

Carsten Wirth:

Reflexive Arbeitskräftewirtschaft.

Strukturation, Projektnetzwerke und TV-Content-Produktion

ISBN 978-3-86618-440-4, ISBN 978-3-86618-540-1 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2010, 198 S., € 24.80

Der zunehmende Einsatz von befristet beschäftigten Arbeitnehmern/innen sowie von Freiberuflern/innen in Projekten und die Koordination von Subunternehmer- bzw. Wertschöpfungsketten – wie in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion – zeigt, dass der Zugriff auf Arbeitskräfte in steigendem Maße projektbezogen und interorganisational erfolgt. Diese Arbeitskräftewirtschaft stellt besondere Anforderungen an das Management und die Interessenvertretungen. Die vorliegende Studie zeigt, dass es zu einer Umverteilung von Verantwortlichkeiten zu Lasten der Arbeitskräfte und zu einem Bedeutungsverlust der klassischen Personalabteilung durch die Arbeitskräftewirtschaft kommt. Die Befunde dieser Analyse belegen aber auch, dass die Praktiken der Arbeitskräftewirtschaft multipel sozial eingebettet sind und staatlichen Aktivitäten eine zentrale Rolle zukommt, damit derart flexible Erwerbstätigkeiten in Projektnetzwerken überhaupt möglich sind.

Durch Praktiken der Arbeitskräftewirtschaft in Projektnetzwerken erodieren die Inseln der klassischen Arbeitsregulation im dualen System Industrieller Beziehungen. Trotzdem gibt es jenseits dieser Inseln kollektive Arbeitsregulationen, die aber hochgradig segmentiert sind. Eine Vielzahl von Akteuren, insbesondere aber die Arbeitskräfte selbst, bringen diese kollektiven Arbeitsregulationen in Aus- und Verhandlungsprozessen in einem Prozess der „Umverteilung in der Klasse“ hervor. Bessere und stabilere Arbeitsregulationen könnten durch eine stärkere Koordination der Aktivitäten von Interessenvertretungen unter Einbeziehung von Sozialversicherungsträgern, durch eine weitere Verstärkung der Netzwerkorientierung der Interessenvertretungen, korporatistische Arrangements und *organizing*-Praktiken entstehen.

Schlüsselwörter: Arbeitskräftewirtschaft, Arbeitsregulation, Industrielle Beziehungen, Projektnetzwerke, Flexibilisierung, Strukturationstheorie, soziologischer Neoinstitutionalismus, TV-Content-Produktion

Dr. Carsten Wirth ist Professor für Verwaltung und Netzwerkarbeit in der Sozialwirtschaft an der Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule Kempten und assoziiertes Mitglied der Forschungsgruppe ‚Unternehmungsnetzwerke‘ an der FU Berlin und TU Berlin (www.network-research.net/index.html).

Carsten Wirth

Reflexive Arbeitskräftewirtschaft

Strukturation, Projektnetzwerke
und TV-Content-Produktion

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-440-4 (print)

ISBN 978-3-86618-540-1 (e-book)

DOI 10.1688/9783866185401

1. Auflage, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

	Inhaltsverzeichnis	5
	Abbildungsverzeichnis	8
	Tabellenverzeichnis	9
	Vorwort	11
	Executive Summary	12
1	Einleitung	15
1.1	Wandel in Unternehmungen und in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung: Von der vertikal tief integrierten Unternehmung zu (Projekt-) Netzwerken	15
1.2	Wandel in der Personalfunktion: Von der Personalverwaltung über das Strategic Human Resource Management zur reflexiven Arbeitskräftewirtschaft	17
1.3	Fragestellungen, konzeptioneller Bezugsrahmen und Forschungsmethoden	21
2	Konzeptionelle Überlegungen	27
2.1	Grundlagen der Strukturationstheorie: Dualität von Handlung und Struktur	27
2.2	Reflexive Arbeitskräftewirtschaft aus strukturationstheoretischer Perspektive	29
2.3	Arbeitsregulation aus strukturationstheoretischer Perspektive	40
3	Die TV-Content-Produktion: Ein organisationales Feld im Wandel	48
3.1	Von der Inhouse-Produktion zur Inhalteproduktion in Projektnetzwerken	49
3.2	Die Durchsetzung von Projektnetzwerken in der öffentlich-rechtlichen Fernsehwelt	52
3.3	Konzerngesteuerte Projektnetzwerke als dominante Koordinationsform in der TV-Content-Produktion	53
3.3.1	Fernsehsender und Fernsehproduzenten in der fiktionalen TV-Content-Produktion: Machtvolle Fernsehsender – kreative Fernsehproduzenten	53
3.3.2	ZDF – network movie: Zur Konzernierung in der öffentlich-rechtlichen Fernsehwelt	57
3.3.3	Neue Konkurrenten – Weitere Verdrängung mittelständischer Produktionsfirmen	62

