

### Arbeitsregulation in Projektnetzwerken: eine strukturationstheoretische Analyse

Windeler, Arnold; Wirth, Carsten

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Windeler, A., & Wirth, C. (2004). Arbeitsregulation in Projektnetzwerken: eine strukturationstheoretische Analyse. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 11(4), 295-319. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346315>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Arnold Windeler, Carsten Wirth \*

## **Arbeitsregulation in Projektnetzwerken. Eine strukturationstheoretische Analyse \*\***

**Zusammenfassung** – Projektbasierte Industrien erfahren heute große Aufmerksamkeit. Wie in diesen Industrien die Arbeit reguliert ist, ist bislang relativ wenig untersucht. Greifen in diesen Industrien die traditionellen Formen der Arbeitsregulation oder haben sich in ihnen neue Formen herausgebildet? Wir untersuchen diese Fragen empirisch in der deutschen Fernsehproduktion, einer projektbasierten Industrie par excellence, die zudem von einer besonderen Form von Unternehmungsnetzwerk gekennzeichnet ist, dem Projektnetzwerk.

Wir zeigen, dass Arbeit auch jenseits der Inseln der Regulation im traditionellen Sinne kollektiv reguliert wird. Institutionen wie Professionen und Sozialsysteme wie Projektnetzwerke, Regionen und Industrien sind in der Fernsehindustrie die Basis von kollektiven Regulationen von Arbeit. Gleichwohl besitzen diese Arbeitsregulationen eine andere Qualität als die im dualen System, sind segmentiert und fragmentiert. Theoretisch präsentieren wir ein strukturationstheoretisches Konzept kollektiver Arbeitsregulation (in Projektnetzwerken).

### **Regulation of Labour in Project Networks: A Structurationist Analysis**

**Abstract** – Project-based industries receive more and more attention today. However, we know very little about labour regulation in these industries. Are traditional methods of employment regulation still relevant in these industries or do they display non-traditional forms of employment regulation? We examine these questions using, as an example, the German television production industry with its special form of inter-firm network, the *project network*.

We show that forms of collective employment regulation do exist beyond the islands of regulation in the traditional sense. Institutions like professions and social systems as project networks, regions, and the industry are the basis of collective employment regulation. However, they exhibit a different nature as compared with dual system, and are segmented and fragmented. Theoretically, we present a structurationist concept of collective employment regulation (in project networks).

Key words: **Industrial Relations Theory, Structuration Theory, Project Networks, Television Industry, New Forms of Employment**

---

\* Dr. Arnold Windeler, Professor für Organisationssoziologie an der TU Berlin, Institut für Soziologie, Franklinstr. 28/29, Sekr. FR 2-5, D – 10587 Berlin.  
E-Mail: arnold.windeler@tu-berlin.de

Dr. Carsten Wirth, Dozent an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Arbeitsverwaltung, Seckenheimer Landstr. 16, D – 68163 Mannheim.  
E-Mail: Carsten.Wirth@arbeitsagentur.de

\*\* Artikel eingegangen: 30.12.2003  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.7.2004.

## **1. Einleitung: Projektbasierte Arbeitsformen und Arbeitsregulation**

Projektbasierte Formen ökonomischer Koordination finden sich heute nicht nur in vielen Industrien westlicher Industriestaaten, ihnen wird auch hohe Aufmerksamkeit zu teil (vgl. Castells 1996). Unser Wissen über die Implikationen projektbasierter Koordination für die Arbeitsregulation ist allerdings noch immer recht gering (vgl. aber z.B. die Studien von Batt et al. 2001 und Braczyk et al. 2000). Schaut man auf das deutsche System industrieller Beziehungen, dann muss man fragen: Ist das duale System der Interessenvertretung den neuen Herausforderungen projektbasierter Industrien gewachsen oder finden sich in diesen Industrien Formen der Arbeitsregulation jenseits der traditionellen? Und falls neue Formen der Arbeitsregulation existieren, brauchen wir dann auch neue theoretische Ansätze, um sie überhaupt in den Blick zu bekommen und um ihre (Re-)Produktion und Bedeutung erfassen zu können?

Die „projectification of the firm“ (Midler 1995) oder ganzer Industrien stellt das deutsche System industrieller Beziehungen vor weitere und neue Herausforderungen: Es befindet sich bereits in einem grundlegenden Veränderungsprozess oder gar in „Erosion“ (Hassel 1999), z.B. durch Unternehmungsvernetzung (vgl. speziell dazu Wirth 1999). Projektnetzwerke, die in der Medienindustrie, Softwareproduktion und Biotechnologie, aber auch in traditionellen Industrien wie der Bauwirtschaft auftreten oder sogar schon zur dominanten Koordinationsform geworden sind, verschärfen nun die Situation. Sie sind eine besondere Art Unternehmungsnetzwerk. Zumeist kleine Unternehmungen, nicht selten Ein-Personen-Unternehmungen, koordinieren in der Regel Aktivitäten in Projekten von kurzer Dauer an unterschiedlichen Arbeitsorten. Zentrale Voraussetzungen des dualen Systems, der Großbetrieb mit einer relativ stabilen Belegschaft an einem Ort (vgl. dazu z.B. Müller-Jentsch 1997), finden sich damit gerade nicht in diesen projekt(netzwerk)förmigen Kontexten. Arbeit wird in von Projektnetzwerken gekennzeichneten Industrien gleichwohl reguliert, nur in einer ganz anderen Form als in traditionellen Branchen.

Wir zeigen in diesem Beitrag am Beispiel der Fernsehindustrie, dass in Industrien, in denen Projektnetzwerke existieren, durchaus kollektive Formen der Arbeitsregulation auch jenseits von Inseln traditioneller Arbeitsregulation im dualen System industrieller Beziehungen vorliegen. Institutionen wie Professionen und Sozialsysteme wie Projektnetzwerke, Regionen und die Industrie sind die dafür wichtigen Bezugspunkte, da sie jeweils Aktivitäten und Beziehungen verschiedener Akteure zu bestimmten sozialen Praktiken bündeln. Die über diese Institutionen und Sozialsysteme vermittelten sozialen Praktiken mit ihren Arbeitsregulationen besitzen, allein schon weil sie hochgradig fragmentiert und segmentiert sind, nicht die gleiche Qualität wie Regulationen im dualen System industrieller Beziehungen. Um die Qualität dieser „anderen“ Arbeitsregulation zu erfassen, ist es zunächst wichtig festzuhalten, dass die Akteure ihre Aktivitäten und Beziehungen nicht dominant marktlich koordinieren – wie Marrs und Boes (2002, 2003) trotz ihrer Verweise auf die Bedeutung sozialer Beziehungen und sozialen Kapitals für die AV-Medienproduktion behaupten. Wir haben es – wie unsere empirischen Ergebnisse zeigen – in diesen Industrien heute vorrangig mit Netzwerkzusammenhängen zu tun. Das wiederum legt die Frage nahe, ob und inwiefern die fragmentierten und segmentierten Ansätze zur Arbeitsregulation in diesen

Industrien ihrerseits von einer netzwerkförmigen Integration der verteilten Interessenvertretungsaktivitäten profitieren könnten. Im Schlusskapitel stellen wir am Beispiel von Connexx-av illustrativ eine solche Kooperation unterschiedlichster Akteure der Arbeitsregulation in der Fernsehproduktion vor.

Theoretisch nutzen wir die Strukturierungstheorie des englischen Soziologen Anthony Giddens (1984). In der Darstellung der Empirie konzentrieren wir uns auf Regulationen jenseits des dualen Systems industrieller Beziehungen, weil dieser Bereich für die Festlegung der Arbeitsbedingungen in der Fernsehproduktion und in einer immer größeren Zahl von Industrien sowie für eine steigende Zahl von Beschäftigten bedeutsamer wird (zur strukturierungstheoretischen Analyse der Arbeitsregulation im dualen System industrieller Beziehungen vgl. Windeler/Sydow 2001a).

Wir illustrieren unsere zentralen Thesen am Beispiel der deutschen Fernsehproduktion aus drei Gründen: *Erstens* ist sie eine projektbasierte Industrie par excellence, die zudem nicht nur in Deutschland eine stark regionalisierte Struktur aufweist (vgl. für die BRD Seufert 1999, 2002; für die USA Scott 1999, 2002; für Großbritannien Abercrombie 1996) und in der das Projektnetzwerk die dominante Koordinationsform ist. *Zweitens* verbreiten sich Arbeitsformen, die in der Fernsehproduktion schon seit Jahrzehnten typisch sind, z.B. Ein-Personen-Unternehmungen, Freiberufler, zwischenbetriebliche Netzwerke kleinerer und mittlerer Unternehmungen, zunehmend auch in anderen, für die Entwicklung der Volkswirtschaft strategisch bedeutsamen Branchen, z.B. der Automobilzulieferindustrie. Unseren empirischen Ergebnissen aus der Fernsehproduktion und konzeptionellen Überlegungen kommt somit auch für das Verständnis der Arbeitsregulation in anderen Branchen zunehmende Bedeutung zu. *Drittens* haben wir zwischen 1998 und 2001 die Fernsehindustrie untersucht.<sup>1</sup> Insgesamt führten wir mehr als 80 leitfadengestützte Interviews. Untersucht haben wir in der ersten Förderungsphase vor allem die Koordinationsformen der Contentproduktion, ihre Steuerung, ihre Einbettung in regionalisierte organisationale Felder und nicht zuletzt die Regulation von Arbeit in Projektnetzwerken. Dabei befragten wir nach der Auswertung der relevanten Literatur zu Beginn der Untersuchung mehrere Branchenexperten sowie Wirtschafts- und Filmförderer. Anschließend konzentrierten wir uns vor allem auf Befragungen von Eigentümern und Geschäftsführern (konzern-eigener) Fernsehproduktionsunternehm(ung)en sowie auf Gespräche mit Redakteuren und Produktionsleitern von Fernsehsendern, Vorstandsmitgliedern von Medienkonzernen, Gewerkschaftsvertretern und anderen Akteuren, die an Fernsehproduktionen beteiligt sind (Herstellungs- und Produktionsleiter, Schauspieler etc.). In der zweiten Projektphase standen die Internationalisierungsaktivitäten deutscher und US-

---

<sup>1</sup> Wir danken der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die finanzielle Unterstützung des Projekts Sy 32/2-1 und Sy 32/2-2 im Rahmen des DFG-Schwerpunkts „Regionalisierung und Globalisierung“. Das Projekt mit dem Titel „Vernetzte Content-Produktion für das digitale Fernsehen“ wurde von Jörg Sydow und Arnold Windeler geleitet; Anja Lutz und Carsten Wirth waren in ihm als Projektmitarbeiter tätig. Für hilfreiche Anmerkungen zu früheren Fassungen dieses Beitrags danken wir den Teilnehmern/innen der GIRA-Jahrestagung 2001 am 11./12. Oktober 2001 in München, Jörg Sydow, Dieter Sadowski sowie zwei anonymen Gutachtern.

amerikanischer Produzenten im Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang befragten wir in Deutschland vor allem Geschäftsführer deutscher Fernsehproduktionsunternehmen, die international aktiv sind, und Rechthändler. In den USA führten wir elf Gespräche mit Führungskräften von Hollywood majors und einem Repräsentanten eines deutschen Fernsehproduzenten. Die Gespräche dauerten zwischen 45 Minuten und sechs Stunden, in der Regel jedoch zwischen eineinhalb und zwei Stunden.

Wir entwickeln unser Argument wie folgt: Im zweiten Kapitel stellen wir unseren theoretischen Bezugsrahmen für die Analyse traditioneller *und* neuartiger Formen der Regulation von Arbeit vor. Die Koordinationsform Projektnetzwerk und Merkmale der Arbeit in dieser sind Gegenstand des dritten Kapitels. Im vierten Kapitel präsentieren wir unsere empirischen Befunde und skizzieren im fünften Kapitel ein Kooperationsmodell der Interessenvertretung, mit dem die Fragmentierung und die Segmentierung der Arbeitsregulation zumindest ansatzweise vermindert oder sogar überwunden werden kann.

