

Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e. V.  
Fachgruppe Medienökonomie

Call for Papers

„Schnittstellen (in) der Medienökonomie –  
Interaktion mit Medienpolitik, Medienrezeption und Medientechnologie“  
*Mainz, 13.11.2014-15.11.2014*

Extended Abstract (Full Paper)

**Die projektbasierte Medienorganisation und  
das Management von Ungewissheit**

# Die projektbasierte Medienorganisation und das Management von Ungewissheit

Eine wirtschafts- und techniksoziologische Perspektive auf das  
Management heutiger Medienorganisationen

twago ist Europas führende Projektplattform, auf der Unternehmen Freelancer rekrutieren und freischaffende Projekte finden. Diese Projekte dienen zur Erfüllung spezifischer Aufgaben und Zielsetzungen und zeichnen sich durch eine temporäre Zusammenarbeit aus. twago ist die Abkürzung für „Teamwork Across Global Offices“ (twago, 2014) und verweist nicht nur auf neue strukturelle Organisationsformen jenseits nationaler Grenzen, sondern auch auf eine neue Art des Arbeitens und somit auf neue Voraussetzungen für das Management. Diese Logik der projektbasierten Organisation haben (Medien)Unternehmen wie IBM, SAP oder Google schon lange etabliert. Das IBM Social Business (IBM, 2014), SAP Jam (SAP, 2014) oder auch Google Apps for Business (Google, 2014) sind nicht nur Produkte und Dienstleistungen, die angeboten werden, sondern sie werden von den Unternehmen auch selbst in ihrem Management eingesetzt. Der Bedarf in fast allen Branchen für kollaborative Tools zeigt, dass Projekte oftmals jenseits traditioneller Organisationsstrukturen durch Social Software realisiert werden.

Diese projektbasierte Arbeitsweise ist besonders für die Medienbranche relevant, in der durch disruptive Technologien und einen zunehmenden Innovationsdruck starre organisationale Strukturen immer öfter als hinderlich wahrgenommen werden.

Luc Boltanski und Ève Chiapello diagnostizierten daher bereits im Jahr 1999<sup>1</sup>, dass sich der Kapitalismus und seine Rechtfertigungsformen, sowie darauf beruhend seine Unternehmensformen, maßgeblich gewandelt haben. In ihrer historisch basierten Diskursanalyse der Managementliteratur von den 60er bis in die 90er Jahre des 20. Jhd.'s fokussieren sie auf die Antriebskräfte für die ideologische Transformation des Kapitalismus

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird die deutsche Ausgabe von 2006 zitiert.

(Boltanski & Chiapello, 2006, S. 38f.). Dabei diagnostizieren sie den „Neuen Geist des Kapitalismus“ als eine neue Form der Rechtfertigung kapitalistischen Handelns (Boltanski & Thévenot, 2007). Dieser bringe einen neuen Typus der wirtschaftlichen Organisation und des Managers hervor. Den aktuellen (dritten) Geist des Kapitalismus bezeichnen sie als „projektbasierte Polis“ (Boltanski & Chiapello, 2006, S. 61). Dieser Geist basiert auf der Annahme sich ständig neu bildender und wachsender Netzwerke, die aufgrund des neuen Geistes der Rechtfertigungsmechanismen auf einer gemeinschaftlichen Sinnstiftung und Sinnggebung, d.h. konvertierter Werte gründet (Boltanski & Chiapello, 2006, S. 149). Die projektbasierte Polis kann somit als wirtschaftssoziologischer Kontext für den unternehmerischen Wandel in der digitalen Medienwirtschaft verstanden werden. Die ehemals hierarchisch, vertikal, horizontal oder netzwerkartig integrierten Medienunternehmen versetzen bewusst kreative und innovationsrelevante Themen in den Status eines Projektes, um sie mit Blick auf Markt- und Wettbewerbsdruck dynamisch und flexible implementieren zu können. Sie kreieren damit komplementäre Strukturen zu ihrer eigentlichen Organisationsstruktur. Es kommt daher zunehmend zu einer Aneinanderreihung von Projekten in der projektbasierten Polis (Boltanski & Chiapello, 2006, S. 157).

