Zeitschrift: Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass média Suisse

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft

Band: - (2005)

Heft: 1

Artikel: Innovation und Diffusion im Mediensystem

Autor: Hasse, Raimund / Wehner, Josef

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-790712

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Raimund Hasse, Josef Wehner

Innovation und Diffusion im Mediensystem

Eine netzwerktheoretische Sichtweise

1 Einleitung

Massenmedien, insbesondere der Rundfunksektor, sind lange Zeit als Errungenschaften verstanden worden, die der möglichst ausgewogenen Artikulation, Verbreitung und Diskussion gesellschaftlicher Interessen und Probleme dienen. Diese Vorstellung hat angesichts der inzwischen weit vorangeschrittenen Binnen- und Ausdifferenzierung des Mediensystems an Überzeugungskraft verloren. Massenmedien – und zwar nicht nur die privaten, sondern auch die öffentlich-rechtlichen Anbieter – haben sich mittlerweile von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und deren Interessen weitgehend gelöst. Sie haben spezifische Normen, Ziele und Qualitätskriterien entwickeln können und führen insofern ein institutionelles Eigenleben. Ihre Schrift-, Ton- und Bildprodukte gelten als Ergebnisse von Entscheidungen, deren Prämissen system- und organisationsspezifischer Art sind (Luhmann 1996).

Insbesondere das Fernsehen hat im Zuge ordnungspolitischer Deregulierung, der Zulassung kommerzieller Veranstalter und eines wachsenden werbefinanzierten und deshalb an Einschaltquoten orientierten Programmangebots seine ursprüngliche Mediatisierungsfunktion weitgehend aufgegeben. An die Stelle der noch in den 1950er und 1960er Jahren sehr engen Bindung an politische Parteien und Interessensverbände ist die Verpflichtung auf ökonomische Kriterien getreten und damit die Verwandlung in ein System von Unternehmen, in dem um die Zahlungsbereitschaft der Werbeindustrie konkurriert wird (vgl. Imhoff/Jarren/Blum 1999). Für die Akteure in diesem Feld geht es deshalb längst nicht mehr darum, die Stimmen von Bürgern für gesellschaftliche Interessensvertreter zu organisieren, sondern um die Erzeugung von Aufmerksamkeit bei Kaufkraftgruppen für beworbene Produkte. Freilich beschränkt sich dieser Trend heute längst nicht mehr auf das Fernsehen. Auch im Bereich der ebenfalls privatwirtschaftlich organisierten Printmedien nimmt infolge der zunehmenden Zahl von Zeitungen und Zeitschriften der Wettbewerb zu (McMagnus 1994). Insgesamt ist also von einem deutlichen Entwicklungstrend der Massenmedien hin zu Wirtschaftsunternehmen auszugehen, die auf den Märkten kultureller Güter und Dienstleistungen operieren und im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums stehen.

Die Ökonomisierung des Mediensystems ist in ganz unterschiedlichen Forschungskontexten vor allem im Hinblick auf den Wandel in den Medienaneignungs- und -nutzungsformen durch die Rezipienten untersucht worden. Interessiert man sich ergänzend hierzu für Bedingungen der Medienproduktion, sind Untersuchungen bedeutsam, in denen der Wandel der Medienökonomie während der letzten zwanzig Jahre thematisiert worden ist (zsf. Heinrich 1994; 1999; Schumann/Hess 2002). Sie deuten darauf hin, dass Medienangebote und deren Zwischenprodukte längst nicht mehr ausschliesslich unter der Regie mächtiger Konzerne wie Disney, Time Warner oder Bertelsmann produziert werden. Zwar spielen diese Global Player im Mediengeschäft eine nach wie vor bedeutsame Rolle; für die Organisation der Produktion von Mediendienstleistungen haben sich jedoch mittlerweile ganz unterschiedliche Lösungen durchsetzen können. Die vollständige hierarchisch gegliederte Integration sämtlicher für die Erstellung eines Medienprodukts erforderlicher Arbeiten in einem einzigen Unternehmen stellt hier nur noch das Ende eines Kontinuum dar, an dessen anderem Ende der Einkauf von Zwischenprodukten und Dienstleistungen angesiedelt ist. Dazwischen befinden sich unterschiedliche kooperative Varianten, deren gemeinsames Merkmal darin besteht, dass sich verschiedene grosse, mittlere und klein(st)e Unternehmen zusammenschliessen, um kooperativ ein Produkt zu erstellen (Sydow/Windeler 2004). So gesehen scheint auch die Medienindustrie sich dem allgemeinen Wandel von der Hierarchie zum Netzwerk, wie Castells (2001) oder Messner (1995) diagnostizieren, einzufügen. Bei den hier ansetzenden Analysen des Mediensystems fällt allerdings auf, dass vornehmlich produktionstechnisch begründete und auf Ziele der Effizienzsteigerung bezogene Netzwerkphänomene thematisiert werden. Diese werden vor allem mit neuen Wettbewerbsbedingungen durch Prozesse der Globalisierung oder De-Regulierung sowie mit Verweis auf technologische Veränderungen begründet (Windeler et al. 2000).[1]

Im vorliegenden Beitrag werden diese sowie darüber hinausgehende Formen der Vernetzung berücksichtigt. Dabei werden zwei Grundformen der Vernetzung voneinander abgegrenzt, und es werden Folgewirkungen des Zusammenwirkens vorherrschender Formen der Vernetzung aufgezeigt. Auf der Grundlage dieser netzwerktheoretischen Perspektive lassen sich Veränderungen im Mediensystem erörtern, die nicht nur Produktionsbedingungen sondern auch Aufbereitungs- und Darstellungsformate sowie Inhalte betreffen. Darüber hinaus erlaubt eine an die Unterscheidung zwischen zwei Grundformen der Vernetzung anschliessende Perspektive, das Ineinandergreifen von Prozessen der Angleichung und Differenzierung im Mediensystem zu konzeptualisieren und Umgangsweisen mit Innovationen verständlich zu machen.

Im ersten Schritt geht es um Netzwerke als einem Kooperationsprinzip bei der Produktion von Medienangeboten. Dazu werden Untersuchungen zu Vernetzungsphänomenen in der Medienindustrie referiert und im Kontext der sog. Neuen institutionellen Ökonomie verortet. Netzwerke können aus dieser Perspektive ein geeignetes Instrument sein, um in der Zusammenarbeit mit anderen spezialisierten Akteuren ein klar definiertes Ziel zu erreichen. Ob es sich bei diesem Ziel um die Herstellung bestimmter Güter und Dienstleistungen oder um die Entwicklung und Vermarktung von Innovationen handelt, ist im Prinzip unwesentlich. Entscheidend ist demgegenüber, Akteure mit spezifischen Kompetenzen zusammenzubringen und dabei einen Prozess zu initiieren, in dessen Verlauf die gemeinsame Wissensbasis so erweitert und optimiert wird, dass das angestrebte Ziel erreicht werden kann.

Im zweiten Schritt werden Formen der Vernetzung thematisiert, die sich grundlegend von Kooperationsnetzwerken unterscheiden, da sie nicht auf dem Prinzip der Arbeitsteilung basieren. Hier geht es um Vernetzungen zwischen Peers und Konkurrenten, die Ähnliches anbieten bzw. leisten. Es handelt sich um Netzwerke, die Möglichkeiten der Nachahmung erfolgreicher Vorbilder bieten und die umgekehrt Möglichkeiten anzeigen, sich gezielt von Nachahmern abzusetzen. Netzwerke zwischen Peers und Konkurrenten sind vor allem für Diffusionsprozesse, also für die Weitergabe und Übernahme von neuen Ideen und Konzepten von grosser Bedeutung. Dies hat Auswirkungen, die sowohl vorherrschende Kooperationsformen als auch die Entstehung und Durchsetzung medialer Darstellungsformen und Genres betreffen. Vernetzungen zwischen Peers und Konkurrenten, so lautet die hierauf bezogene These, sind ein zentrales Regulativ für die Entwicklung des Medienangebots und zu Grunde liegender Kooperationen, weil sie die Diffusion von Neuerungen erleichtern und so zu Angleichungen und zur Etablierung von Standards führen.