## **2. Arbeitsregulation in Projektnetzwerken: die strukturationstheoretische Sicht**

(Mikro-)ökonomische Erklärungen von Arbeitsregulation erläutern Einkommensunterschiede z.B. über rent-seeking-Aktivitäten (vgl. dazu z.B. Tullock 1967 und Buchanan et al. 1980) und konzentrieren sich auf den Staat als Ziel von Lobbyismus-Aktivitäten. Sind diese Erklärungen generell durchaus von Interesse, so ist für die Arbeitsregulation in Projektnetzwerken in der Fernsehproduktion festzustellen: Der Staat ist hierfür in dieser Industrie nahezu unbedeutend. Er kann deshalb auch nicht „gefangen genommen werden“ wie die „capture theory“ (Stigler 1971) postuliert. Zudem übersehen diese Theorieansätze die positiven Effekte kollektiver Regulationen, z.B. die Senkung von Transaktionskosten oder die Erhöhung der Planbarkeit (vgl. dazu klassisch Müller-Jentsch 1983 am Beispiel des dualen Systems industrieller Beziehungen). Andere ökonomische Ansätze für die Erklärung unterschiedlicher Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie von Arbeitslosigkeit, z.B. die Insider-Outsider-Theorie (vgl. dazu z.B. Lindbeck/Snowder 1988), erklären die Differenzen in der Tradition neoklassischer Ökonomie mit rationalem Verhalten der Akteure industrieller Beziehungen und mit Kostendifferenzen. Auch diese Ansätze haben ihre Stärken. Sie können aber in der Fernsehindustrie, in der Projektnetzwerke die dominante Organisationsform sind, nicht die Entstehung von In- und Outsidern erklären, da deren Existenz in diesen Industrien nicht vorrangig Lohndifferenzen und schon gar nicht der Gewerkschaftsmacht geschuldet sind, ist der Organisationsgrad in diesen Industrien doch heute äußerst gering. Wichtig ist dagegen viel mehr der unterschiedliche Grad an Einbindung in Beziehungszusammenhänge wie in Projektnetzwerke.<sup>2</sup> Dieser Umstand begrenzt auch die Analysekraft der „economics of the superstars“ (Rosen 1981; vgl. dazu auch Frick 2001), die ein individualistisches Konzept von Fähigkeiten vertritt und die „social embeddedness“ (Granovetter 1985) ökonomischer Transaktionen nicht angemessen berücksichtigt.

---

<sup>2</sup> Zu weiteren problematischen Aspekten der Insider-outsider-Theorie vgl. z.B. Keller (1999: 336ff.).

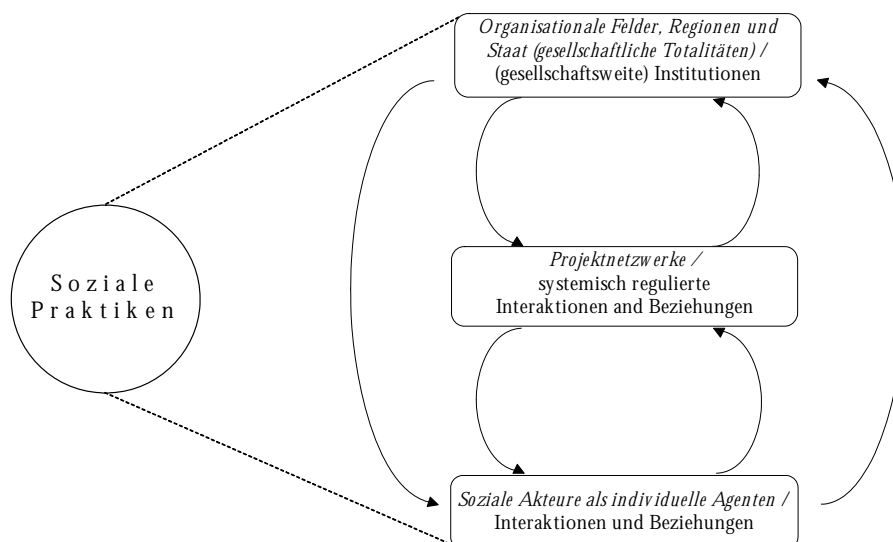
Will man also die Arbeitsregulation in projektförmig strukturierten Industrien wie der Fernsehindustrie verstehen, dann erfordert dies einen Analyserahmen, der gestattet, traditionelle und neue Formen der Arbeitsregulation ebenso aufzugreifen wie die in ökonomischen Ansätzen thematisierten Fragen etwa von Lohndifferenzen und die der sozialen Einbettung von Arbeitsregulation. Die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens (1984) kann als Ausgangspunkt für die Formulierung eines solchen Ansatzes dienen.

### 2.1 Grundzüge der Strukturierungstheorie

Die Strukturierungstheorie ist eine *Praxistheorie*. Soziale Praktiken, als durch Institutionen (wie Professionen) und Sozialsysteme (wie Organisationen und Netzwerke) geregelte Serie von Aktivitäten, sind die grundlegenden Einheiten des Sozialen (vgl. Giddens 1984, xxii). Kompetente Akteure bringen alles Soziale unter Bezugnahme auf soziale Praktiken hervor. Zur Abstimmung ihrer Aktivitäten in Projektnetzwerken nutzen die Akteure die im Netzwerkzusammenhang üblichen Formen der Koordination. Zudem greifen sie auf in der Industrie bzw. in „organisationalen Feldern“ (DiMaggio/Powell 1983) typische Praktiken zu und beziehen auch Institutionen, wie wir sie etwa in Form von Professionen vorfinden, mit ein. Und in dem sie so handeln, reproduzieren oder verändern sie die jeweiligen Praktiken und Kontexte, in die jene Praktiken eingebettet sind. Dies gilt nicht zuletzt auch für die Praktiken der Arbeitsregulation.

Die Strukturierung des Sozialen ist über das rekursive Zusammenspiel sozialer Praktiken kompetenter Akteure auf mehreren Ebenen charakterisiert. Abbildung 1 fasst dies für Projektnetzwerke und für die in ihnen anzutreffende Form der Arbeitsregulation zusammen:

**Abb. 1: Konstitution von Projektnetzwerken und ihrer Arbeitsregulation: ein Schichtenmodell** (vgl. Windeler 2001: 124; modifiziert)



Eines der Grundkonzepte der Strukturationstheorie ist das des „knowledgeable agent“, eines Akteurs, der nicht nur etwas von den Kontexten und sozialen Praktiken weiß, in denen er handelt, sondern auch in der Lage ist, dieses Wissen in seinem Handeln anzuwenden. Die Akteure verstehen so immer ein Stück weit die Konstitutionsprozesse – und damit auch die Arbeitsregulation – in den jeweiligen Kontexten. Vieles in den sozialen Praktiken und wie sie zusammenspielen, verstehen sie aber auch nicht. Es entzieht sich ihrem reflexiven Zugriff, sei es als unerkannte Handlungsbedingung oder als unintendierte Handlungsfolge, was auch für die Arbeitsregulation gilt. So ist der Anstieg der Entlohnung einiger Beschäftigtengruppen in der Fernsehproduktion eine unintendierte Folge der von Fernsehproduzenten induzierten Ausweitung der Content-Produktion und der damit verbundenen Erhöhung der Nachfrage nach Arbeitskräften. Im empirischen Teil gehen wir noch genauer darauf ein.

Eine weitere strukturationstheoretische Grundannahme ist, dass Akteure, obwohl z.T. erhebliche Machtasymmetrien vorliegen, immer auch anders handeln können: *Dialektik der Kontrolle*. Entsprechend sind die Konstitutionsprozesse – auch die der Arbeitsregulation – kontingent und immer ein Stück weit umkämpft. Dabei tragen die Akteure allerdings durch ihre Aktivitäten aktiv, wenn auch nicht immer bewusst, zur (Re-)Produktion der Strukturen sozialer Praktiken bei, sodass die Strukturen Medium und Resultat ihres Handelns sind. Im einzelnen verwenden sie in ihren Aktivitäten die Regeln, wie man im jeweiligen System etwas benennt und Bedeutung zuweist (Signifikation) und als passend oder unpassend, richtig oder falsch usw. beurteilt (Legitimation). Zudem gebrauchen sie Ressourcen wie Wissen, Beziehungsstrukturen und Lebenschancen von Akteuren oder materielle Dinge wie Maschinen oder Geld und tragen hierdurch zur Reproduktion oder Veränderung von Herrschaft (Domination) bei: *Dualität von Struktur* (genauer Windeler 2001: 326ff.).

## **2.2 Traditionelles und strukturationstheoretisches Verständnis von Arbeitsregulation: Sieben Unterschiede**

Nach Jahrzehnten einer Dominanz marxistischer Ansätze für die Analyse der Arbeitsregulation und einer damit verbundenen Einfalt in der Theoriebildung hat sich mittlerweile eine theoretische Vielfalt etabliert (vgl. überblicksartig Müller-Jentsch 1996), die es ermöglicht, zusätzliche Einsichten zu gewinnen (vgl. dazu auch die Beiträge im Heft 1/2000 der Zeitschrift Industrielle Beziehungen). Auch wir haben von unterschiedlichen Ansätzen profitiert. Wir stellen deshalb zunächst unsere zentralen Begriffsbestimmungen vor und grenzen daran anknüpfend unseren Ansatz von anderen ab.

Das klassische Verständnis von Arbeitsregulation basiert in Deutschland auf dem dualen System industrieller Beziehungen. Diese Form der Arbeitsregulation ist durch hochgradig reflexiv ausgelegte Praktiken der Interessenvertretung gekennzeichnet, sammeln die Beteiligten doch nicht nur systematisch Informationen über Praktiken der Arbeitsregulation, sondern werten diese auch systematisch aus und nutzen die gewonnenen Informationen und Erkenntnisse zur Auslegung der Arbeitsregulation. Die in das duale System eingebundenen Akteure, insbesondere Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, verlieren heute in einigen Bereichen an Bedeutung oder es gelingt ihnen nicht, wie in der Fernsehproduktion, Bedeutung zu erlangen. Will man das ganze Spektrum von Praktiken der Arbeitsregulation erfassen, so benötigt man ein

Verständnis von Arbeitsregulation, das die Praktiken im dualen System ebenso umfasst wie die Praktiken, die sich jenseits dieses Systems etablieren.

Unter *Arbeitsregulation* verstehen wir die situationsübergreifende reflexive Gestaltung allgemeiner Bedingungen der Verausgabung von Arbeitskraft. Die Vorteile dieses Begriffs von Arbeitsregulation sind: Erstens lässt diese Bestimmung offen, wer die allgemeinen Bedingungen der Arbeitsregulation reflexiv gestaltet und zweitens fordert sie nur eine situationsübergreifende reflexive Gestaltung der Arbeitsregulation, reduziert Arbeitsregulation damit nicht bereits begrifflich auf eine hochgradig reflexive Form, wie wir sie aus dem dualen System der Arbeitsregulation kennen. Dieser Begriff ist also einerseits für eine Vielzahl von Akteuren, die die Arbeitsregulation mit gestalten, und für eine Vielzahl von Formen der Arbeitsregulation offen. Andererseits ist er bestimmt genug, definiert er doch mit dem Fokus auf die Ausgestaltung von allgemeinen Bedingungen der Verausgabung von Arbeitskraft einen klaren Gegenstandsbe- reich und benennt mit dem Konzept der reflexiven, situationsübergreifenden Gestal- tung eine bestimmte Qualität von Tätigkeit, die zudem unterschiedliche Grade von Reflexivität aufweisen kann. Unter *kollektiver Arbeitsregulation* – der Form der Arbeits- regulation, die in der Literatur zumeist im Mittelpunkt steht und auf die auch wir uns in diesem Aufsatz konzentrieren – verstehen wir Arbeitsregulationen, die für eine Gruppe sozialer Akteure normativ bindend sind, ohne dass sie notwendig kodifiziert und Resultat formeller Aushandlungen sein müssen.

