

Transorganisationale Arbeit in den Creative Industries
Eine praxistheoretische Analyse

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer
Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)
an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Universität Hamburg

vorgelegt von

Doris Ruth Eikhof

Geboren am 22. Dezember 1976 in Hamburg

Erscheinungsjahr: 2011

Datum der Disputation: 28. April 2010

Vorsitzende der Prüfungskommission: Prof. Dr. Jetta Frost

Erstgutachter: Prof. Dr. Willi Küpper

Zweitgutachter: Prof. Dr. Florian Schramm

Inhalt

0.	Einleitung	6
1.	Theoretische und empirische Grundlagen	15
1.1	Theoretische Grundlagen: Pierre Bourdieus Theorie der Praxis	15
1.1.1	Akteure als Produzenten sozialer Praktiken	17
1.1.2	Die Kapitalarten.....	19
1.1.3	Der Habitus	24
1.1.4	Der Kontext sozialer Praktiken	28
1.1.5	Akteur und Struktur	35
1.1.6	Eine praxistheoretische Perspektive auf die Arbeitswelt.....	36
1.2	Empirische Studie: Die Arbeitswelt Theater.....	43
1.2.1	Methodologische Grundlagen.....	43
1.2.2	Akteursfokussierte Erhebungsmethoden	48
1.2.3	Strukturfokussierte Erhebungsmethoden	52
1.2.4	Die Teilstudien	53
2.	Arbeitswelt Creative Industries	62
2.1	Die Creative Industries.....	62
2.1.1	Creative Industries: Eine Begriffsklärung	63
2.1.2	Die Creative Industries als Motor wirtschaftlicher Entwicklung	76
2.1.3	Merkmale künstlerischer Produktion.....	80
2.1.4	Organisationen in den Creative Industries.....	85
2.1.5	Kunst vs. Wirtschaft(lichkeit)	91
2.1.6	Zwischenfazit	99
2.2	Die Arbeitswelt Theater.....	100
2.2.1	Historischer Hintergrund und rechtliche Stellung der Theaterhäuser	101
2.2.2	Die deutsche Theaterlandschaft in Zahlen	104
2.2.3	Theater als Kulturbetrieb.....	108
2.2.4	Überbetriebliche Organisationen	114
2.2.5	Produktionsstrukturen am Repertoiretheater.....	117
2.2.6	Künstlerische Beschäftigungsverhältnisse am Theater	120
2.2.7	Ausbildung und Arbeitsmarkt für Schauspieler	124
2.2.8	Medien, Theatertreffen und Preise.....	128
2.2.9	Aktuelle Entwicklungen in der Creative Industry Theater	130
3.	Arbeit in den Creative Industries	136
3.1	Befristete Kooperationen.....	139
3.1.1	Projekte, Kooperationen, Produktionen: Eine Begriffsklärung.....	140
3.1.2	Arbeit und Produktion in Kooperationen	142
3.1.3	Zwischenfazit	149
3.2	Organisationen, Kooperationen und individuelle Akteure	150
3.2.1	Zusammensetzung der Kooperations-teams	150
3.2.2	Beschäftigungsverhältnisse.....	153
3.2.3	Organisationen und Kooperationen	160
3.2.4	Zwischenfazit	164
3.3	Transorganisationale Koordination von Kooperationen.....	165
3.3.1	Zusammenstellung der Kooperationen.....	166

3.3.2	Arbeitsmärkte	172
3.3.3	Transorganisationale Arbeitsmärkte	177
3.3.4	Zwischenfazit	182
3.4	Der Idealtyp transorganisationale Arbeit.....	183
4.	Transorganisationale Arbeitswelt Creative Industries.....	187
4.1	Die Creative Industries als Feld der Kapitalakkumulation	188
4.1.1	Kapitalaustausch und Kapitalakkumulation in Beschäftigungsverhältnissen	189
4.1.2	Künstlerische Reputation und symbolisches Kapital	193
4.1.3	Zwischenfazit	198
4.2	Personalbeschaffung in transorganisationalen Arbeitswelten	201
4.2.1	Screening potenzieller Kooperationspartner	205
4.2.2	Soziales Kapital und Personalbeschaffung.....	215
4.2.3	Selbstselektionseffekte transorganisationaler Arbeit	220
4.2.4	Zwischenfazit	222
4.3	Theaterschauspieler und transorganisationale Arbeit	224
4.3.1	Transorganisationale Arbeitspraxis	227
4.3.2	Selbstvermarktung von Arbeitskraft	238
4.3.3	Verbetrieblichung der Lebensführung?	249
4.3.4	Zwischenfazit	255
4.4	Transorganisationale Handlungslogik	259
5.	Transorganisationale Arbeit aus sozio-ökonomischer Perspektive	263
5.1	Transorganisationale Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	264
5.1.1	Flexibilitätsanforderungen kreativer Produktion	264
5.1.2	Kernkompetenzen und der Einfluss organisationsexterner Akteure.....	268
5.1.3	Ressourcenbindung und Loyalität.....	273
5.2	Transorganisationale Arbeit und die Creative Industries im gesellschaftlichen Kontext.....	277
5.2.1	Management konfliktärer Handlungslogiken.....	278
5.2.2	Das Idealbild künstlerischer Arbeit.....	284
5.2.3	Transorganisationale Arbeit und der Lebensstil der Boheme	288
5.3	Die sozio-ökonomische Einbettung transorganisationaler Arbeit	294
6.	Schlussbetrachtung	296
6.1	Resümee	296
6.2	Evaluation der praxistheoretischen Analyseperspektive	302
6.3	Ausblick.....	309
7.	Literaturverzeichnis.....	325
8.	Anhänge.....	357
8.1	Interviewleitfaden Teilstudie/Sample I	357
8.2	Übersicht Interviewpartner Sample I.....	360
8.3	Geschlechterverteilung und Alter Sample II.....	361
8.4	ViCaPP-Fragebogen	362

8.5	ViCaPP-Skalen.....	391
8.5.1	Skalen zur Karriereaspiration.....	391
8.5.2	Skalen zu Karrieretaktiken.....	392
8.5.3	Skalen aus dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung.....	392
8.6	Sample II ViCaPP-Auswertungen	393
8.6.1	Sample II Mittelwerte und Standardabweichungen für Hypothesen 1-8	393
8.6.2	Sample II Testwerte für Hypothesen 1-8.....	394
8.7	Übersicht Interviewpartner Sample III.....	395

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Der soziale Raum	30
Abbildung 2:	Übersicht über die Kombination qualitativer und quantitativer sowie akteurs- und strukturfokussierter Untersuchungsmethoden	61
Abbildung 3:	Typisches Organisationsschema eines Schauspielbetriebes	109
Abbildung 4:	Kopplung und Konfiguration von Organisation-Individuum-Beziehungen im ViCaPP-Konzept.....	230

0. Einleitung

Ich will darüber reden, dass mein persönliches Modell von Arbeit rund um die Uhr inklusive grenzenloser Flexibilität [...] gesellschaftsdeckend eingeführt wird.