Im dritten Schritt werden Effekte der gleichzeitigen Einbindung in verschiedene Netzwerke thematisiert. Für Fragen der Innovationsfähigkeit ist dabei zentral, dass Mehrfachvernetzungen zu einem Überschuss an Neuigkeiten und sich abzeichnenden Trends führen. Zugleich ergibt sich aus ihnen ein Referenzrahmen, der Orientierungen für die Verarbeitung einzelner Innovationsmöglichkeiten bereitstellt. Vernetzungen tragen demnach nicht nur zur Diffusion von Neuerungen bei, sondern sie unterstützen auch die Tendenz, Innovationsangebote zu variieren, um sie in die jeweiligen spezifischen Kontexte einzupassen. In diesem Zusammenhang wird aufgezeigt, dass das Spektrum dieser Variation von der Nicht-Übernahme einer Innovation über deren Modifikation bis hin zu radikalen Änderungen reicht. Im Extremfall können derartige Änderungen selbst als Innovation bewertet werden und somit als Gegenstand für hieran anschliessende Diffusionsprozesse in Betracht kommen. In jedem Fall aber garantiert die Gesamtheit heterogener und sich partiell überlappender Netzwerkbeziehungen, dass Prozesse des Ineinandergreifens von Innovation und Diffusion prinzipiell unabschliessbar sind. Für Fragen der Medienentwicklung bedeutet dies, so das Fazit dieses Beitrags, dass keine Einebnung von Differenzierungen zu erwarten ist, so wie dies im gesellschaftspolitischen und im medienwissenschaftlichen Diskurs zuweilen befürchtet wird.

2 Netzwerke als Kooperationsprinzip

Entscheidende Impulse für die seit den 1990er Jahren intensiv und umfangreich geführte Netzwerkdiskussion entstammen der Analyse von Prozessen der Vernetzung im Bereich der Wirtschaft (Powell/Smith-Doerr 1994). Dabei steht insbesondere die Beobachtung im Vordergrund, dass sich überbetriebliche Arbeitsteilungen und Kooperationen zu einer Quelle der Wertschöpfung entwickelt haben (Jarillo 1993, Sydow 1992). Besonders in Industriebranchen mit hohen Forschungs- und Entwicklungskosten, raschen Produktänderungen und unbeständigen Märkten ist demnach mit einer strategisch motivierten Gründung von Kooperationsnetzwerken zu rechnen (Hollingsworth 1991; Uzzi 1996).

Theoretisch lässt sich diese Entwicklung mit Verweis auf die institutionelle Ökonomie erklären. In diesem Theoriekontext können institutionelle Varianten der wirtschaftlichen Koordination anhand der jeweils anfallenden Transaktionskosten sytematisch miteinander verglichen werden. Transaktionskosten beziehen sich dabei allgemein auf alle Aufwendungen, die bei der Anbahnung, Durchführung und Kontrolle des Informations- und Leistungsaustauschs anfallen (siehe auch Williamson/Ouchi 1981).[2] Netzwerke sind aus dieser Best Management-Perspektive durch Vorteile im Hinblick auf Effizienz und Sicherheit begründet. Es handelt sich um einen relativen Vorteil, der sich aus dem Vergleich von Netzwerkstrukturen mit den zwei Reinformen der Koordinierung wirtschaftlichen Handelns herausarbeiten lässt. Netzwerke sind demnach (1) Marktlösungen und (2) Organisationslösungen überlegen. Sie versprechen den Beteiligten Wettbewerbsvorteile und, gemäss wirtschaftswissenschaftlicher Grundüberzeugung, der Gesamtheit maximale Wohlfahrt. Netzwerke werden deshalb positiv beurteilt.

Beispiele für derartige Formen der Vernetzung finden wir innerhalb der Medienindustrie im Bereich (inter-)nationaler Film- und Fernsehproduktionen, die aufgrund ihrer ungewöhnlichen finanziellen Aufwendungen und hohen Erfolgsrisiken netzwerkförmige Zusammenschlüsse zwischen Auftraggebern, Produktionsfirmen, unterschiedlichen Dienstleistern und Fördereinrichtungen aus verschiedenen Ländern nahe legen. So sind an Qualität orientierte Fernsehserien oder Fernsehfilme nicht nur mit beträchtlichen finanziellen Aufwendungen verbunden, sondern

gleichzeitig auch mit hohen Erfolgsrisiken. Denn nur die wenigsten Produktionen werden auch ein Quotenerfolg. Dies lässt es aus Sicht der Sender sinnvoll erscheinen, unabhängige Firmen mit der Konzeption und Produktion einer Serie oder eines Films zu beauftragen, um so einen Teil der finanziellen Risiken, die sich mit einem solchen Projekt verbinden, zu externalisieren. Andere Unsicherheitsbelastungen, die zu zeitlich befristeten und produktorientierten Netzwerken motivieren, resultieren aus der allgemeinen Forderung, Produkte anzubieten, die einerseits von den bisherigen Programmangeboten und damit korrespondierenden Rezeptionsgewohnheiten abweichen, andererseits den Geschmack eines möglichst grossen Publikums treffen. Fernsehsender und noch stärker das Kino sind deshalb auf dauernde, dosierte Variationen bzw. Erneuerungen des Vertrauten und Gewohnten angewiesen, um grosse Zuschauermengen zu mobilisieren bzw. zu binden.

Netzwerkförmige Kooperationen bieten wichtige organisatorische Voraussetzungen für die Entfaltung der für die Bewältigung solcher widersprüchlicher Anforderungen erforderlichen Innovativität und Flexibilität, indem sie in Vergleich zu stärker hierarchisch reglementierten Arbeitskontexten den Beteiligten grössere Freiräume und erweiterte Verhandlungs- und Abstimmungsräume bieten. So haben beispielsweise Produktionsfirmen die Möglichkeit, von Projekt zu Projekt für einzelne Aufgabenbereiche wie z.B. die Kameraführung, das Schreiben von Drehbüchern oder die Besetzung der Rollen immer wieder auch neue Anbieter bzw. Kandidaten einzubeziehen und hierdurch neue kreative Potenziale zu akquirieren. Projektförmig befristete kollaborative Strukturen gelten schlechthin als Chance, neues Wissen zu erwerben und zu lernen, weil sie Beteiligte mit unterschiedlichen Kompetenzen und Wissensbeständen in einen produktiven Austausch bringen. Dementsprechend werden TV-Inhalte und Kinoproduktionen immer häufiger im Auftrag eines Senders bzw. Filmstudios von mehreren verschiedenen Unternehmen (Produktionsfirmen, technische Mediendienstleister, Werbefirmen, Marketingexperten) produziert, die nicht länger in einem von oben nach unten verlaufenden Weisungsverhältnis zueinander stehen, sondern in einem thematisch klar umrissenen, zeitlich limitierten Aushandlungs- und Kooperationsverhältnis.

Es sind jedoch nicht nur die Prozesse der Herstellung eines speziellen Produkts und dessen Bewerbung, die von Teilnehmern eines Netzwerks übernommen werden. Hinzu kommt, dass sich um Kernprodukte wie beispielsweise Fernsehserien oder mit grossem Werbeaufwand propagierte Kinofilme Prozesse des Merchandising und Licensing ranken, die ebenfalls zur Gründung von netzwerkförmigen Beziehungen motivieren. Ein gutes Beispiel sind hier Daily-Soaps. Nachdem erkannt wurde, dass sich viel Geld mit Büchern, Fanzeitschriften, Webseiten, Videos, CDs, CD-ROMs, Accessoires zu den beliebten Serien verdienen lässt, haben sich z.T. weltweit operierende Netzwerke gebildet, in denen neben den mit der eigentlichen Produktion beauftragten Sender- und Produktionsfirmen weitere Unternehmen agieren, die sich mit Vermarktungsmöglichkeiten, Werbestrategien, Sponsering und Produktion entsprechender Artikel und Dienstleistungen befassen. Wiederum andere Trends der überbetrieblichen Vernetzung betreffen die Strategie, bei der Produktion und Vermarktung verschiedener medialer Erzeugnisse zu kooperieren. Computerprogramme, Informations- und Datenbanken, Filme, Video, Spiele, Musik und Bilder sowie Prozesse ihrer Distribution und Präsentation durch Fernseh-, Computer- und Multiplexsysteme sollen nicht mehr unverbunden in den Händen verschiedener Firmen liegen, die sich am Markt als Anbieter und Nachfrager gegenüberstehen. Durch die Gründung strategischer Netzwerke werden diese Aktivitäten unter die Regie eines Konzerns oder eines kooperierenden Netzwerks verschiedener Unternehmen gebracht, um gegenüber marktvermittelten Transaktionen Kosten zu sparen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Owen 1975, Picard 1989).[3]

Netzwerke, wie sie hier angesprochen werden, werden für die Bearbeitung eines speziellen Problems bzw. Auftrags zusammengestellt und sind in der Regel zeitlich befristet. Sie werden deshalb auch als *«temporäre Systeme»* (siehe Miles/Snow 1986) bzw. *«Projektnetzwerke»* (Sydow/Windeler 2004) bezeichnet. Das heisst, die durch eine Produktionsfirma zusammengestellten Unternehmen haben den Auftrag, ein bestimmtes Produkt bzw. eine Dienstleitung zu erstellen. Ist der Auftrag erfüllt (z.B. die Fertigstellung einer aufwendigen Filmproduktion oder einer Folgenstafel einer Fernsehserie), können sich die eingegangenen (Geschäfts-) Beziehungen wieder auflösen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es in der Praxis nur selten zu einer vollständigen Um- bzw. Neubesetzung der Positionen eines Netzwerks kommt. Zwar sind Projektnetzwerke befristete Zusammenschlüsse, allerdings weist die Relevanz der hierbei eingegangenen Geschäftsbeziehungen stets über das aktuelle Projekt hinaus. Haben die beteiligten Unternehmen erst einmal Verfahren gefunden, um ihre Aktivitäten zu koordinieren, gibt es gute Gründe, die einmal erfolgreiche Zusammenarbeit im Rahmen weiterer Projekte fortzusetzen. Das heisst, erfolgreich abgeschlossene Projekte motivieren zu Anschlussprojekten, in denen auf die bewährte Formen der Koordination und des Managements zurückgegriffen werden kann. Neben den einzelnen Kompetenzen, die jeder der Beteiligten verkörpert und die in ein Projekt produktiv einzubringen sind, entwickelt sich offenbar zwischen den Beteiligten ein geteiltes differenziertes Wissen darum, wie Projekte erfolgreich zu managen und zu realisieren sind. Dieses Wissen und die entsprechenden Handlungsroutinen können von Projekt zu Projekt tradiert und kontinuierlich verbessert werden.[4] Dennoch gewinnen sol-

chermassen eingeschliffene Beziehungen und Standards der Zusammenarbeit nicht die Festigkeit der Strukturen eines Unternehmens – und sollen dies aus den weiter oben genannten Gründen der erhofften Flexibilitäts-, Innovations- und Risikominimierungsvorteile auch gar nicht. Projektnetzwerke zeichnen sich deshalb aus durch ein internes Spannungsverhältnis von Kooperation und Wettbewerb, von Stabilität und Fragilität, von Innovation und Routine (ausführlich dazu: Sydow/Windeler 2004), was sie zu einer institutionellen Alternative zu marktvermittelten und organisationsintern koordinierten Kooperationen macht.[5]

Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass Kooperationsnetzwerke nicht ausschliessen, dass beteiligte Unternehmen auf andere, netzwerkfremde Managementinstrumente zurückgreifen. Folgt man Sydow und Wirth (2004), dann tritt dieser Fall vor allem dann ein, wenn netzwerkbeteiligte Unternehmen einem grossen Medienkonzern angehören, der ein starkes Interesse an der Zusammensetzung eines Netzwerks und an der Gestaltung der Zusammenarbeit hat. Die vollständige Kontrolle über das Netzwerkgeschehen in den Händen eines einzelnen Senders oder einer grossen Produktionsfirma ist jedoch nicht zwingend. Tatsächlich reicht das Spektrum der praktischen Realisierung der Netzwerkidee von einer streng konzerninternen Steuerung, in der die Konzernspitze einen hierarchischen Durchgriff auf alle übrigen dem Konzern angeschlossenen Akteure eines Netzwerks hat, über konzerngesteuerte Netzwerke, in der das Management eines beteiligten Konzerns eine strategische Führungsrolle mit hierarchieähnlichen Durchgriffsmöglichkeiten auch gegenüber externen Netzwerkbeteiligten behauptet, bis hin zu Projektnetzwerken, in denen eine solche Führungsrolle fehlt, da entweder mehrere beteiligte Akteure unterschiedlichen Konzernen angehören oder aber eine solche Konzernbindung fehlt. Statt zu einer Vereinheitlichung der Kooperationsformen führen Tendenzen der Vernetzung deshalb zu einer Erweiterung des Spielraums für mögliche Organisationsformen.

Hinweise auf eine Re-Hierarchisierung sollten nicht so verstanden werden, als würde es sich bei kooperativen Netzwerken nur um ein Übergangsstadium handeln, an dessen Ende sich ein Unternehmen ehemalige Kooperationspartner «einverleibt» hat und ehedem von anderen erbrachte Zwischenprodukte und Dienstleistungen deshalb selbst erbringen kann. Als Organisationsform können Netzwerke vielmehr einen hohen Grad an Stabilität aufweisen. Zudem unterscheiden sich auch hierarchische Netzwerkstrukturen sehr grundsätzlich von unternehmensinternen Kooperationen, da sie eine vergleichsweise hohe Verhandlungs- und Abstimmungsabhängigkeit aufweisen (vgl. Wehner 2001). Der Grund hierfür liegt nicht zuletzt in den unterschiedlichen professionellen und organisatorischen Voraussetzungen grosser, mittlerer und klein(st)er Unternehmen (z.B. Agenturen, Kameraleute, Marketingfachleute). Jedes dieser Unternehmen bringt sein Wissen, seine Vorstellungen über die Zusammenarbeit und seine Praktiken der Lösung von Koordinationsproblemen in das Netzwerk ein. Die Art und Weise, wie diese Unterschiede aufeinander abgestimmt werden, bestimmt dann über die Gesamtheit eines Netzwerks. Wirth und Sydow sprechen hier von einer *«hierarchischen Heterarchie»* (Wirth/Sydow 2004, 125) und verdeutlichen damit den grundsätzlich hybriden Charakter kooperativer Netzwerke.

3 Vernetzungen als Orientierungsrahmen

Medienunternehmen sind nicht nur ein interessantes Beispiel für Konzentrations- bzw. Vernetzungsprozesse im Sinne einer arbeitsteiligen Kooperation. Vielmehr gehen sie auch Beziehungen zu Anbietern ein, von denen sie annehmen, dass sie sich in einer vergleichbaren Situation befinden. TV-Produktionsfirmen beobachten sich zum Beispiel hinsichtlich ihres Marktverhaltens und ihrer Geschäftsmodelle. Ebenso interessieren sich Fernseh- und Rundfunksender für das Angebot und für die Produktionsstrategien ihrer Konkurrenz. Offensichtlich geht es in diesen Beziehungen weder um den Austausch von Ressourcen noch um die gemeinsame Erzeugung eines Produkts oder einer ganzen Produktpalette. Stattdessen steht der Austausch von Informationen, Erfahrungen und Einschätzungen zwischen gleichartigen Anbietern im Vordergrund, um daraus verlässliche Hinweise auf publikumswirksame bzw. marktgängige Produkte zu gewinnen (vgl. Greve 1996). So ist bereits vor langer Zeit aufgezeigt worden, dass Journalisten, Chefredakteure oder TV-Programmmacher der Beobachtung und Bewertung der Produkte ihrer Konkurrenz eine hohe Priorität beimessen (vgl. Gans 1980). Es sind demnach in erster Linie die Berufskollegen und Konkurrenten und weniger die Medienrezipienten, die wichtige Orientierungen für die eigene Arbeit vermitteln. Äusserste Wachsamkeit gegenüber den Themen und Darstellungsformen dieser «signifikanten Anderen» dienen dem Herausfiltern marktbewährter Strategien und Konzepte, die dann sehr schnell in die «Redaktionsentscheidungsprogramme» (Weischenberg 1994) sämtlicher Anbieter einer Branche gelangen können. Nur so ist erklärbar, wie in vergleichsweise hastigen Rhythmen quotenträchtige Themen und Moden der Aufbereitung rasche Verbreitung finden. So haben sich beispielsweise im Fernsehen innerhalb kürzester Zeit Programmformate auf allen Kanälen durchsetzen können, in denen die Montage charakteristischer Stilelemente verschiedener Genres (Talkshow, Nachrichtenmagazin, Werbung etc.) dominiert (vgl. Soeffner/Raab 1998).

Noch deutlicher zeigt sich die Wirkung wechselseitiger Beobachtungen angesichts der inzwischen von sämtlichen Programmverantwortlichen akzeptierten Mischung aus Information und Unterhaltungselementen in den Nachrichtenproduktionen (vgl. Marcinkowski 1998, Pfetsch

1996). Ebenso erfolgt die Einführung neuer Rubriken (wie z.B. «Medien» in Zeitungen und Zeitschriften) oder die Integration von (Amateur-)Videofilmen oder Computeranimationen in Nachrichtenformate des Fernsehens auf eine abgestimmte Weise, wie sie für wechselseitige Orientierungen charakteristisch ist. Ein weiteres, älteres Beispiel betrifft die in den 1980er Jahren in Deutschland beobachtbare Strategie privater Sender, überwiegend US-amerikanische Fernsehware zu senden, die in jener Zeit von allen Sendern schnell übernommen wurde – so wie umgekehrt heute der Trend erkennbar ist, primär deutsche Serien ins (Vorabend-)Programm zu übernehmen.

Angleichungen durch die rasche Ausbreitung und Übernahme von neuen Ideen und Konzepten sind nicht auf Medieninhalte beschränkt, sondern lassen sich auch auf der Ebene der Produktionsstrukturen und -strategien feststellen. Dass beispielsweise heute die Organisation von Fernsehinhalten in Projektnetzwerken erfolgt (siehe Windeler/Sydow 2004), hat nicht nur mit einem sich ausweitenden Wettbewerb bzw. mit ökonomischen Kalkülen zu tun. Vielmehr spielt auch hier die Orientierung an Standards, die von erfolgreichen Vorbildern gesetzt werden, eine entscheidende Rolle. So ist beispielsweise festzustellen, wie in Deutschland vergleichsweise spät, nämlich Ende der 1980er Jahre dazu übergegangen wurde, Medieninhalte in Produktionsnetzwerken zu erzeugen. Vorreiter waren die privaten Sender wie RTL, die beispielsweise Aufträge für die Herstellung von Fernsehserien an externe unabhängige Produktionsfirmen vergaben, die wiederum ein Konsortium mit den dafür erforderlichen Unternehmen (technische Dienstleister, Marketing, etc.) zusammenstellten. Die öffentlich-rechtlichen Sender begannen darauf hin, ebenfalls ihre Produktion (zumindest teilweise) auszulagern und von unabhängigen Firmen bzw. Firmennetzwerken erstellen zu lassen (Windeler/Lutz/Wirth 2004, 87).[6]

Sender, die neue Produktionsregeln oder neue Inhalte einführen und dabei Abweichungen von eingespielten Standards erfolgreich durchsetzen, übernehmen in ihrem Umfeld die Rolle eines Trendsetters. Sie treten als Leitmedien in Erscheinung und liefern anderen Anbietern einen wichtigen Orientierungsrahmen. Innovationen in inhaltlicher oder produktionstechnischer Hinsicht signalisieren den Konkurrenten, ihre eigenen Angebotsstrategien zu überdenken und möglicherweise durch Nachahmung neu auszurichten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Inhalte (Medienangebote) und Formen (Organisation der Medienproduktion) in einem rekursiven Verhältnis zueinander stehen. Will ein Sender beispielsweise ein neues Format entwickeln (weil er sieht, dass andere Sender damit Erfolg haben), dann ist es nahe liegend, die damit verbundenen produktionstechnischen und organisatorischen Unsicherheiten durch die Orientierung an bereits andernorts eingeführten Produktionsroutinen zu reduzieren.[7]

Hinweise auf nachahmenswerte Neuentwicklungen verdanken sich ganz unterschiedlichen Quellen bzw. Beziehungsebenen. So kann es sich um die Beziehungen zwischen gleichartigen Akteuren eines Medientyps (etwa Fernsehsender, Radioanbieter, Zeitungsverlag) handeln, die innerhalb eines Programmbereichs (Unterhaltung, Information) wechselseitig ihre Angebotsstrategien hinsichtlich eines Genres (z.B. Vorabendsendung, Talkshow, Nachrichtensendung) beobachten. Nicht weniger bedeutsam sind die Beziehungen zwischen verschiedenen Anbietern eines Medientyps (z.B. Fernsehen), in denen Fragen der generellen Ausrichtung der Programme im Vordergrund stehen (z.B. hinsichtlich der akzeptablen Mischung von Unterhaltung und Information). Eine weitere Ebene betrifft die Beziehungen zwischen Vertretern verschiedener Medientypen wie Funk- und Printmedien, die beispielsweise allgemeine journalistische Standards zum Thema haben. Schliesslich ist an Beziehungen zwischen Vertretern verschiedener Mediengattungen zu denken, so wenn beispielsweise Anbieter aus dem Printmedienbereich beobachten, wie Informationsanbieter im Internet ihre Angebote gestalten, um daraus Hinweise für die eigene redaktionelle Arbeit zu gewinnen. Auf jeder dieser Ebenen sind Prozesse des wechselseitigen Orientierens und Nachahmens erfolgreicher Anbieterstrategien zu erwarten. Sie eröffnen den Beteiligten Möglichkeiten des Vergleichs der Leistungen und Selbstverständnisse, aber auch Hinweise darauf, in welche Richtung strategische, organisatorische oder technologische Veränderungen tendieren. Die Beteiligten werden hierdurch mit Orientierungen versorgt, die darüber Aufschluss geben, wie sie sich auf die Unsicherheiten einstellen können, die durch den raschen technologischen Wandel, durch die ungebremste Differenzierung des Mediensystems und durch die unübersichtlichen Stimmungslagen und Erwartungshaltungen auf Seiten der Konsumenten erzeugt werden.

In diesem Beziehungsgeflecht und der darin sich entfaltenden Nachahmungslogik allein eine Erklärung dominanter Organisationsformen oder Inhalte zu sehen, wäre jedoch zu kurz gegriffen. Zu beachten ist, dass solche wechselseitigen Beobachtungen Gelegenheiten bieten, vorherrschende Themen und Darstellungsformen zu übernehmen, eine Nachahmung jedoch nicht erzwingen. Im Gegenteil, sie erlauben durchaus, gegenüber bestimmten Trends der Erzeugung und Distribution von Medienangeboten auf Distanz zu gehen. Dass dies nicht selten geschieht, liegt u.a. in der damit verbundenen Erwartung begründet, hierdurch Distinktions- und Profilierungschancen gegenüber der Konkurrenz zu gewinnen. So kann beispielswiese der Unterschied zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern betont werden, um zu begründen, warum man sich einerseits auf neue Formate einlässt, die von einem führenden Privatsender eingeführt werden, gleichzeitig jedoch andere Formate und Inhalte unverändert lässt. Des-

halb demonstrieren die öffentlich-rechtlichen Sender gern ihren Verzicht auf Unterhaltungselemente bei bestimmten politischen Informationssendungen oder die Bereitschaft zur Präsentation von Minderheitenprogrammen, während sie gleichzeitig den Quotendruck längst als Steuergrösse in vielen anderen Programmbereichen implementiert haben. Sich wechselseitig zu beobachten, impliziert daher nicht zwingend, dass sämtliche Unterschiede zwischen den Anbietern verschwinden. Beobachten bewirkt vielmehr, dass jeder Anbieter seine Entscheidungen im Hinblick auf einen allgemeinen Orientierungsrahmen hin bewerten kann und so zu einer strategischen Positionierung und Profilbildung im System der Anbieter findet. Jeder Versuch eines Akteurs, seine Position im Feld der Anbieter zu ändern, lässt sich in einem solchen Netzwerk beobachten und als Information für eigene zukünftige Massnahmen nutzen. Auf diese Weise entstehen – gleichsam als nichtbeabsichtigter Nebeneffekt – weitreichende Angleichungen und gleichzeitig immer wieder auch feine, für Netzwerke jedoch informative Differenzierungen zwischen den Anbietern.

Im Unterschied zu den anfangs vorgestellten Kooperationsnetzwerken ist es ein Kennzeichen der hier skizzierten Formen der Vernetzung, dass diese sich durch Prozesse der wechselseitigen Beobachtung und Orientierung konstituieren. Jenseits des Mediensystems sind *scientific communities* und andere Professionsgemeinschaften klassische Beispiele für diese Form der Vernetzung. Ebenfalls können sich Firmen einer bestimmten Branche, Region oder Grössenordnung, politische Akteure mit vergleichbaren Selbstverständnissen und Zielsetzungen oder Bildungs- und Verwaltungseinrichtungen, die mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind, wechselseitig beobachten und aneinander orientieren. Diese sehr verschiedenartigen Netzwerke haben eine Gemeinsamkeit, und diese Gemeinsamkeit macht sie mit den beschriebenen Mediennetzwerken vergleichbar: Sie setzen Akteure zueinander in Beziehung, die voneinander annehmen, dass sie sich in einer vergleichbaren Lage befinden. Andere Netzwerkmerkmale treten demgegenüber in den Hintergrund. Das heisst, es geht hier nicht um reziproke Formen des Austauschs von Gütern und Dienstleistungen oder darum, ein gemeinschaftlich klar definiertes Ziel zu erreichen. Statt dessen ist massgeblich, dass sich die Angehörigen dieser Netzwerke im Hinblick auf inhaltliche und organisatorische Merkmale als relativ gleichartig identifizieren und dass sie deshalb vom Sinn und Nutzen einer wechselseitigen Beobachtung und Orientierung überzeugt sind – sei es aus Gründen des Lernens und der Nachahmung, sei es aus Gründen der Abgrenzung und bewussten Variation etablierter Standards.

Die Bedeutung dieser Form der Vernetzung reicht weit über Fragen der Arbeitsorganisation hinaus, weil sie die Beteiligten mit Anleitungen versorgt, aus denen sich ergibt, was man als Angehöriger eines bestimmten Feldes anzustreben und zu vermeiden hat. Vernetzungen dieser Art zeigen insofern an, was zu berücksichtigen ist und wie man auf Herausforderungen angemessen reagiert. Dazu zählt auch, gegebenenfalls gegenüber bestimmten Trends auf Distanz zu gehen und sich so abzugrenzen. Nicht zuletzt spielen diese Netzwerke deshalb sowohl bei der Diffusion von Neuerungen als auch im Hinblick auf die Frage nach den Möglichkeiten einer Profilierung eine entscheidende Rolle – in der Medienindustrie wie in anderen Bereichen der Wirtschaft (Rogers 1983, Schenk 1995).