Das strukturationstheoretische Verständnis von Arbeitsregulation charakterisie- ren wir durch sieben Merkmale:

1. Die Arbeitsregulation wird als Medium und Resultat sozialer Praktiken verstan- den, die *kompetente Akteure* in und durch ihre Handlungen (re-)produzieren. Wis- sende und ihr Wissen anwenden könnende Akteure bringen die Arbeitsregulation unter Rekurs auf soziale Praktiken hervor. Arbeitsregulationen können somit we- der durch strukturalistische (so z.B. die Kritik von Braczyk 1999 an vielen indust- riesoziologischen Analysen) noch durch interaktionistische Ansätze (so aber z.B. bei Kotthoff 1994) umfassend erklärt werden.
2. Arbeitsregulation wird nicht, wie dies oft in der Literatur geschieht, auf die for- malen Prozeduren und Ergebnisse beschränkt. Eingeschlossen sind vielmehr auch die informellen Praktiken, deren Bedeutung beispielsweise Burawoy (1979) mit seinem Konzept des „making out“ belegt.
3. Formalen Regulationen (wie Tarifverträgen) und informellen Arrangements kommt nur dann soziale Bedeutung zu, wenn Akteure in ihren Interaktionen, ih- ren Kommunikationen, ihren Formen des Sanktionierens und des Gebrauchs von Macht hierauf Bezug nehmen. Während in der dominanten Sicht auf Arbeitsregu- lationen oft aus dem Vorliegen formaler Regulationen auf deren Wirksamkeit ge- schlossen wird und Abweichungen hiervon als nicht weiter beachtenswerte Resi- dualgrößen angesehen werden (so z.B. bei Wirth 1994, der Ansätze in der Tradit- ion der von Braverman (1974) ausgelösten Labour-Process-Debate rezipiert), ist



aus strukturationstheoretischer Sicht deren Bedeutung über ihre Verwendung im Handeln der Akteure erst noch auszuloten.<sup>3</sup>

4. Kollektive Arbeitsregulationen werden als Medium und Resultat intentionaler Handlungen einer Vielzahl von Akteuren und emergenter Konsequenzen angesehen – und nicht als Ergebnis entweder intentionaler Handlungen (so vor allem Rational Choice-Theoretiker wie z.B. Marsden 1999) *oder* emergenter Konsequenzen aufgefasst (vgl. nochmals die eher handlungstheoretischen Arbeiten von Kotthoff 1981, 1994).
5. Die Konstitution der Arbeitsregulationen wird nicht (wie oft argumentiert wird) auf die Aktivitäten der Repräsentanten von Beschäftigten und Beschäftigern, den Gewerkschaften, betrieblichen Interessenvertretern und Arbeitgeberverbänden oder des Staates beschränkt. Für die Gültigkeit, Wirksamkeit in sozialen Praktiken sind vielmehr auch die (alltäglichen) Aktivitäten von Beschäftigten und Beschäftigtengruppen ohne repräsentative Funktion im traditionellen Sinne sowie weitere Akteure mindestens ebenso wichtig. Diese zuletzt genannte Erweiterung der Perspektive auf andere Akteure, die wir dem neoinstitutionalistischen Konzept des „organisationalen Felds“ (DiMaggio/Powell 1983; Leblebici et al. 1991) verdanken, erfordert in empirischen Untersuchungen eine erweiterte Akteursperspektive.
6. Arbeit bzw. genauer: die in soziale Praktiken eingebettete Verausgabung von Arbeitskraft kann gleichzeitig durch unterschiedliche Institutionen und Sozialsysteme reguliert werden: auf der Ebene des Arbeitsplatzes, im Betrieb, dem Netzwerk, dem organisationalen Feld oder der Industrie, dem Nationalstaat, regionalen Einheiten oder in transnationalen Kontexten. Ein Beispiel hierfür ist das duale System der Interessenvertretung in Deutschland, welches vor allem die Ebene des Betriebes mit der Ebene der Industrie verknüpft (vgl. dazu auch die strukturationstheoretische Analyse von Windeler/Sydow 2001a). Die wechselseitigen Implikationen der Regulation auf unterschiedlichen Ebenen werden aber oft nicht genauer erfasst. Nicht selten wird dagegen zu stark der These von der Entkopplung der Gewerkschaften von Mitgliedern und Betriebsräten gefolgt (so z.B. von Artus 2001), die Praktiken der Vermittlungen, auf denen diese ggf. beruhen, aber nicht genauer aufgenommen. Zu berücksichtigen ist ferner, dass so genannte mitbestimmte und mitbestimmungsfreie Zonen nicht (notwendig) isoliert nebeneinander stehen, sich ggf. in komplexer Art überlappen und sich rekursiv über einen wechselseitigen Bezug konstituieren. In eher makrosoziologisch orientierten Analysen unterschiedlicher Kapitalismen (vgl. dazu z.B. die Beiträge in Crouch/Streck 1995) hingegen gerät die Bedeutung der von

---

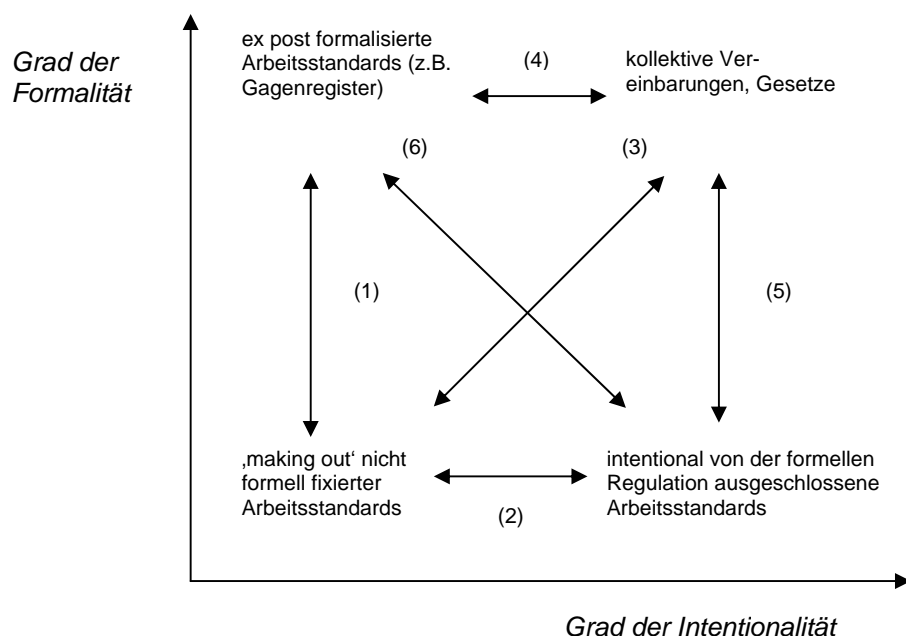
<sup>3</sup> In ganz ähnlicher Weise argumentiert die von Strauss (1978) entwickelte und von Müller-Jentsch (1996) sowie Wirth (1999, 2000) auf industrielle Beziehungen angewandte „negotiated order theory“, auch wenn sie oft, wie z.B. von Lengfeld (1998), fälschlicher Weise, als handlungstheoretischer Ansatz betrachtet wird. Tatsächlich werden aus dieser Theorieperspektive – wie in der Strukturationstheorie – Strukturen nur wirksam, wenn sie zur Grundlage des (Ver-)Handelns der Akteure werden (vgl. dazu die Diskussion bei Wirth 1999: 137ff.).

Schneider und Kenis (1996) geforderten Reproduktion gesellschaftsweiter Institutionen auf anderen Ebenen zuweilen aus dem Blick.

7. Individuelle soziale Akteure überwachen und kontrollieren reflexiv die Praktiken der Arbeitsregulation in für sie relevanten Kontexten. Umgekehrt beobachten etwa Netzwerke reflexiv, wie individuelle Akteure und Unternehmungen im Netzwerk und in anderen Kontexten Arbeitsregulationen auslegen und nutzen. Die auf Arbeitsregulation bezogenen Sicht-, Legitimations- und Handlungsweisen sind über diese Praktiken reflexiver Beobachtung und Nutzung miteinander vermittelt.

Arbeitsregulationen lassen sich zudem analytisch nach ihrem Grad der Formalität und Intentionalität sowie nach unterschiedlichen Pfaden<sup>4</sup> ihrer Herausbildung unterscheiden:

**Abb. 2: Arten und Weisen der Arbeitsregulation: Formalität und Intentionalität**



Arbeitsregulationen können sich unterschiedlich entwickeln und deren Weiterentwicklung an verschiedenen Punkten ansetzen, etwa an der Entlohnung, der Arbeitszeit oder an Sozialleistungen. Die Entwicklung ist immer kontingent und führt keinesfalls zwangsläufig zu kollektiven Vereinbarungen und Gesetzen. Mindestens sechs Entwicklungspfade lassen sich bestimmen. Diese können prinzipiell immer auch umgekehrt werden – etwa im Zuge von sogenannten Deregulierungen. Ein Pfad ist: nicht formell fixierte Arbeitsstandards werden ex-post formalisiert (Pfeil 1). Praktiken der Entlohnung können beispielsweise in Gagenregistern fixiert werden. Arbeitsregulationen können auch intentional von der Agenda formaler Arbeitsregulationen ausge-

<sup>4</sup> Wir verwenden den Pfadbegriff an dieser Stelle metaphorisch.

geschlossen werden. Das Fehlen einer kollektiven Regulierung der Arbeit freier Mitarbeiter im Bereich privater Fernsehsender kann als ein Beispiel hierfür gelten (Pfeil 2). Auch das Gegenteil ist offensichtlich möglich: Informelle Arbeitsstandards können in kollektive Arbeitsregulationen überführt werden wie Tarifverträge für so genannte „feste Freie“<sup>5</sup> bei öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern oder staatliche Gesetzgebungen im Bereich der Künstlersozialkasse illustrieren (Pfeil 3). Auch können bereits formell fixierte kollektive Arbeitsstandards weiter intentional ausgestaltet werden: Bereits kollektiv formalisierte Entgeltpraktiken, wie Gagenregister, können in Kollektivvereinbarungen festgehalten werden (Pfeil 4). Bisher zwar intentional aber nicht formell regulierte Arbeitsregulationen können ferner durch gesetzliche Auflagen formalisiert werden. Die Regelung im neuen Urheberrecht, dass die zuständigen Tarifvertragsparteien bis zu einem bestimmten Zeitpunkt angemessene Bezahlungen vereinbaren müssen und sonst eine staatliche Regulation erfolgt, ist ein Beispiel hierfür (Pfeil 5). Zudem ist denkbar, dass ex post formalisierte Arbeitsstandards absichtlich von der formellen Regulation ausgeschlossen werden. Beispielsweise könnten – obwohl uns ein solcher Fall bislang nicht bekannt ist – Gagenregister für Freiberufler aus kartellrechtlichen Gründen untersagt werden (Pfeil 6).