Diese Projekte sind speziell in der Medienbranche durch zwei spezifische Aspekte charakterisiert: *Einerseits* ist zu Beginn eines solchen Projektes zwar die Zielsetzung definiert, Manager und andere Akteure stellen jedoch oftmals fest, dass Strategie und Management im Verständnis der rationalistischen Planungsschule durchkreuzt werden von unvorhersehbaren Ereignissen. Diese ergeben sich in der Medienwirtschaft vor allem aus der Dynamik des Marktes, der Schnelllebigkeit der Präferenzen von Nutzern und aus der rapiden Entwicklung immer wieder neuer Technologien. Anstatt statischer Managementkonzepte und -prozesse sind heute vor allem Projekte und Prozesse zu beobachten, die es als emergente und sich erst herausbildende (temporäre) Strukturen zu verstehen gilt. Diese Strukturen sind dabei oftmals durch digitale Technologien mediiert, d.h. einerseits ermöglichen Technologien bestimmte Prozesse, andererseits verwenden die Akteure Technologien in einer bestimmten Art und Weise, die sich maßgeblich auf die Ergebnisse auswirken können (z.B. digitaler Newsroom, digitale Druckverfahren, Content-Management-Systeme, Social Software etc.)

Aus diesem Verständnis einer zunehmenden Projekt- und Prozessorientierung der Medienorganisationen leitet sich der *zweite zentrale Aspekt dieser Projekte* ab: Das Management findet zunehmend unter den Bedingungen von Ungewissheit und Unsicherheit statt (z.B. Böhle & Busch, 2012; Weick & Sutcliffe, 2001; Zeuch, 2007; Roberts, 2013). Ein neuer Strang

der soziologisch beeinflussten Managementwissenschaft widmet sich dem Aspekt der Unsicherheit und Ungewissheit und bietet im Kontext der projektbasierten Polis einen Ansatzpunkt für die Frage, wie Management in einer projektbasierten Medienorganisation unter Bedingungen von Ungewissheit und Unsicherheit überhaupt noch möglich ist. Während Unsicherheit und Ungewissheit in Anbetracht der Tradition der rationalistischen Planungsschule und industrieökonomischer Fundierungen in der Medienökonomie oftmals als Defizit und Makel verstanden werden, sehen die Forscher im Management von Ungewissheit neue Chancen. Ihre Ausführungen speisen sich z.B. aus Analysen von High Reliability Organisationen (Weick & Sutcliffe, 2001) oder auch aus Analysen der Implementierung von Softwarelösungen im Management (Orlikowski & Hofman, 1997). Entscheider und Akteure sind zunehmend mit Situationen der Unsicherheit und Ungewissheit konfrontiert und dazu gezwungen, statisch geplante Prozesse ad hoc und produktiv abzuändern.

Ziel ist es, basierend auf wirtschaftssoziologischen und techniksoziologischen sowie Ansätzen der ‚critical management studies‘ (z.B. Alvesson & Willmott, 2003) aufzuzeigen, dass diese Schnittstellen einen theoretischen Mehrwert für Medienökonomie und Medienmanagement darstellen können. Diesen Mehrwert gilt es in der Folge für spezifische Bereiche, wie z.B. das Redaktionsmanagement, das Innovationsmanagement, das Human Resource Management oder das Nachhaltigkeitsmanagement zu operationalisieren und nutzbar zu machen.

Um die theoretische Basis für diese Forschungsperspektive zu legen, gliedert sich das Theorie-Paper in drei zentrale Teile:

a) Mit der Analyse des „Neuen Geistes des Kapitalismus“ (Boltanski & Chiapello, 1999/2006) wird aufgezeigt, dass heutige Medienorganisationen als zentrale Akteure einer Normen basierten Gesellschaft zu verstehen sind. Sie sollten begriffen werden als Symptom und Grund zugleich für die Beschaffenheit heutiger projektbasierter Medienorganisationen. In diesem Kontext wandelt sich sowohl das Bild der Organisation als auch das des Managers. Nur so ist die Realisierung dieser neuen Wirtschaftsform möglich und Erfolg für das Einzelunternehmen und den Manager denkbar.

b) Speziell in der Medienbranche sind neue (Medien-)Technologien ein maßgeblicher Treiber des zunehmend projektbasierten Managements und projektbasierter Arbeit. Neue Technologien tragen maßgeblich dazu bei, dass sich neue organisationale Strukturen aus einem Netzwerk sowohl von Technologien als auch menschlichen Akteuren

immer wieder neu zusammen finden. Mit der Techniksoziologie (Latour 2007) lässt sich hier mit Bezug zu den Prozessansätzen der Organisationstheorie auch für Medienorganisationen ein neuer theoretischer Mehrwert schaffen, da in ihm aufgezeigt werden kann, wie der heutige Wandel dieser Medienorganisationen im Kontext zunehmender Digitalisierung und Technisierung jenseits klassischer Change-Management Ansätze konzipiert werden kann. Diese projektbasierten Medienorganisationen stehen vor der Frage, wie unter diesen Bedingungen nur temporärer stabiler Strukturen, Management überhaupt noch möglich ist?

c) In einem dritten Teil wird daher auf einen neueren Strang der Managementforschung eingegangen, der sich zentral mit dem Management von Unsicherheit und Ungewissheit beschäftigt. Dabei gilt es gerade diese Begrifflichkeit klar zu differenzieren und z.B. vom Risikomanagement abzugrenzen. Unsicherheit und Ungewissheit gründen dabei auf Nicht-Wissen, was jedoch in dem benannten Diskurs weniger als Defizit, sondern als produktiver Faktor für Innovationen verstanden wird. Das Nicht-Wissen wird immer weniger als eine rein negative Größe begriffen, die es durch mehr und besseres Wissen zu reduzieren oder ganz zu eliminieren gilt. Vielmehr wird dieses Nicht-Wissen, mit dem sich projekt- und prozessbasierte Organisationen zunehmend konfrontiert sehen, in der Forschung als ein Phänomen wahrgenommen, das nicht restlos zu beseitigen ist, sondern das durch mehr Wissen reproduziert und sogar vergrößert wird (z.B. Schneider, 2006; Wehling, 2006; Gross, 2012, S. 426).

In diesem theoretischen Dreieck aus *projektbasierter Polis, technikgetriebenen Medienorganisationen* und deren *Management von Ungewissheit* wird an Beispielen und konkreten Aspekten der Medienökonomie und des Medienmanagements auf die disziplinären Schnittstellen und damit auf den Mehrwert dieser theoretischen Perspektive für die Weiterentwicklung der Disziplin verwiesen.

## Literatur:

- Alvesson, M., & Willmott, H.** (2003). Studying management critically. London, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Böhle, F., & Busch, S.** (2012). Management von Ungewissheit: Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Sozialtheorie Sociology. Bielefeld: Transcript.
- Boltanski, L., & Chiapello, È.** (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Chiapello, È.** (2006). Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Boltanski, L., & Thévenot, L.** (2007). Über die Rechtfertigung: Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg: Verlag Hamburger Edition.
- Der Spiegel** (2012). Frei schwebend in der Wolke. Abgerufen von <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-83865244.html>
- Google** (2014). Google Apps for Business. Abgerufen von <http://www.google.com/enterprise/apps/business/>
- Gross, M.** (2012). Objective Culture and the Development of Nonknowledge: Georg Simmel and the Reverse Side of Knowing. *Cultural Sociology*, 6(4), 422–437.
- IBM** (2014). Social Business. Abgerufen von <http://www.ibm.com/social-business/us/en/>
- Latour, B.** (2007). Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Orlikowski, W., & Hofman, D. J.** (1997). An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technologies. *MIT Sloan Management Review*, 38(2), 11–23.
- Roberts, J.** (2013). Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*, 44(3), 215–236.
- Schneider, U.** (2006). Das Management der Ignoranz: Nichtwissen als Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- SuccessFactors** (2014). SAPJam. Abgerufen von [http://www.successfactors.com/en\\_us/solutions/bizx-suite/social-collaboration/jam.html](http://www.successfactors.com/en_us/solutions/bizx-suite/social-collaboration/jam.html)
- twago blog** (2014). Über twago. Abgerufen von <http://www.twago.de/blog/ueber-twago/>
- Wehling, P.** (2006). Im Schatten des Wissens? Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens. Theorie und Methode. Konstanz: UVK.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M.** (2001). Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zeuch, A.** (2007). Management von Nichtwissen in Unternehmen. Heidelberg: Carl-Auer.