3.4	Reaktionen auf konzerngesteuerte Projektnetzwerke: Neupositionierung in Wertschöpfungsketten, Diversifizierung, Satellitenproduzenten	64
3.5	Ergebnis: Wandel der Machtverhältnisse in der TV-Content-Produktion	66
4	Praktiken der reflexiven Arbeitskräftewirtschaft in Projektnetzwerken in der fiktionalen TV-Content-Produktion	73
4.1	Problemlösungen für das Arbeitskräfteversorgungsproblem: (Quasi-)Externalisierung an das organisationale Feld	73
4.2	Problemlösungen für das Arbeitskräfteplanungsproblem: Planung folgt Projekt	89
4.3	Problemlösungen für das Arbeitskräfteelektions- und Arbeitskräfteeinarbeitungsproblem	93
4.3.1	Selektionskaskaden in der TV-Content-Produktion	93
4.3.2	Exkurs: Der Einstieg in die TV-Content-Produktion als Erstselektion	103
4.3.3	Arbeitskräfteeinarbeitung als <i>Learning-on-the-Job</i>	105
4.4	Problemlösungen für das Arbeitskräftebindungsproblem: „Familien“, Konzerne, transaktions- und netzwerkspezifische Investitionen	107
4.5	Problemlösungen für das Arbeitskräfteentwicklungsproblem: (Quasi-) Externalisierung der Arbeitskräfteentwicklung	113
4.6	Problemlösungen für das Arbeitskräftekoordinationsproblem: Sozialisation im Feld, Hierarchie, „Familien“ und Professionalität	120
4.7	Problemlösungen für das Arbeitskräftefreistellungsproblem: Ausschluss aus dem Projektnetzwerk und der Branche	124
4.8	Zum Zusammenspiel der Problemlösungen der Arbeitskräftewirtschaft	128
4.9	Reflexive Arbeitskräftewirtschaft: Auf dem Weg zu einer noch höheren Reflexivität?	130
5	Praktiken der Arbeitsregulation in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion	137
5.1	Arbeit in der TV-Content-Produktion: Zusammenfassung der Merkmale	138

5.2	Wandel der Kontextbedingungen der Arbeitsregulation im Überblick	140
5.3	Inseln der klassischen Arbeitsregulation: Weiter abnehmende Bedeutung	142
5.4	Arbeitsregulation jenseits klassischer Betriebe: Die fiktionale Fernsehproduktion als Paradies?	147
5.4.1	Arbeitsregulationen für Arbeitskräfte im <i>Above-the-Line</i> -Bereich	148
5.4.2	Die Arbeitsregulation für Arbeitskräfte im <i>Below-the-Line</i> -Bereich	152
5.4.3	Zwischenfazit	162
5.5	Praktiken der Arbeitsregulation der gewerkschaftlichen Interessenvertretung: Ansatzpunkte für noch mehr Reflexivität?	165
6	Reflexive Arbeitskräftewirtschaft als Herausforderung	172
6.1	Zentrale Ergebnisse für die TV-Content-Produktion	172
6.2	Implikationen für die Praxis in anderen Branchen	177
6.3	Implikationen für Lehre und Forschung	180
	Literatur	182

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Konstitution von sozialen Systemen – ein Schichtenmodell	28
Abbildung 2:	Soziale Praktiken der Arbeitskräftewirtschaft	30
Abbildung 3:	Grad der Reflexivität und der Bedeutung interorganisationaler Beziehungen in der Arbeitskräftewirtschaft	31
Abbildung 4a:	Zum Zusammenhang von Querschnitts- und funktionalen Problemen der reflexiven Arbeitskräftewirtschaft	33
Abbildung 4b:	Die funktionalen Probleme der reflexiven Arbeitskräftewirtschaft	37
Abbildung 5:	Arten und Weisen der Arbeitsregulation – Formalität und Intentionalität	41
Abbildung 6:	Konstitution von sozialen Systemen und ihrer Arbeitsregulation – ein Schichtenmodell	43
Abbildung 7:	Projektnetzwerke – Der Aktualisierungs-Institutionalisierungs-Mechanismus	50
Abbildung 8a:	Selektionskaskaden in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion	94
Abbildung 8b:	Die Selektionskaskaden im <i>Above-the-Line</i> -Bereich	95
Abbildung 8c:	Die Selektionskaskaden im <i>Below-the-Line</i> -Bereich	100
Abbildung 9:	Zum Zusammenhang von Arbeitskräfteversorgung, -planung, -selektion, -einarbeitung und -entwicklung	120
Abbildung 10:	Mehrebenenregulation von Arbeit in der TV-Content-Produktion	158

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Funktionale Probleme und Problemlösungen der Arbeitskräftewirtschaft in einer vertikal-tief integrierten Unternehmung	39
Tabelle 2:	Lösungen allgemeiner Probleme der Arbeitsregulation im dualen System industrieller Beziehungen	48
Tabelle 3:	Wandel im Feld der TV-Content-Produktion	71
Tabelle 4:	Beziehungsmanagement von Fernsehproduzenten und Arbeitskräften	83
Tabelle 5:	Lösungen des Arbeitskräfteversorgungsproblems in „Normalbetrieben“ und in der TV-Content-Produktion	88
Tabelle 6:	Problemlösungen für die Arbeitskräfteplanung in „Normalbetrieben“ und in der TV-Content-Produktion	93
Tabelle 7:	Selektionskriterien für <i>Above- und Below-the-Line</i> -Arbeitskräfte	101
Tabelle 8:	Praktiken der Arbeitskräfteelektion und Arbeitskräfteeinarbeitung in „Normalbetrieben“ und in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion	106
Tabelle 9:	Praktiken der Arbeitskräftebindung im <i>Above- und im Below-the-Line</i> -Bereich	112
Tabelle 10:	Problemlösungen für das Arbeitskräftebindungsproblem im „Normalbetrieb“ und in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion	112
Tabelle 11:	Praktiken der Arbeitskräfteentwicklung in „Normalbetrieben“ und in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion	118
Tabelle 12:	Problemlösungen für das Arbeitskräftekoordinationsproblem in „Normalbetrieben“ und in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion	123
Tabelle 13:	Praktiken der Arbeitskräftefreistellung in „Normalbetrieben“ und in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion	127
Tabelle 14:	Substitute für den HR-Prozess in internen Arbeitsmärkten in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion	129
Tabelle 15:	Lösungen allgemeiner Probleme der Arbeitsregulation in Projektnetzwerken in der TV-Content-Produktion	164