### **2.3 Kollektive Arbeitsregulation: Allgemeine Probleme**

Verdeutlicht man sich das duale System der Arbeitsregulation und zieht man ergänzend Aspekte der Arbeitsregulation in der Fernsehproduktion hinzu, dann lassen sich allgemeine Probleme der Arbeitsregulation formulieren. Diese allgemeinen Probleme lassen sich sodann als eine Heuristik zur Untersuchung von Formen kollektiver Arbeitsregulation nutzen. Wir stellen fünf miteinander verbundene allgemeine Probleme der Arbeitsregulation hier zunächst konzeptionell vor und illustrieren sie dann im Kapitel 4 am Beispiel der Fernsehproduktion. Die Annahme ist: Jede Form kollektiver Arbeitsregulation ist konfrontiert mit

1. einem *Kontinuitäts- und Verlässlichkeitsproblem*: Arbeitsregulationen sind kontingent. Sie weisen nicht per se Kontinuität auf und sind nicht per se verlässlich. Bezogen auf ein konkretes Handlungsfeld (wie etwa das der bundesdeutschen Fernsehindustrie) ist daher zu fragen: Wer stellt die für kollektive Arbeitsregulationen notwendige Kontinuität und Verlässlichkeit in dem jeweiligen Feld her? Wie gelingt ihnen das, welche Mechanismen der Ausdehnung und Sicherung der Zuverlässigkeit in Zeit und Raum nutzen sie?
2. einem *Problem der Interessenrepräsentation*: Da kollektive Arbeitsregulationen durch vielfältige Agenten und über unterschiedliche Ebenen hinweg hervorgebracht werden, ist jeweils bei der Analyse zu fragen: Repräsentieren die Agenten (z.B. die Beschäftigten) ihre Interessen selbst, erfolgt dies vermittelt über Repräsentanten oder werden beide Formen parallel genutzt? Gibt es formalisierte und/oder kodifizierte Formen der Delegation oder sind diese eher informell und ändern sich diese von Situation zu Situation?

---

<sup>5</sup> Gemeint sind Tarifverträge für arbeitnehmerähnliche Personen nach § 14a Tarifvertragsgesetz.

3. einem *Mitbestimmungs-* und *Partizipationsproblem*, welches zudem ein *Konfliktlösungsproblem* einschließt. Für konkrete Handlungssysteme ist zu erkunden: Wer kann in welchem Ausmaß Arbeitsregulationen mitbestimmen und partizipiert mit welchen Rechten und Verpflichtungen an kollektiven Formen der Arbeitsregulation? Und: Wer ist typischerweise in die Konfliktlösung einbezogen? Welche Konfliktlösungsmechanismen charakterisieren die Arbeitsregulation?
4. einem *Lernproblem*. Da Arbeitsregulationen situativ (re-)produziert werden, kann nicht davon ausgegangen werden, dass Lernen und eine Weiterentwicklung der Arbeitsregulation durch Erfahrung automatisch erfolgt. Daher kommt bei der konkreten Bestimmung von Arbeitsregulationen die Frage auf: Wer organisiert die Lernprozesse? Wie lernen Akteure Formen der Arbeitsregulation, und wie nutzen sie ihre diesbezüglichen Erfahrungen individuell und/oder kollektiv? Welche Prozeduren, Praktiken und Mechanismen des Lernens lassen sich ausmachen?
5. einem *Konsistenzproblem*. Die Ausgestaltung der Arbeitsregulationen durch unterschiedliche Akteure auf unterschiedlichen Ebenen und Dimensionen lässt uns für die Untersuchung konkreter Arbeitsregulationen fragen: Existiert eigentlich eine Form der koordinierten Sicherstellung von Konsistenz? Und wenn ja: Wie ist das Zusammenspiel koordiniert? Wer ist dafür für unterschiedliche (Gruppen von) Akteure(n) auf welcher Ebene verantwortlich?

Diese Probleme werden in Systemen industrieller Beziehungen unterschiedlich gehandhabt. Arbeitsregulationen können also über die unterschiedliche Handhabung dieser Probleme (vergleichend) charakterisiert werden. Im dualen System industrieller Beziehungen erfolgt die Bearbeitung der Grundprobleme kollektiver Arbeitsregulation anders als in projektbasierten Kontexten wie der deutschen Fernsehproduktion. Wie dies in dieser Industrie geschieht, zeigen wir in den nächsten beiden Kapiteln.

### **3. Arbeit in Projektnetzwerken: Mechanismen und Merkmale**

Die Fernsehproduktion wird in Deutschland, nach einer radikalen Transformation in den achtziger und neunziger Jahren, wie in anderen entwickelten Industriestaaten auch, dominant in Projektnetzwerken koordiniert (vgl. Sydow/Windeler 1999; Windeler/Sydow 2001b; für Großbritannien Abercrombie 1996; für die USA Christopherson 1996).

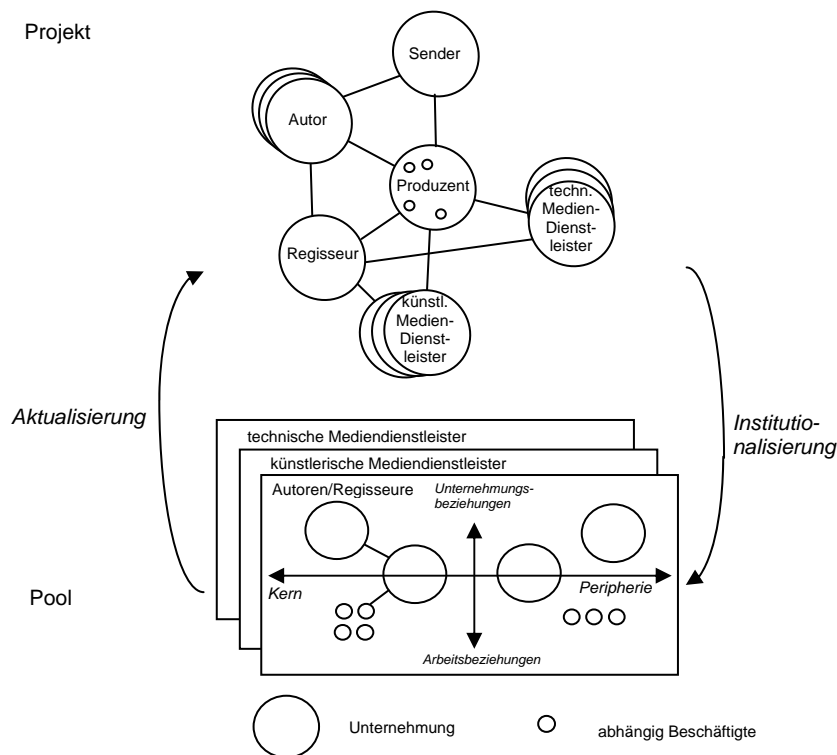
In Deutschland produzieren Fernsehproduzenten die Inhalte für TV Sendungen vorrangig in Zusammenarbeit mit Autoren, Regisseuren, Schauspielern und anderen Mediendienstleistern in von Fernsehsendern in Auftrag gegebenen Projekten. Schaut man auf die Praktiken, wie die Beteiligten ihre Interaktionen und Beziehungen im Projekt koordinieren, dann fällt auf: Sie koordinieren sie netzwerkförmig. Das heißt, sie koordinieren ihre Interaktionen und sozialen Beziehungen vor allem mit Bezug auf den dauerhaften Beziehungszusammenhang zwischen ihnen (vgl. Windeler 2001). Mit anderen Worten: Sie nutzen für die Durchführung und zur Koordination ihrer Aktivitäten und Beziehungen in einem Projekt, die durch den Netzwerkzusammenhang gestifteten Praktiken früherer und zukünftig antizipierter Projekte.

Die Akteure und Unternehmungen können ihre Interaktionen und Beziehungen vom Projektstart an kompetent koordinieren, da sie wiederkehrend von Projekt zu Projekt zusammenarbeiten – zuweilen über Jahre hinweg. Dass dem so ist, ist nicht

(zumindest nicht vorrangig) eine Frage personaler Beziehungen. Vielmehr ist die erfahrungsgesättigte Verlässlichkeit der (Ein-Personen-)Unternehmungen und ihrer Beschäftigten bzw. Kooperationspartner eine entscheidende Voraussetzung für die effiziente und effektive Produktion. Das in den Netzwerkpraktiken eingebettete wechselseitige Wissen, die die Praktiken kennzeichnenden, gemeinsamen Ansichten über Fragen der Ästhetik sowie eingespielte Arbeitsabläufe und -praktiken zwischen den als wichtig angesehenen Projektbeteiligten versetzen die Produktionsfirmen erst in die Lage, Kundenanforderungen im Rahmen festgelegter enger zeitlicher und finanzieller Budgets zu erfüllen (vgl. Windeler 2004).

Die projektübergreifenden Verbindungen gewinnen über den Mechanismus der Aktualisierung und Institutionalisierung eine gewisse Ausdehnung in Zeit und Raum: Akteure aktualisieren im Handeln Praktiken, Interaktionen und Beziehungen aus früheren Projekten des Produzenten. Durch ihren Gebrauch im Projekt werden sie so dann weiter als viable Praktiken des Projektnetzwerks des Produzenten institutionalisiert. Abbildung 3 illustriert diesen Mechanismus in Projektnetzwerken:

**Abb. 3: Projektnetzwerke: Der Aktualisierungs-Institutionalisierungs-Mechanismus**



Die Flüchtigkeit der Projekte und die Instabilität der Beschäftigung in diesen wird über diesen Aktualisierungs-Institutionalisierungs-Mechanismus stabilisiert. Verstärkt wird diese Stabilisierung der Beziehungen durch ein „Beziehungsmanagement“ (Diller/

Kusterer 1988), indem Projektbeteiligte ihre Beziehungen, z.B. auf Messen, Festivals und anderen Branchentreffen, auch in Zeiten ohne gemeinsame Produktionen pflegen.

Die besondere Form der Konstitution von Projektnetzwerken hat wichtige Implikationen für die Arbeit. Die fünf wichtigsten sind:

1. Die *Selektion von Akteuren* in Projektnetzwerken basiert zumeist auf der Beteiligung an früheren Projekten. Fernsehsender wählen Produzenten vor allem auf der Basis von Erfahrungen in einer früheren Zusammenarbeit aus. Produzenten rekrutieren die strategisch wichtigsten Mitglieder ihres Teams für eine bestimmte Produktion vor allem aus ihrem Pool früherer Projektteilnehmer (vgl. Windeler et al. 2000).<sup>6</sup>
2. Projektnetzwerke schaffen Möglichkeiten für einen von Projekt zu Projekt erfolgenden *Statuswechsel* oder erzwingen ihn. In einem Projekt arbeiten sie als Beschäftigte, im nächsten etwa als Selbständige – oft sogar aus eigenem Antrieb.
3. Arbeit in der Fernsehproduktion wird – im Vergleich zu traditionellen Industrien – als *prekäre Arbeit* angesehen (vgl. insbesondere Marrs/Boes 2003). Dies trifft sicher für viele „Verlierer“ in dieser Branche zu, etwa für viele freie Mitarbeiter, für Personen, die älter als vierzig Jahre alt sind oder die am Anfang ihrer Karriere stehen und für viele Frauen. Dem steht eine kleinere Anzahl von „Gewinnern“ gegenüber. Sie verfügen über exzellente (oft über ihre Agenten vermittelte) Beziehungen und/oder sind Stars. Sie genießen ihre Möglichkeiten der permanenten Neuverhandlung und die Chance, ihre Karriere „in die eigene Hand zu nehmen“. Trotz gravierender Ungleichheiten sind die Arbeitsbedingungen in dieser Industrie insgesamt gleichwohl weit akzeptiert. Oft werden die Möglichkeiten der Selbstvermarktung geschätzt und auf zukünftige Chancen gesetzt – obgleich dies zwischen den Professionen variiert und erhebliche Anstrengungen für die Reduzierung von Unsicherheit induziert (so auch Dex et al. 2000 am Beispiel der britischen Fernsehindustrie).
4. Projektnetzwerke spalten sich zudem zweifach in einen *Kern* und in eine *Peripherie* auf. Produzenten und Fernsehsender koordinieren die Aktivitäten und bestimmen die Qualitätsstandards und Budgets (vgl. Abercrombie 1996). Sie bilden deren Steuerungszentrum. Des weiteren existiert eine Kern-Peripherie-Spaltung zwischen den Projektbeteiligten in Form einer Segmentierung des Arbeitskräftepools: Diese zeigt sich nicht nur in der ihnen zugewiesenen Wichtigkeit, sondern auch in der Häufigkeit der wiederkehrenden Berücksichtigung in Projekten (vgl. Windeler et al. 2000).
5. Die wiederkehrende Projektberücksichtigung ersetzt, zumindest zum Teil, das dauerhafte Beschäftigungsverhältnis – auch wenn dies zwischen Berufsgruppen variiert. Beschäftigung, Identifikation, Loyalität und Karrieren sind in der Fernsehindustrie vornehmlich an Projektnetzwerke gebunden und auf sie ausgerichtet.