Dramatiker René Pollesch

Im Jahr 1997 gründete die damalige Labour-Regierung Großbritanniens eine Creative Industries Task Force und gab dieser Sonderkommission den Auftrag, das sozio-ökonomische Entwicklungspotenzial derjenigen Branchen zu bestimmen und zu fördern, ‚deren zentrale Ressourcen individuelle Kreativität, Fähigkeit und Talent sind und die das Potenzial haben, durch die Entwicklung und Nutzung von geistigem Eigentum für Wohlstand und Beschäftigungszuwachs zu sorgen‘ (DCMS 2001: 5, *eigene Übersetzung*). Mit der Einsetzung der Creative Industries Task Force wurden Aktivitäten in Kunst und Kultur, Architektur, Design und Mode, Werbung und Computerspielindustrie zusammengefasst und als wirtschaftlicher und sozialer Hoffnungsträger definiert. Als solchem wurden ihnen nicht nur politische, akademische und öffentliche Aufmerksamkeit zuteil, sondern auch nationale und EU-weite Förderprogramme. Diese Zuwendungen basierten auf einer dreifachen Heilsbringererwartung. Zum einen waren sie Ausdruck der von Wissenschaftlern propagierten Erwartung, dass die Creative Industries die Entwicklung westlicher Volkswirtschaften vom Industrie- ins Dienstleistungszeitalter vorantreiben würden: ‚Creativity [...] is now the decisive source of competitive advantage‘ (Florida 2004: 5, vgl. u.a. Bell 1976; Castells 1996; Department for Culture, Media and Sports 1998, 2001; Drucker 1993; Haavisto 2004; Hartley 2005). Aus wirtschaftspolitischer Sicht schien es somit angezeigt, die Creative Industries als Zukunftsbranchen zu fördern. Zum anderen wurde, angeführt vom Wirtschaftsgeografen Richard Florida und dessen vielzitierten Studie ‚*The rise of the creative class and how it’s transforming work, leisure, community and everyday life*‘ (Erstausgabe 2000), den Creative Industries die Fähigkeit zugeschrieben, die wirtschaftliche und soziale Entwicklung allgemein positiv zu beleben und vor allem sozial benachteiligten Regionen und Stadtteilen zu neuem Aufschwung zu verhelfen (vgl. Banks et al. 2000; Canclini 2005; Florida und Tinagli 2004; Howkins 2005; Kong 2000; Leadbeater and Oakley 2005; Oakley 2004). Zum wirtschaftspolitischen Förderinteresse gesellte sich somit ein regional- beziehungsweise stadtentwicklungspolitisches, und weltweit begannen Regierungen, ihre Wahlkreise zur ‚creative city‘ oder zum ‚creative cluster‘ zu deklarieren (vgl. u.a. Landry 2005; Leslie 2005; O’Connor 2005; Pratt 2004b). Schlussendlich haftete den Creative Industries der Mythos an, sie böten ihren Beschäftigten mehr berufliche

Freiheit und – dank interessanter und anspruchsvoller Arbeitsinhalte, vergleichsweise hoher Löhne, flexibler Arbeitszeiten und angenehmer Arbeitsatmosphäre – eine insgesamt höhere Arbeits- und Lebensqualität (vgl. Florida 2004; Gill 2002; Haavisto 2004; Howkins 2001; Landry 2005; Perrons 2003). Die Förderung einer derart vielversprechenden Arbeitswelt wurde als politisch erstrebenswert erachtet.

Das politische Interesse an der Entwicklung der Creative Industries hatte zur Folge, dass vermehrt Gelder zu ihrer Erforschung bereitgestellt wurden und sich aus bisher über viele Forschungsdisziplinen verstreuten Studien ein Feld der Creative Industries-Forschung zu formulieren begann. Entscheidend hierfür war nicht nur die Finanzierung zahlreicher Forschungsprojekte, Konferenz- und Vortragsprogramme, sondern auch die Institutionalisierung des Forschungsfeldes durch die Gründung diverser Creative Industries-Forschungszentren und die Einführung von Creative Industries Master-Studiengängen. Forschung und Lehre in diesem Gebiet waren von Anfang an stark angelsächsisch geprägt, was unter anderem dazu geführt hat, dass sich im deutschsprachigen Raum kein Pendant zum Begriff ‚Creative Industries‘ gebildet hat.

Ein erster Blick auf die einflussreichen Monographien der Creative Industries-Forschung verdeutlicht deren disziplinäre Vielfalt: Florida (2004) argumentiert aus wirtschaftsgeographischer, Caves (*The creative industries. Contracts between art and commerce*, 2000) und Throsby (*Economics and culture*, 2001) aus vertragstheoretisch-ökonomischer und Hesmondhalgh (*The cultural industries*, 2007b/Erstauflage 2002) aus kulturtheoretischer Perspektive, während David und Scase (*Managing creativity. The dynamics of work and organization*, 2000) Management- und Organisationsprobleme in den Vordergrund stellen. Den weitaus größeren Teil der Creative Industries-Forschung machen jedoch Aufsatzveröffentlichungen aus, die in so unterschiedlichen akademischen Zeitschriften wie *Journal of Cultural Economics*; *Culture, Media and Society*; *Cultural Studies*; *Creativity and Innovation Management*; *California Management Review*; *Regional Studies*; *Organization Science*; *Journal of Organizational Behavior*; *Work, Employment and Society* und *Sociology* erschienen sind. Entsprechend schwer ist es, abzugrenzen, was als Creative Industries-Forschung gelten soll. Auch die Definition des Forschungsgegenstandes ist alles andere als einheitlich; üblicherweise gelten Architektur, darstellende und bildende Kunst, Film und Musik, Designermode, Kunsthandwerk, Verlagswesen, Rundfunk und Fernsehen, Computersoftware, Spielwaren und Werbung als Creative Industries (eine genauere Definition der Creative Industries als Forschungsgegenstand wird in Kap. 2.1.1 erarbeitet).

Diese Branchen werden in zweierlei Hinsicht und mit zweierlei Intention als Modell diskutiert. Zum einen werden sie in der oben skizzierten Form als wünschenswertes Modell

zukünftiger Wirtschaftsbereiche und Arbeitswelten gesehen. Zum anderen, so argumentieren Autoren mit eher deskriptiv-analytischer Absicht, können die Creative Industries heute als (Vor-)Abbild beziehungsweise Vorreiter zukünftiger Arbeitswelten allgemein interpretiert werden. Es wird angenommen, dass für die Creative Industries typische Charakteristika und Strukturen in zukünftigen Arbeitswelten auch in anderen Branchen verstärkt Verbreitung finden werden. Daher, so die Argumentation, kann die Erforschung der Creative Industries dazu beitragen, aktuelle und künftige Entwicklungen der Arbeitswelt zu beschreiben, zu analysieren und zu gestalten: ‚The study of the cultural economy in fact affords insights for how we understand the current economic transformation towards knowledge-based economies more broadly’ (DeFillippi et al. 2007: 513). Smith und McKinlay (2005: 11) sekundieren ‚there are lessons to be learned from this sector for organisations in general and the management of the labour process in particular’.

