discourse. *Digital Journalism, 4*(5), 563–581. doi: 10.1080/21670811.2015.1076344.

Castells, M. (2003). *Das Informationszeitalter I. Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Opladen: Leske + Budrich.

Castells, M. (2009). *Communication Power.* Oxford: Oxford University Press.

Cottle, S. (2003). Media Organisation and Production: Mapping the Field. In S. Cottle (Hrsg.), *Media Organisation and Production* (S. 3–24). London: Sage.

Deuze, M. (2017). Considering a Possible Future for Digital Journalism. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication, 8*(1), 9–18. doi:10.14198/MEDCOM2017.8.1.

Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. 2 Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, J. (1990). *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft* (Neuauflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen.* München: Redline.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Hillebrandt, F. (2014). *Soziologische Praxistheorien. Eine Einführung.* Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-531-94097-7.

Holcomb, J. & Mitchell, A. (2014). *State of the News Media 2014: Paying for News: The Revenue Picture for American Journalism, and How It Is Changing*. Report by Pew Research Center, March 2014. http://www.journalism.org/2014/03/26/the-revenue-picture-for-american-journalism-and-how-it-is-changing [6.4.2017].

Jarvis, J. (2015). *Ausgedruckt! Journalismus im 21. Jahrhundert.* Kulmbach: Plassen.

Jurkowitz, M. (2014). *State of the News Media 2014: The Growth in Digital Reporting: What It Means for Journalism and News Consumers.* Report by Pew Research Center, March 2014. http://www.journalism.org/2014/03/26/the-growth-in-digital-reporting [6.4.2017].

Karmasin, M., Rath, M. & Thomaß, B. (Hrsg.) (2014). *Kommunikationswissenschaft als Integrationsdisziplin.* Wiesbaden: Springer VS. doi:10.1007/978-3-531-19016-7.

Karmasin, M. & Winter, C. (2002). Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement. In M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements* (2. korr. u. erw. Aufl., S. 15–39). München: W. Fink (UTB).

Kaufmann, K. & Winter, C. (2014). Ordinary People. Gewöhnliche Leute als Unternehmer ihrer Popkultur. In U. Breitenborn, T. Düllo & S. Birke (Hrsg.): *Gravitationsfeld Pop. Was kann Pop? Was will Popkulturwirtschaft? Konstellationen in Berlin und anderswo* (S. 339-351). Bielefeld: transcript.

Kiefer, M.-L. (2010). *Journalismus und Medien als Institutionen.* Koblenz: UVK.

Krotz, F. (2011). Media as a Societal Structure and a Situational Frame for Communicative Action: A Definition of Concepts. In I. T. Trivundža, N. Carpentier, H. Nieminen, P. Pruulmann-Venerfeldt, R. Kilborn, E. Sundin & T. Olsson (Hrsg.), *Critical Perspectives on the European Mediasphere. The Intellectual Work of the 2011 ECREA European Media and Communication Doctoral Summer School* (S. 27–40). Ljubljana: Faculty of Social Sciences. http://www.researchingcommunication.eu/reco_book7.pdf [6.4.2017].

Krüger, H.-P. (1986). Kommunikatives Handeln oder gesamtgesellschaftliche Kommunikationsweise. In A. Honneth & H. Joas (Hrsg.), *Kommunikatives Handeln* (S. 216–254). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Küng, L. (2015). *Innovators in Digital News.* London: I. B. Tauris.

Lange, B. (2007). *Die Räume der Kreativszenen: Culturepreneure und ihre Orte in Berlin.* Bielefeld: transcript.

Meyrowitz, J. (1984). *No Sense of Place: The Impact of the Electronic Media on Social Behavior.* New York: Oxford University Press.

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

Ortmann, G. (2009). *Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung.* Wiesbaden: VS.

Paulus, A. & Winter, C. (2014). Musiker als Media-Artepreneure? Digitale Netzwerkmedien als Produktionsmittel und neue Wertschöpfungsprozesse. In U. Breitenborn, T. Düllo & S. Birke (Hrsg.), *Gravitationsfeld Pop. Was kann Pop? Was will Popkulturwirtschaft? Konstellationen in Berlin und anderswo* (S. 131–140). Bielefeld: transcript.

Pentzold, C. (2015). Praxistheoretische Prinzipien, Traditionen und Perspektiven kulturalistischer Kommunikations- und Medienforschung. *Medien & Kommunikationswissenschaft, 63*(2), 229–245.

Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (2009). *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management.* Wiesbaden: Gabler.

Porter, M. (1999 [1985]). *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (10. Aufl.). Frankfurt: Econ.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review, 89*(1/2), 62–77.

Pross, H. (1972). *Medienforschung*. Darmstadt: Habel.

Rafter, K. (2016). Introduction: Understanding Where Entrepreneurial Journalism Fits In. *Journalism Practice, 10*(2), 140–142. doi:10.1080/17512786.2015.1126014.