Auf ähnliche Weise hat Neil Fligstein (1990) in seiner empirischen Analyse des Wandels amerikanischer Organisationsformen die Bedeutung von Prozessen wechselseitiger Beobachtung und Orientierung grosser Unternehmen betont und hiermit die rasche Ausbreitung vorherrschender Managementstrategien erklärt. Es sind demnach nicht unbedingt Konkurrenzmechanismen und hierauf bezogene rationale Strategien, die die Auswahl und Inanspruchnahme bestimmter Organisationsformen begründen. Vielmehr sind auch im Wirtschaftsleben Regelorientierungen, Routinen, Moden und Prozesse der Nachahmung anzutreffen, die vor allem über die Beobachtung von und Orientierung an gleichartigen Akteuren oder auch Trendsettern (Haveman 1993) vermittelt werden. Die Folge sind Angleichungsprozesse, die auch Entwicklungen im Bereich der Medien erklären helfen.

Darüber hinaus geben die hier behandelten Formen der Vernetzung Aufschluss darüber, durch was sich erfolgreiche Anbieter von weniger erfolgreichen Anbietern unterscheiden. Es handelt sich deshalb um Formen der Vernetzung, die eine Positionsbestimmung im sozialen Raum vergleichbarer Akteure erlauben, was grundsätzlich unter Konkurrenzbedingungen dann wichtig ist, wenn das Nachfrageverhalten der Abnehmer von Gütern und Dienstleistungen nur wenig Informationen bereitstellt. Hinsichtlich der internen Struktur dieser Netzwerke ist zentral, dass sie sich aus gleichartigen Akteuren wie z.B. Produktionsfirmen im Bereich der Medienindustrie, Zulieferern bestimmter Zwischenprodukte oder multinationalen Konzernen bestimmter Branchen oder Regionen zusammensetzen. Gleichwohl handelt es sich, wie das Beispiel der Medienwirtschaft unschwer erkennen lässt, keinesfalls um egalitäre Gemeinschaften. Vielmehr ist die Konkurrenz der Angehörigen um eine zentrale Position innerhalb eines Netzwerkes oftmals sehr gross (Burt 1993: 70ff.). Der Grund liegt darin, dass zentrale Positionen Definitionsmacht verleihen und anerkannten Trendsettern «first mover advantages» sichern. An ihnen orientieren sich Zulieferer und Abnehmer, aber auch andere relevante Umwelten in Form von Regulierungsinstanzen, Professionsvereinigungen und Bildungsorganisationen (Podolny 1993). Aufgrund der damit einhergehenden Möglichkeiten der Beeinflussung – wenn nicht Gestaltung – wichtiger Rahmenbedingungen sind mit zentralen defini-

tionsmächtigen Positionen entscheidende Vorteile verbunden (Fligstein 1996: 663). Um die privilegierte Position im Feld können deshalb erbitterte Machtkämpfe entstehen.

4 Entstehung und Durchsetzung neuer Medienprodukte und -produktionsweisen

Folgt man den bisherigen Ausführungen, dann stellen Beziehungen zwischen Medienanbietern dynamische Gebilde dar, die Orientierungen und Positionsbestimmungen ermöglichen. So können Nachahmer angeregt werden, Unterschiede zu verringern und gegenüber etablierten Vorbildern aufzuholen. Zugleich sind die Inhaber zentraler Positionen gefordert, sich durch fortgesetzte Innovativität von Nachahmern abzugrenzen, um ihre Position zu behaupten. Aufgrund dieses Zusammenspiels von Nachahmung und Trend-Setting führen Vernetzungen zwischen Peers und Konkurrenten also nicht zur Einebnung von Unterschieden. Im Gegenteil: Felder gleichartiger Akteure, die sich in einer ähnlichen Lage wähnen und sich aus Gründen der Nachahmung oder der bewussten Abgrenzung wechselseitig aneinander orientieren, sind grundsätzlich durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet. Dies begünstigt die Einführung und Durchsetzung von Neuerungen. Innovationseffekte sind vor allem dann zu erwarten, wenn Abweichungen von etablierten Mustern – entweder auf der Ebene der Inhalte oder der Produktionsformen – zu (Publikums)Erfolgen führen und infolgedessen andere Anbieter sich aufgefordert sehen, Möglichkeiten der Übernahme dieser Neuerungen zu prüfen (Podolny/ Stuart 1995). Zugleich gibt es keinerlei Anzeichen dafür, dass Innovationsimpulse aufgebraucht werden, so dass man es mit Prozessen zu tun hat, die nicht abgeschlossen werden können.

Die Folge dieses Zusammenspiels von Innovation und Nachahmung ist, dass mittel- oder langfristige Nivellierungstendenzen einzelner «Medienformate» (Pfetsch 1996) oder der gesamten Angebotsstrukturen und Profile der Anbieter eines Medientyps nicht zu erwarten sind. Medienkritische Thesen (wie die von der «Boulevardisierung» der Medien) oder technikzentrierte Positionen (wie die einer Fusionierung von Medientechnologien oder gar ganzer Medienbranchen durch Digitalisierung) legen eine solche Deutung zwar nahe, sie beziehen sich jedoch nur auf Diffusionsaspekte und blenden Innovationen als die andere Seite dieser Dynamik aus. Netzwerktheoretisch gibt es demgegenüber keine Hinweise auf die bevorstehende Dauerherrschaft eines bestimmten Medientyps oder spezieller Produktions- und Managementkonzepte und damit auch keine Gründe für die Annahme einer vollständigen Angleichung der Medieninhalte und Produktionsstrategien innerhalb eines Medientyps oder gar einer Mediengattung.

Gegen die Vorstellung einer nahezu vollständigen Übereinstimmung in den inhaltlichen und produktionstechnischen Standards sprechen somit nicht nur organisatorische und technische Differenzen zwischen verschiedenen Medienanbietern bzw. zwischen Sendern und Produktionsunternehmen eines Medientyps, die dazu führen, dass die Übernahme neuer Programmelemente oder fremder Konzepte nur nach Massgabe spezifischer Bedingungen erfolgen kann. Vielmehr steht auch das Ineinandergreifen von bereitwilliger Nachahmung und bewusster Distanzierung gegenüber Trendvorgaben einer Nivellierung von Medienangeboten entgegen. Erfolgreiche Konzepte werden demnach nicht nur deshalb nicht vorbildgetreu übernommen, weil die jeweils senderspezifischen Rahmenbedingungen dies verhindern, sondern auch, weil es aus Wettbewerbsgründen und aus Gründen der Profilierung sinnvoll erscheinen kann, entweder feine Veränderungen an den Vorgaben vorzunehmen oder aber u.U. ganz auf eine Übernahme zu verzichten. Medientrends setzten sich somit – hier den Trends in der Mode durchaus vergleichbar – nie bruchlos, sondern im Gegenteil vielfach gebrochen fort.

Worauf es aus der hier eingenommenen Perspektive ankommt ist, dass Unterschiede innerhalb eines relevanten Feldes von den jeweiligen Konkurrenten und Peers beobachtet und bewertet werden. Abhängig vom Ergebnis dieses Prozesses können sich hieraus Anlässe für die Übernahme innovativer Elemente ergeben (siehe beispielsweise die Veränderungen im Bereich der Sportberichterstattung, wie sie anfänglich durch private Sender eingeführt und dann in leicht abgewandelter Form von den öffentlich-rechtlichen Sendern adaptiert wurden). Im Regelfall kommt es jedoch nie zum Versuch einer vollständigen Kopie innovativer Elemente oder gar eines neuen Formats. Die Erwartung, dass es innerhalb eines Medientyps langfristig zu einer Homogenisierung der Programmstrukturen kommen könnte, ist deshalb zu bezweifeln. Sie verkennt, dass die inhaltlichen und programmtechnischen Festlegungen und Produktionsstrategien eines erfolgreichen Anbieters zwar nachahmenswert erscheinen können, jedoch von anderen Anbietern bereits aufgrund der unterschiedlichen identitätsstiftenden und marktstrategisch bedeutsamen Images auf Seiten der verschiedenen Sender («Qualitätsfernsehen», Sparten- vs. Vollprogrammanbieter etc.) und Produzenten (Spezialist für spektakuläre Action-Serien oder aufwendige Familienunterhaltung usw.) – freilich auch aufgrund der unterschiedlichen finanziellen Voraussetzungen – nur mit Abweichungen in die eigenen Entscheidungsprogramme eingearbeitet werden können (vgl. dazu auch Weischenberg 1992, Wilke 1998).

Mithilfe netzwerktheoretischer Argumente lässt sich diese Perspektive weiterentwickeln. Netzwerktheoretisch steht der Erwartung einer umfassenden radikalen Angleichung auch die Vielfalt an Vernetzungen mit Peers und Konkurrenten entgegen. Medienanbieter sind demnach zu jedem Zeitpunkt in unterschiedliche Netzwerke eingebunden

und erhalten deshalb verschiedenartige Impulse für den Umgang mit Neuerungen. Dazu gehört auch, dass Medienunternehmen sich dafür interessieren, welche Angebotsstrategien Anbieter in neu entstehenden Medienkontexten entwickeln. Deshalb beobachten Fernsehsender oder Zeitungsverlage nicht nur ihresgleichen, sondern auch, wie beispielsweise im Internet Informationen aufbereitet und verbreitet werden. Sie können hieraus Rückschlüsse für eigene zukünftige Produktionsstrategien sowohl innerhalb des neuen Mediums als auch im Hinblick auf das Kerngeschäft gewinnen (vgl. Dernbach et al. 1998). Hinzu kommt, dass Verlage oder Sender sich nicht nur daran orientieren, wie vergleichbare Anbieter ihre Zielgruppen im selben Marktsegment bedienen, sondern sie beobachten auch, wie die Vertreter anderer Medientypen ihre Produkte erstellen und vermarkten. Durch diese Einbindung in unterschiedliche Felder der Medienproduktion wird jeder Akteur stets verschiedenen Orientierungs- und Irritationsquellen ausgesetzt, so dass strategische, organisatorische oder technologische Vorgaben einzelner Felder immer auch vor dem Hintergrund von Standards und Trends anderer Felder wahrgenommen und entsprechend gerahmt werden.

Trendbeobachtungen in einem Beziehungsnetzwerk können also zu Irritationen und Problematisierungen geltender Standards führen und so die Nachahmung von Innovationen nahelegen. Zum einen begrenzen jedoch die jeweils besonderen Rahmenbedingungen und Routinen eines Anbieters Möglichkeiten der einfachen Nachahmung erfolgreicher Innovationen; zum anderen bewirken Einbindungen in andere Netzwerke, dass Diffusionsprozesse nicht reibungslos verlaufen. Insofern hat die Teilnehmerrolle in verschiedenen Netzwerken, wie sie sie hier skizziert worden ist, immer auch den Effekt, dass Trendentwicklungen modifiziert werden. In seltenen Ausnahmefällen können sie soweit abgeändert werden, dass sie von anderen als neue Trendentwicklungen beobachtet und bewertet werden. Im Regelfall bedeuten Mehrfachvernetzungen hingegen, dass Erneurungen nicht zu tief greifenden Umwälzungen im Sinne der abrupten Verabschiedung eingespielter Schemata und Routinen in der Herstellung und Präsentation von Medieninhalten führen. Stattdessen dienen sie zumeist der punktuellen Verbesserung eingespielter Verfahren und Modelle. Zudem erhalten Diffusionsprozesse durch Vernetzungsstrukturen ein spezifisches Timing, das der plötzlichen Übernahme von Neuerungen entgegensteht. So nimmt beispielsweise die Zahl der Printmedien, die sich im Internet präsentieren, langsam, aber kontinuierlich zu, nachdem zunächst einige wenige Verlage die Rolle des Vorreiters übernommen hatten.

Beispiele der Nutzung des Internet belegen auf überzeugende Weise, dass es bei Umorientierungen und Neuausrichtungen dieser Art nur selten zu einer radikalen Infragestellung und Überwindung etablierter Produktionsstandards und Darstellungsformate kommt. Zumeist dienen die neuen Technologien und Verfahren als Ergänzung der im Gebrauch befindlichen Medien. Im Falle von Internet-Präsentationen werden sie entweder eingesetzt, um bereits veröffentlichte Informationen für die Verbreitung an bislang unerreichte Publikumssegmente zu verwerten (Spott et al. 1997), um zusätzliche Informationen zu einem Thema verfügbar zu machen oder um sie als Informationsquelle Journalisten und anderen Medienexperten anzubieten (Schulz/Leidner 1997). Man hat es daher mit durch Leitmedien akzentuierte Abwandlungen und Vermischungen etablierter Ausdrucks- und Darstellungsmittel zu tun, die im Laufe der Zeit innovativen Charakter gewinnen können. Je stärker diese Abwandlungen und Vermischungen dann als Innovationen wahrgenommen und bewertet werden, desto eher können sie Verbreitung finden. Die spezifischen Struktur- und Netzwerkvoraussetzungen bewirken dann erneut, dass diese Innovationen nur in mehr oder weniger stark abgewandelter Form diffundieren, und solche Modifikationen können wiederum zu wegweisenden Erfolgen führen, die dann – also im Nachhinein – als Innovation umgedeutet werden können. Die Entstehung, Ausbreitung und Modifikation neuartiger Trends ist deshalb prinzipiell nicht abschliessbar.[8]

Mehrfachvernetzungen sind für innovative Prozesse entscheidend, da grundsätzlich die folgende Hypothese gilt: Je vielfältiger – das heisst je zahlreicher und heterogener – ihre Netzwerke sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass Akteure mit neuartigen Anregungen für Veränderungen versorgt werden (Granovetter 1973; Burt 2000). Zugleich bieten Vernetzungen einen Orientierungsrahmen für den Umgang mit solchen Anregungen, das heisst, sie erlauben die Beantwortung der Frage, ob und wie diese Anregungen aufgegriffen werden. In diesem Zusammenhang hat der Netzwerksoziologe Harrison White in einem theoretischen Beitrag betont, dass multiple Vernetzungen die wichtige Funktion erfüllen, gegenüber einzelnen Trends auf Distanz gehen zu können – d.h. ihnen gegebenenfalls nicht zu folgen oder, falls doch, die entsprechenden Vorgaben grundlegend zu modifizieren (White 1992: 312-316). Trifft dies zu, dann ist die gleichzeitige Einbindung in mehrere Netzwerke für Fragen der Innovationsfähigkeit und der Diffusion von Neuerungen von grosser Bedeutung, weil sich hieraus sowohl Innovationsmöglichkeiten als auch Kriterien für deren Nutzung ableiten lassen. Mehrfachvernetzung plausibilisiert demnach die oftmals nur postulierte Einschätzung, dass die Übernahme von Innovationen kein reibungsloser Prozess sondern eine aktive Auseinandersetzung ist, die unter Umständen grundlegende Modifikationen erforderlich macht. Mehrfachvernetzung impliziert insofern, dass bei der Übernahme von Innovationen ein mehr oder weniger grosses Variationspotenzial vorherrscht.

Schlussbemerkung zur Vernetzung

Selbstverständlich stellt auch die arbeitsteilige Herstellung eines Produkts im Rahmen von Kooperationsnetzwerken, so wie sie im ersten Teil dieses Beitrags beschrieben worden ist, eine Innovation dar. Im Prinzip gilt für sie das gleiche gilt wie für andere Innovationen auch: Ihre Ausbreitung setzt voraus, dass sie von anerkannten Innovatoren eingeführt und von anderen aufgrund erwarteter Vorteile übernommen, modifiziert und in spezifische Kontexte eingepasst wird (Hasse/Krücken 2005). In historischer Perspektive ist dabei auffällig, dass netzwerkartige Produktionsmodelle wie das der Lean Production ungleich rascher und umfassender diffundiert sind als z.B. ehedem Prinzipien tayloristischer Arbeitsorganisation. Im Rahmen der hier entfalteten Argumentation kann dieser Sachverhalt auf Trends einer zunehmenden Vernetzung gleichartiger Akteure und darauf zurückgeführt werden, dass Unternehmen dazu tendieren, sich als gleichartig wahrzunehmen, obwohl sie in unterschiedliche nationale oder sektorale Kontexte eingebunden sind. Erst vor diesem Hintergrund können soziale Innovationen wie die der organisatorischen Best Practices ihre Ausbreitung erfahren.

Die Vermutung einer allgemeinen Zunahme an Netzwerkbeziehungen zwischen Konkurrenten und Peers kann sich dabei auf mehrere und sich wechselseitig verstärkende Faktoren stützen. Ihnen ist gemeinsam, dass sie Beziehungen fördern und die Entwicklung gemeinsamer Sichtweisen begünstigen. Zunächst bewirkt Professionalisierung (allgemein im Bereich des Managements sämtlicher Organisationen oder speziell im Bereich des Journalismus), dass Angehörige einer Berufsgruppe über einen gemeinsamen Wissensvorrat und über ähnliche methodisch-technische Kompetenzen verfügen, wobei dieser Effekt durch Angleichungen der Ausbildungsinhalte bzw. der entsprechenden Curricularien massiv verstärkt wird. Zudem führt berufliche Mobilität, die im Falle von Entscheidungsträgern und Führungskräften auch durch gezieltes Abwerben gefördert wird, zu einem direkten Transfer von Knowhow und Beziehungsnetzen, die als Sozialkapital eine wichtige Ressource darstellen. Drittens ist eine massive Zunahme an Beratungsleistungen durch Consultants zu beobachten, die selbst zunehmend grenzüberschreitend agieren und deren Branche durch hohe Konzentrationsprozesse gekennzeichnet ist. Auch Beratungseinrichtungen bewirken einen Transfer von Wissen und Erfahrungen; auch sie setzen gleichartige Akteure zueinander in Beziehung und machen die Ausschöpfung von Innovationspotenzialen zu ihrem Kerngeschäft. Ähnliches gilt schliesslich auch für die Verbreitung neuer Trends in Fachzeitschriften und Special Interest-Medien (Alvarez/Mazza 2000).

In ihrem Zusammenwirken bewirken diese Entwicklungen eine umfassende Strukturierung der modernen Gesellschaft in Richtung einer tendenziell globalen und Sektoren überschreitenden Vernetzung. Sie unterstützen Prozesse der wechselseitigen Orientierung und des Informationsaustauschs und beeinflussen hierdurch den Umgang mit Innovationen – auch in der Medienlandschaft und auch unterstützt durch medientechnische Entwicklungen. Das Ziel dieses Beitrags bestand darin zu zeigen, dass diese Dynamik nicht abschliessbar ist. Weder werden der vernetzten Gesellschaft die Medieninnovationen ausgehen, noch ist mit einer umfassenden Nivellierung von Differenzierungen zu rechnen. Alles andere ist eine Frage der empirischen Beobachtung.

Prof. Dr. Raimund Hasse, Soziologisches Seminar der Universität Luzern, Forschungsschwerpunkte: Organisationssoziologie, Innovationsforschung, Institutioneller Wandel.
raimund.hasse@unilu.ch

PD Dr. Josef Wehner, Mitarbeiter der Fraunhofer Gesellschaft und am Institut für Medienwissenschaften an der Universität Paderborn, Forschungsschwerpunkte: Medien-, Kommunikations- und Techniksoziologie
wehner@upb.de

Anmerkungen

1 Die Netzwerkdebatte insgesamt ist demgegenüber breiter angelegt. Die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie Politikwissenschaft, Ökonomie, Soziologie oder Regional- und Raumforschung haben ebenso wie einzelne Spezialgebiete innerhalb und zwischen diesen Disziplinen (wie etwa die Organisations- oder die Wissenschaftsforschung) eine eigene Geschichte der Untersuchung von Netzwerkphänomenen vorzuweisen. Sie unterscheiden sich hinsichtlich zu Grunde liegender theoretischer Annahmen, und sie etikettieren überaus unterschiedliche Phänomene als Netzwerke. Allerdings stimmen die unterschiedlichen Perspektiven dahingehend überein, dass man Netzwerke als ein wichtiges Phänomen der Gegenwart anerkennt und dass man ihnen eine noch grössere Zukunft voraussagt.

2 Theoriegeschichtlich lässt sich der Vorschlag, Transaktionen und dabei anfallende Kosten als Ausgangspunkt der ökonomischen Analyse zu wählen, auf John Commons (1924) zurückführen. Ein zweiter wichtiger Wegbereiter der institutionellen Ökonomie ist Ronald Coase, der bereits 1937 in seinem Aufsatz «The Nature of the Firm» eine sehr grundsätzliche Frage aufgeworfen hat. Sie lautet: Warum gibt es ungeachtet der Effizienz des Marktes nach wie vor kapitalistische Unternehmungen; d.h. warum werden auch unter Wettbewerbsbedingungen nicht alle Transaktionen dem Markt überantwortet? Die Antwort von Coase hat für die institutionelle Ökonomie paradigmatischen Wert. Sie lautet: Weil es bei einigen Leistungen besser, d.h. kostengünstiger und sicherer, ist, ein Unternehmen zu unterhalten, als der Leistungsfähigkeit des Marktes zu vertrauen. Coase nimmt in diesem Zusammenhang einen Wettbewerb zwischen den beiden Institutionen Markt und Organisation an. Ihm gelten Organisationsgrenzen als empirischer Indikator dafür, welche Form

wirtschaftlicher Kooperation unter gegebenen technologischen, rechtlichen und sozio-kulturellen Bedingungen überlegen ist: Organisationsinterne Transaktionen verweisen dann auf relatives Marktversagen; Markttransaktionen hingegen zeigen relatives Organisationsversagen an.

3 Wir werden weiter unten jedoch sehen, dass es sich hier nicht um eine aus der Logik medientechnischer Entwicklung zwingend hervorgehende Entwicklung handelt, sondern um eine Option, zu der es durchaus institutionelle Alternativen gibt.

4 Eine Ausschöpfung sämtlicher Möglichkeiten, Positionen eines Netzwerks neu zu besetzen, würde ferner die ohnehin für diesen Typ von Kooperation charakteristischen Abstimmungs- und Verhandlungsaufwände unkontrolliert anwachsen lassen. Auch deshalb werden bewährte Managementkonzepte und Personen- bzw. Unternehmenskooperationen nicht ständig gewechselt, sondern von Projekt zu Projekt fortgesetzt. Hinzu kommt, dass die Beteiligten in Netzwerken auf die Güter und Dienstleistungen der Kooperationspartner angewiesen sind und somit ein hoher Grad an funktionaler Abhängigkeit besteht. Abhängigkeiten dieser Art bergen das Risiko, von den Partnern ausgenutzt zu werden. Aufgrund begrenzter Kontrollmöglichkeiten ist deshalb wechselseitiges Vertrauen unverzichtbar, was sich ebenfalls nur aufgrund von längerfristigen Beziehungen entwickeln kann (Jarillo 1993: 137f.).

5 Vernetzung impliziert also keinesfalls die Auflösung von Unternehmen. Diese gehen lediglich befristete Beziehungen zu anderen Unternehmungen ein, um sich unter gesteigerten Wettbewerbsbedingungen zu behaupten (Sydow 1992).

6 An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Kommunikationsmedien wie die Massenmedien im Hinblick auf die hier thematisierte Verbreitung von Innovationen nicht nur interessante Untersuchungsbeispiele darstellen. Hinzu kommt, dass sie gleichzeitig auch wichtige Beschleuniger der Diffusion von Innovationen sind. Das heisst, Massenmedien erzeugen oder übernehmen nicht nur Neuerungen inhaltlicher oder produktionstechnischer Art, sondern informieren auch über diese und tragen so zu deren Verbreitung bei. Dies betrifft nicht nur Erneuerungen der Inhalte oder Strukturen der Medienanbieter, sondern Innovationen jedweder Art. Dieses Merkmal teilen die modernen Massenmedien mit dem Internet, einem ebenfalls wichtigen «Treiber» für Innovationen allgemein. Auf diese Zusammenhänge hat vor allem Manuel Castells (2001) hingewiesen. In seiner dreibändigen Analyse des Informationszeitalters werden neue Medientechnologien nicht nur als Basisinnovation beschrieben und hierdurch mit der Erfindung des Buchdrucks oder der Einführung von Dampfmaschine und Elektrizität verglichen. Vielmehr wird argumentiert, dass diese Technologien zu einem veränderten Timing und zu einer generellen Bedeutungsaufwertung jedweder Innovation geführt haben (siehe auch Hasse 2003). D.h. Innovationen diffundieren heutzutage rascher als ehedem, und sie sind in der Lage, in überaus unterschiedliche Bereiche vorzudringen. Die informationstechnologische Revolution kann deshalb als eine ‚Innovations-Innovation' begriffen werden, von der gravierende Auswirkungen auf Prozesse des sozialen und technologischen Wandels ausgehen.

7 Selbst dort, wo auf dem ersten Blick die Medien – gewissermassen für den Blick der Öffentlichkeit – sich nicht mit sich selbst, sondern mit den Erwartungshaltungen und Stimmungen ihres Publikums beschäftigen, so beispielsweise wenn Agenturen beauftragt oder sog. «Trendscouts» auf die Strasse geschickt werden, um neue kulturelle Praktiken in den grossstädtischen Szenen aufzuspüren, lässt sich die hier skizzierte Nachahmungslogik beobachten. Denn auch diese Art von Informationsgewinnung wird sehr schnell von der Konkurrenz kopiert – bis hin zu dem Phänomen, dass Medien eigene Sendeformate finden, in denen über die Arbeit solcher «Spurensucher» berichtet wird, was wiederum andere zum Kopieren solcher Formate veranlasst.