In bemerkenswertem Gegensatz zur Behauptung, die Creative Industries ließen sich als präskriptives oder deskriptives Modell künftiger Arbeitswelten lesen, steht das in vielerlei Hinsicht unscharfe und wenig kohärente Bild von den Creative Industries als Arbeitswelt, das sich in der Creative Industries-Forschung findet. Dieses Bild ist zuvorderst ein Patchwork-Bild, das sich aus einer Vielzahl von Studien einzelner Creative Industries zusammensetzt. So finden sich beispielsweise Analysen von Branchenstrukturen (z.B. Christopherson und Storper 1989; Windeler und Sydow 2001), Beschäftigungssystemen (z.B. Broughton 2001; Haunschild 2004c; Menger 1999), Karriereverläufen (z.B. Faulkner und Anderson 1987; Jones 2002; Jones und Walsh 1997) und vor allem Projektarbeit und projektbezogener Beschäftigung (z.B. Blair 2001; DeFillippi und Arthur 1998; Grabher 2002a, b). Eine zusammenfassende und vergleichende Studie, die das gesamte als Creative Industries bezeichnete Feld wirtschaftlicher Aktivität als Arbeitswelt beschreibt und untersucht, fehlt jedoch. Davis’ und Scases (2000) Monographie kommt einem derartigen Vorhaben am nächsten, aber die Autoren konzentrieren sich eher auf Managementprobleme, geben wenig Informationen über ihre empirische Datenbasis und beziehen kaum andere Studien mit in ihre Analyse ein.

Über diese Zersplitterung und Parzellierung der Forschungserkenntnisse hinaus leiden viele Studien an einem inhaltlichen Defizit: Arbeit an sich, als künstlerischer oder kreativer Schaffensprozess, wird kaum untersucht (vgl. auch McKinlay und Smith 2009; Smith und McKinlay 2005; Warhurst 2010). Leadbetter und Oakley (1999: 12) sprechen in diesem Zusammenhang von einem fehlenden Puzzleteil, von der ‚missing middle [...] – how [creatives] work, where they come from, what makes them tick, their distinctive needs’. Symptomatisch für die Perspektive der Creative Industries-Forschung auf Arbeit ist Warhursts (2010: 217) Kritik an Floridas (2004) Studie: ‚Despite a section on ‚Work’ containing five chap-

ters, most of the evidence presented concerns orientations *to* work rather than *of* work' (*Hervorhebung im Original*). In der Creative Industries-Forschung finden sich zwar Informationen über die Rahmenbedingungen künstlerischer und kreativer Arbeit – beispielsweise über Beschäftigungsformen, Karriereverläufe oder industrielle Beziehungen – aber nur selten Beschreibungen der Arbeitsprozesse selbst. In den wenigen Fällen, in denen künstlerische und kreative Arbeit detaillierter beschrieben wird, beispielsweise in der Werbebranche (vgl. Grabher 2002a) oder Videofilmindustrie (vgl. Cohendet und Simon 2007; vgl. auch die Beiträge in McKinlay und Smith 2009), handelt es sich wiederum um Studien einzelner Creative Industries.

Das Fehlen zusammenfassender und vergleichender Aussagen darüber, was die Creative Industries als Arbeitswelt ausmacht und was die besonderen Merkmale von Arbeit in den Creative Industries sind, ist sowohl aus Sicht der Creative Industries-Forschung als auch der Personalwissenschaft und Organisationstheorie ein entscheidendes Defizit. Für die Creative Industries ist Arbeit im Sinne künstlerischer und kreativer Arbeitspraxis die zentrale Produktionsressource, auf deren Professionalisierung und Vermarktung jegliche Aktivität in diesem Feld wirtschaftlicher Produktion basiert. Ohne ein systematisches und integriertes Verständnis künstlerisch-kreativer Arbeit ist daher weder die wirtschaftspolitische Entwicklung noch die deskriptiv motivierte Erforschung der Creative Industries sinnvoll möglich. Sowohl die Bedeutung künstlerisch-kreativer Arbeit für die Creative Industries als auch die Notwendigkeit einer systematischen und integrierenden Analyse von Arbeit in der Creative Industries-Forschung werden in der Literatur auch durchaus anerkannt, aber eine Analyse, die diese Forschungslücke füllen könnte, liegt bisher nicht vor (vgl. DeFillippi et al. 2005; Jeffcutt und Pratt 2002; Smith und McKinlay 2005; Warhurst et al. 2005).

Für die Personalwissenschaft und Organisationstheorie ist Arbeit in den Creative Industries insofern von Interesse, als bereits ein grober Überblick zeigt, dass sich in den Creative Industries Merkmale von Produktion, Arbeit und Beschäftigung finden, von denen angenommen wird, dass sie zukünftig auch in anderen Branchen von Bedeutung sein könnten. In Zukunftsdiskussionen der Personalwissenschaft und Arbeitssoziologie sind Formen, Chancen und Grenzen flexibler Beschäftigungsformen bereits seit geraumer Zeit ein Thema (vgl. u.a. Atkinson 1984; Brocklehurst 2001; Capelli 1995; Carnoy et al. 1997; Fraser und Gold 2001; Haunschild 2003, 2004b, 2004c; Hoffmann und Walwei 2002; Martin und Nienhüser 2002; Schramm 2007). Parallel wurde und wird – insbesondere in Diskussionen über Arbeitskraftunternehmer-Dasein und Entgrenzung der Arbeit – erörtert, welche Folgen die zunehmende Individualisierung und Marktorientierung von Beschäftigungsverhältnissen sowie die Ökonomisierung des Lebens für individuelle Arbeiter und die Gesellschaft insgesamt

haben (vgl. u.a. Bauman 2001; Beck 1982; Boltanski and Chiapello 2001, 2003; Bröckling et al. 2000; Gorz 1997; Hardt and Negri 2000; Henninger und Papouschek 2008; Kanter 2005; Moldaschl 2002; Opitz 2004; Pongratz und Voß 2003b, 2004; Schramm und Schlese 2005; Voß and Pongratz 1998; Warhurst et al. 2008). In der Organisations- und Managementtheorie standen gleichzeitig neue Gestaltungsoptionen wie virtuelle Unternehmen und Netzwerkorganisationen zur Debatte, inklusive deren betriebswirtschaftlich-strategischer Vor- und Nachteile und Anforderungen an strategisches Management, (Personal-)Führungsmodelle oder Informations- und Kommunikationsstrukturen (vgl. u.a. Castells 1996; Frost und Morner 2005; Grant und Baden-Fuller 1995; Hansmann und Ringle 2005; Miles und Snow 1986; Nohria 1992; Picot et al. 1998; Reiß 1998; Scholz 1996; Sydow und Windeler 1994). In diesem Zusammenhang werden auch Unternehmer-Praktiken (intrapreneurship und entrepreneurship), lebenslanges Lernen, kontinuierliche Organisationsentwicklung und Wissensmanagement als individuelle und organisationale Erfolgsstrategien diskutiert (vgl. beispielhaft Bryson 2007; Dodgson 1993; Felsch 1996; Neuberger 2002: 212 ff., passim; Opitz 2004; North 1999; Pinchot 1988; Postrel 2002; Probst et al. 1997; Reber 1992; Sydow 2006; Wehner 2001; Wengelowski 2004; Wunderer und Kuhn 1995).