Reckwitz, A. (2000). *Die Transformation der Kulturtheorien.* Weilerswist: Velbrück.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, *5*(2), 243–263. doi:10.1177/13684310222225432.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Rühl, M. (1969). *Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System.* Bielefeld: Bertelsmann Universitätsverlag.
Schäfer, H. (Hrsg.) (2016). *Praxistheorie. Ein soziologisches Forschungsprogramm.* Bielefeld: transcript.
Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K. & von Savigny, E. (Hrsg.) (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
Schumpeter, J. A. (1928). Unternehmer. In L. Elster (Hrsg.), *Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Vol. 8* (4. Aufl., S. 476–487). Jena: Gustav Fischer.
Seufert, W., Sattelberger, F. & Schlegel, R. (2015). *Musikwirtschaft in Deutschland. Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Musikunternehmen unter Berücksichtigung aller Teilsektoren und Ausstrahlungseffekte.* Berlin: Bundesverband der Musikindustrie.
Shove, E., Pantzar, M. & Watson, M. (2012). *The Dynamics of Social Practice. Everyday Life and How It Changes.* London: Sage.
Stöber, R. (2005). Apriori des Wandels oder Agent of Change? Zur Diskussion des journalistischen Wandels. In M. Behmer, B. Blöbaum, A. Scholl & R. Stöber (Hrsg.), *Journalismus und Wandel. Analysedimensionen, Konzepte, Fallstudien* (S. 13–39). Wiesbaden: VS.
Tengblad, S. (Hrsg.) (2014a). *The Work of Managers. Towards a Practice Theory of Management.* Oxford: Oxford University Press.
Tengblad, S. (2014b). Overcoming the Rationalistic Fallacy in Management Research. In S. Tengblad (Hrsg.), *The Work of Managers. Towards a Practice Theory of Management* (S. 3–17). Oxford: Oxford University Press.
Tuchman, G. (1978). *Making News: A Study in the Construction of Reality.* New York: The Free Press.
Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals, 6*(1), 285–336. doi:10.1080/19416520.2012.672039.
Wagemans, A., Witschge, T. & Deuze, M. (2016). Ideology as Resource in Entrepreneurial Journalism: The French Online News Startup Mediapart. *Journalism Practice, 10*(2), 160–177. doi: 10.1080/17512786.2015.1124732.
Williams, R. (1974). *Television: Technology and Cultural Form.* London: Fontana.
Windeler, A. (2001). *Unternehmungsnetzwerke – Konstitution und Strukturation.* Wiesbaden: VS.
Winter, C. (1998). Internet/Online-Medien. In W. Faulstich (Hrsg.), *Grundwissen Medien* (3., vollst. und stark erw. Aufl., S. 274–295). München: Wilhelm Fink (UTB).
Winter, C. (2003). Der Zusammenhang von Medienentwicklung und Wandel als theoretische Herausforderung. Perspektiven für eine artikulationstheoretische Ergänzung systemfunktionaler Analysen. In M. Behmer, F. Krotz, R. Stöber & C. Winter (Hrsg.), *Medienentwicklung und Gesellschaftswandel. Beiträge zu einer theoretischen und empirischen Herausforderung* (S. 65–101). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
Winter, C. (2006). TIME-Konvergenz als Herausforderung für Management und Medienentwicklung – Einleitung. In M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Konvergenzmanagement und Medienwirtschaft* (S. 13–53). München: Wilhelm Fink (UTB).
Winter, C. (2008). Medienentwicklung als Bezugspunkt für die Erforschung von öffentlicher Kommunikation und Gesellschaft im Wandel. In C. Winter, A. Hepp & F. Krotz (Hrsg.), *Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorienentwicklungen* (S. 417–445). Wiesbaden: VS.
Winter, C. (2010). Mediatisierung und Medienentwicklungsforschung: Perspektiven für eine gesellschaftswissenschaftliche Medienkommunikationswissenschaft. In M. Hartmann & A. Hepp (Hrsg.), *Die Mediatisierung der Alltagswelt* (S. 281–296). Wiesbaden: VS.
Winter, C. (2011). Von der Push- zur Pull-Kultur(-innovation). In K. Janner, C. Holst & A. Kopp (Hrsg.), *Social Media im Kulturmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele, Geschäftsmodelle, Studien* (S. 149–189). Heidelberg: MITP.
Winter, C. (2012). How Media Prosumers Contribute to Social Innovation in Today's New Networked Music Culture and Economy. *International Journal of Music Business Research, 1*(2), 46–73.

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Winter, C. (2013). Über die Entwicklung der Medien der Musikkultur und den Wandel von „Wesen“ und „Ursachen“ ihrer Wertschöpfung. In B. Lange, H.-J. Bürkner & E. Schüßler (Hrsg.), *Akustisches Kapital. Wertschöpfung in der Musikwirtschaft* (S. 321–347). Bielefeld: transcript.

Winter, C. (2015). *Für eine Kultur von allen für alle um unser aller Freiheit Willen. Culturepreneure, Produktionsmittel der Kultur, Goethe und Entwicklung.* Goethe Institut.

Winter, C. & Buschow, C. (2014). Medienmanagement und Journalismus – Befragungsergebnisse im Kontext aktueller Herausforderungen. In F. Lobigs & G. von Nordheim (Hrsg.), *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus* (Reihe Medienökonomie, Band 5, S. 31–56). Baden-Baden: Nomos.

Winter, C. & Paulus, A. (2017). *Institutionalisiert co-organisiert offen vernetzte Unterstützung – Die BMC als Innovation und Wettbewerbsvorteil der Berliner Musikwirtschaft.* Berlin: Berlin Music Commission eG.

Media Literacy und (digital) Citizenship

Medienpädagogik
Eine Standortbestimmung
Herausgegeben von
Prof. Dr. Christine Trültzsch-Wijnen
2017, 209 S., brosch., 39,– €
ISBN 978-3-8487-3638-6 | eISBN 978-3-8452-7971-8
(Medienpädagogik | Media Education, Bd. 1)
nomos-shop.de/28563

Vor dem Hintergrund aktueller bildungspolitischer Debatten um Media Literacy und (digital) Citizenship werden in diesem Band aus unterschiedlichen Perspektiven die disziplinäre Einordnung sowie Positionen und Zukunftsperspektiven der Medienpädagogik diskutiert.

Nomos eLibrary
Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter:
www.nomos-elibrary.de

Portofreie Buch-Bestellungen unter
www.nomos-shop.de
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer

Nomos

https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY