Zeitschrift: Medienwissenschaft Schweiz = Science des mass média Suisse

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft

Band: - (2005)

Heft: 2

Artikel: Die Unverzichtbarkeit organisationstheoretischer Ansätze für die Kommunikations- und Medienwissenschaften

Autor: Besio, Cristina / Hungerbühler, Ruth / Morici, Luca

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-790722

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: 02.02.2026

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

Cristina Besio, Ruth Hungerbühler, Luca Morici, Benedetta Prario

Die Unverzichtbarkeit organisationstheoretischer Ansätze für die Kommunikations- und Medienwissenschaften

Der Vorschlag, den Medienorganisationen[1] im Rahmen der Kommunikations- und Medienwissenschaften mehr Beachtung zu schenken, ist sowohl theoretisch als auch auf der Ebene angewandter Forschung von Bedeutung. Mediale Kommunikation erfolgt durch Organisationen (Rundfunkanstalten, Zeitungen, etc.), die als solche immer auf der Suche nach Instrumenten zur Optimierung ihrer Leistung sind. Das Verständnis und die Beschreibung von Medienorganisationen in ihrer Funktion als «Leistungsoptimierer» bedürfen aber theoretischer Prämissen.

Wir stellen im Folgenden kurz dar, wo und wie die Kommunikations- und Medienwissenschaften Medienorganisationen thematisieren, und in welcher Hinsicht ein Bedarf besteht, sie grundsätzlicher zu berücksichtigen. Darauf stellen wir an einem Beispiel aus dem Bereich der Medienregulierung dar, inwiefern organisationstheoretische Zugangsweisen in der Forschung fruchtbar gemacht werden könnten.

1 Organisationen in der Medienforschung

Obwohl es durchaus Arbeiten zu Medienorganisationen gibt, ist die Sensibilität der Kommunikations- und Medienwissenschaften für die eigentlichen organisationsspezifischen Fragestellungen und Erklärungsmuster noch immer sehr beschränkt.[2] Frühere Studien sind handlungsorientiert und befassen sich mit den Journalisten in ihrer Rolle als *Gate-Keeper* (Argyris 1974, Hirsch 1977). Den Strukturen der Medienorganisationen wird im Rahmen dieser Ansätze aber nur im Hinblick darauf Rechnung getragen, dass sie im Sinne externer Faktoren das Verhalten des Einzelnen beeinflussen. Spätere Studien sind insofern dezidierter auf organisatorische Aspekte bezogen, als sie die *Redaktionen* in den Blick nehmen. Sie begreifen sie dabei als Subsysteme massenmedialer Organisationen (z.B. Tuchmann 1973, Rühl 1969, 1989) und analysieren redaktionelle Prozesse mit Ansätzen der Organisationstheorie[3]. Sie beobachten beispielsweise, wie durch das Operieren der Redaktion Routinen, Entscheidungsprogramme, Regeln und Prozeduren entstehen, die das Sammeln und Bearbeiten von Nachrichten organisieren und deshalb die Nachrichtenkonstruktion beeinflussen. Auch das Verhältnis zwischen System und Umwelt ist ein Thema der Redaktionsforschung. Während einige Beiträge von der Annahme ausgehen, dass verschiedene Umweltstrukturen (z.B. Nachrichtentypen oder Agenturen) unterschiedliche Arbeitsroutinen in den Redaktionen aktivieren, sehen andere die Organisationen eher als Systeme, die die Nachrichten selbst gestalten (Theis 1999: 75-77).

Studien über Medienorganisationen als ganzes sind aber selten.[4] Zwar gibt es Interesse für Massenmedien als *Institutionen*, die die geschichtlichen Entwicklung von Medienorganisationen beschreiben sowie ihren Platz im gesellschaftlichen und politischen Gefüge eines Landes analysieren (z.B. Saxer/Ganz-Blättler 1998), das Innere der Organisationen wird aber weniger berücksichtigt. Ähnliches gilt für neuere Studien im Bereich der *Medienökonomie*. Diese Analysen verbleiben meistens auf der Makroebene[5]. Im Fokus der Untersuchungen stehen Aspekte wie die ökonomischen Grundlagen, Phänomene der Monopolbildung, Konkurrenzverhältnisse (z.B. Hirsch 2000, Miège 1987, Turow 1992), das Innere der Organisationen und deren Strukturen (Mesoebene) kommen aber zu kurz. Das gilt auch für Studien auf der Mikroebene, die sich vorwiegend für Entscheidungen aus der individuellen oder organisatorischen Akteursperspektive interessieren (Ludwig 2003, Gambero/Silva 1992).

Organisationsstrukturen können allerdings nicht ausser Betracht gelassen werden, wenn es um das *Management* der Medienorganisationen geht (Spitz 1993, Karmasin/Winter 2002). Medienmanagement nimmt Aspekte wie Führung und Motivation der Mitarbeiter, Planung, Strategie- und Profilbildung von Unternehmern in den Blick im Wissen, dass zur Optimierung dieser Funktionen Kenntnisse der Organisationsstrukturen und -prozesse unentbehrlich sind. Hier interessiert die Organisation zwar, aber – aus der Perspektive der Management-Forschung – allein in ihrer Rolle als Instrument zur Zielerreichung. Dies hat zur Folge, dass die Eigenschaften der Strukturen oft eher unterstellt als spezifisch untersucht werden.

2 Der Gewinn organisationstheoretisch inspirierter Analysen

Es kann nun – so unsere Argumentation – für medienwissenschaftliche Beobachtungen von Gewinn sein, die organisatorische Ebene deutlich abzugrenzen, um aus dieser Perspektive spezifische Mechanismen herauszukristallisieren, die die Produktion und die Dynamiken der Medien verstehen und erklären helfen. Wie kann nun aber das Verhältnis zwischen Medienorganisationen und Mediensys-

tem beschrieben werden, wenn diese als getrennte Ebene gedacht werden? Der Vorschlag lautet, dieses Verhältnis als solches einer wechselseitigen Komplexitätsbeschränkung zu interpretieren, d.h.: Organisationen operieren zwar im Komplexitätsbereich der massenmedialen Dynamiken (die beispielsweise bestimmen, was als informativ, was als unterhaltend etc. zu gelten hat), treffen aber gleichwohl organisationsspezifische Handlungsentscheidungen, die sich dann wiederum in den konkreten Medienerzeugnissen niederschlagen. Sie realisieren nämlich das, was organisatorisch möglich beziehungsweise für die Organisation lohnend ist. Mit anderen Worten: Beide Systeme haben eigene interne Strukturen, die einerseits der Funktionstüchtigkeit ihres jeweiligen Operationsbereichs dienen, und andererseits, «...durch die Art und Weise, wie sie ihr Problem lösen, Anhaltspunkte für die Lösung des Problems des anderen Systems liefern.» (Baecker 2001: 318). Das Verhältnis zwischen Funktionssystemen und Organisationen kann beschrieben werden als «ein Verhältnis unterschiedlicher Ebenen, die zur eigenen Systembildung wechselseitig auf die Strukturen der jeweils anderen Ebene angewiesen sind.» (Lieckweg/Wehrsig 2001: 42).