Für die Analyse derartiger Trends in Arbeit, Beschäftigung und Produktion sind die Creative Industries ein geeigneter ‚Versuchsfall‘: In vielen Creative Industries dominiert, zum Teil schon seit Jahrhunderten, die Produktion in (organisationsübergreifenden) Projektteams und Netzwerken von Unternehmen und Freiberuflern, flexible, meist befristete oder freiberufliche Beschäftigungsverhältnisse sowie die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern (z.B. Ensembles und Orchestern) und Organisationsexternen (z.B. Dirigenten, Gastschauspielern und -sängern). Kulturbetriebe und -produzenten organisieren die Produktion ihres künstlerischen oder kreativen Outputs in Projekten mit flexibel zusammengestellten Kooperationspartnern, oft unter beachtlicher Ressourcenknappheit und mit ungewissem Erfolg. Wissen und Können der Arbeiter stellen die zentrale Produktionsressource dar. Auf individueller Ebene sind Beschäftigungsunsicherheit, hohe zwischenbetriebliche Mobilität und die Notwendigkeit einer aktiven Vermarktung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen schon seit langem Arbeitsalltag für Opern- und Konzertsolisten, Schauspieler, Regisseure, Agenten, Filmproduzenten und Galeristen. Aufgrund dieser Merkmale und aufgrund der Tatsache, dass die Creative Industries trotz aller Unterschiedlichkeiten im Detail insgesamt ein vergleichsweise homogenes Feld wirtschaftlicher Produktion darstellen, liegt es nahe, die Creative Industries als ‚natürliches Experiment‘ zu betrachten, anhand dessen sich organisationstheoretisch und personalwissenschaftlich interessante Phänomene und Zusammenhänge studieren lassen.

Derlei Untersuchungen bedürfen jedoch eines systematischen und integrierten Verständnisses künstlerisch-kreativer Arbeit, das bisher fehlt.

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag zur Behebung dieses aus Sicht der Creative Industries-Forschung, Organisationstheorie und Personalwissenschaft virulenten Mangels leisten und die für die Creative Industries typische Form von Arbeit identifizieren und in ihrem Kontext untersuchen. Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über die zentralen Forschungsbeiträge und -fragen sowie die Struktur der Untersuchung.

Um die Gesamtheit der für Arbeit in den Creative Industries relevanten Praktiken, Strukturen und Prozesse integriert untersuchen und die Besonderheiten künstlerisch-kreativer Arbeit erfassen zu können, wurde zunächst eine Theorie gesucht, mit der im engeren Sinne betriebswirtschaftliche oder personalwissenschaftliche Aspekte wie Arbeits- und Produktionsprozesse oder Organisations- und Branchenstrukturen analysiert werden können und die darüber hinaus Konzepte bereitstellt, mit denen auch beispielsweise die Arbeits- und Lebenspraxis individueller Akteure, deren Arbeitsmotivation und Karrierestrategien sowie gesellschaftliche Leitbilder und Entwicklungen untersucht werden können. Diese Möglichkeit bietet die Praxistheorie des Soziologen Pierre Bourdieu, auf deren Basis in Kapitel 1.1 eine praxistheoretische Perspektive auf die Arbeitswelt formuliert wird. Das komplexe Theorieinstrumentarium der Praxistheorie ermöglicht es, alle zur Erforschung der Arbeitswelt relevanten Analyseperspektiven zu integrieren. Gleichzeitig ist es anschlussfähig an die bestehenden Konzepte der Wirtschaftswissenschaften. Das erklärte Wissenschaftsziel Bourdieus war der konsequente Bezug zum konkreten Alltagshandeln der Akteure. Ungeachtet aller begrifflichen Komplexität versteht sich die Praxistheorie nicht als Theorie um der Theorie willen, sondern als Erklärungsversuch des empirisch Beobachtbaren. Zwar ist die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen zu praktischen Problemen nicht ihr Ziel, aber die Formulierung von auf theoretisch reflektierten Beobachtungen der Arbeitswelt basierenden Handlungsempfehlungen entspricht durchaus den Grundsätzen der Praxistheorie. Gerade in den Wirtschaftswissenschaften ist dieser Konflikt zwischen theoretischer Reflexion und praktischer Problemlösungsorientierung von zentraler Bedeutung. In der Praxistheorie ist der verantwortungsvolle Umgang mit diesem Problem bereits angelegt, gleichzeitig bietet sie ein theoretisch anspruchsvolles, erklärungs mächtiges sozialtheoretisches Instrumentarium, das wirtschaftswissenschaftlichen Konzepten nahe steht. Wie in der Wirtschaftswissenschaft spielen die Akkumulation von Kapital, individuelle Handlungsstrategien und die strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen Kapitalakkumulation stattfindet, eine zentrale Rolle. Trotz dieses Potenzials beschränkt sich die bisherige Rezeption der Praxistheorie in Personalwissenschaft und Organisationstheorie auf vereinzelte Konzepte Bourdieus,

insbesondere auf die des Habitus und des sozialen Kapitals. *Der erste Forschungsbeitrag dieser Arbeit zu Organisationstheorie und Personalwissenschaft wird es daher sein, eine praxistheoretische Perspektive auf die Arbeitswelt zu formulieren und den Nutzen einer solchen Perspektive am Beispiel der Analyse der Arbeitswelt Creative Industries zu demonstrieren.*

Empirisch basiert die vorliegende Arbeit auf zweierlei Quellen. Erstens wurde eine eigene Studie durchgeführt, die die Arbeitswelt Theater als eine spezielle Creative Industrie untersuchte und dabei qualitative und quantitative sowie akteurs- und strukturfokussierte Methoden miteinander kombinierte (Kapitel 1.2). Eine derart umfassende Untersuchung lag bisher nicht vor; es existierten lediglich vereinzelte Veröffentlichungen zum Management von Theatern und zu künstlerischen Arbeitsverhältnissen allgemein. Die Arbeitswelt Theater wurde ausgewählt, weil sie zwar einen hohen Anteil an Projektarbeit und flexiblen Beschäftigungsverhältnissen aufweist, stabile Organisationen (die Theaterhäuser) aber dennoch eine bedeutende Rolle spielen. Produktion und Beschäftigung sind daher weder ausschließlich in Projekten organisiert noch von Organisationen und stabilen Beschäftigungsverhältnissen dominiert. Als zweite Quelle empirischer Daten wurde in umfangreichem Maße Sekundärliteratur der Creative Industries-Forschung ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Sekundärstudien werden für die Analyse in den Kapiteln 3-5 mit den Ergebnissen der eigenen empirischen Untersuchung kombiniert.

Von dieser empirischen Basis ausgehend wird zunächst eine allgemeine Beschreibung der Creative Industries als Feld wirtschaftlicher Produktion und der deutschen Theaterlandschaft als einer speziellen Creative Industrie erarbeitet (Kapitel 2). Im Anschluss an eine ausführliche Begriffsklärung und praxistheoretisch fundierte Definition des Untersuchungsgegenstandes Creative Industries werden zunächst deren gesamtwirtschaftliche Bedeutung, die allgemeinen Merkmale künstlerischer Produktion, die Rolle von Organisationen in den Creative Industries sowie die für dieses Feld typischen Konflikte zwischen Kunst und Wirtschaft(lichkeit) beschrieben (Kapitel 2.1). Mit diesen Ausführungen wird gleichzeitig ein Überblick über den Stand und die wesentlichen Themen der Creative Industries-Forschung gegeben. Anschließend beschreibt Kapitel 2.2 die historische Entwicklung der deutschen Theaterlandschaft, deren institutionelle, rechtliche und betriebswirtschaftliche Strukturen und personalwissenschaftlich relevante Merkmale. Hierfür werden die Ergebnisse der eigenen empirischen Studie und der Literaturrecherche zum deutschen Theater kombiniert. Die Beschreibungen der Creative Industries und des deutschen Theaters in diesem Kapitel konzentrieren sich auf diejenigen Aspekte, die für die Analyse und das Verständnis dieser Felder als Arbeitswelten relevant sind. *Die in dieser besonderen Form*

fokussierte Darstellung stellt den zweiten Forschungsbeitrag dieser Arbeit zur Organisationstheorie und Personalwissenschaft und zur Creative Industries-Forschung dar.

Aufbauend auf diesen grundlegenden Beschreibungen der Creative Industries im Allgemeinen und der deutschen Theaterlandschaft im Besonderen sind die Kapitel 3, 4 und 5 der Analyse von Arbeit in diesem Feld wirtschaftlicher Produktion und damit dem übergeordneten Forschungsziel dieser Studie gewidmet. *Der zentrale Forschungsbeitrag dieser Arbeit ist es, die Creative Industries als vielfältige, aber dennoch in wesentlichen Merkmalen kohärente Arbeitswelt zu untersuchen, die für diese Arbeitswelt typische Form von Arbeit zu beschreiben und sowohl den industriespezifischen Kontext als auch die sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen der für die Creative Industries typischen Form von Arbeit zu analysieren.* Hierzu sollen insbesondere folgende Fragen untersucht werden:

- *Was sind die für die Creative Industries typischen Merkmale von Arbeit?* Ausgehend von der Annahme, dass es sich bei den Creative Industries um ein in bestimmter, in Kapitel 2.1 definierter Hinsicht homogenes Feld wirtschaftlicher Aktivität handelt, wird in Kapitel 3 untersucht, welche charakteristischen Merkmale Arbeit in diesem Feld aufweist. Zentrales Element dieser Untersuchung ist die Bildung eines so genannten Idealtyps transorganisationaler Arbeit. Dieser Idealtyp wird auf der Basis empirischer Ergebnisse konstruiert und als Set abstrakter Merkmalsausprägungen, die die für die Creative Industries als Gesamtheit typische Form von Arbeit beschreiben, formuliert.
- *Wodurch zeichnet sich der industriespezifische Kontext aus, in den Arbeit in den Creative Industries eingebettet ist?* Dieser Frage liegt die Annahme zugrunde, dass künstlerische und kreative Arbeit nicht im ‚luftleeren Raum‘ stattfindet, sondern dass individuelle Praktiken sowie die Strukturen von Organisationen und Branchen beziehungsweise Feldern mit dem für die Creative Industries charakteristischen Idealtyp von Arbeit korrespondieren. Vor dem Hintergrund dieser Annahme wird in Kapitel 4 untersucht, in welche Strukturen der Kapitalakkumulation Arbeit in den Creative Industries eingebunden ist, wie Personal für die Ausführung dieser Arbeit beschafft wird und welche Beziehungen zwischen der für Creative Industries typischen Arbeitsform und den Arbeits- und Lebenspraktiken der in dieser Arbeitswelt Beschäftigten bestehen.
- *Was sind die sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen von Arbeit in den Creative Industries?* Die Praxistheorie geht davon aus, dass Arbeit nicht nur in einen unmittelbaren Kontext wie den in Kapitel 4 beschriebenen eingebunden ist, sondern auch in umfassendere, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. In

diesem Sinne wird in Kapitel 5 eine sozio-ökonomische Perspektive eingenommen und die für die Creative Industries typische Form von Arbeit vor dem Hintergrund allgemeiner Konzepte und Argumentationslinien der Betriebswirtschaft, Unternehmensführung und Praxistheorie untersucht.

Wie eingangs beschrieben wurde, liegen derart umfassende und empirisch fundierte Untersuchungen von Arbeit in den Creative Industries bisher nicht vor. Die in den Kapiteln 3, 4 und 5 vorgestellten Analysen versuchen diese Forschungslücke zu füllen und stellen insofern den Hauptbeitrag dieser Arbeit zu Organisationstheorie, Personalwissenschaft und Creative Industries-Forschung dar.

Die Arbeit schließt in Kapitel 6 mit einem Resümee der Untersuchungsergebnisse und einem Ausblick auf deren Implikationen für zukünftige Forschungsfragen. Im Rahmen dieser Reflexionen wird auch die Frage wieder aufgegriffen, inwiefern die Creative Industries als Vorbote oder natürliches Experiment zukünftiger Arbeitswelten verstanden werden können. Der Untersuchungsrahmen dieser Arbeit lässt es nicht zu, eine ausführliche volkswirtschaftliche oder industrieökonomische Analyse aktueller und zukünftiger Trends in Produktion, Arbeit und Beschäftigung durchzuführen. Die Frage, ob die Creative Industries oder die in ihnen dominanten Produktions- und Arbeitsformen tatsächlich zukünftig unsere Arbeitswelt dominieren werden, kann somit nicht beantwortet werden. Nichtsdestotrotz ist es das Ziel dieser Arbeit, durch die Analyse der Arbeitswelt Creative Industries Erkenntnisse bereitzustellen, die zum Verständnis der Creative Industries an sich beitragen und die gleichzeitig Hinweise darauf enthalten, welche Fragestellungen relevant werden können, sollten die Creative Industries einen zunehmenden Teil unserer Wirtschaft ausmachen oder ihre Arbeits- und Produktionsformen auch in anderen Branchen Verbreitung finden. In diesem Sinne will diese Arbeit zwar keine Prognosen stellen, aber durchaus zukunftsorientiert aus einer sozialtheoretisch fundierten und umfassenden Perspektive erörtern, welche Themen, Frage- und Problemstellungen für Individuen, Organisationen und Gesellschaften relevant werden dürften, falls das für Künstler typische ‚Modell von Arbeit rund um die Uhr inklusive grenzenloser Flexibilität [...] gesellschaftsdeckend eingeführt wird‘ (Pollesch 2001).

1. Theoretische und empirische Grundlagen

Personalwissenschaft und Organisationstheorie analysieren unterschiedlichste Aspekte diverser Akteure (Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Unternehmen und anderen Organisationen) und organisationsübergreifender Strukturen (Ausbildungssysteme, überbetriebliche Regelwerke und Institutionen). Diese Akteure und Strukturen sind Elemente eines gemeinsamen Sinnzusammenhangs: der Arbeitswelt. Als *Arbeitswelt* soll das gesamte multidimensionale Beziehungsgefüge bezeichnet werden, in das die Erbringung von Arbeitsleistung eingebettet ist: Produktionsprozesse, Organisationsstrukturen, individuelle und kollektive Arbeitsverträge, Qualifizierungs- und Bildungssystem, aber auch arbeitsbezogene Werte, Karriereinstellungen, Lebensplanungen, das Arbeitsleben direkt und indirekt betreffende gesellschaftliche Aspekte wie Infrastruktur, Kinderbetreuung und andere unterstützende Dienstleistungsangebote. All diese Aspekte sind sowohl für einzelne als auch für die Gesamtheit aller Akteure von Bedeutung. Je nach Fragestellung wird daher für personalwissenschaftliche und organisationstheoretische Untersuchungen ein theoretisches Instrumentarium notwendig, mit dem Wechselwirkungen innerhalb dieses Sinnzusammenhangs Arbeitswelt untersucht werden können. Da wirtschaftswissenschaftliche Theorien gesellschaftliche Aspekte oft nicht ausreichend berücksichtigen, soll in diesem Kapitel die Theorie der Praxis, oder Praxistheorie, des französischen Soziologen Pierre Bourdieu¹ als theoretische Grundlage dieser Arbeit vorgestellt werden (Kapitel 1.1). Im Anschluss wird die empirische Studie, mit der das mit Hilfe der Praxistheorie zu analysierende Datenmaterial erhoben wurde, erläutert (Kapitel 1.2).

1.1 Theoretische Grundlagen: Pierre Bourdieus Theorie der Praxis

Das Ziel der Praxistheorie ist, zu erklären, wie Handeln und Denken einzelner Akteure von ihrer Position in der Gesellschaft bestimmt werden und wie individuelles Handeln und Denken gleichzeitig auf die Konstitution der Gesellschaft zurückwirken. Diese Analyse setzt zunächst auf der Ebene des individuellen Akteurs an und untersucht sämtliche an Akteuren wahrnehmbare, ihnen selbst bewusste wie unbewusste Entäußerungen, so genannte soziale Praktiken. In umfangreichen empirischen Untersuchungen erforschte Bourdieu die

¹ Pierre Bourdieu (1930-2000) forschte im Anschluss an sein Studium an der Faculté des Lettres und der Ecole Normale Supérieure in Paris zunächst in Algerien, lehrte während der 1960er an der Sorbonne und wurde Forschungsdirektor am Centre de Sociologie Européenne der École Pratique des Hautes Études, wo er sich vor allem mit dem französischen Bildungssystem befasste. Anfang der 1980er wurde er ans Collège de France berufen und mit einer Vielzahl (kultur-)soziologischer, auf umfangreichen empirischen Studien basierender Arbeiten über die Soziologie hinaus bekannt. Er gilt als einer der einflussreichsten französischen Sozialwissenschaftler des 20. Jahrhunderts.

Wechselwirkungen zwischen individuellen Praktiken und gesellschaftlichen Strukturen jeglicher Art und entwickelte auf Basis dieser Forschung sein theoretisches Werk. Bourdieus Arbeiten sind – auch wenn sie zu einem umfangreichen theoretischen Komplex von explizit wissenschaftlicher Sprache herangewachsen sind – immer aus der Auseinandersetzung mit der Praxis entstanden (vgl. z.B. Bourdieu 1998c: passim; Joas und Knöbl 2004: 518-523; Schwingel 2000: 12-16). Theorie und Wissenschaft sollen Bourdieus Auffassung nach zwar nicht zu jedem praktischen (insbesondere: politischen) Problem Lösungsvorschläge liefern, er plädiert vielmehr für die explizite Autonomie des Wissenschaftssystems (vgl. u.a. Bourdieu 1998c: 93 ff.). Theorie aber, die sich nicht auf das bezieht, was Bourdieu als Alltagspraxis bezeichnet, die soziale Praktiken der Akteure nicht durch Erklärungsversuche zu erhellen vermag, sieht er als nicht erstrebenswert an. So abstrakt seine Veröffentlichungen oft auch formuliert sind, ihr inhaltlicher Ursprung war stets die empirische Untersuchung der unterschiedlichsten Formen individueller Entäußerung und deren Produktions- und Reproduktionsbedingungen. Hochzeitspraktiken der Kabylen (Bourdieu 1976) oder Auswahlpraktiken von Unternehmen (Bourdieu et al. 1981) waren dabei ebenso Gegenstand der Analyse wie die Kulturpraktiken der französischen Gesellschaft der 1970er Jahre. Die Untersuchung letzterer in ‚Die feinen Unterschiede. Eine Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft‘ (Bourdieu 1999a) machte Bourdieu auch über die Grenzen der Ethnologie und Soziologie hinaus bekannt.

Bourdies Hauptthese ist, dass die Position der Individuen im sozialen Raum deren Möglichkeiten, sich mittels sozialer Praktiken zur Gesellschaft in Beziehung zu setzen und sich in ihr zu bewegen, sowohl schafft als auch einschränkt, und dass die von Individuen erzeugten Praktiken auf die Struktur der Gesellschaft rückwirken. Mit Hilfe der Praxistheorie wird untersucht, vermittels welcher Produktionsprinzipien soziale Praktiken hervorgebracht werden, wie diese Produktionsprinzipien von der Position der Akteure im sozialen Raum abhängen und wie die Produktion der Praktiken wiederum die Strukturierung des sozialen Raums beeinflusst. Dabei sind Begriffe wie Kapital, Investition, Investitionslogik und -gewinn sowie Produktion, Ressourcen und Strategie, Angebot und Nachfrage zentral – eine Wortwahl, die nicht zuletzt in Bourdieus intensiver Auseinandersetzung mit den Erklärungspotenzialen und -defiziten ökonomischer Theorien begründet sein mag (vgl. Bourdieu 1983a; Bourdieu 1999a: u.a. 171ff., 354, 358; Bourdieu 1998a: 35). Allerdings birgt diese sprachliche Nähe die Gefahr, Unterschiede in der Begriffsverwendung zu übersehen. Grundsätzlich ist das praxistheoretische Verständnis der einzelnen Begriffe sowohl umfassender und differenzierter als auch weniger intentional beziehungsweise deterministisch als in den Wirtschaftswissenschaften.

Beginnend mit Bourdieus Ausgangspunkt der Analyse, den sozialen Praktiken, erläutern die folgenden Passagen die Kapitalartentheorie, das Konzept des Habitus sowie diejenigen Konzepte, die den Kontext der Produktion sozialer Praktiken beschreiben (sozialer Raum, Klassen, Raum der Lebensstile, Feld). Ziel der Ausführungen ist nicht eine umfassende Darstellung und Reflexion der Theorie Bourdieus. Es soll lediglich das theoretische Instrumentarium für eine praxistheoretische Analyse der Arbeitswelt im Rahmen dieser Arbeit definiert werden. Zahlreiche Untersuchungen Bourdieus – u.a. zu den Feldern der Wissenschaft (Bourdieu 1998b), zur Alltagspraxis in Frankreich und Algerien (Bourdieu 1976; empirische Ergebnisse aus Bourdieu 1999a oder beispielhaft Bourdieu 1998d; Bourdieu 1981) sowie seine erkenntnistheoretischen Reflexionen (insb. Bourdieu 2001) – können kaum mehr als erwähnt werden.

1.1.1 Akteure als Produzenten sozialer Praktiken

Die Praxistheorie untersucht, wie individuelle Akteure von ihrer Stellung in der Gesellschaft geprägt werden und wie sie wiederum die Strukturen dieser Gesellschaft prägen. Ausgangspunkt für diese Untersuchung sind die Entäußerungen der Akteure selbst, das heißt alles, was an ihnen beobachtbar ist oder was sie kommunizieren. Bourdieu untersuchte vielfältigste Formen der Entäußerung: Nahrungskonsum, Sprachformen, Freizeitgestaltung, Körperhaltung, Grußformeln, Interaktionen mit Nachbarn, Kollegen, Familie und Freunden, Wahlverhalten, kurz: kleinste, den Akteuren selbst unbewusste Puzzleteile des täglichen Lebens ebenso wie betriebswirtschaftliche Entscheidungen oder zielgerichtete Handlungen. Derlei Entäußerungen werden als soziale Praktiken bezeichnet. Bourdieu betont mit der Benennung ‚soziale Praktiken‘, dass erstens Entäußerungen der Akteure nie im luftleeren Raum stattfinden, sondern immer auf ihre Umwelt zu beziehen sind, und dass zweitens der Fokus der Analyse immer das Beobachtbare, die alltägliche Welt der Akteure sein soll, die sich vom handlungsentlasteten Dasein der wissenschaftlichen Kontemplation unterscheidet.²