---

<sup>6</sup> Erstmalige Selektionen basieren häufig auf früheren Arbeitskontakten oder auf dem Erfolg Kreativer aus bestimmten Ausbildungseinrichtungen, z.B. der Filmakademie Baden-Württemberg in Ludwigsburg, zu denen die Fernsehproduzenten netzwerkförmige Beziehungen im organisationalen Feld der Fernsehproduktion unterhalten (genauer dazu Lutz/Sydow 2002).

Dabei haben nicht wenige, insbesondere freie Mitarbeiter, in der Regel zur gleichen Zeit Beziehungen zu mehreren Kunden. Die „grenzenlosen Karrieren“ (Arthur 1994) werden aber vor allem in Projektnetzwerken konstituiert; gleiches gilt für die Karrierehoffnungen. Auch sie binden sich an Projektnetzwerke und nicht an interne Arbeitsmärkte von Unternehmungen. Dies führt zu speziellen Formen investiven Verhaltens der Beschäftigten. Zum Beispiel arbeiten nicht wenige in einem in ihren Augen interessantem Projekt für einen Lohn, der unterhalb des Branchendurchschnitts liegt. Sie hoffen und können auch mit einem gewissen Grad an Wahrscheinlichkeit damit rechnen, dass sie in späteren Projekten besser bezahlt werden und/oder interessantere oder vielversprechendere Aufgaben erhalten. Vielen geht es um den Zugang zu so genannten „hot projects“ (Batt et al. 2001), um ihre Filmographie weiter zu entwickeln. Im Ergebnis treffen wir auf eine hochgradig differenzierte „Belegschaft“ oder genauer: auf segmentierte Arbeitskräftepools, die einer „Arbeitskräftewirtschaft“ (Nienhäuser 1999) unterworfen sind.

#### **4. Arbeitsregulation in der deutschen Fernsehproduktion jenseits der Inseln traditioneller Regulation**

##### ***4.1 Inseln traditioneller Arbeitsregulation: abnehmende Bedeutung***

Im Bereich der Fernsehproduktion finden sich durchaus noch einige Inseln traditioneller Arbeitsregulation. Zu nennen sind hier öffentlich-rechtliche, aber auch private Fernsehstationen, die Mitglied im Tarifverband privater Rundfunk (TPR) sind, und Großproduzenten, z.B. Bavaria Film und Studio Hamburg. Die Situation in diesen Unternehmungen ähnelt stark der Lage in anderen Dienstleistungsindustrien. In ihnen werden Tarifverträge angewandt, betriebliche Interessenvertretungen sind aktiv.<sup>7</sup>

Die Bedeutung dieser Inseln traditioneller Arbeitsregulation nimmt in Folge von Ausgründungen, Joint Ventures und anderen Formen der „Quasi-Externalisierung“ (Sydow 1992) ab. Es kommt zum „retreat of the firm“ (Laubacher/Malone 2002). Die Großproduzenten gründen zudem in verschiedenen Medienregionen Niederlassungen, um Zugriff auf den regionalen Arbeitskräftepool sowie auf regionale Förderungen zu haben und, entscheidend, um Verträge mit regional orientierten Fernsehstationen zu schließen. Alle diese Niederlassungen beschäftigen weniger als 15 Arbeitnehmer und haben keinen Betriebsrat (obwohl dies auf Basis von § 1 BetrVG ab fünf Arbeitnehmern möglich wäre). Verschärfend kommt hinzu, dass alle Fernsehsender der ehemaligen Kirch-Gruppe, wie etwa SAT1 und Pro7, den Arbeitgeberverband Tarifgemeinschaft Privater Rundfunk (TRP) verlassen haben, und damit maßgeblich zur Aushöhlung des Tarifvertrags für das private Fernsehen beitragen (zur Geschichte des Arbeitgeberverbandes TRP vgl. auch Behrens 2004: 80ff.).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> In der Welt des öffentlich-rechtlichen Fernsehens sind selbst die Arbeitsbedingungen der freien Mitarbeiter, die ausschließlich oder vorwiegend für einen Fernsehsender arbeiten (sogenannte arbeitnehmerähnliche Personen), durch separate Tarifverträge geregelt.

<sup>8</sup> Nach Abschluss des Forschungsprojekts sind die Fernsehsender der RTL-Group ebenfalls aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten, so dass die zentralen Akteure im Bereich des privaten Fernsehens keinem Arbeitgeberverband mehr angeschlossen sind. Seit diesem Zeit-

## **4.2 Regulationen jenseits des dualen Systems: Industrie, Projektnetzwerke, Professionen und Regionen**

Gibt es Formen kollektiver Arbeitsregulation jenseits der Inseln der Regulation oder findet man keine, wie einige Industrial-Relations-Forscher vermuten (so z.B. Sydow 1999)? Legt man das im dualen System industrieller Beziehungen verankerte Verständnis von Interessenvertretung zugrunde, dann findet man wenig überraschend keine. Dies ist auch begrifflich ausgeschlossen. Erweitert man jedoch die Perspektive auf kollektive Arbeitsregulationen, wie wir dies mit Bezug auf die Strukturationstheorie eingangs vorgeschlagen haben, dann ist die Situation grundlegend anders.

Es zeigt sich dann, dass in der Fernsehindustrie als Medium und Resultat der reflexiven Gestaltung von sozialen Praktiken durch Produzenten, Agenten bis hin zu einzelnen Professionals erstens einige *industrieweite Regeln* der Arbeitsregulation existieren. Sie betreffen etwa die Entlohnung von Professionals. Als Regel gilt: „Niemand wird einen Vertrag unterschreiben, bei dem er weniger erhält, als er in der vorhergehenden Produktion verdient hat“ (Produzent 2). Agenten verstärken über ihre Kontrolle des Zugangs zu Projektnetzwerken diese Regel. Andere, wie professionelle Dienstleistungsunternehmungen, stützen diese Regel mit ab, indem sie Informationen über Gagen verbreiten und in bestimmten Fällen Verhandlungen im Auftrag der Beschäftigten und/oder Unternehmer führen. Zudem sind diese industrieweiten Regeln der Bezahlung nach Produktgruppen<sup>9</sup> und/oder Auftraggebern<sup>10</sup> ausdifferenziert.

Zweitens trifft man auf einige kollektive *Arbeitsstandards in Projektnetzwerken*, die für Gruppen von Akteuren normativ bindend sind und vor allem von Produzenten in Interaktionen mit den Projektbeteiligten rekursiv-reflexiv ausgebildet werden. Das betrifft die Bezahlung, Arbeitszeiten, erfolgsabhängige Entlohnungen und Sozialleistungen sowie Karrieren. Sie alle sind in Projektnetzwerken speziell ausgelegt. Stellt man die Vielzahl der unterschiedlichen Arbeitsregulationen – von denen wir einige grundlegende gleich auflisten – zusammen, so wird eines im besonderen Maße deutlich: die Heterogenität und Fragmentierung vorliegender Arbeitsregulationen.<sup>11</sup> Pro-

---

punkt führt die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi Haustarifvertragsverhandlungen mit dem Sender RTL Television und konnte bereits den ersten Tarifabschluss erreichen.

<sup>9</sup> So ist die Bezahlung in der Produktion von Daily und Weekly Soaps am niedrigsten, gefolgt von Fernsehserien und am höchsten in der Produktion von TV-Movies, dem Premium-Produkt der Fernsehproduktion.

<sup>10</sup> Stadt- und Regionalsender kalkulieren die niedrigsten Entgelte. ARD-Anstalten und das ZDF übertreffen die Bezahlung dieser Sender bei weitem. Für bestimmte Berufsgruppen, z.B. Autoren, zahlen private Vollprogrammanbieter am besten. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass private Fernsehsender alle Rechte am Produkt erwerben und deshalb – anders als bei öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern – keine Wiederholungshonorare fällig werden.

<sup>11</sup> Dies ist auch das Ergebnis einer von Connexx AV, einer projektbezogenen Ausgründung von DAG und IG Medien, in Auftrag gegebenen Studie zu den Arbeitsbedingungen im privaten Rundfunk sowie in der Film- und Fernsehproduktion (vgl. Arbeitsgemeinschaft Befragungen im Betrieb 2000). Gleichwohl bleiben bei der richtigen, aber rein quantitativen Analyse die Konstitutions- und Reproduktionsprozesse dieser Fragmentierung außen



duktionsleiter und Regisseure<sup>12</sup> verhandeln beispielsweise erfolgsabhängige Entlohnungen mit Produzenten auf der Grundlage von Projektnetzwerkstandards. So werden in einigen Projektnetzwerken die durch eingesparte Drehtage verringerten Kosten zu je einem Drittel auf den Produzenten, den Regisseur und den Produktionsleiter aufgeteilt. Andere machtvolle Projektnetzwerkteilnehmer und Gruppen, hier insbesondere Schauspieler, etablieren die Regel ‚kostenloses gutes Essen für alle an der Produktion Beteiligten‘ als weiteren Standard. Bei Abweichungen von dieser Regel wird sie durch die Ressource ‚Dienst nach Vorschrift‘ wieder eingefordert. Die „Kontrolle der relevanten Ungewissheitszone“ (Crozier/Friedberg 1979) ‚Arbeitstempo in der Fernsehproduktion‘ durch die Schauspieler ermöglicht dies.<sup>13</sup> Machtvolle kohärente Beschäftigtengruppen, insbesondere die Beleuchter, realisieren kollektiv für das gesamte Projektnetzwerk Arbeitszeitstandards, indem sie sich kollektiv auf notwendige Beschränkungen der Arbeitszeit entsprechend den Vorgaben der berufsgenossenschaftlichen Unfallversicherung berufen.<sup>14</sup> Karrierewege in Projektnetzwerken substituieren selbst beim sogenannten „below-the-line-personnel“ interne Arbeitsmärkte.<sup>15</sup> So kommt es nicht selten vor, dass ein Aufnahmeleiter (zuständig für die Organisation der Arbeit am Set) zum Produktionsleiter (zuständig für das Controlling der Produktionskosten) und später zum Herstellungsleiter (zuständig für die Organisation des Gesamtprozesses der Fernsehproduktion) aufsteigt (zu den Abläufen einer Fernsehproduktion vgl. z.B. Iljine/Keil 1997). Oder man arbeitet zunächst in der Produktion einer Daily, dann in einer Weekly Soap, um dann in Fernsehserien und schließlich in TV-Movies (wie Tatort, Polizeiruf 110) mitzuarbeiten. Im Ergebnis entstehen in der Zusammenarbeit mit (Groß-)Produzenten produktgruppenbezogene und funktions-

---

vor. Ein tieferes Verständnis dafür und damit für politische Handlungsfähigkeit ist u.E. aber nur durch ein komplexes theoretisches Verständnis zu erreichen, weil nur so Strukturen und Prozesse sinnvoll aufeinander bezogen werden können.

- <sup>12</sup> Zu den Funktionen dieser Berufsgruppen in der Fernsehproduktion vgl. detailliert Sehr (1998) und die Beiträge in Clevé (1999).
- <sup>13</sup> Damit finden wir in der Fernsehproduktion ähnliche Formen der Interessendurchsetzung wie in anderen, (noch) nicht traditionell regulierten Bereichen neuer(-er) Wirtschaftszweige (vgl. dazu das Beispiel in Huhn 2001).
- <sup>14</sup> Die Regulierung besagt, dass zwischen zwei Produktionstagen mindestens elf Stunden Pause bzw. Ruhezeit liegen müssen. Andernfalls verliert der Beschäftigte einer Netzwerkunternehmung seinen Unfallschutz. Allerdings gilt diese Regel vor allem im Bereich der Produktion fiktionaler Inhalte, weil hier relevante Unternehmungswerte durch Schadensersatzforderungen gefährdet sind. Im eher prekären Bereich der Nachrichten- und non-fiktionalen Produktion ist diese Regel angesichts der Machtasymmetrien zwischen Kunde und Lieferant sowie der Art der Unternehmungen – es handelt sich vor allem um eigentümergeführte GmbH's – kaum durchsetzbar (zur Situation mittelständischer Firmen in der Fernsehproduktion vgl. z.B. Schneider 1997).
- <sup>15</sup> Die Begriffe „above- und below-the-line-personnel“ sind Fachtermini, die aus dem amerikanischen Kalkulationsschema abgeleitet sind. Demzufolge werden alle kreativen Leistungen oberhalb einer fiktiven Linie im Kalkulationsschema und alle handwerklichen/technischen Leistungen einer Film- oder Fernsehproduktion unterhalb dieser Linie aufaddiert (vgl. dazu ausführlich Resnik/Trost 1996).

spezifische Karrieren, die zugleich die segmentierten und fragmentierten Arbeitsregulationen (re-)produzieren.

Drittens finden sich *kollektive Arbeitsstandards für einzelne Berufsgruppen*. Beispielsweise setzen Autoren in ihren Verhandlungen mit Produzenten durch, dass sie entsprechend den Kalkulationen der (regionalen) Fernsehsender entlohnt werden. Kompetente Intermediäre wie Agenturen für Schauspieler, Autoren und andere Kreative unterstützen das zuweilen (so auch Bielby/Bielby 1999 für die Situation in den USA; aus Sicht des Verbands deutscher Drehbuchautoren Kasten 2003).

Andere Standards und Regulationen (re-)produzieren die Akteure, viertens, eher auf einer *regionalen Ebene*. Für einige Kreative, wie Kameramänner und -frauen, existieren ausgeprägte regionale Standards, die unter Einbezug von regionalen Berufsverbänden reproduziert werden. Gleiches gilt für die Akteure „below the line“, die im allgemeinen entsprechend regional vorliegender Standards entlohnt werden, die in einigen Fällen auch von regional orientierten Akteuren, z.B. regionalen Film- und Fernsehförderinstitutionen, (re-)produziert werden. Beispielsweise lockert die Filmstiftung NRW die regionale Bezugsbindung in von ihr geförderten Produktionen, wenn die Entlohnung von bestimmten Berufsgruppen, z.B. von Hundetrainern, aufgrund einer zu hohen Nachfrage in der Region Köln/Düsseldorf über die etablierten Standards in der Bundesrepublik Deutschland steigt und Wettbewerbsnachteile für diese Region zu befürchten sind. Im Zuge der gesteuerten Zulassung von Wettbewerb werden also bestimmte regionale Standards reflexiv über die Auslegung allgemeiner Bedingungen der Verausgabung von Arbeitskraft reproduziert.

Der Erfolg dieser kollektiven Arbeitsregulationen ist aber keinesfalls abgesichert. Ihre Gültigkeit und Wirkmächtigkeit muss vielmehr von Moment zu Moment auf umkämpften Terrains hergestellt werden. Professionelle Autoren etwa gelten als machtvoll, da sie in einem relevanten Ausmaß die kritische Ressource ‚Content‘ kontrollieren und eine kleine Professionsgruppe mit hoher Kohäsion bilden. Vermittelt über ihren Verband bilden sie so etwas wie ein „Quasi-Kartell“ und nutzen diese Ressource, um ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern und um sie zu erhalten. Zumindest in den letzten Jahren ist es ihnen gelungen, kollektive Arbeitsregulationen für sich zu etablieren: *dialectic of control* bei prinzipieller Machtasymmetrie.

Die (Re-)Produktion kollektiver Arbeitsregulationen ist das Ergebnis von Konflikten im „contested terrain“ (Edwards 1979) der Fernsehproduktion, was sich exemplarisch für alle Berufsgruppen am Beispiel der Schauspieler und ihrer Entlohnung zeigen lässt.

Schauspieleragenturen und – im Fall von Stars – persönliche Manager vertreten die Interessen kompetenter und professioneller Schauspieler. Diesen Akteuren gelingt es, in der langanhaltenden Wachstumsphase der bundesdeutschen Fernsehproduktion deutliche Gagensteigerungen, nämlich von 8% auf 45% der Gesamtkosten eines Projekts (als allgemeine Bedingungen für die Verausgabung der Arbeitskraft von Schauspielern) durchzusetzen. Andere bestätigen diese Einschätzung, auch wenn sie dieses Faktum als eine unintendierte Handlungsfolge der Wirtschaftsförderpolitik in der Fernsehproduktion interpretieren, indem sie davon sprechen, dass „in Boomzeiten die

Produktionsindustrie nicht aufgepasst hat“ (Produzent 2).<sup>16</sup> Die (steigenden) Standards für Schauspielerentgelte werden mittels der Kommunikationspraktiken in der Fernsehindustrie verbreitet. Die in den Entlohnungspraktiken zu Tage tretenden Regeln der Signifikation und Legitimation werden von den Schauspielern selbst und von ihren Dienstleistern, den Schauspieleragenten, die prozentual an den Gagen beteiligt sind, machtvoll in wiederkehrenden Verhandlungen (re-)produziert und als in der Industrie gültige Sets von Regeln und Ressourcen etabliert.

Von der günstigen Einkommensentwicklung profitiert jedoch nur eine Minderheit der Schauspieler. Schauspieleragenturen konzentrieren sich auf „ihre Zugpferde“ (Schauspieler 1), weil sie durch diese Strategie ihre Gewinne maximieren können. Einige wenige Schauspieler mit „guten Beziehungen“ zu Produzenten oder Regisseuren – in der Branche auch als Maskottchen bezeichnet – erhöhen durch ein individuelles Beziehungsmanagement (und den damit verbundenen Investitionen) ihr Einkommen. Fernsehproduzenten ziehen ihrerseits bekannte Schauspieler vor, weil sie meinen, dass man mit ihnen eine Produktion ökonomisch abwickeln kann. Als Medium und Resultat dieser Praktiken der Selektion von Schauspielern ergibt sich ein *Quasi-closed shop von Fernschauspielern* mit einer entsprechend stark ausgeprägten Segmentation (ähnlich auch Schmidt 1994: 121).

Die vorgestellten Entgeltpraktiken mit ihrem eingebauten Mechanismus der Entgeltsteigerung für Schauspieler lösen Gegenaktivitäten von Fernsehproduzenten und -sendern auf mehreren Ebenen aus. Im Projektnetzwerk versuchen sie durch Neuverhandlungen und „Mengenrabatte“, d.h. durch lang laufende Verträge, die eine gewisse Auslastung garantieren, die Kosten zu senken. Oder sie wechseln Schauspieler relativ schnell wieder aus und verhindern damit, dass bestimmte Schauspieler, abgesehen von wenigen Fernsehstars wie Götz George oder Manfred Krug, mit einem Produkt identifiziert werden und dadurch mehr Macht in Verhandlungen ausüben können. Zuweilen verfolgen Fernsehsender gleich lautende Strategien, bilden analog zu den Schauspielern und ihren Dienstleistern ein Kartell: „Es gibt auch auf Seiten des ZDF eine ganz konkrete Festlegung auf Schauspielerhonorare. [...] Das gleiche gilt für RTL“ (Produzent 2). Im Ergebnis finden wir parallel recht unterschiedliche Entgeltpraktiken in dieser Industrie: der Praktik von eher isolierten Einzelkontrakten steht die einer recht dauerhaft fortlaufenden Wieder- und Wiederbeschäftigung gegenüber. Sie wird durch eine Vielzahl von Praktiken ergänzt, die sich auf dem Kontinuum zwischen diesen beiden Extrempunkten verorten lassen.

Indem diese Veränderungen, auch über Presseerklärungen der Verbände, kommuniziert werden, orientieren sie, sofern nicht der Wettbewerb um bestimmte Schauspieler das Kartell sprengt, die Sicht-, Legitimations- und Handlungsweisen in der Industrie. Möglicherweise nähern sich durch die Kartellbildung der Fernsehsender und -produzenten die Praktiken der Arbeitsregulation in der Fernsehproduktion dem alten Zustand vor dem Marktwachstum wieder an. Damals galt: „Die Gagen und Honorare orientieren sich an Tarifverträgen und am so genannten Honorarrahmen (wie beispielsweise bei den Rundfunkanstalten), aber auch, vor allem bei den künstlerischen Berufen, an deren Marktwert“ (Aulich/Trebitch 1994: 182).

<sup>16</sup> Vgl. dazu auch die Regeln im Lehrbuch von Leeb (1998: 71).

Es wird deutlich, dass Arbeitsregulationen auf mehreren Ebenen von einer Vielzahl von Akteuren praktisch (re-)produziert werden – und damit alles andere als konsistent sind und sicher Bestand haben. Gleichwohl wird eine gewisse Kontinuität und Verlässlichkeit sowie Konsistenz der Arbeitsregulationen über die Aktivitäten von für die Regulation von Arbeit strategisch platzierten Akteuren wie Fernsehsendern mit ihren Kalkulationspraktiken und ihrer Kontrolle über die strategisch wichtige Ressource ‚Endkunde‘ im Netzwerk hervorgebracht. Sie stehen durch variierende Praktiken anderer am Netzwerk beteiligter Akteure aber immer in Gefahr, wieder unterlaufen zu werden. Die in der Fernsehproduktion anzutreffenden Arbeitsregulationen werden, obwohl sie hochgradig fragmentiert sind, aber nicht über den Markt realisiert, sondern im *Beziehungszusammenhang*, also im *Projektnetzwerk*, (re-)produziert. Dies schließt die Durchsetzung von Preis-/Lohnsenkungen mit ein, die im Beziehungszusammenhang kommuniziert werden und als neuer Standard von Anbietern aufgegriffen werden (müssen). Unterbietet ein Produzent oder Dienstleister diese Preise, erhält er in der Regel nicht den Zuschlag für das Projekt, weil er mit diesem Handeln die gültigen Sets von Regeln der Legitimation und Signifikation sowie Ressourcen der Domination verletzt bzw. nicht kompetent aufgreift. Der Netzwerkzusammenhang bildet also einen speziellen Kontext für das Zusammenspiel von Arbeitsregulationen, der sich von einer dominant marktlichen Abstimmung elementar unterscheidet.

Trotz der Dominanz der Organisationsform Projektnetzwerk in der Fernsehproduktion bleiben einzelne Unternehmungen, genauer: Medienkonzerne für die Regulation von Arbeit bedeutsam. Sie geben den zum Konzern gehörenden Fernsehsendern und Produzenten in den Projektnetzwerken, trotz der diesen z.T. recht weitgehend gewährten autonomen Handlungsmöglichkeiten, wichtige Rahmenbedingungen für die Regulation von Arbeit vor (vgl. Wirth/Sydow 2004). Diese Form einer „Kontextsteuerung“ (Willke 1998) geschieht etwa durch die Vorgabe von Kapitalrenditen und von Budgets für Produktionen, die zudem ins organisationale Feld der Fernsehproduktion insgesamt ausstrahlen.

Welche Form und Qualität von Arbeitsregulation sich durchsetzt, ist in der Fernsehindustrie sowohl mit Fragen der Deutungshoheit und der Festlegung von Legitimationsstandards als auch der adäquaten Verwendung von Ressourcen verknüpft. Im Resultat können Arbeitsregulationen in unterschiedlichster Form und Wirkungsweise ausgestaltet sein. Viele kollektive Arbeitsregulationen sind und bleiben so auf allen Sozialdimensionen prekär – das gilt selbst für die mächtigeren Akteursgruppen, so auch – wie gezeigt – für Schauspieler.

In den letzten zehn Jahren erzielte Arbeitsregulationen beruhen auf hohen Wachstumsraten in dieser Industrie. Ein Einbruch der Nachfrage stellt viele Praktiken und insbesondere vorläufig fixierte Resultate sofort wieder in Frage und löst ggf. Veränderungen aus, die gleichwohl in kollektiver Form im Beziehungszusammenhang vollzogen werden. Die Einbrüche an Standards für das „below-the-line-personnel“ in Berlin nach dem Fall der Mauer sind hierfür ein Beispiel. Aktuell zeigt die Insolvenz des Kirch-Konzerns, dass die Arbeitsstandards in der Region München unter erheblichem Druck stehen. Dies liegt zum einen an der Zurückhaltung der ihm angeschlossenen Fernsehsender der SAT1Pro7-Media AG bei der Vergabe von Auftragsproduktionen, zum anderen am Ausbleiben lukrativer internationaler Koproduktionen, die

eine Art „Sahnehäubchen“ in der Münchner Produktionslandschaft darstellen. Darüber hinaus beeinflussen (konzerngebundene) Fernsehsender reflexiv die regionalen Wirtschaftsförderpolitiken in den jeweiligen Medienregionen und sorgen so z.B. im Zuge der Etablierung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für einen Überschuss an Arbeitskräften in der Industrie. Auf der Ebene der Industrie steuern Fernsehsender und Produzenten (nicht zuletzt über Verbände) in Zusammenarbeit mit Ministerien und Fördereinrichtungen ferner die Auslegung von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und tragen so gezielt mit dazu bei, dass ein entsprechender Überschuss an „talent“ vorhanden ist. Dies verschafft den Auftraggebern u.a. zusätzliche Möglichkeiten ihre in der (Werbe-)Krise geänderten Kalkulationspraktiken durchzusetzen.<sup>17</sup> Genereller kann aus dem Beispiel der Fernsehproduktion gefolgert werden, dass die reflexive Regulation von Arbeit – ähnlich wie in weniger verrechtlichten Systemen industrieller Beziehungen – einerseits zwar Opportunitäten in konjunkturellen Aufschwüngen bietet, andererseits aber in Branchenkrisen eine starke Tendenz zur Absenkung der Arbeitsstandards aufweist (vgl. dazu auch die Befunde von Heine et al. 1986).

*Zusammengefasst* halten wir mit Blick auf die fünf allgemeinen Probleme der Arbeitsregulation fest: In Deutschland existieren – jenseits des dualen Systems industrieller Beziehungen und einigen sehr allgemeinen Arbeits- und Sozialgesetzen – so gut wie keine staatlichen oder formalen Regulationen für die Verausgabung von Arbeitskraft in Projektnetzwerken der Fernsehproduktion. Arbeitsregulationen in projektbasierten Industrien wie der Fernsehproduktion sind stark segmentiert, umkämpft und fragmentiert und nur lose (im Netzwerk) miteinander verknüpft. Das organisationale Feld der deutschen Fernsehproduktion gliedert sich bezogen auf die Arbeitsregulation zunächst grob in traditionell mitbestimmte und in diesbezüglich mitbestimmungsfreie Zonen. Schaut man auf die Mitbestimmungszonen, dann fällt auf: Betriebsräte gibt es bislang kaum, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sind dagegen schon eher aktiv. Sie spielen, nicht zuletzt aufgrund ihres geringen Organisationsgrades in diesem Bereich, bis heute aber nur eine untergeordnete Rolle. Jenseits der Mitbestimmungszonen treffen wir auf eine Vielzahl, nur sehr lose miteinander verknüpfter Akteure, die jedoch die Arbeitsregulation wesentlich mit tragen. So gestalten sie unterschiedliche Bereiche, den der Entlohnung, der Arbeitszeit oder den der Fort- und Weiterbildung.

Hervorgebracht wird die fragmentierte Form der Arbeitsregulation durch eine Vielzahl von Akteuren. Zu ihnen zählen (1) Vertreter der Berufsverbände und selbst Dienstleister, die für ihr jeweiliges Klientel aktiv sind, z.B. Agenten von Schauspielern. Bedeutsam sind (2) staatliche Akteure, die Gesetze schaffen oder im Bereich der Film-

---

<sup>17</sup> So berichten beispielsweise Branchenexperten, dass die Produzenten zwar weiterhin auf die Arbeitskräfte in ihren Pools zurück greifen, aber gleichzeitig die gestiegene Konkurrenz um Arbeit zwischen denen im dualen System der Berufsbildung ausgebildeten Mediengestaltern und etablierten, aber on-the-job qualifizierten Arbeitskräften nutzen, um neue Standards durchzusetzen – Standards, die ihnen von den Fernsehsendern vorgegeben werden und die sie als „Transmissionsriemen“ (konzerngebundener) Fernsehsender in der Industrie realisieren. Dadurch werden die Arbeitsbedingungen der Arbeitskräfte in der Fernsehproduktion auch von den Vorgaben der Konzerne hinsichtlich der Kapitalrenditen – wie bereits angesprochen – maßgeblich beeinflusst.

und Fernsehförderung bzw. Industrieentwicklung aktiv sind. Wichtig sind (3) Produzenten, Fernsehstationen, die aktiv Lobbyarbeit betreiben, Einfluss auf Ausbildungsinstitutionen, auf Regeln der Vergabe von Fördergeldern ausüben sowie (finanzielle) Rahmenbedingungen der Fernsehproduktion festlegen. Keinesfalls zu vergessen sind (4) alle die, welche aktiv in der Fernsehproduktion tätig sind und dabei alltäglich zur Kommunikation und Aktualisierung von Arbeitsstandards beitragen.

Die Methoden, das Wissen und die Werkzeuge der Interessenvertretung sind jenseits der Inseln der Regulation im traditionellen Sinne jedoch (noch) recht unterentwickelt. Das ist nicht überraschend, da die Vertretung von Interessen und die Arbeitsregulation etwa für Dienstleister nur Nebenprodukt ihrer eigentlichen Tätigkeiten ist. Gleichwohl wird die Arbeitsregulation in dieser Industrie vielfach vor allem von Berufsverbänden und individuell von den Professionals in Verhandlungen im Schatten kollektiver Praktiken mit ihren Sets von Regeln und Ressourcen, informellen Vereinbarungen und ohne Unterstützung durch formale Übereinkommen und Gesetze in Netzwerkkontexten (re-)produziert. Der Grad der Formalität dieser Formen kollektiver Arbeitsregulation ist in der Fernsehindustrie in Deutschland im Vergleich etwa zur Metallindustrie damit wenig überraschend äußerst gering. Vieles muss von Vertrag zu Vertrag neu verhandelt werden.

##### **5. Wege zu einer reflexiveren Arbeitsregulation in Projektnetzwerken durch Kooperation?**

Lässt sich die Segmentierung und Fragmentierung der Arbeitsregulation für die Betroffenen zumindest partiell überwinden? Eine Möglichkeit wäre, reflexivere Formen der Arbeitsregulation in den Medienkonzernen auszubauen. Wegen des mit circa drei Prozent jedoch recht geringen Organisationsgrades in der Fernsehindustrie, scheint dieser Weg hier zumindest aktuell nicht sehr aussichtsreich. Eine andere Möglichkeit der Arbeitsregulation erscheint viel versprechender: die reflexive(-re) Ausgestaltung der Kooperation zwischen den traditionellen und den so genannten nicht-traditionellen Akteuren der Arbeitsregulation. Das umfasst vor allem vier Maßnahmen: *erstens* die Sammlung und Auswertung von Daten und Informationen über die traditionellen und darüber hinausgehenden kooperativen Praktiken der Arbeitsregulation; *zweitens* die reflexive Verbesserung der Koordination der Aktivitäten und Beziehungen zwischen den Akteuren, die diese Formen der Arbeitsregulation tragen; *drittens* die Prüfung, ob nicht noch weitere Akteure in die Kooperation eingebunden werden müssten und *viertens* die Überprüfung, welche Formen der Arbeitsregulation den Anforderungen der Beteiligten unter geänderten und sich wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen am ehesten gerecht werden. Die Überlegungen zielen also darauf, eine die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse aufnehmende Flexibilisierung der Arbeitsregulation zu ermöglichen, ohne sie jedoch auszuhöhlen, indem sie den Grad der reflexiven Aufnahme und Verknüpfung der bisher fragmentierten Einzelpraktiken erhöht.

Die erweiterte kooperative Ausgestaltung der Arbeitsregulation eröffnet neue Möglichkeiten des praktischen Umgangs mit den fünf allgemeinen Problemen der Arbeitsregulation: Durch die Rücknahme des Wettbewerbs zwischen Gewerkschaften, Verbänden und Dienstleistern, durch intensivierte und detailliertere Kommunikation und durch ein Ressourcenpooling ließen sich die allgemeinen Probleme, vom Konti-

nuitäts- und Verlässlichkeits- bis hin zum Konsistenzproblem, nachhaltig in veränderter und in integrierterer Form lösen. Gewerkschaften, Berufsverbände und Dienstleister würden sich so in Richtung „network-guild“ (Laubacher/Malone 2002: 10) entwickeln. Sie leisten für Arbeitskräfte in der Fernsehproduktion und andere, deren Erwerbstätigkeit nicht an einen bestimmten Betrieb gebunden ist, Interessenvertretungsarbeit und organisieren professionelle Dienstleistungen in Aus- und Fortbildung, Karriereberatung, Arbeitsvermittlung und sozialer Sicherung.

Erste Ansätze einer derart ausgestalteten Form von Interessenvertretung lassen sich bereits empirisch nachweisen. Zu nennen ist hier etwa das Projekt Connexx-av, ein gemeinsames Projekt der IG Medien und der Deutschen Angestelltengewerkschaft DAG, heute beide aufgegangen in der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft. Dieses verbindet Regionen übergreifend Rechtsanwälte, Dienstleister, Verbände und Gewerkschaften. Zudem schloss die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi erste Kooperationsvereinbarungen mit Berufsverbänden ab, so z.B. mit dem Bundesverband Kamera. Weitere befinden sich in der Anbahnungsphase.<sup>18</sup> Sicherlich bedarf das Projekt Connexx-av und die Kooperation mit Berufsverbänden noch einer eingehenderen Untersuchung. Dies betrifft vor allem die Möglichkeiten und Grenzen der Wahrnehmung einer kooperativen Interessenvertretung. Dass es dieses Experiment in der Fernsehindustrie gibt, scheint mit Hinblick auf eine reflexivere Ausgestaltung der Arbeitsregulation in dieser Industrie viel versprechend, nicht zuletzt weil die Gewerkschaften auch hierüber Mitgliederzuwächse zu verzeichnen haben.

Staatliche Akteure könnten diese Aktivitäten durch eine sensible „Diversifikation des Arbeitsrechts“ (Treu 2003) fördern. Diese zielt darauf ab, einige Standards auch für Beschäftigte und Selbstständige jenseits der Mitbestimmungszonen und jenseits allgemeiner Arbeitsrechtsregularien zu fixieren (z.B. Schutz vor einer ungerechtfertigten Vertragskündigung). Gleiches könnte durch staatlich unterstützte Prozeduren einer Regulation der Verausgabung von Arbeitskraft im Grenzbereich zwischen Arbeits- und Wirtschaftsrecht erfolgen – und zwar unabhängig von der rechtlichen Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Diese rechtlichen Kodifizierungen zielen weniger auf normative Festlegungen für alle als auf Richtlinien sensibler Bestimmung von Arbeitsregulationen im Feld im Sinne eines „sanften Arbeitsrechts“ (ibid.: 9) sowie der Unterstützung der wechselseitigen Abstimmung. Die Regelungen des neuen Urhebervertragsrechts lassen sich als einen Schritt in diese Richtung interpretieren (ähnlich auch Laubacher/Malone 2002, die – ganz im Sinne einer Kontextsteuerung – für eine staatliche Rahmengesetzgebung plädieren).