Mit diesem Modell, das zwischen der Organisationsebene (Mesoebene) und der Makroebene der Medienkommunikation unterscheidet und zugleich eine Wechselwirkung voraussieht, kann man erklären, wie Organisationen in unterschiedlichen Bereichen ausgehend von vollkommen unterschiedlichen Voraussetzungen operieren müssen (Rundfunkanstalten können z.B. nicht wie eine Verwaltungsbehörde handeln), und warum unter den Bedingungen, die für einen Bereich als ganzen gelten (hier den Bereich der Massenmedien) letztlich doch je nach Medium unterschiedliche Praktiken entstehen. Dazu ein paar Beispiele:

1. Die Selektionskriterien der Nachrichtenwerte gelten für *alle* Medien, die sich um Information kümmern. Trotzdem sehen die tagesaktuellen Informationen je nach Medium ganz anders aus. Es herrschen unterschiedliche organisationsspezifische Standards und Routinen der Informationssuche, unterschiedliche Verhältnisse zu den jeweiligen Quellen, und unterschiedliche organisationsinterne Praktiken beeinflussen die journalistische Qualität der Endprodukte.

2. Organisatorische Strukturen, die den Redaktionen mehr Autonomie lassen (Fix 1988: 104-117), sind der ästhetischen und qualitativen Vielfalt der Produkte förderlich. Dezentralisierung und schlanke Struktur[6] begünstigen Innovation, während ausgeprägte Kontrollorgane neue Entwicklungen bremsen, weil sie Entscheidungen verlangsamen.

3. Organisationsstrukturen wirken sich auf das Angebot auch insofern aus, als sie personale und inhaltliche Ressourcen beeinflussen resp. generieren. Ob es lokale Redaktionen gibt, ob bestimmte Ressorts vorgesehen sind, etc. kann auch auf Organisationsstrukturen zurückgeführt werden. Fehlen bestimmte redaktionelle Strukturen, findet keine systematische Bearbeitung bestimmter Bereiche statt (Jarren 2001: 156-157, Jarren/Donges 2002: 183-187). Je nach Personal, die eine Organisation zur Verfügung hat, werden bestimmte Programmprofile und Qualitätsstandards umgesetzt.

Organisatorische Besonderheiten erklären aber nicht nur Besonderheiten der inhaltlichen und formalen Programmierung, sie sind auch der Schlüssel zum Verständnis des Verhältnisses zwischen den Medien und anderen sozialen Instanzen. Besonders deutlich wird die Unentbehrlichkeit einer organisationsspezifischen Perspektive, wenn man sich mit der Wirkung medienpolitischer Massnahmen auseinandersetzt. Politische Versuche, Wirkungen auf die Massenmedien zu erzielen, ohne die Eigenart der Medienorganisationen zu berücksichtigen, sind zum Scheitern verurteilt. Medienorganisationen nehmen politische oder rechtliche Regulierungsversuche je unterschiedlich auf. Organisationsstrukturen und -prozesse sind dabei den Steuerungsversuchen eher hinderlich oder aber förderlich, zeitigen diese oder andere Nebenfolgen (Mayntz 1980).

3 Zwischen guten Absichten und unerwarteten Nebenfolgen: die organisationsspezifischen Stolpersteine der europäischen Quoten

Anhand der Quotenregelung der europäischen Fernsehrichtlinie *Fernsehen ohne Grenzen*[7] möchten wir nun die Fruchtbarkeit organisationstheoretischer Ansätze an ein paar konkreten Beispielen erläutern.[8]

Die Europäische Fernsehrichtlinie schreibt für die Fernsehveranstalter aller Mitgliedstaaten unter anderem seit 1989 Quoten für die Produktion und Ausstrahlung europäischer Produkte vor. Mindestens 50% ihrer Sendezeit[9] müssen europäischen Werken vorbehalten sein (Art.4) und mindestens 10% dieser Sendezeit oder alternativ 10% der Haushaltmittel müssen an Produzenten gehen, die unabhängig von den Fernsehveranstaltern sind (Art.5). Die Richtlinie gilt sowohl für private als auch öffentlich-rechtliche Sender, für Vollprogramme, Spartensender, terrestrische, Kabel- oder Satellitensender sowie für Pay- TV. Die Quotenregelung war von Anfang an sehr umstritten. Sie wurde als unzulässiger Eingriff der europäischen Kommission in die kulturelle Autonomie der einzelnen Länder kritisiert und es wurde ihr vorgeworfen, als protektionistische Massnahme dem Ziel, einen gemeinsamen europäischen Markt im audiovisuellen Sektor zu schaffen, nicht zu entsprechen.[10] Trotz der Widerstände wurde die Richtlinie verabschiedet. Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union wurden verpflichtet, die Richtlinie durch nationale Regelungen umzusetzen, und es wurde beschlossen, dass die Mitgliedländer regelmässig über die Einhaltung der Quoten Bericht erstatten müssen.

Das empirische Material, auf das wir in den folgenden Ausführungen Bezug nehmen, setzt sich zusammen aus diesen Länderberichten über die Quoteneinhaltung, aus den Stellungnahmen der Sender, der Kontrollorgane und anderer im Medienbereich tätiger Organisationen anlässlich der zwei Revisionsverfahren der Richtlinie in den Jahren 2003 und 2005 sowie den qualitativen Interviews[11], die wir mit den Verantwortlichen der im Rahmen unserer case studies untersuchten Sender durchgeführt haben (in Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und Belgien).

Wir wollen nun im Folgenden erhärten, inwiefern die organisatorischen Eigenschaften der untersuchten Sender eine Rolle spielen, wenn es darum geht zu erklären, wie sich die europäische Fernsehrichtlinie auf die Produktion der Fernsehanstalten auswirkt. Wir veranschaulichen das an drei Aspekten: 1. an den Charakteristika formaler Organisationsstrukturen, 2. an Aspekten der Organisationskultur, und 3. an den Eigenschaften der Netzwerke, an denen eine Organisation beteiligt ist.