8 Für die interne Struktur von Netzwerken zwischen Peers und Konkurrenten ist dabei wichtig, dass so auch Nachahmer zu neuen Trendsettern avancieren können, die die Angehörigen ihres Netzwerks mit neuartigen Anregungen versorgen. Genau dieser Prozess wird von Boyer et al (1999) am Beispiel der Automobilproduktion skizziert. Die Autoren argumentieren, dass der japanische Automobilproduzent Toyota nicht einfach die seinerzeit vorherrschenden Organisationsideale des Fordismus übernehmen konnte. Stattdessen mussten diese Ideale an die Sonderbedingungen der japanischen Nachkriegszeit angepasst werden. Die hierin begründete Modifikation fordistischer Organisationsweisen erwies sich dann als derart erfolgreich, dass sie im Nachhinein als ein neues Organisationsideal angepriesen wurde. Seitdem, so die Autoren, ist bei der Diffusion der Toyota zugeschriebenen Managementinnovation der schlanken Produktion das gleiche zu beobachten: Sie diffundiert, wird aber je nach Kontext und teilweise so grundlegend modifiziert, dass die Übergänge zu Innovationen fliessend sind. Toyota ist demnach zu einem anerkannten Anbieter avanciert, der dementsprechend von der Konkurrenz aufmerksam beobachtet wird und dem eine hohe Deutungsmacht für die Definition von Qualitätsmassstäben zugeschrieben wird.

Literatur

Alvarez, J.L./Mazza, C., 2000, Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practice. In: Organization Studies 21: 567-588

Boyer, R. et al., 1999, Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry. Oxford: Oxford University Press

Burt, R., 1993: The Social Structure of Competition, in: R. Swdberg (ed), Explorations in Economic Sociology, New York: Russell Sage Foundation, 65-103

Burt, R., 2000: The Network Entrepreneur, in: R. Swedberg (ed.), Entrepreneurship – The Social Science View, Oxford, Oxford University Press, 281-307

Castells, M. 2001: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen: VS

Coase, R.H., 1937: The Nature of the Firm, in: Economcia 4: 385-405

Commons, J.R., 1924: The Legal Foundations of Capitalism. New York: Macmillan

Dernbach , B. et al., (Hg.), 1998: Publizistik im vernetzten Zeitalter. Opladen: Westdeutscher Verlag

Fligstein, N., 1990: The Transformation of Corporate Control, Cambridge, Mass.: Harvard University Press

Fligstein, N., 1996: Markets as Politics. A Political and Cultural

Approach to Market Institutions, in: American Sociological Review 61: 656-673
Gans, H., 1980: Deciding What's News, London: Constable
Granovetter, M., 1973: The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology 78, 1360-1380
Granovetter, M., 1985: Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91: 481-510
Greve, H.R., 1996: The Diffusion of a Market Position in Radio Broadcasting, in: Administrative Science Quarterly 41: 29-60
Hasse, R., 2003: Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag
Hasse, R./Krücken, G., 2005: Der Stellenwert von Organisationen in Theorien der Weltgesellschaft, erscheint in: Sonderband «Weltgesellschaft» der Zeitschrift für Soziologie
Haveman, H.A., 1993: Follow the Leader. Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets, in: Administrative Science Quarterly 38: 593-627
Heinrich, J., 1994: Medienökonomie, Opladen: Westdeutscher Verlag
Hollingsworth, R., 1991: Die Logik der Koordination des verarbeitenden Gewerbes in Amerika, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 43: 18-43
Imhof, K/Jarren, O./Blum, R., 1999: Steuerungs- und Regelungsprobleme in der Informationsgesellschaft. In: K. Imhof/O. Jarren/R. Blum (Hrsg.), Steuerungs- und Regelungsprobleme in der Informationsgesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 11-18
Jarillo, J.C., 1993: Strategic Networks. Creating the Borderless Organization, Oxford: Butterworth-Heinemann
Jones, C., 2002, Co-Evolution of Entrepreneurial Careers. Institutional Rules and Competitive Dynamics in American Film, 1895-1920, in: Organization Studies 22: 911-944
Leblebici, H. et al., 1991, Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields. An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry, in: Administrative Science Quarterly 36: 333-363
Luhmann, N., 1996: Die Realität der Massenmedien, Opladen: Westdeutscher Verlag
Marcinkowski, F., 1998:, Politikvermittlung durch Fernsehen und Hörfunk, in: U. Sarcinelli (Hrsg.), Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag, 165-183
McMagnus, J., 1994: Market Driven Journalism, London: Sage
Messner, D., 1995: Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung, Köln: Weltform Verlag
Miles, R./Snow, C.C., 1986: Organizations: New Concepts for new forms, in: California Management Review 28 (2), 62-73
Owen, B.M., 1975: Economics and Freedom of Expression, Cambridge/Mass.: Ballinger
Pfetsch, B., 1996:, Konvergente Fernsehformate in der Politikberichterstattung? Eine vergleichende Analyse öffentlich-rechtlicher und privater Programme 1985/86 und 1993, in: Rundfunk und Fernsehen 44: 479-498
Picard, R.G., 1989: Media Economics. London: Sage
Podolny, J.M., 1993, A Status Based Model of Market Competition, in: American Journal of Sociology 98: 829-872
Podolny, J./Stuart, T.E., 1995, A Role Based Ecology of Technological Change. In: American Journal of Sociology 100: 1224-1260
Powell, W., 1990: Neither Market Nor Hierarchy. Network Forms of Organization, in: L.L. Cummings/B. Shaw (Hg.), Research in Organizational Behavior, vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press, 295-336
Powell, W./Smith-Doerr, L., 1994: Networks in Economic Life, in: N. Smelser/R. Swedberg (Hg.), Handbook of Economic Sociology, Princeton, NJ: Princeton University Press
Rogers, E.M., 1983: Diffusions of Innovations. Detroit: Free Press
Schenk, M., 1995: Soziale Netzwerke und Massenmedien. Untersuchungen zum Einfluß der persönlichen Kommunikation, Tübingen: Mohr
Schulz, W./Leidner, D., 1997: Das Netz als Quelle, in: L.M. Hagen (Hrsg.), Online Medien als Quellen politischer Information, Opladen: Westdeutscher Verlag, 169-199
Schumann, M./Hess, T., 2002: Grundfragen der Medienwirtschaft. Berlin
Soeffner, H.G./Raab, J., 1998: Sehtechniken. Die Medialisierung des Sehens: Schnitt und Montage als Ästhetisierungsmittel medialer Kommunikation, in: W. Rammert (Hg.), Technik und Sozialtheorie, Frankfurt/M.: Campus, 121-148
Spott, M./Rieß, M./Zeh, R., 1997: Nutzung von Online-Zeitungen, in: L.M. Hagen (Hg.), Online Medien als Quellen politischer Information, Opladen: Westdeutscher Verlag, 130-168
Sydow, J., 1992: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
Sydow, J./Windeler, A., 2004: Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen, in: J. Sydow/A. Windeler, A. (Hrsg.), Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS-Verlag, 37-54
Sydow, J./Wirth, C., 2004: Produktionsformen von Mediendienstleistungen im Wandel – Von einer Variante der Netzwerkorganisation zur anderen, in: J. Sydow/A. Windeler (Hrsg.), Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS Verlag, 103-124
Uzzi, B., 1996, The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations. In: American Sociological Review 61: 674-698
Wehner, J., 2001: Virtuelle Unternehmen – Perspektiven eines neuen Organisationskonzeptes, in: R. Keil-Slawik (Hrsg.), Digitale Medien & gesellschaftliche Entwicklung. Arbeit, Recht und Gemeinschaft in der Informationsgesellschaft, Münster: Waxmann, 173-192
Weischenberg, S., 1992: Journalistik. Medienkommunikation: Theorie und Praxis, Bd. 1. Opladen: Westdeutscher Verlag
Weischenberg, S., 1994: Journalismus als soziales System, in: K. Merten et al. (Hg.), Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag, 427-480
White, H.C., 1992: Identity and Control. A structural theory of social action. Princeton: Princeton University Press
White, H.C., 1993: Markets in Production Networks, in: R. Swedberg (Hg.), Explorations in Economic Sociology, New York: Russell Sage Foundation, 65-103
Wilke, J. (Hg.), 1998: Nachrichtenproduktion im Mediensystem, Köln: Böhlau Verlag
Williamson, O.E., 1987: The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting, First Free Press Paperback Edition, New York
Williamson, O.E./Ouchi, W.G., 1981: The Markets and Hierarchies Program of Research. Origins, Implications, Prospects, in: A. Van de Ven/W.F. Joyce (Hrsg.), Perspectives on Organization Design and Behavior, New York: Wiley, 347-370
Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C., 2000, Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: J. Sydow/A. Windeler (Hrsg.), Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS Verlag, 77-102
Windeler, A./Sydow, J., 2004: Vernetzte Content-Produktion und die Vielfalt möglicher Organisationsformen, in: J. Sydow./A. Windeler (Hrsg.), Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS Verlag, 1-17
Wirt, C./Sydow, J, 2004: Hierarchische Heterarchien – heterarchische Hierarchien: Zur Differenz von Konzern- und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion, in: J. Sydow/A. Windeler (Hrsg.), Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS Verlag, 125-147