Vorwort

Für die vorliegende Studie bin ich inhaltlich alleine verantwortlich. Trotzdem haben eine Reihe anderer Institutionen und Personen zum Gelingen dieses Projekts beigetragen. Die vorliegende Analyse der Praktiken der reflexiven Arbeitskräftewirtschaft und der Arbeitsregulation in der TV-Content-Produktion wäre ohne die finanzielle Unterstützung durch die Hans-Böckler-Stiftung (Projektnummer 2007-956-3) nicht entstanden. Dr. Sebastian Brandl, Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, hat das Projekt immer konstruktiv begleitet. Ich danke ihm an dieser Stelle auch für seine Geduld ganz herzlich. Wichtige inhaltliche Anregungen erhielt ich von Jörg Sydow und Arnold Windeler, die beide mit ihren Vorschlägen maßgeblich zum erfolgreichen Abschluss des Projekts beigetragen haben. Großen Dank bin ich auch den Interviewpartnerinnen und den Interviewpartnern schuldig, die sich zum Teil mehrmals mit mir getroffen haben und in zwei Fällen eine erste Version dieses Forschungsberichts begutachtet haben. Die Literaturrecherche und -beschaffung hat an der Fachhochschule des Bundes, Fachbereich Arbeitsverwaltung, Jürgen Nürnberger und sein Team genauso professionell unterstützt wie Günter Höld und seine Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter an der Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule Kempten. Die meisten Grafiken erstellte Knud Hendricks im Rahmen einer Tätigkeit als studentische Hilfskraft, die von der Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule Kempten finanziert wurde. Anna Hoffmann lektorierte eine erste Version dieses Buches. Ihnen allen sei an dieser Stelle für ihr Engagement ganz herzlich gedankt.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine spannende Lektüre und freue mich über Rückmeldungen zum Inhalt dieser Studie (carsten.wirth@fh-kempten.de).

Heidelberg/Kempten im Dezember 2009

Carsten Wirth

Executive Summary

In der TV-Content-Produktion, der Produktion von Inhalten für das Fernsehen, hat sich die Koordinationsform ‚Projektnetzwerk‘ durchgesetzt. In *Projektnetzwerken* wird Subunternehmungen und Freiberuflern von Fernsehproduzenten und Fernsehsendern Arbeit übertragen, die diese im netzwerkcharakteristischen Beziehungszusammenhang koordinieren – auf Basis ihrer Erfahrungen in der Kooperation und unter Berücksichtigung von Perspektiven für die weitere Zusammenarbeit mit Fernsehsendern und Fernsehproduzenten. In diesen Projektnetzwerken sind zwar Konzernunternehmen bedeutsam, dennoch ist die Betriebsgröße (gemessen in Beschäftigten) in den Netzwerkunternehmungen in der Regel sehr klein. Beispielsweise beschäftigt ein deutscher Großproduzent zehn Arbeitnehmer/innen. Aber er koordiniert in seinen Projekten innerhalb eines Jahres mehr als 300 Arbeitskräfte, die bei ihm befristet angestellt sind, als Freiberufler/innen aktiv werden oder in Subunternehmungen arbeiten. Dadurch ist die typische Betriebsgröße in der TV-Content-Produktion gering, häufig sogar unter fünf Beschäftigten. Zudem kann man die Arbeit in der TV-Content-Produktion als hochgradig flexibel beschreiben: die Einsatzorte der Arbeitskräfte wechseln, zumindest ein Teil der Mitglieder in Projektteams wird von Projekt zu Projekt ausgetauscht, die Zusammenarbeit ist befristet und häufig von kurzer Dauer. In der Produktion wechseln die Arbeitskräfte zuweilen von Projekt zu Projekt ihren Status. In einem Projekt werden sie als Selbstständige, im nächsten als Arbeitnehmer/in aktiv. Damit unterscheiden sich die Charakteristika von Arbeit in der TV-Content-Produktion von den normativen Bezugspunkten des Mitbestimmungssystems, die von stabilen Belegschaften in abhängiger Beschäftigung ausgehen, die in einer räumlichen Einheit (Betrieb) zusammengefasst sind.

Insbesondere an Mitbestimmungsträger stellen die oben genannten Merkmale von (Arbeit in) Projektnetzwerken besondere Anforderungen. Deshalb wurde in dem Projekt ‚Arbeitskräftewirtschaft und Arbeitsregulation in Projektnetzwerken am Beispiel der Fernsehproduktion‘ in der fiktionalen Fernsehproduktion untersucht, wie das Personalmanagement in dieser von Projektnetzwerken geprägten Industrie erfolgt, wer dafür zuständig ist und wie Arbeit in dieser Industrie reguliert ist.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass es in diesem Fall nicht sinnvoll ist, von Personalmanagement zu sprechen, da der Zugriff auf Arbeitskräfte – und zwar unabhängig von ihrem rechtlichen Status – Gegenstand von Reflexion ist und im Zuge einer reflexiven Arbeitskräftewirtschaft erfolgt. Ich bezeichne diese Praktiken des Zugriffs auf Arbeitskräfte in Unternehmungen im Zusammenspiel mit der Koordination von Arbeitskräften in Subunternehmungen und von Freiberuflern/innen als reflexive Arbeitskräftewirtschaft. Insofern ist es auch adäquater, allgemein(-er) von Erwerbstätigkeiten zu sprechen. Mit der reflexiven Arbeitskräftewirtschaft ist also eine Perspektivenerweiterung verknüpft, denn Reflexionen und Aktivitäten beziehen sich nicht nur auf die betriebliche Belegschaft, sondern auch auf die Arbeitskräfte in netzwerkförmigen Beziehungszusammenhängen, auf die die Netzwerkunternehmungen über Pools von Arbeitskräften und Unternehmungen zugreifen. Ergänzend grei-

fen in einigen wenigen Bereichen, z.B. bei Studiobetreibern, die Akteure auch auf Unternehmungen in marktlichen Beziehungen zu. Reflexive Arbeitskräftewirtschaft umfasst aber auch die Gestaltung des organisationalen Felds unter Bezug auf die Praktiken der Arbeitskräftewirtschaft. In der fiktionalen TV-Content-Produktion – dies zeigt die vorliegende Untersuchung – ist das organisationale Feld insb. für die Aktivitäten im Bereich der Arbeitskräfteentwicklung von zentraler Bedeutung. In ihrem Zentrum stehen die Gründung von und die Einflussnahme auf Aus- und Weiterbildungseinrichtungen wie z.B. Filmhochschulen, an denen die professionellen Arbeitskräfte dieser Branche sozialisiert, qualifiziert und weitergebildet werden.

Mit den Praktiken der mehr oder minder reflexiven Arbeitskräftewirtschaft verändern sich auch Zuständigkeiten, denn ein klassisches Personalmanagement (in Personalabteilungen) existiert nicht. Die reflexive Arbeitskräftewirtschaft wird beispielsweise an Herstellungs- und Produktionsleiter oder an so genannte *Heads of Department* delegiert, die in Absprache mit der Geschäftsführung der Produktionsunternehmung und des Fernsehenders (Teile von) Teams zusammenstellen, einsetzen und freistellen. Sie greifen dabei auf eigene Pools von Arbeitskräften zurück, mit denen sie in früheren Projekten kooperiert haben.

Die flexible Erwerbstätigkeit in der TV-Content-Produktion basiert auf einer multipplen sozialen Einbettung, die mit staatlicher Unterstützung hervorgebracht wird. Der Zugriff auf Kreative hängt dominant von personalen Beziehungen ab. Technisch-handwerklich qualifizierte Arbeitskräfte werden vor allem in organisationalen Beziehungen gewonnen. Damit diese Beziehungen genutzt werden können, schaffen Akteure in so genannten Medienregionen (z.B. Köln, Berlin/Babelsberg) Kontaktpunkte, die für ein Beziehungsmanagement genutzt werden können. Beispielsweise beteiligen sich Film- und Wirtschaftsförderer an der Gründung von Filmhochschulen, die wiederum Vertreter/innen von Film- und Fernsehproduzenten als (nebenberufliche) Lehrende beschäftigen – und indem sich die Akteure dort treffen, schaffen sie z.B. die Voraussetzungen für die Arbeitskräfteselektion und -entwicklung. Flexible und zugleich funktionale Erwerbstätigkeiten sind – dies zeigt diese Untersuchung – ohne staatliches Engagement nicht möglich.

Die in Projektnetzwerke eingebundenen Klein(st)betriebe der TV-Content-Produktion quasi-externalisieren Funktionen, die normalerweise in „Normalbetrieben“ wahrgenommen werden, an das Feld der Fernsehproduktion: So findet z.B. die Arbeitskräfteentwicklung vor allem in Filmhochschulen statt und die Koordination von Arbeitskräften basiert auf im Feld institutionalisierten Professionalitätsnormen. Insofern kann festgehalten werden, dass die hyperschlanke Koordinationsform ‚Projektnetzwerk‘ auf die Unterstützung durch andere Organisationen und Institutionen angewiesen ist.

Die Kleinstbetriebe in der TV-Content-Produktion mit fluktuierenden Erwerbstätigten und wechselnden Arbeitsorten sind ein schwieriges Terrain für die Akteure der Mitbestimmung. Klassische Mitbestimmungspraktiken finden sich dementsprechend nur in wenigen „Inseln der klassischen Regulation“. Dies sind die öffentlich-rechtlichen

Fernsehsender und ihnen angeschlossene Studiobetriebe (Studio Hamburg, Bavaria Film), die aber durch Ausgründungen und die Formation von (konzerngesteuerten) Projektnetzwerken immer weniger Erwerbstätige umfassen. Jenseits der Inseln der klassischen Regulation ist eine Vielzahl von Akteuren (neben den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften z.B. Berufsverbände, die Arbeitskräfte selbst, Film- und Wirtschaftsförderer, ja sogar Versicherungsmakler) für Arbeitsregulationen mitverantwortlich. Viele der Regulationen sind fragil und außerordentlich heterogen, so dass sich die Regulationen für gleiche bzw. gleichwertige Arbeit z.T. drastisch unterscheiden.

Der Versuch mittels einer Kooperation mit Berufsverbänden den fragilen Charakter der Arbeitsregulationen zu reduzieren, bleibt ein schwieriges Unterfangen für die Gewerkschaften. Berufsverbände und Gewerkschaften operieren nach unterschiedlichen Logiken (Vereinheitlichung vs. Vertretung berufsständischer Interessen). Zudem erschweren Konkurrenzen zwischen Berufsverbänden die Koordination des Handelns.

Ergänzend und/oder alternativ zur Kooperation mit Berufsverbänden könnten Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen nach dem Beginn einer netzwerkorientierten Interessenvertretung durch die Integration arbeitnehmerähnlicher Personen in ihre Aktivitäten ihre Netzwerkorientierung weiter ausbauen, um bessere Arbeitsregulationen durchzusetzen. Dazu könnten sie ihre relativ mächtvolle Position in öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern nutzen, um z.B. Vergabерichtlinien zu formulieren, die in den konzerngesteuerten Projektnetzwerken öffentlich-rechtlicher Sender gelten. Dadurch würde in einem wichtigen Teilbereich der fiktionalen Fernsehproduktion eine höhere Stabilität und Verbesserung der Arbeitsregulationen erreicht, die wiederum Ausstrahlungseffekte auf andere Produktionen hätte. Konfliktorientiertere Ansätze könnten *Organizing*-Praktiken aufgreifen, die die Führung einer Unternehmung bzw. eines Unternehmungsnetzwerkes zu einem öffentlichen Vorgang machen, um Arbeitgeber, die von etablierten Standards abweichen (wollen), zu disziplinieren oder um Arbeitsregulationen zu verbessern. Die Einbeziehung von Sozialversicherungsträgern in derartige Kampagnen könnte genauso die Arbeitsregulation verbessern wie korporatistische Arrangements, mit denen die Kontextbedingungen der TV-Content-Produktion auch im Interesse der Arbeitskräfte beeinflusst werden.

1 Einleitung

1.1 *Wandel in Unternehmungen und in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung: Von der vertikal tief integrierten Unternehmung zu (Projekt-)Netzwerken*

Unternehmungen – und nicht zuletzt die Arbeitsteilung zwischen ihnen – wandeln sich gravierend (vgl. dazu z.B. Powell 2001). Unternehmungen reduzieren weiter die Führungsebenen und werden in Prozessen des *Downsizings* zum Teil stark verkleinert. Auf der anderen Seite wachsen frühere *Start-ups* wie Cisco derart stark, so dass sie nach nur wenigen Jahren mehr als 26000 Arbeitnehmer/innen beschäftigen. Durch Fusionen – wie die von Vodafone und Mannesmann – entstehen neue Unternehmungskonglomerate. In der Terminologie von Bennett Harrison (1994) handelt es sich dabei um eine „*concentration with centralization*“: Die Unternehmungen werden unter einer einheitlichen Leitung einer herrschenden Unternehmung zusammengefasst und formieren einen Konzern im Sinne des deutschen Aktienrechts. Parallel dazu werden die Wertschöpfungsketten restrukturiert und nicht selten dezentralisiert. Unternehmungen konzentrieren sich auf ihre „*Kernkompetenzen*“ (Prahalad/Hamel 1990) und übertragen anderen Unternehmungen im Zuge von Make-or-Buy-Entscheidungen Funktionen (vgl. z.B. Müller/Prangenberg 1997; Sydow/Möllering 2009). Dabei treten insb. bei standardisierbaren Produkten und Dienstleistungen marktliche, dominant vom Preis gesteuerte Geschäftsbeziehungen zu anderen Unternehmungen an die Stelle der eigenen Produktion dieser Güter und Dienstleistungen. Oftmals jedoch, insb. wenn die Produkte und Dienstleistungen komplexer sind und sie ein hohes Maß an „*Kundenintegration*“ (Kleinaltenkamp 1998) erfordern oder wenn sie durch ein besonderes Maß an Innovation gekennzeichnet sind, erfolgt die Koordination in Netzwerkbeziehungen, die interorganisationale Netzwerke konstituieren (vgl. z.B. Sydow 1992; Rammert 1997; Windeler 2001; Duschek 2002). In derartigen Netzwerken koordinieren die Akteure ihre Aktivitäten dominant mit Bezug auf den relativ dauerhaften Beziehungszusammenhang zwischen mehr als zwei Akteuren (vgl. zu diesem Netzwerkbegriff Windeler 2001 und die Diskussion unterschiedlicher Netzwerkbegriffe in Sydow/Windeler 2000).¹

¹ Trotz einer mittlerweile vorhandenen Tradition in der Netzwerkforschung (vgl. Freeman 2004) und der Entwicklung von zwei grundlegenden Forschungstraditionen, dem strukturellen Netzwerkansatz und des Governance-Ansatzes der Netzwerkforschung (vgl. dazu z.B. Windeler 2001; Windeler/Wirth 2010), hat sich bisher noch keine Einigkeit darüber eingesetzt, wie Netzwerke zu definieren sind. Vielmehr existiert noch immer ein „*Netzwerkdschungel*“ (Windeler 2003, S. 35). Gemeinsam ist Netzwerkansätzen eine relationale Perspektive, in der die Beziehungen und deren Charakteristika untersucht werden. Im Governance-Ansatz, der der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, wird dies häufig durch eine bestimmte Qualität der Beziehung (z.B. kooperativ, vertrauensvoll, reziprok etc.) erfasst. Die hier verwendete Beziehungsqualität „*relative Dauerhaftigkeit des Beziehungszusammenhangs*“, die für die Koordination der Beziehungen und Aktivitäten im Beziehungszusammenhang von mehr als zwei Unternehmungen herangezogen wird, ist allgemein genug, um

Werden die Netzwerkbeziehungen in interorganisationalen Netzwerken vor allem zwischen Unternehmungen formiert, spricht man von Unternehmungsnetzwerken. Der entsprechend relativ dauerhafte Beziehungszusammenhang kann dabei durch Prozesse der Intensivierung der Zusammenarbeit entstehen, die man auch als eine „Quasi-Internalisierung“ (Sydow 1992) wirtschaftlicher Funktionen verstehen kann. Eine Quasi-Internalisierung schließt auch die Aufnahme einer netzwerkförmigen Beziehung ein (vgl. dazu Windeler 2001). Oder Unternehmungsnetzwerke werden durch die Übertragung von Aufgaben an andere rechtlich selbstständige Organisationen bei gleichzeitiger Beibehaltung einer engen Koordination, also durch Outsourcing oder genauer durch „Quasi-Externalisierung“ (Sydow 1992), konstituiert.