1. Formale Organisationsstrukturen beeinflussen die Einhaltung von Quotenregelungen massgeblich. Die Analyse der Organisationsstrukturen steht im Zentrum der Organisationstheorie. Diese analysiert Aspekte wie die Beziehungen zwischen verschiedenen strukturellen Ebenen, Unterschiede zwischen formalen und informalen Strukturen, spezifische Auswirkungen von Strukturen (z.B. das Phänomen der Bürokratisierung) oder aber die Fähigkeit von Organisationen, dank spezifischer Strukturen mit ihrer Umwelt zurecht zu kommen (für einen Überblick siehe: Kieser (Hrsg.) 2002). Wir konzentrieren uns hier auf die Beobachtung von Organisationsstrukturen in ihrer Funktion als *Entscheidungsstrukturen*. Nach der Definition der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (March/Simon 1958) sind Organisationsstrukturen Mechanismen, die als Prämissen für Entscheidungen gelten und damit Komplexität reduzieren, d.h.: Entscheidungen werden nicht ohne Bezug auf vorangegangene Prozesse getroffen, sondern im Rückgriff auf bereits verfügbare Strukturen wie Hierarchien, Aufgabenteilungen, Unterteilung in Organisationsbereiche, Zweckprogramme, aber auch Ziele, Prozeduren usw. Quoten als rechtliche Vorgaben können auf der Ebene solcher Strukturen wirken, allerdings in Abhängigkeit von der Ausprägung schon verfügbarer Strukturen.

Formale Entscheidungsstrukturen in Organisationen sind unter anderem Zweckprogramme, d.h. Richtlinien, die sachliche Hinweise für nachfolgende Entscheidungen geben. Fernsehsender haben unterschiedliche, mehr oder weniger langfristige Entscheidungsprogramme. Für unsere Fragestellung interessiert die Jahresplanung, in der bestimmte zentrale formale und inhaltliche Aspekte der Programme vorgegeben werden, unter anderem auch die Einhaltung der Quotenregelung.

In unserer empirischen Untersuchung konnte nun beobachtet werden, dass bereits auf der Planungsebene sehr unterschiedlich mit den Quoten umgegangen wird. Manche Sender beziehen die Quoten bereits in die Jahresplanung mit ein und konkretisieren sie dann nachher in der Wochen- und Tagesplanung. (Italien-3). Das kann die Schaffung neuer Organisationseinheiten und neuer Aufgaben im Pflichtenheft zur Folge haben: «...ce qui a changé : avant on faisait du constat, maintenant on fait du constat plus de la prospective» (Frankreich- 2). Die internen Strukturen der Organisation können somit schwerfälliger werden. Andere Sender verfügen über Kontrollmechanismen, die gewährleisten, dass sie rechtzeitig darauf aufmerksam werden, falls sie riskieren, die Quoten nicht zu erfüllen (Italien-1). Wenn in einem solchen Fall der Programmverantwortliche realisiert, dass er nicht genug europäische Werke zur Verfügung hat, zieht er andere Bereiche der Organisation zur Behebung seines Problems hinzu (Italien-3). Andere Sender wiederum verfügen über Kontrollmechanismen, die erst ex-post zum Zuge kommen. Sie bezwecken einzig die zufrieden stellende Berichterstattung zuhanden der Europäischen Kommission und haben keinerlei Einfluss auf Programmplanung oder Programmstrategien wie etwa die Einkaufspolitik (Deutschland-1). Dies kommt sowohl bei Sendern vor, die die Quoten erfüllen als auch bei denjenigen, die sie nicht erfüllen. Diese Arten und Weisen, die Quoten auf formaler Ebene zu implementieren oder aber zu ignorieren haben zweifellos mit der Strenge der entsprechenden Gesetze in den verschiedenen Ländern zu tun. In den verschiedenen Mitgliedstaaten wird nämlich die Richtlinie in mehr oder weniger flexibler Weise umgesetzt und die Nichterfüllung mehr oder weniger streng bestraft (Graham 2005).[12] In Staaten mit strenger Regulierung setzt sich die Richtlinie deshalb auf formaler Ebene in eigentliche *Entscheidungsprämissen* um, bedingt beispielsweise Kauf- und Produktionsentscheidungen.

Verschiedene Sender planen je unterschiedlich (Heinrich 1999: 354-360, Maier 1987: 79-92, Seidel/Libertus 1993). Sie orientieren sich an unterschiedlichen Prioritäten. Prioritätensetzungen hängen von vielen Faktoren ab. Einer der wichtigsten ist dabei die Rechtsform der Medienorganisationen. Öffentlich-rechtlichen Anstalten ist es möglich, sachlich-inhaltlichen Aspekten gegenüber wirtschaftlichen den Vorrang zu geben (Seidel 1991). Wirtschaftlich gesehen eröffnen öffentliche Finanzierungsmodi Freiräume, die es erlauben, vergleichsweise unabhängiger von Markterwägungen qualitative Standards, Aspekte der Angebotsvielfalt und kulturelle Auflagen bei der Planung zu berücksichtigen, was den Quotenvorgaben in diesem Fall entgegenkommt. Nichtsdestoweniger sind Quoten auch für diese Organisationen ein weiteres «lästiges» Kriterium, das sie berücksichtigen müssen (Deutschland-4).

Für private Unternehmen sind inhaltliche Vorgaben problematischer. Kauf- und Produktionsentscheidungen sind

vor allem von Kostenerwägungen, Publikumsvorlieben sowie vom Profil und der publizistischen Ausrichtung des Senders geleitet. Inhaltliche Ziele bleiben zweitrangig, der erste Unternehmenszweck ist ökonomischer Gewinn. Die Qualität der Produkte wird nur in Abhängigkeit des Profits berücksichtigt. Quoten widersprechen tendenziell grundsätzlich ihrem «Businessmodell». Die Quotenregelung greift ins Profil des Senders ein und ist möglicherweise mit dem Unternehmenszweck unkompatibel. Sie kann sich negativ auf die für die Refinanzierung der Programme benötigten Werbeerlöse auswirken. Quotenregelungen stellen für die generalistischen unter den privaten Fernsehsendern ein Problem dar. Französische Sender klagen die Quoten an, ökonomisches Wachstum im privaten Rundfunkbereich zu verhindern. Aus diesem Grund kommen in Frankreich private Fernsehsender nicht über eine kritische Grösse hinaus (Frankreich-1). Auch für einige italienische Privatsender sind die Quoten ein Hindernis. Sie zwingen die Sender, Produkte auszustrahlen, die nicht ihrem publizistischen Profil entsprechen und werden deshalb als empfindliche Störung des Image verstanden (AGCom 2001). Für Spartenkanäle mit ganz bestimmten Senderprofilen kann das deren Existenz bedrohen. Die Quotenauflage, die für alle Kanäle gilt, ist auch nicht vereinbar mit der Tendenz zur internen Differenzierung der Fernsehveranstalter, die für verschiedene Kanäle desselben Veranstalters besondere Programmprofile vorsehen.[13] Organisatorisch sind diese verschiedenen Kanäle für je besondere Genres spezialisiert, oder sie orientieren sich an einem besonderen Publikum. Quoten, die für jeden einzelnen Kanal gelten sollen, sind unter diesen Bedingungen schwer zu erreichen.[14]

Das Augenmerk auf organisationsspezifische Vorgänge erhellt auch den Blick für die vielfältigen Strategien der Sender, die Quoten zu umgehen oder zu unterlaufen. Wie alle Regeln sind auch Quotenregelungen organisationsspezifisch manipulierbar und bis zu einem gewissen Grad umgehbar (Donolo 1997). So übertragen etwa viele Sender europäische Werke zu den Randstunden ihrer Sendezeiten,[15] sie «füllen» die Quote mit Wiederholungen von Sendungen, oder aber sie greifen auf Archivmaterial zurück sowie auf billiges Material beschränkter Qualität. Europäische Provenienz ist ja nicht gleichzusetzen mit einem qualitativen Gütesiegel. Quotentreue kann also, gewissermassen als unbeabsichtigten Nebeneffekt, Qualitätseinbussen des Programms zur Folge haben.[16]

2. Die je unterschiedliche *Organisationskultur* der verschiedenen Sender liefert ein zweites Erklärungsmoment für den unterschiedlichen Umgang mit Quoten.

Organisationskultur ist heute ein zentraler Begriff der Organisationstheorie. Sie umfasst Werte, Deutungen, Mythen und Symbole, die in der Organisation im Umlauf sind (für einen Überblick: Bonazzi 2002: 92-118). Die Organisationskultur ist das Ergebnis der Geschichte einer Medienorganisation. Sie ist möglicherweise schriftlich festgehalten, wird aber vor allem in der informellen Kommunikation zirkuliert und am Leben erhalten. Organisationskultur ist nicht nur «Selbstbeschreibung», hat nicht nur eine Rolle in der Präsentation nach aussen, sondern wirkt durchaus auch auf der Entscheidungsebene (Di Maggio 1994). Sie spiegelt sich z.B. in der Definition von Prozeduren oder Zielen, kann also nicht vernachlässigt werden, wenn erklärt wird, wie Entscheidungen (in unserem Fall Kauf- und Produktionsentscheidungen) zustande kommen. Auch das Management hat die Kultur der Organisation entdeckt. In Managementtheorien gilt sie als wichtiges Element, die das Management beeinflusst, wenn organisatorische Veränderungen anstehen, gerade weil sie äusserst veränderungsresistent ist (Gade/Perry 2003).

Die jeweiligen Organisationskulturen erklären unterschiedliche Einstellungen der Sender zur Quotenregelung und ihre Bereitschaft, Quoten zu respektieren bzw. zu ignorieren. Einerseits haben alle Sender, die wir interviewt haben, eine ausgeprägte Unternehmenskultur. Selbst die öffentlich-rechtlichen Sender bezeichnen sich nicht als Anstalten sondern als Unternehmen und betrachten Quotenregelungen als Einschränkung ihrer unternehmerischen Freiheit.

Die Organisationskulturen der Sender sind auch von unterschiedlichen sprachkulturellen und nationalen Traditionen geprägt (Hofstede 1980). Organisationen bringen mitunter Werte zum Ausdruck, die von einem bestimmten nationalen Kontext geprägt wurden.

Die historisch gewachsene, im Vergleich mit anderen Ländern ausgeprägte Autonomie der deutschen Sender erklärt teilweise ihre vergleichsweise stärkere Ablehnung der Quotenregelung. Deutsche Sender wehren sich vehement gegen die Quoten als externe Eingriffe. Die Pro7Sat1 Media AG etwa kritisiert die Quotenregelung als *dirigistische Maßnahme* und betont, dass eine Quotenregelung für die Sender nicht nur wirtschaftliche Auswirkungen hat. Sie bedeute zudem einen Mangel an Programmgestaltungsfreiheit des Unternehmens (Pro7Sat1 Media AG 2003). Auch ARD und ZDF berufen sich auf die Programmgestaltungsfreiheit als verfassungsmässig garantierte Kommunikationsfreiheit. In ihrer gemeinsame Stellungsnahme stellen sie in Abrede, dass die Tatsache, dass beide Sender die Quoten nicht nur erfüllen sondern überfüllen, mit der verordneten Regelung zu tun habe. Sie sehen ihre Programmentscheide vielmehr im engen Zusammenhang mit ihrem Leistungsauftrag, der die Pflege der kulturellen Identität vorsieht. (ARD/ZDF 2002; ARD/ZDF 2003). Anstalten anderer Länder verweisen zwar auch auf die Unabhängigkeit der Sender, argumentieren aber anders, etwa mit den Nachteilen, die eine

Quotenregelung für Sender von Ländern mit einem kleinen Produktionsmarkt nach sich ziehen (z.B.der Österreichsche Rundfunk ORF und Radio Télévision Belge Francophone RTBF: ORF 2003, RTBF 2003). Es gibt auch Sender, die gewisse Vorteile in den Quoten sehen. So schätzen etwa italienische Sender Quoten als eine «rationale Methode», die dem Markt quantitative und deshalb einfach programmierbare und kontrollierbare Vorgaben auferlegt (Italien-1). Ohne Quotenregulierung würde man die Programmplanung weniger bewusst vornehmen und unter Umständen auch am Publikumsgeschmack vorbeigehen. (Italien-3).