Welche sozialen Praktiken ein Akteur produziert, ist von seiner Position in der Gesellschaft abhängig. Mit der Position in der Gesellschaft ist die Verfügbarkeit bestimmter Ressourcen (Kapitalien, vgl. Kap. 1.1.2) und Produktionsmodi (Habitus, vgl. Kap. 1.1.3) verbunden, die die Produktion sozialer Praktiken in entscheidender Weise beeinflussen. Obwohl gesellschaftliche Struktur somit einen entscheidenden Einfluss auf die Produktion sozialer Praktiken hat, ist sie keine feststehende Determinante, sondern sie wird erst durch das

² Nichtsdestotrotz kann die wissenschaftliche Praxis als solche selbstverständlich Objekt der Analyse sein, wie Bourdieu insbesondere in Bourdieu 1998b, aber auch in Bourdieu 1998c: 203-218 und Bourdieu 2001. zeigt. Zur Abgrenzung der Logik der Praxis von der Logik der wissenschaftlichen scholé vgl. vor allem Bourdieu 2001.

multidimensionale Beziehungsgefüge individueller Praktiken existent und wirkungsmächtig. Nur dadurch, dass Akteure individuelle Praktiken produzieren, entstehen gesellschaftliche Strukturen, die gleichzeitig wieder Produktionsmodi und -ressourcen der Praktiken beeinflussen.³ Übertragen auf Themen der Wirtschaftswissenschaften bedeutet diese Sichtweise zum Beispiel, dass die Entscheidung eines Akteurs für eine bestimmte Ausbildung nicht, wie von Spence (1973) und Becker (1975) modelliert, allein als individuelle Entscheidung zu begreifen ist. Gerade als ökonomische Kalkulation wird diese Entscheidung erst in Bezug zu den Ausbildungsentscheidungen anderer Individuen sowie zu den Strukturen des Ausbildungssystems und des Arbeitsmarktes verständlich, welche sie gleichzeitig beeinflussen.⁴ Nur im wechselseitigen zueinander in Beziehung setzen im Raum aller möglichen sozialen Praktiken erlangen konkrete Praktiken ihre Bedeutung und werden die Handlungen einzelner Akteure verständlich (vgl. u.a. Bourdieu 1998c: 48; Bourdieu 1999a: passim). Bourdieu sieht es als eine der Hauptaufgaben des Wissenschaftlers, diese Relationen nachzuvollziehen, aufzudecken und zu einem gesamtgesellschaftlichen Bild zusammenzufügen (Bourdieu 1998c: 14). Ansatzpunkt für diese Analyse sind die Praktiken der Akteure.

Bourdieu verwehrt sich mit der Konzeption des Akteurs als gesellschaftlich geprägtem Produzent sozialer Praktiken den beiden prominentesten sozialtheoretischen Grundkonzepten des Verhältnisses Individuum-Gesellschaft: Weder sieht er das Handeln der Akteure durch gesellschaftliche Strukturen determiniert, noch als vollkommen voluntaristisch: ‚In Wirklichkeit sind die sozialen Akteure [...] keine Teilchen, die von mechanischen Kräften bewegt werden und unter dem Zwang von *Ursachen* handeln; ebenso wenig aber sind sie bewusste und erkennende Subjekte, die sich von *Gründen* leiten lassen und *in vollem Bewusstsein* handeln [...]‘ (Bourdieu 1998c: 41, *Hervorhebung im Original*). Die folgenden Abschnitte

³ Bourdieu möchte mit dieser Perspektive auf Akteur und Struktur Nachteile überwinden, die die auf die Systematisierung individueller Primärerfahrungen der Lebenswelt beschränkte subjektivistische (phänomenologische) Theorie einerseits und die Primärerfahrungen negierende und nur objektive Strukturen berücksichtigende objektivistische Theorie andererseits mit sich bringen (vgl. u.a. Bourdieu 1998a: 9-23; Bourdieu 1999b: insb. 49 ff.; zur erkenntnistheoretischen Position Bourdieus vgl. ausführlicher Bourdieu 2001 sowie Bourdieu 1998c: 203-218, Bourdieu 1999b und Bourdieu 1998a). Kurz zusammenfassend sei angemerkt, dass Bourdieu eine ‚objektiv wahre Realität‘ nicht auszuschließen scheint. Er betont jedoch immer wieder, dass Akteuren die Erkenntnis dieser Welt immer nur vermittelt spezifischer, sozial geprägter Wahrnehmungsschemata möglich sei. Die Erkenntnis der Wissenschaft ist ihm zufolge daher keine wahrere, sondern lediglich eine andere, von der Erkenntnisposition der scholé geprägte Erkenntnis als die der Praxis und ihrer spezifischen Logik entspringende Erkenntnis (insb. Bourdieu 2001, ergänzend u.a. Bourdieu 1998a: 17, 55 sowie Bourdieu 1993: 90: ‚Was immer man tut, die Wahrheit ist immer antagonistisch. Gibt es eine Wahrheit, dann die, dass um die Wahrheit gekämpft wird.‘).

⁴ Becker (1975) und Spence (1973) modellieren die Entscheidungen über den Erwerb eines Ausbildungsabschlusses als Nutzenkalkül. Dabei beziehen beide (ungeachtet ihrer ansonsten unterschiedlichen Erkenntnisinteressen) in ihre Modelle zwar sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Kosten der Ausbildung mit ein, sie liefern jedoch keine präzise Modellierung der non-monetären Kosten. Das erweiterte Kapitalartenkonzept Bourdieus ermöglicht es, die Erträge aus der Investition von kulturellem und sozialem Kapital zu berücksichtigen (vgl. Bourdieu 1983a: 185 f.; Kraus 1983).

beschreiben, wie die Praxistheorie die zur Produktion von sozialen Praktiken notwendigen Ressourcen und Produktionsmodi modelliert.

1.1.2 Die Kapitalarten

Eine Grundannahme der Praxistheorie ist, dass die soziale Welt maßgeblich durch Kapitalallokation strukturiert ist (die folgenden Ausführungen beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf Bourdieu 1983a, Bourdieus zentralen Text zur Kapitalartentheorie). Jeder Akteur verfügt über eine bestimmte Ausstattung unterschiedlicher Formen von Kapital, die ihm die Produktion sozialer Praktiken ermöglicht. Er investiert dieses Kapital, um mehr Kapital zu erlangen oder zumindest seinen Kapitalbestand zu sichern. Für den individuellen Akteur ist Kapital eine Ressource für die Produktion von Praktiken. Aus einer abstrakteren Perspektive ist Kapital ‚akkumulierte Arbeit, entweder in Form von Materie oder in verinnerlichter, ‚inkorporierter‘ Form‘ (Bourdieu 1983a: 183). Geld als eine Form des ökonomischen Kapitals beispielsweise stellt als Idee wie als physisches Objekt das Resultat einer Entwicklung dar, in der sich zum einen die Institution des stellvertretenden Tauschobjekts durchsetzte und zum anderen physische Repräsentationen dieser Idee, Geldscheine und Münzen, entwickelt, in den Umlauf gebracht und an spezifischen Stellen akkumuliert wurden. Das so entstandene ökonomische Kapital dient der Gesellschaft als Ressource im Wirtschaftsleben. Gleichzeitig wirkt Kapital als strukturierendes Prinzip: Da Kapital als soziale Energie in gesellschaftliche Interaktionen eingebracht wird, sind diese Interaktionen – insbesondere die des Wirtschaftslebens – nicht voraussetzungslos, sondern sie werden vor dem Hintergrund einer konkreten Kapitalallokation und spezifischer Zugangschancen zu Kapital gespielt.