Die Abgrenzung von Unternehmungsnetzwerken von Märkten und Hierarchien erfolgt über den jeweils dominanten Koordinationsmechanismus (vgl. Windeler 2001). Während sich die Akteure bei der Koordination auf Märkten dominant am Preis orientieren, sind in Hierarchien wie Unternehmungen bzw. Konzernen Weisungen die dominante Koordinationsform. Dies schließt nicht aus, dass z.B. die Transaktionen auf Märkten auch in Beziehungen eingebettet sind (vgl. z.B. Zukin/DiMaggio 1990). Der Preis bleibt aber für den Abschluss und die Koordination der Transaktion dominant. Umgekehrt können in Hierarchien marktliche Elemente integriert werden, z.B. durch Bieterverfahren unterschiedlicher Werke in einem konzerninternen Produktionsverbund (vgl. Wilhelm 2009). Letztendlich kann die Entscheidung aber immer von einem herrschenden Unternehmen durchgesetzt werden – und zwar unabhängig von den Preisen (vgl. Wirth/Sydow 2004). Unternehmungsnetzwerke hingegen können – ohne die Dominanz des Beziehungszusammenhangs für die Koordination der ökonomischen Aktivitäten aufzugeben – in einem unterschiedlich stark ausgeprägten Maß marktliche Elemente integrieren. Sie können aber auch hierarchisch koordinierte Netzwerke sein. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn ein oder wenige Akteure in Unternehmungsnetzwerken die Strategie und die Aktivitäten deutlich mehr bestimmen als andere Netzwerkunternehmungen (vgl. Windeler 2001).

Komplexe, innovative, aber auch risikoreiche Produkte und Dienstleistungen werden nicht nur zunehmend in Netzwerken sondern auch in Projekten erstellt. Dies gilt für die Bauindustrie (vgl. z.B. Eccles 1981; Ebers u.a. 2000), die Biotechnologie (vgl. z.B. Powell u.a. 2002), die IT-Industrie (vgl. z.B. Barley/Kunda 2004) oder die Medien- und Kulturindustrie (vgl. klassisch Mintzberg/McHugh 1985 und z.B. die Beiträge in Sydow/Windeler 2004 oder Mayer-Ahuja/Wolf 2005). Auch in klassischen Industrien wie der Automobilindustrie ist ein Trend zur Koordination und Arbeit in

einerseits Netzwerke von Unternehmungen abzugrenzen, und andererseits eine Differenzierung zu Märkten vorzunehmen. Eine Konsequenz der Verwendung dieses allgemeinen Netzwerkbegriffs von Windeler (2001) ist, dass die Bestimmungsmerkmale anderer Netzwerkbegriffe für die Differenzierung von Netzwerken genutzt werden können. Es wird in dieser Untersuchung z.B. deutlich werden, dass Projektnetzwerke in der TV-Content-Produktion hierarchische Netzwerke sind und weniger auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit basieren denn auf ausgeprägten Machtasymmetrien.

Projekten unverkennbar. Christophe Midler (1995) spricht deshalb am Beispiel von Renault anschaulich von einer „*projectification of the firm*“.

Vernetzung und Projektifizierung spielen in bestimmten Industrien zusammen. Ein Beispiel par excellence dafür ist die Film- und Fernsehproduktion, in der sich Projektnetzwerke als dominante Koordinationsform durchgesetzt haben (vgl. dazu insb. Windeler/Sydow 2001a; für die USA Christopherson 1996 und für Großbritannien Abercrombie 1996). In diesem Typus von Unternehmungsnetzwerken arbeiten die Akteure projektbezogen und zugleich projektübergreifend relativ dauerhaft zusammen (vgl. Sydow/Windeler 1999). Sie sind hierarchische Unternehmungsnetzwerke, weil Fernsehproduzenten und insbesondere Fernsehsender als strategisch platzierte und sich platzierende Akteure in Projektnetzwerken die Koordination der Aktivitäten in diesen Beziehungszusammenhängen dominieren. Zugleich lösen sich in Projektnetzwerken klassische betriebliche Zusammenhänge auf. Karrieren werden tendenziell zu „*boundaryless careers*“ (Arthur 1994), die sich stärker an Projektnetzwerken orientieren denn an den internen Arbeitsmärkten von Unternehmungen. Diese Veränderungen in Unternehmungen und ihrer zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung haben Konsequenzen für die Personalfunktion, die ebenfalls einem erheblichen Veränderungsdruck ausgesetzt ist.

1.2 *Wandel in der Personalfunktion: Vom Personalwesen über das Strategic Human Resource Management zur reflexiven Arbeitskräftewirtschaft*

Historisch betrachtet nahm die Personalfunktion in Unternehmungen in den 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts eine eher verwaltende und fürsorgende Rolle ein. Der Begriff des Personalwesens steht für diese Praktiken (vgl. Wächter 1992, S. 316). Dies ändert sich erst in den 70er Jahren. Die Ausweitung der Mitbestimmungsrechte im Zuge der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes verleiht dem Personalmanagement strategische Bedeutung für die Gestaltung der industriellen Beziehungen und wertet es innerbetrieblich auf (vgl. Braun 2002). Das Personalwesen bzw. die „Personalwirtschaft“ (Drumm 2004) wird durch ein eher allgemeines „Personalmanagement“ (Scholz 2000) in den Fach- und Personalabteilungen abgelöst.

In den 80er Jahren kommt es vor dem Hintergrund des verschärften Wettbewerbs zu einer Ökonomisierung des Personaleinsatzes und zu einer (stärkeren) Beachtung der strategischen Dimension des Personalmanagements. Die Humanressourcen einer Unternehmung werden einer bewusst(er)en Bewirtschaftung unterzogen. Die Personalfunktion entwickelt sich zum Strategic Human Resource Management, das die Verknüpfung von Unternehmungsstrategie und Personalmanagement in das Zentrum rückt (vgl. grundlegend Staehle 1989; zusammenfassend zum Wandel der Personalfunktion in der Personallehre Wächter 1992). Im Zuge der zunehmenden Orientierung an *Shareholder Value*-Konzepten in der Betriebswirtschaftslehre und in der Praxis von Unternehmungen wird die Ökonomisierung des Personaleinsatzes fortgeschrieben und unter neuen Vorzeichen – hier Steigerung des Unternehmungswerts – vorangetrieben (vgl. Grieger 2004).