Die Bedeutung der von nationalen und kulturellen Traditionen geprägten Organisationskultur lässt erwarten, dass Quoten in Frankreich vor dem Hintergrund der spezifisch französischen Tradition einer interventionistischen und protektionistischen Kulturpolitik auf grössere Akzeptanz stossen. De facto aber sehen auch französische Sender von den Quotenregelungen ihre unternehmerische Freiheit bedroht, nehmen aber anders als andere Sender eine ausgesprochen resignierte Haltung ein, weil ihre Organisationskultur traditionellerweise von interventionistischen Massnahmen impräguiert zu sein scheint. Angesichts der vielfältigen nationalen Regulierungsmassnahmen in Frankreich stellt die Berücksichtigung der in der europäischen Direktive festgelegten Quoten für französische Sender kein dramatisches Problem dar (Frankreich-1). Interventionen und entsprechende Sanktionen sind an der Tagesordnung. Wie die italienischen so können auch französische Sender den Quoten gar ein paar Vorteile abgewinnen, so etwa, dass man seither auch bei den öffentlich-rechtlichen Sender mit der Finanzplanung sorgfältiger umgehe: «Avant dans le service publique...la culture financière n'existait pas. On avait le budget de l'Etat et il fallait suivre le budget.» (Frankreich-2).

3. Quotenregelungen treffen nicht nur auf bestimmte Organisationsstrukturen und -kulturen, sondern auch auf ganz bestimmte *Netzwerke*, mit denen die Organisationen arbeiten. Fernsehsender arbeiten längst mit «outsourcing», d.h. in manchen Bereichen, wie z.B. im Produktionsbereich, rekurrieren sie auf die Leistungen anderer Organisationen (Spitz 1993, Hirsch 2000). Diese beruhen aber keineswegs nur auf freien, ausschliesslich marktförmigen Verhältnissen, sondern auf der Koordination im Rahmen von Netzwerken. Ein organisatorisches Netzwerk ist eine Form von relativ dauerhaften Beziehungen zwischen Organisationen zum Zweck des Austauschs unterschiedlicher Kompetenzen bzw. Ressourcen (Lorenz 1988, z.B. Powell 1990, 219-227). Netzwerkbildung bedeutet, dass die Sender ganz bestimmte Beziehungen zu bestimmten anderen Organisationen (z.B. Produktionsstudios oder Werbeagenturen) privilegieren. Diese Beziehungsnetze können sehr formell ausgestaltet sein oder aber rein informell auf Vertrauensbasis gründen. Allen Organisationsnetzwerken gemeinsam ist ihre «Sicherungs-Funktion» im Sinne der Vertrauensbildung: Im Rückgriff auf Netzwerke rekurriert eine Organisation auf bekannte Organisationen und schafft damit Sicherheit in der Unsicherheit. Man verlässt sich nicht einfach auf den Markt und entscheidet im freien Wettbewerb fallweise, mit wem man zusammenarbeiten will, man weiss vielmehr aufgrund der Erfahrung, dass man bestimmten Partnern vertrauen kann.

Quotenregelungen können solch eingespielte Netze empfindlich stören. Das ist in erster Linie ein Problem für Tochtergesellschaften amerikanischer Konzerne (z.B. in Italien MTV Italia oder Disney Channel). Sowohl Unternehmensstrategie als auch Profil gründen auf der Stammorganisation. Aber auch abgesehen vom Extremfall der Tochtergesellschaften haben viele europäischen Medienunternehmen Partnerschaften mit aussereuropäischen Partnern, so etwa mit US-amerikanischen Anbietern, die spezifische Produkte liefern, oder, im Falle Spaniens und Portugals, mit südamerikanischen Produzenten von Fernsehserien oder, im Fall von Frankreich, mit kanadischen Produzenten. Die Einhaltung der Quoten kann zur Folge haben, dass die Sender neue Rahmenverträge mit neuen Produzenten oder Händlern von Lizenzen abschliessen müssen, was nicht nur neue Kosten impliziert sondern auch neue Prozeduren der Vertrauensbildung (Deutschland-1). Sender, die keine Schwierigkeit mit der Erfüllung der Quoten haben, führen dies gerade auf die eingespielten Beziehungen zu ihren Produzenten zurück (Italien 1).

Die Probleme, die aus der Quotenregelung für Netzwerke entstehen, werden auch bei den Quoten für Produkte unabhängiger Produzenten deutlich. Diese Regelung benachteiligt die Zusammenarbeit mit eigenen Tochtergesellschaften, wo man die Infrastruktur kennt und die Kommunikationskanäle eingespielt sind. Erfahrungsgemäss könnten aber die Stufen der Wertschöpfungskette gerade dann kooperativ optimiert werden, wenn die Netzwerkpartner zur gleichen Konzernfamilie gehören (Kiefer 2004: 564, Windeler et al. 2000). In diesem Sinn stellt die Quotenregelung ein neues Kriterium hinsichtlich der Auswahl der Partner ein (das der Unabhängigkeit vom Fernsehsender) und hat eventuelle Vertragskündigungen mit bewährten Partnern zur Folge. (VPRT, 2005: 3)

Die Anforderung, mit unabhängigen Produzenten zu arbeiten, droht in gewissen Fällen, die Entwicklungstendenzen der Unternehmen und Netzwerke zu bremsen. Vor allem die Erhöhung der Quote (wie vorgeschlagen) auf einen 25%-Anteil an unabhängigen Produktionen bedroht das Wachstum erfolgreicher Produktionshäuser, indem verhindert wird, dass sie Gesellschaftsanteile an Sendern erwerben. Das wäre im Sinne der Direktive wiederum insofern kontraproduktiv, als eine Abbremsung der Wertschöpfungskapazitäten europäischer Unternehmen verhindert,

dass sich Strukturen entwickeln, die es ihnen erlaubt, mit amerikanischen Gesellschaften in Konkurrenz zu treten (VPRT 2001: 8).

Es sind nun mehrheitlich Faktoren herauskristallisiert worden, die sich für die Fernsehsender als problematisch erwiesen haben. Unsere Beispiele bringen organisatorische Resistenzen zu Tage, die durch Steuerungsversuche verursacht werden. Man könnte nun anders herum auch *das Potential* untersuchen, das bestimmte Organisationsformen mit Blick auf bestimmte Regulierungsmassnahmen enthalten. Da Organisationen der Medienanstalten in jedem Fall für den Erfolg von Regulierungsversuchen eine Rolle spielen, möchten wir abschliessend für eine gesteigerte Anwendung organisatorischer Analysen im Bereich der Medienpolitik und -regulierung plädieren. Ideale und Absichten von Medienregulierungsmassnahmen müssen an den konkreten Bedingungen der Medienorganisationen gemessen zu werden, wenn vermieden werden soll, dass sie von unerwarteten Nebenfolgen überschatten werden. Organisatorische Analysen können die Diskussion bereichern, z.B. ob Anreizsysteme (Projektmittel, Risikokapital, Steuerbegünstigungen) oder Regelsysteme vorzuziehen seien, ob Selbstregulierung von Seiten der Anstalten statt Regulierungen von oben zu fördern seien, oder welche Instanzen (die Politik? das Publikum? Verbände? Welche?) eine Mitsprache in der Medienregulierung haben dürfen.