Möglicherweise stellt Connexx-av, ggf. ergänzt um staatliche Unterstützung, erste Konturen eines erweiterten Modells der Arbeitsregulation in Deutschland dar. Ob sich diese Einschätzung rechtfertigen lässt, ist heute ungewiss. Das im Projekt angedachte Modell reflexiver kooperativer Interessenvertretung hat zumindest je nach reflexiver Ausgestaltung und Nutzung ein gewisses Potenzial, das bisher praktizierte strategische Alternativenspektrum der Interessenaushandlung auf Dauer in einem dreifachen Sinne zu erweitern. *Erstens* stellt es eine strategische Alternative zur bisher vorliegenden

---

<sup>18</sup> Zur Zusammenarbeit der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft mit dem Verband deutscher Drehbuchautoren vgl. auch Kasten (2003).

fragmentierten und segmentierten Arbeitsregulation dar und erschließt Möglichkeiten der Arbeitsregulation in Feldern, die sich im traditionellen Modell als unzugänglich erwiesen. *Zweitens* gestattet es, die Umbrüche in den traditionellen Feldern kreativ aufzunehmen. *Drittens* stabilisiert dieses Modell die Arbeitsregulation, weil es das traditionelle Modell und neue Formen der Interessenvertretung verknüpft. Es könnte den Grundstein für eine umsichtige, rekursive Fort- und Weiterentwicklung des bisher durch das duale System geprägten Institutionensystems der Arbeitsregulation bilden. Dabei ist zu beachten, dass seine bisherigen Elemente unter sich wandelnden gesellschaftlichen Situationen immer nur Ansatzpunkte einer passenden Arbeitsregulation sein können, die wiederum neue mit prägen.

Theoretisch ist die Regulation von Arbeit in der Fernsehproduktion insbesondere für die Industrial-Relations-Forschung von Interesse, da sie Anforderungen an die Thematisierung kollektiver Arbeitsregulation auf neuen Wegen stellt. Ohne sozialtheoretische Fundierung scheint eine Erklärung der Umbrüche der Arbeitsregulation und deren Folgen für die gesellschaftliche (Re-)Produktion sowie der Entwicklung neuer Strategien nicht vorstellbar. Die Strukturierungstheorie ist ein ernst zu nehmender Kandidat für die weitere Ausarbeitung eines fruchtbaren Analyserahmens, der auch jenseits der Fernsehproduktion und projektbasierter Industrien Verwendung finden kann und sollte.

## Literatur

- Abercrombie, N. (1996): Television and society. Cambridge.
- Arbeitsgemeinschaft Befragungen im Betrieb (2000): Befragung zur Arbeitssituation im privaten Rundfunk und in der Film- und Fernseh- sowie AV-Produktion. Köln.
- Arthur, M.B. (1994): The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. In: Journal of Organizational Behaviour, 15: 295-306.
- Artus, I. (2001): Die Krise des deutschen Tarifsystems. Wiesbaden.
- Aulich, T./Trebtsch, G. (1994): Vorbereitung, Kalkulation und Durchführung von Film- und Fernsehproduktionen. In: Rauhe, H./Demmer, C. (Hrsg.): Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst. Berlin/New York: 179-187.
- Batt, R./Christopherson, S./Rightor, N./Van Jaarsfeld, D. (2001): Net Working. Work patterns and workforce policies for the new media industry. Washington.
- Behrens, M. (2004): New forms of employers' collective interest representation? In: Industrielle Beziehungen, 11 (1 + 2): 77-91.
- Bielby, W.T./Bielby, D.D. (1999): Organizational mediation of project-based labor markets: Talent agencies and the careers of screenwriters. In: American Sociological Review, 64 (2): 64-85.
- Braczyk, H.-J. (1999): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Opladen: 530-575.
- Braczyk, H.-J./Franzpötter, R./Renz, C./Töpsch, K. (2000): Wandel der Arbeit durch neue Formen der Koordination und Steuerung. Forschungsbericht für die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Stuttgart.
- Braverman, H. (1974): Labor and monopoly capital. New York.
- Buchanan, J.M./Tollison, R.D./Tullock, G. (eds.) (1980): Toward a theory of the rent-seeking society. College Station.
- Burawoy, M. (1979): Manufacturing consent. Chicago/London.
- Castells, M. (1996): The rise of the network society. Oxford.
- Christopherson, S. (1996): Flexibility and adaptation in industrial relations: The exceptional case of the U.S. media entertainment industries. In: Gray, L.S./Seeber, R.L. (eds.): Under the stars. Essays on labor relations in arts and entertainment. Ithaca/London: 86-112.
- Clevé, B. (Hrsg.) (1999): Von der Idee zum Film. Produktionsmanagement für Film und Fernsehen. Gerlingen.



- Crouch, C./Streeck, W. (eds.) (1995): Political economy of modern capitalism. Mapping convergence and diversity. Oxford.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Königstein/Ts.
- Dex, S./Willis, J./Paterson, R./Sheppard, E. (2000): Freelance workers and contractual uncertainty: The effects of contractual changes in the television industry. In: *Work, Employment & Society*, 14 (2): 283-305.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement. In: *Marketing-ZFP*, 10 (3): 211-220.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Edwards, R.C. (1979): *Contested terrain*. New York.
- Frick, B. (2001): Die Einkommen von „Superstars“ und „Wasserträgern“ im professionellen Teamsport. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71 (6): 701-720.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- Hassel, A. (1999): The erosion of the German system of industrial relations. In: *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3): 483-505.
- Heine, H./Bechtle, G./Schmidt, G. (1986): Betriebliche Konfliktaustragung in der Krise. Ein deutsch-italienischer Vergleich. In: *Soziale Welt*, 37 (2/3): 297-309.
- Huhn, J. (Hrsg.) (2001): *Anders arbeiten – bei vollem Gehalt. Neue Arbeitskampfformen in einem modernen Dienstleistungsbetrieb*. Mannheim.
- Ilijine, D./Keil, K. (1997): *Der Produzent*. München.
- Kasten, J. (2003): Drehbuchautoren in der Fernsehproduktion: Rahmenbedingungen, Arbeits- und Geschäftsbeziehungen. In: Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (Hrsg.): *Arbeit und Organisation in Neuen Medien und Kulturindustrie – Modelle für die Zukunft?* Göttingen: 41-58.
- Keller, B. (1999): *Arbeitspolitik*. 6. Auflage. München/Wien.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und Herrschaft*. Frankfurt/New York.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus*. München/Mering.
- Laubacher, R./Malone, T.W. (2002): Retreat of the firm and the rise of guilds: The employment relationship in an age of virtual business. MIT initiative on inventing the organizations of the 21<sup>st</sup> century. Working paper #033. Revised version from July 2002. Cambridge/Mass.
- Leblebici, H./Salancik, G.R./Copay, A./King, T. (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.
- Leeb, H. (1998): *Kalkulation (II). Vom Drehplan zum Budget*. München.
- Lengfeld, H. (1998): Kollektive Interessen, Politik und symbolische Interaktion. Zur Kritik eines neuen Ansatzes in der Theorie innerbetrieblicher Verhandlungsbeziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 5 (4): 438-456.
- Lindbeck, A./Snower, D.J. (1988): *The insider-outsider-theory of employment and unemployment*. Cambridge/London.
- Lutz, A./Sydow, J. (2002): Content-Produktion in der Region – Zur Notwendigkeit und Schwierigkeit der politischen Förderung einer projektbasierten Dienstleistungsindustrie. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hrsg.): *Sprungbrett Region? Analysen vernetzter Geschäftsbeziehungen*. Berlin: 71-104.
- Marrs, K./Boes, A. (2002): Schatten im Scheinwerferlicht – Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Audio-visuellen Medienbranche. In: *WSI Mitteilungen*, 56 (9): 517-523.
- Marrs, K./Boes, A. (2003): Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen. In: Pohlmann, M./Sauer, D./Trautwein-Kalms, G./Wagner, A. (Hrsg.): *Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche*. Berlin: 187-242.
- Marsden, D. (1999): *A theory of employment systems: Micro-foundations of societal diversity*. Oxford.
- Midler, C. (1995): "Projectification" of the firm: The Renault case. In: *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4): 363-375.
- Müller-Jentsch, W. (1983): Versuch über die Tarifautonomie. Entstehung und Funktionen kollektiver Verhandlungssysteme in Großbritannien und Deutschland. In: *Leviathan*, 11: 118-150.
- Müller-Jentsch, W. (1996): Theorien industrieller Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 3 (1): 36-64.

- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen*. Eine Einführung. 2., erweiterte Auflage. Frankfurt/New York.
- Nienhüser, W. (1999): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*. München/Mering: 143-173.
- Resnik, G./Trost, S. (1996): *All you need to know about the movie and TV business*. New York etc.
- Rosen, S. (1981): The economics of the superstars. In: *American Economic Review*, 71: 845-858.
- Schmidt, S. (1994): „Es muß ja nicht gleich Hollywood sein“. Die Produktionsbedingungen des Fernsehspiels und die Wirkungen auf seine Ästhetik. Berlin.
- Schneider, R.W. (1997): *Die Struktur mittelständischer Fernsehproduzenten*. München.
- Schneider, V./Kenis, P. (1996): Verteilte Kontrolle: Institutionelle Steuerung in modernen Gesellschaften. In: Kenis, P./Schneider, P. (Hrsg.): *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt/New York: 9-43.
- Scott, A.J. (1999): The cultural economy: Geography and the creative field. In: *Media, Culture & Society*, 21 (6): 807-817.
- Scott, A.J. (2002): *The other Hollywood*. Unpublished manuscript. Los Angeles.
- Sehr, P. (1998): *Kalkulation (I). Vom Drehbuch zum Drehplan*. München.
- Seufert, W. (1999): *Wirtschaftliche Bedeutung des TV-Marktes für die deutsche Filmwirtschaft 1997*. BLM-Schriftenreihe Band 54. Bayerische Landeszentrale für neue Medien (BLM). München.
- Seufert, W. (2002): *Film- und Fernsehwirtschaft in Deutschland 2000/2001 – Beschäftigte, Wirtschaftslage und Struktur der Produktionsunternehmen*. Berlin.
- Stigler, G.J. (1971): The theory of economic regulation. In: *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 2 (1): 3-21.
- Strauss, A.L. (1978): *Negotiations*. San Francisco etc.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999): *Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken: Eine betriebswirtschaftliche Analyse*. In: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hrsg.): *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung*. Frankfurt/New York: 171-222.
- Sydow, J./Windeler, A. (1999): *Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen*. In: Engelhard, J./Sinz, E.J. (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie*. Wiesbaden: 211-235.
- Treu, T. (2003): *Labour law and social change*. In: *International Industrial Relation Association. Bulletin* 64 (January): 7-13.
- Tullock, G. (1967): The welfare costs of tariffs, monopolies, and theft. In: *Western Economic Journal*, 5: 224-232.
- Willke, H. (1998): *Systemtheorie III. Steuerungstheorie*. 2. Auflage. Stuttgart.
- Windeler, A. (2001): *Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation*. Opladen.
- Windeler, A. (2004): *Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken: Zur Bedeutung von Produkt- und Industriespezifika*. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Organisation der Content-Produktion*. Opladen: 55-76.
- Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (2000): *Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken*. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen und Wiesbaden: 178-205.
- Windeler, A./Sydow, J. (2001a): *Strukturierungstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus*. In: Abel, J./Sperling, H.J. (Hrsg.): *Umbrüche und Kontinuitäten*. München/Mering: 31-48.
- Windeler, A./Sydow, J. (2001b): *Project networks and changing industry practices – Collaborative content-production in the German television industry*. In: *Organisation Science*, 22 (6): 1035-1061.
- Wirth, C. (1994): *Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel*. Münster.
- Wirth, C. (1999): *Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen*. München/Mering.
- Wirth, C. (2000): *Industrielle Beziehungen als „negotiated order“*. In: *Industrielle Beziehungen*, 7 (1): 43-68.
- Wirth, C./Sydow, J. (2004): *Hierarchische Heterarchien – heterarchische Hierarchien. Zur Differenz von Konzern- und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion*. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Organisation der Content-Produktion*. Opladen: 125-147.