Die Ökonomisierung des Personaleinsatzes begleitet seine Flexibilisierung. Konzepte wie die „flexible firm“ (Atkinson 1984; Volberda 1999) verweisen auf den flexiblen Einsatz von z.B. befristet Beschäftigten und Teilzeitkräften. Wirth (2007) zeigt am Beispiel des Einzelhandels wie Belegschaften nachhaltig durch die Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes verändert werden – und damit die Möglichkeiten und Grenzen einer effektiven Interessenvertretung (vgl. zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes z.B. auch die Beiträge in Martin/Nienhüser 2002; Schenk 2002). Wilkens (2004) entwickelt Konzepte für eine Arbeitskräftepolitik mit „Arbeitskraftunternehmern“ (Voß/Pongratz 1998), die ihre Arbeitskraft flexibel in und zwischen Organisationen vermarkten.

Mit der verstärkten Ökonomisierung des Personaleinsatzes ist seit Mitte der 80er Jahre ein grundlegend anderes Managementverständnis verknüpft. Dazu trägt auch der verstärkte Umweltbezug von Management bei (vgl. Pfeffer/Salancik 2003; Schreyögg 1984). Der (internationale) Netzwerkdiskurs in Forschung und Praxis rückt zudem die interorganisationale Arbeitsteilung in den Fokus der Aufmerksamkeit. Damit wird die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung verstärkt als strategische Variable wahrgenommen (vgl. aus industriesoziologischer Sicht Altmann u.a. 1986 und Baethge/Oberbeck 1986; aus betriebswirtschaftlicher Sicht grundlegend Sydow 1992). Dies betrifft auch den Personalbereich von Unternehmungen. Dabei wird nicht nur über das Outsourcing einzelner oder aller Personalfunktionen nachgedacht und dies auch praktiziert (vgl. dazu die explorative Studie von Alewell u.a. 2007), sondern der Einsatz von Subunternehmungen, Freiberuflern/innen oder Leiharbeitern/innen wird verstärkt (vgl. z.B. Kock 1990; Wirth 1994; Nienhüser/Baumhaus 2002; Promberger 2007; Hertwig 2009 für einige Studien aus Deutschland; Powell 2001, Kalleberg 2008 und Kalleberg/Marsden 2005 für die USA). Crossmentoring-Programme (vgl. Barzantny 2008), der befristete Einsatz von Interim-Managern/innen (vgl. dazu Alewell u.a. 2005) oder Formen einer unternehmungsübergreifenden Personalentwicklung (vgl. dazu die Beiträge in Endres/Wehner 1996) ergänzen diese Formen unternehmungsübergreifenden „Personal“-managements. Die Zusammenarbeit mit Dritten (im Bereich der Personalfunktionen) lässt allerdings auch „Grenzen der betrieblichen Personalpolitik“ (Wächter 1989 am Beispiel von Atomkraftwerken) deutlich werden. Auch bislang vertikal-tief integrierte Betriebe wie der Frankfurter Flughafen, die zeit- und zugleich sicherheitskritische Dienstleistungen auf engstem Raum produzieren, greifen immer stärker auf Arbeitskräfte in Tochterunternehmen und auf Leiharbeitskräfte zurück (vgl. Windeler/Wirth 2005).

Werner Nienhüser (1999, S. 168) hat diesen Trend zur Ausweitung der Personalpolitik jenseits der Unternehmungsgrenzen produktiv aufgegriffen und den Begriff der „netzwerkbezogenen Arbeitskräftewirtschaft“ geprägt. Diese tritt an die Stelle einer unternehmensbezogenen Personalwirtschaft oder ergänzt diese zumindest. Es kommt also nicht zum „*end of personnel*“, so der Titel der Zeitschrift Management revue 1/2009, denn es gibt weiterhin in den Betrieb integrierte Arbeitskräfte (vgl. auch Rei-

chel/Mayrhofer 2009). Das Verhältnis und die Bedeutung von Arbeitskräften in Betrieben und in netzwerkförmigen Beziehungszusammenhängen werden aber variiert. Eränzend kommt es im Zuge der so genannten „Markt-Subkontrahierung“ (Nienhüser 1999, S. 162) zum Zugriff auf Arbeitskräfte in Unternehmungen, die in dominant marktlichen Beziehungen mit dem Abnehmer ihrer Produkte oder Dienstleistungen stehen. Der Zugriff und die Reflexion auf Personal erfolgen in der Konsequenz nun auch interorganisational und mit ständigem Blick auf die Möglichkeit der Umwandlung von Personal in Arbeitskräfte (bzw. umgekehrt). Er bezieht sich (auch) auf den gesamten netzwerkförmig koordinierten Beziehungszusammenhang einer Unternehmung und bezieht Arbeitskräfte aus Unternehmungen in marktlichen Beziehungen mit ein. Er wird dabei nicht notwendigerweise in einer Personalabteilung konzipiert und wahrgenommen, sondern kann – wie Werner Nienhüser (1999) anschaulich am Beispiel der Bauwirtschaft zeigt – auch in der Beschaffungs- oder Internationalisierungsabteilung angesiedelt sein.