Cristina Besio, lic.soc. hat in Urbino Soziologie studiert und ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Università della Svizzera italiana in Lugano. Interessenschwerpunkte: Systemtheorie, Organisationssoziologie, Wissenschaft und Öffentlichkeit, Bildung und neue Medien.
Cristina.Besio@lu.unisi.ch

Ruth Hungerbühler, Dr.phil.I, Soziologin und Journalistin, Dozentin an der Università della Svizzera italiana in Lugano, hat an der Universität Basel als wissenschaftliche Mitarbeiterin und als Lehrbeauftragte sowie bei Radio DRS-2 als Kulturredaktorin gearbeitet und leitet derzeit verschiedene Forschungsprojekte an der USI. Arbeits- und Interessenschwerpunkte: Soziologie und Sozialgeschichte der Medien, politische Kommunikation, kulturvergleichende Medienforschung, Bildung und neue Medien, Familiensoziologie.
Ruth.Hungerbuhler@lu.unisi.ch

Luca Morici, lic.soc. hat in Urbino Soziologie studiert, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Università della Svizzera italiana in Lugano und Berater von Organisationen im Bereich der Jugendarbeit in Milano. Forschungs- und Interessensschwerpunkte: Systemtheorie, Bildung und neue Medien, soziale Ausgrenzung.
Luca.*Morici@lu.unisi.ch*

Benedetta Prario, Dr.com. hat in Lugano Kommunikationswissenschaften studiert und ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Istituto Media e Giornalismo der Università della Svizzera italiana, Lugano. Forschungs- und Interessensschwerpunkte: Medienstrategien, Medienökonomie, Medienkonsum.
Benedetta.Prario@lu.unisi.ch

Anmerkungen

1 Unter «Medienorganisationen» verstehen wir Organisationen des publizistischen Bereichs, die Medieninhalte produzieren (Rundfunkanstalten, Tageszeitungen, Zeitschriften, Internetportale mit publizistischer Ausrichtung, etc.)

2 Für einen Überblick siehe Theis (1999), Jarren (2001).

3 Z.B. die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In dieser Perspektive werden Organisationen als Systeme, die Entscheidungen produzieren, betrachtet (March/Simon, 1958). Entscheidungen sind aber nicht rationale Wahlakte, sondern werden in einer Situation begrenzter Rationalität getroffen und von schon bestehenden organisatorischen Strukturen, Rollen und Programmen beeinflusst.

4 Eine wichtige Ausnahme im deutschen Sprachraum ist die Arbeit von O. Fix (1988). Organisationstheoretischer Ausgangspunkt ist bei Fix der situative Ansatz von H.Mintzberg (1983). Nach diesem Ansatz gibt es keine allgemeingültigen optimalen Organisationsprinzipien. Organisationsstrukturen müssen auf verschiedene situative Gegebenheiten abgestimmt sein (Umwettfaktoren, die Größe der Organisation, die Technik , usw.). Mintzberg arbeitet unterschiedliche Strukturtypen heraus, die zu unterschiedlichen Situationen passen: die einfache Struktur, die Maschinenbürokratie, die professionelle Bürokratie, die divisionalisierte Struktur und die Adhocratie. Fix behauptet, dass die von ihm analysierten öffentlich-rechtlichen Anstalten eine Mischung zwischen professionellen Bürokratien und Adhocratien seien. Weitere Studien, die die Gesamtorganisation im Blick haben, sind die Arbeiten von Pantenberg (1996) und Neverla/Walch (1994).

5 Für einen Überblick siehe Heinrich (1999).

6 Schlanke Strukturen charakterisieren traditionell private Sender werden aber zunehmend auch von den öffentlich- rechtlichen übernommen. Für Deutschland siehe Altendorfer (2004, 173-178).

7 Richtlinie«Fernsehen ohne Grenzen» 89/552/EWG geändert durch die Richtlinie 97/36/EG.

8 Unsere Ausführungen beziehen sich auf ein von den Autorinnen geleitetes Forschungsprojekt des Istituto Media e Giornalismo der Università della Svizzera italiana mit dem Titel »Zwischen guten Absichten und unerwarteten Nebenfolgen. Die Implementierung von Kulturquoten am Beispiel der europäischen Richtlinie »Fernsehen ohne Grenzen» in Deutschland, Frankreich, Belgien, Italien und Österreich».

9 Mit Ausnahme von Nachrichten, Sportberichten, Spielshows, Werbung, Teletext und Teleshopping.

10 Für die Debatte über die Richtlinie siehe Salvatore (1992), Drijber (1999) und Harrison/Woods (2001).

11 Da viele der interviewten Vertreter und Vertreterinnen der im Rahmen unserer case studies ausgewählten Fernsehanstalten ungenannt bleiben wollten, brauchen wir entsprechend anonymisierte Quellenangaben (Deutschland -1, Italien-2, etc.).

12 Besonders eklatante Unterschiede der gesetzlichen Umsetzung der Richtlinie bestehen zwischen Frankreich und Deutschland. Die französische Gesetzesregelung geht über die Richtlinie hinaus, legt eine Sendequote von 60% fest und bezieht sie zudem auf die Hauptsendezeiten. Der deutsche Gesetzgeber gibt keine quantitative Angabe, sondern spricht nur von einem »wesentlichen Anteil.» Deutschland macht zudem einen expliziten Vorbehalt für Spartensender, die die Quoten nur erfüllen müssen, soweit dies nach ihren inhaltlichen Schwerpunkten möglich sei. Selbstverständlich nutzen Spartensender die Möglichkeit auch aus (Deutschland-1). Die deutsche Implementierung von Art. 4 lässt insofern Spielraum für Abweichungen von der Quote, als man eine Soll-Formulierung anstatt einer Muss-Formulierung braucht. Auch die Sanktionen werden unterschiedlich gehandhabt. So veranlasste etwa in Frankreich der CSA ein Sanktionsverfahren gegen den Sender Mangas wegen Nichteinhaltung der Sendequoten, worauf der thematisch auf japanische Cartoons spezialisierte Sender sein Programm ändern musste. In Deutschland hingegen begnügt man sich damit, mit den Sendern, die die Quote nicht erreichen, »in Dialog zu treten» (Europäische Kommission 2004, Annex: 55)

13 Als Beispiel kann die Gruppe Mediaset genannt werden, deren Kanäle ein unterschiedliches Zielpublikum bedienen: Canale 5 profiliert sich als «Familienkanal», Italia 1 als «innovativer Sender» für jüngere Leute und Rete 4 als ein Erwachsenen-Sender mit grossem Filmangebot.

14 Weitere strukturelle Aspekte, die die Erfüllung der Quoten erschweren bzw. erleichtern, haben mit dem Alter und der Grösse der Organisation zu tun. Die Quotenvorgaben sind besonders problematisch für kleinere Unternehmen und »newcomer», die mit weniger Kapital ausgestattet sind und kleinere Marktanteile haben (VPRT 2001). Zur Abschwächung dieses Nachteils sehen bestimmte Länder Übergangsphasen zur etappenweisen Quotenerfüllung vor (z.B. Frankreich und Italien).

15 Das wird von Interviewpartnern bestätigt und lässt sich teilweise auch aus den Berichten zuhanden der Europäischen Kommission entnehmen. (z.B. von Österreich: Europäische Kommission 2002).

16 Statistiken des Forschungsverbunds Eurofiction zeigen, dass die Anzahl von Erstausstrahlungen von Fiction-Produktionen im Jahr 2003 abnimmt zugunsten von preisgünstigen Unterhaltungssendungen breiter Akzeptanz wie etwa Reality- Formaten (Hallenberger, 2005).

Literatur

AGCom (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni) (2001): Consultazione pubblica: indagine conoscitiva dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni nell'ambito del processo di revisione della direttiva „Televisione senza frontiere" da parte della Commissione europea (Delibera n. 624/01/CSP), Roma. http://www.agcom.it/arg_aud.htm

Altendorfer, Otto (2004): Das Mediensystem der Bundesrepublik Deutschland. Bd 2. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

ARD/ZDF (2002): Gemeinsame Stellungnahme von ARD und ZDF zum Arbeitspapier der Kanzlei Uyttendaele, Gerard & Doutrelepont/Idate zur Bewertung von Art. 4 und 5 der Richtlinie „Fernsehen ohne Grenzen" vom 17.12.2001, Mainz/Köln. http://www.ard.de/intern/standpunkte/-/id=8236/qp3mlm/index.html

ARD/ZDF (2003): Gemeinsame Stellungnahme von ARD und ZDF zur Revision der Richtlinie „Fernsehen ohne Grenzen", insbesondere zu dem entsprechenden Diskussionspapier der Kommission. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/review-twf2003/contribution.htm

Argyris, Chris (1974): Behind the Front Page. Organizational Self-Renewal in a Metropolitan Newspaper. San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass.

Baecker, Dirk (2001): Kapital als strukturelle Kopplung. In: Soziale Systeme, 7, 2, 313-327.

Bonazzi, Giuseppe (2002): Storia del pensiero organizzativo. Vol. III: La questione organizzativa. Milano: F. Angeli.

Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) (2003): Contribution du CSA à la consultation publique sur le réexamen de la directive Télévision sans frontières. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/review-twf2003/contribution.htm

Di Maggio, Paul (1994): Culture and Economy. In: Smelser, Neil J. / Swedberg, Richard (Hg.): The Handbook of Economic Sociology. Princeton: Princeton University Press, 27-57.

Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM) (2003): Stellungnahme der Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (DLM) im laufenden Verfahren der Überprüfung der EG-Fernsehrichtlinie, Brüssel. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/review-twf2003/contribution.htm

Donolo, Carlo (1997): L'intelligenza delle istituzioni. Milano: Feltrinelli.

Drijber, Berend Jan (1999): The revised Television Without Frontiers Directive: is it fit for the next century? In: Common Market Law Review, 36, 87-122.

Europäische Kommission (2002): Fünfte Mitteilung der Kommission an den Rat und das europäische Parlament über die Durchführung der Artikel 4 und 5 der Richtlinie 89/552/EWG „Fernsehen ohne Grenzen" - in der geänderten Fassung der Richtlinie 97/36/EG -im Zeitraum 1999-2000, Brüssel, (COM (2002) 612 Final. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/twf/art45/art45-intro_de.htm

Europäische Kommission (2004): Sechste Mitteilung der Kommission an den Rat und an das europäische Parlament über die Anwendung von Artikel 4 und 5 der Richtlinie 89/552/EWG „Fernsehen ohne Grenzen" - in der geänderten Fassung der Richtlinie 97/36/EG - im Zeitraum 2001-2002, Brüssel, COM (2004) 524. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/twf/art45/art45-intro_de.htm

Fix, Oliver (1988): Organisation des Rundfunks. Stand und Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts- Verlag.

Gade, Peter J./ Perry Earnest L. (2003): Changing the newsroom culture: a four-year case study of organizational development at the St. Louis Post-Dispatch, In: Journalism & Mass Communication Quarterly, Vol. 80, No. 2, 327-347.

Gambero, Marco/ Silva, Francesco (1992): Economia della televisione. Bologna: il Mulino.

Graham, David (2005): Impact Study of measures (community and national) concerning the promotion of distribution and production of TV programmes provided for under Article 25 (a) of the TV without frontiers directive. Final Report http://europa.eu.int/comm/avpolicy/stat/studi_en.htm.

Hallenberger, Gerd (2005): Eurofiction 2003: Deutlicher Angebotsrückgang. In: Media Perspektiven, Nr. 1, 14-22.

Harrison J./ Woods M. L. (2001): Television Quotas: Protecting European Culture? In: Entertainment law review, Vol.12, T.