Ich werde den Begriff der Arbeitskräftewirtschaft von Werner Nienhüser (1999) aufnehmen und ihn für den organisierten Zugriff auf Arbeitskräfte reservieren, unabhängig davon, ob diese als abhängig Beschäftigte hierarchisch, als Selbstständige oder als Beschäftigte anderer Unternehmungen netzwerkförmig koordiniert werden. Eränzend wird in Bereichen, in denen Autonomie und Sicherheit gewährleistet sind – dies lehrt uns z.B. der Resource Dependence-Ansatz mit Blick auf das *Organization Set* einer Unternehmung (vgl. Pfeffer/Salancik 2003) – im Zuge einer Arbeitskräftewirtschaft auf Arbeitskräfte aus Unternehmungen in marktlichen Beziehungen zugegriffen. Dies ist beispielsweise bei bestimmten Reinigungsdienstleistungen der Fall, die Unternehmungen von Dritten beziehen, weil dort ein entsprechend großes (Über-) Angebot an Unternehmungen diese Dienstleistungen anbietet. Der Begriff der Arbeitskräftewirtschaft erweitert entsprechend die Perspektive auf das Zusammenspiel von betrieblicher Personalwirtschaft und überbetrieblichen Arbeitsarrangements. Im Unterschied zu Werner Nienhüser (1999) möchte ich den Begriff der Arbeitskräftewirtschaft aber auch auf Aktivitäten in der Umwelt von Unternehmungen ausdehnen, mit denen sie sicherstellen, dass sie einen adäquaten Zugriff auf Arbeitskräfte haben. Dies betrifft beispielsweise die wechselseitige Beeinflussung der Unternehmung und des „organisationalen Felds“ (DiMaggio/Powell 1983, S. 148) oder der Gesellschaft. Damit geraten z.B. Fragen nach der Verknüpfung von Unternehmungen und einer Branche und dem dazugehörigen Aus- und Weiterbildungssystem in den Fokus.

Der Grad der Reflexivität, mit dem eine Arbeitskräftewirtschaft praktiziert wird, kann dabei variieren. Nicht alles an Arbeitskräftewirtschaft geschieht mit einem ähnlich hohen Grad an Reflexivität, wie er dem *Personalmanagement* üblicherweise unterstellt wird – zumindest bislang. Die Praktiken der Arbeitskräftewirtschaft bezeichne ich nur dann als *reflexive Arbeitskräftewirtschaft*, wenn die Akteure, die für Elemente von Arbeitskräftewirtschaft verantwortlich sind, systematisch Daten erheben, aufbereiten, auswerten und in ihrem Handeln wieder verwerten – wenn die Praktiken der Arbeitskräftewirtschaft also mit einem Lernprozess verknüpft sind. Reflexive Ar-

beitskräftewirtschaft ist also dadurch gekennzeichnet, dass dauerhaft und permanent neues Wissen generiert wird und dieses in jedem Handlungsakt verwertet wird. Dies schließt allerdings nicht aus, dass unintendede Handlungsfolgen eintreten oder dass die Akteure vor dem Hintergrund unerkannter Handlungsbedingungen agieren. Letztere sind zuweilen sogar das Resultat unintendeder Handlungsfolgen (vgl. Windeler 2001 unter Bezug auf Giddens 1984, S. 5). Diese Praktiken einer reflexiven Arbeitskräftewirtschaft bzw. Ansatzpunkte für eine Steigerung ihrer Reflexivität stehen im Zentrum dieses Buches.

Diese Praktiken der reflexiven Arbeitskräftewirtschaft lassen sich – nicht zuletzt auch wegen des Vordringens von Leiharbeit, Subunternehmern und Neuen Selbstständigen – in vielen Branchen studieren (vgl. dazu z.B. Promberger 2007; Vogel 2004 und die Beiträge in Martin/Nienhüser 2002; Kalleberg/Marsden 2005; Kalleberg 2008). In besonderer Weise ist dies in Branchen möglich, in denen Projektnetzwerke bedeutsam sind, weil in dieser hochgradig flexiblen Koordinationsform einerseits befristet beschäftigte Arbeitnehmer/innen, andererseits rechtlich selbstständige Unternehmungen und Freiberufler/innen zeitlich begrenzt in Projekten kooperieren, aber zugleich möglicherweise über Jahre hinweg in verschiedenen Projekten zusammen arbeiten (vgl. schon Sydow/Windeler 1999). Neben der Bauindustrie, der Biotechnologie und der IT-Industrie sind diese Projektnetzwerke insb. in der Content-Produktion für Film und Fernsehen sowie neuerdings für das Internet verbreitet, ja dort sogar mittlerweile als die dominante Koordinationsform ökonomischer Aktivitäten etabliert. In der TV-Content-Produktion, die durch kurzfristige, hoch risikoreiche und kreative Projekte gekennzeichnet ist (vgl. Windeler 2004), haben sich in den vergangenen 25 Jahren Praktiken einer Arbeitskräftewirtschaft etabliert. Von diesen ist anzunehmen, dass sie sich auch in anderen projektbasierten Industrien verbreiten bzw. es kann heute schon – auch in traditionellen Industrien wie der Metall- und Elektroindustrie mit ihren zahlreichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten, ihren Formen kundennaher Produktion im Anlagenbau – festgestellt werden,² dass diese Unternehmungen ähnliche, aber branchenspezifisch ausgeprägte Praktiken entwickeln. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die Praktiken der reflexiven Arbeitskräftewirtschaft in der TV-Content-Produktion – nicht zuletzt auch wegen der dadurch veränderten Rahmenbedingungen für Arbeitsregulation – genauer zu analysieren. Man kann in dieser Industrie schon seit längerer Zeit die „Zukunft in der Gegenwart erfahren“ (Windeler u.a. 2001).

Im Folgenden werden, aufsetzend auf empirischen Erkenntnissen in der Fernsehproduktion, Praktiken einer Arbeitskräftewirtschaft erstmals in einer von Projektnetzwerken dominierten Branche explorativ untersucht. Damit könnte diese Analyse auch als Grundlage für weitere Studien zu den Möglichkeiten und Grenzen der Arbeits-

² Verwendet man einen sehr weiten Projektbegriff, dann sind auch Formen der Zuteilung bzw. Verteilung von Produktionen verschiedener Modelle von z.B. PKW's eine Form der Projektifizierung, weil die damit verknüpften Entscheidungen über Investitionen die Produktion zu einem zeitlich befristeten Projekt machen.