1, 5-14.
Heinrich, Jürgen (1999): Medienökonomie. Bd. 2: Hörfunk und Fernsehen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
Hirsch, Paul M. (1977): Occupational, Organizational, and Institutional Models in Mass Media Research: Toward an Integrated Framework. In: Hirsch Paul M./ Miller, Peter V./ Kline Gerald F. (eds.): Strategies for Communication Research. Beverly Hills, London: Sage, 13-42.
Hirsch, Paul M. (2000): Cultural Industries Revisited. In: Organization Science, Vol. 11, No. 3, 356-361.
Hofstede, Geert (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, London: Sage.
Jarren, Otfried (2001): Medien als Organisationen- Medien als soziale Systeme. In: Jarren, Otfried/ Heinz, Bonfadelli (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 137-160.
Jarren, Otfried/ Donges, Patrick (2002): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung. Bd. 1: Verständnis, Rahmen und Strukturen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
Karmasin, Matthias/ Winter, Carsten (2002): Grundlagen des Medien-managements. München: Fink.
Kiefer, Marie Luise (2004): 20 Jahre privater Rundfunk in Deutschland. In: Media Perspektiven 12/2004, 558-568.
Kieser, Alfred (Hrsg.) (2002), 5.Aufl.: Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer.
Lieckweg, Tania/ Wehrsig, Christof (2001): Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation. In: Veronika, Tacke (Hrsg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Wersdeutscher Verlag, 39-60.
Lorenz, E. H. (1988): Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry. In: Gambetta, Diego (Ed.), Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Oxford: Blackwell, 194-210.
Ludwig, Johannes (2003): Mikroökonomie der Medien. In: Altmeppen, Klaus-Dieter/ Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Bd.1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 187-214.
Luhmann, Niklas (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
Maier, Oskar (1987): Planungsverfahren von heute für eine öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt- Ausblick auf Planungskriterien von morgen. In: Fleck, Florian H. (Hrsg.): Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunk-Unternehmen. Grundsätzliche und aktuelle Gedanken aus Praxis und Wissenschaft. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer, 79-92.
March, James G./ Simon, Herbert A. (1958): Organizations, New York, London, Sydney: Wiley.
Mayntz, Renate (1980): Die Implementation politischer Programme: Theoretische Überlegungen zu einem neuen Forschungsgebiet. In: Mayntz, Renate (Hrsg.): Implementation politischer Programme: empirische Forschungsberichte. Königstein/Ts.: Verlag Anton Hain, , 236-249.
Miège, Bernard (1987): The logics at work in the new cultural industries. In: Media, Culture and Society, Vol. 9, 273-289.
Mintzberg, Henry (1983): Structure in fives. Designing effective Organizations. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
Neverla, Irene/ Walch, Ingeborg Susie (1993): Entscheidungsstrukturen in Printmedienunternehmen. In: Bruck Peter A. (Hrsg.): Print unter Druck. Zeitungsverlage auf Innovationskurs. Verlagsmanagement im internationalen Vergleich. München: Fischer, 293-386.
ORF Generaldirektion (2003): Konsultationsverfahren betreffend die Revision der Richtline „Fernsehen ohne Grenzen" (RL 89/552/EWG abgeändert durch RL 97/36/EG). http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/review-twf2003/contribution.htm
Pantenburg, Ursula (1996): Die Organisation der Leitungsspitze von Rundfunkanstalten. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
Powell, Walter W. (1990): Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Barry M. Staw/L.L. Cummings (Hrsg.), Research in Organizational Behavior 12 , 295-336.
Pro7Sat1 Media AG (2003): Stellungnahme der ProSiebenSat. 1 Media AG als Beitrag zur öffentlichen Konsultation der Europäischen Kommission zur Überprüfung der Richtlinie „Fernsehen ohne Grenzen" (89/552/EWG und 97/36/EG), Berlin. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/review-twf2003/contribution.htm
Rat der europäischen Gemeinschaften (1989): Richtlinie 89/552/EWG des Rates vom 3. Oktober 1989 zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Ausübung der Fernsehtätigkeit. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/twf/newint_de.htm
Europäische Parlament und Rat der europäischen Union (1997): Richtlinie 97/36/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 30. Juni 1997 zur Änderung der Richtlinie 89/552/EWG des Rates zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Ausübung der Fernsehtätigkeit. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/twf/newint_de.htm
Rühl, Manfred (1969): Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System. Bielefeld: Bertelsmann Universitätsverlag.
Rühl, Manfred (1989): Organisatorischer Journalismus. Tendenzen der Redaktionsforschung. In: Kaase, Max/ Schulz, Winfried (Hrsg.): Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde. Opladen: Westdeutscher Verlag. 253-269.
RTBF (2003): Contribution de la Radio-Télévision Belge de la Communauté Française (R.T.B.F.). Bruxelles. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/review-twf2003/contribution.htm
Salvatore, Vincenzo (1992): Quotas on TV Programmes and EEC Law. In: Common Market Law Review, 29, 967-990.
Saxer Ulrich/ Ganz-Blättler Ursula (1998): Fernsehen DRS: Werden und Wandel einer Institution. Ein Beitrag zur Medienhistoriographie als Institutionengeschichte. Zürich: IPMZ-Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich.
Seidel, Norbert (1991): Die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt als Rundfunkunternehmen. In: Media Perspektiven, Nr. 8, 504-519.
Seidel, Norbert/ Libertus, Michael (1993): Rundfunkökonomie: Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen. Wiesbaden: Gabler.
Spitz, Markus (1993): Fattori critici di successo delle televisioni nazionali europee nel mercato degli anni ,90. Bamberga: Difo-Druck GmbH.
Theis-Berglmair, Anna M. (1999): Die Grundlagen der Organisationsforschung in der Medienwissenschaft. In: Leonhard, Joachim-Felix/ Ludwig, Hans-Werner/Schwarze, Dietrich/ Straßner, Erich (Hrsg.): Medienwissenschaft. Ein Handbuch zur Entwicklung der Medien und Kommunikationsformen. Berlin/New York: DeGruyter, 70-82.
Tuchmann, Gaye (1973): Making news by doing work: routinizing the unexpected. In: The American Journal of Sociology, Vol. 79, No. 1, 110-131.
Turow, Joseph (1992): The Organizational Underpinnings of Contemporary Media Conglomerates. In: Communication Research, Vol. 9, No. 6, 682-704.
Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation e. V. (VPRT) (2001): Stellungsnahme des VPRT zu Art. 4, 5 und 6 der Richtlinie „Fernsehen ohne Grenzen" 89/552/EWG geändert durch 97/36/EG im Rahmen der Anhörung der Generaldirektion Bildung und Kultur zu einer Studie gem. Art. 25a der Richtlinie durchgeführt durch Kanzlei Uyttendaele, Gerard & Doutrelepont, Bonn. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/regul/vprt2.pdf
Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation e. V. (VPRT) (2005):VPRT-Kommentar zu Themenpapier 3 der Europäischen Kommission zur Revision der EG-Fernseh-

richtlinie. Kulturelle Vielfalt. Förderung europäischer und unabhängiger audiovisueller Produktionen. http://europa.eu.int/comm/avpolicy/revision-tvwf2005/2005-contribution.htm#v

Windeler, Arnold / Lutz, Anja/ Wirth, Carsten (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion- Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, Jörg/ Windeler Arnold (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 178-205.