In den Wirtschaftswissenschaften werden andere als ökonomische Kapitalarten typischerweise im Rahmen einzelner Probleme thematisiert, etwa in der Humankapitaltheorie Gary Beckers (vgl. Becker 1975; Habisch 1998; Pies und Leschke 1998) oder in Diskussionen zur Relevanz von sozialem Kapital als Unternehmensressource (u.a. Adler und Kwon 2002; Leana und van Buren 1999; Robison et al. 2002; für einen umfassenden Überblick vgl. Haunschild 2004c: 308-317). Die Praxistheorie hingegen zeigt, dass die soziale Welt nicht nur durch Allokation und Investition ökonomischen Kapitals strukturiert ist. Sozialer Austausch geht über den Tausch von Waren, von ökonomischem Kapital im strengeren Sinne, hinaus und beinhaltet auch Tauschakte, die gerade durch explizite Verneinung des Ökonomischen funktionieren (vgl. hierzu auch Bourdieus Untersuchungen zur Ökonomie der symbolischen Güter, u.a. in Bourdieu 1998c: 163 ff.; Bourdieu 1999b: 180 ff.; Bourdieu 2001: 309 ff.). Um Kapital und Profite in allen relevanten Erscheinungsformen

untersuchen zu können, unterscheidet die Praxistheorie daher vier Hauptformen des Kapitals: ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital und symbolisches Kapital.

Als ‚Grundrecheneinheit‘ dient der Praxistheorie das *ökonomische Kapital*, mit dem Vermögen im weiteren Sinne bezeichnet wird, das heißt jeglicher materielle Reichtum, der unmittelbar und direkt in Geldmittel umgetauscht werden kann. Dies sind vor allem Sparverträge, Altersvorsorgungen, Versicherungen, Aktiendepots usw. Aber auch Immobilienbesitz, Kunstgegenstände oder Fahrzeuge, deren Umtausch in Geldmittel vergleichsweise umständlicher ist, zählen zum Vermögen eines Akteurs. Charakteristisch für ökonomisches Kapital ist, dass es über das Eigentumsrecht institutionalisiert ist und sein Besitzer mit Rechten und Pflichten eindeutig identifiziert werden kann. Das Verständnis ökonomischen Kapitals in der Praxistheorie ist im Wesentlichen deckungsgleich mit dem der Wirtschaftswissenschaften.

Die zweite Kapitalform ist die des kulturellen Kapitals, das in drei Unterformen untersucht wird: inkorporiertes, objektiviertes und institutionalisiertes kulturelles Kapital. *Kulturelles Kapital in inkorporierter Form* umfasst Kultur, Wissen und Bildung, die ein Akteur im Laufe seines Lebens verinnerlicht hat. Inkorporiertes kulturelles Kapital ist eine aus vielfältigen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata zusammengesetzte Ressource, die unterschiedlichste Komponenten wie Fachkenntnisse, Allgemeinbildung, akademisches Wissen und praktische Erfahrung ebenso umfasst wie unbewusstes Beherrschen von Umgangsformen, gesellschaftlichen Regeln und Verhaltenscodes oder schichtspezifische Sprachformen. Kennzeichnend ist, dass die Akkumulation inkorporierten kulturellen Kapitals Akkumulationsarbeit voraussetzt, die nicht delegiert werden kann: Die Verinnerlichung von Kultur oder Wissen muss persönlich geleistet werden, inkorporiertes Kulturkapital kann nicht – im Gegensatz etwa zu ökonomischem Kapital – stellvertretend für eine andere Person akkumuliert werden. Entscheidend für die Ausstattung eines Akteurs mit inkorporiertem kulturellem Kapital ist daher, wie viel Zeit er in dessen Akkumulation investieren kann.

Die Akkumulation von inkorporiertem Kulturkapital ist abhängig von der Verfügbarkeit anderer Kapitalien. Die Ausstattung mit ökonomischem Kapital bestimmt zum Beispiel, welche Bezugspersonen einem Akteur bei der Akkumulation inkorporierten kulturellen Kapitals behilflich sein können. Während ökonomisch besser gestellte Familien es sich leisten können, fremdsprachige Au-pairs, Kindergruppenleiter, Musiklehrer oder Sporttrainerinnen in die Kindererziehung und damit in die Akkumulation des kulturellen Kapitals der Kinder einzubeziehen, müssen Kinder aus finanzschwächeren Familien oft mit dem Lehrpersonal in Kindergärten, Schulen und Universitäten als Vermittler kulturellen Kapitals auskommen. Ebenfalls von der Verfügbarkeit ökonomischen Kapitals ist abhängig,

wie viel von ökonomischen Zwängen befreite Zeit einem Akteur zum Erwerb des Kulturkapitals zur Verfügung steht und in welchen Kontexten und mit welchen Ressourcen inkorporiertes kulturelles Kapital erworben werden kann. Je nachdem, ob und wenn ja, welche, Bücher, Computer, Museen- und Theaterbesuche, Reisen, musikalische und technische Instrumente, Sportgeräte und unterschiedlichste Hobbys finanziert werden können, wird unterschiedliches Kulturkapital akkumuliert – von Heranwachsenden ebenso wie von Erwachsenen. Inkorporiertes Kulturkapital gehorcht der Logik der Knappheit und Seltenheit (vgl. Bourdieu 1983a: 187 f.); ein Umstand, der daraus resultiert, dass nicht alle Familien es ihren Kindern und nicht alle Erwachsenen es sich selbst ermöglichen können, mehr Kulturkapital zu akkumulieren als für Arbeitskraft mit geringstem Marktwert notwendig ist.

Im Gegensatz zum inkorporierten kulturellen Kapital liegt *objektiviertes kulturelles Kapital* in materieller Form vor. Objektiviertes kulturelles Kapital umfasst alle Güter, in denen Bildung, Wissen, Theorien, Problemstellungen und Ähnliches manifestiert sind, das heißt Bilder oder Bücher, Denkmäler, Instrumente, aber auch Maschinen, Haushaltsgeräte oder Tonträger. Voraussetzung zur Nutzung objektivierte kulturellen Kapitals ist die Verfügbarkeit von ökonomischem und inkorporiertem kulturellem Kapital. Mittels ökonomischen Kapitals wird das juristische Eigentum erworben, die eigentliche Aneignung oder Nutzung objektivierte Kulturkapitals hingegen bedarf kultureller Fähigkeiten. Am Beispiel des objektivierte kulturellen Kapitals, vor allem in Form technischer Artefakte, lässt sich gut nachvollziehen, dass Kapital gleich welcher Ausprägung ein Produkt historischen Handelns ist: Technische Objekte sind ohne die vorangegangenen technischen Entwicklungen nicht denkbar, sie repräsentieren den Stand der historisch kontingente technischen Entwicklung.

Die dritte Unterform des kulturellen Kapitals ist das *institutionalisierte kulturelle Kapital*. Als institutionalisiert wird kulturelles Kapital bezeichnet, wenn es in gesellschaftlich anerkannter, legitimierter Form das Vorhandensein inkorporierten Kulturkapitals signalisiert. Dies ist insbesondere bei Titeln, Diplomen und anderen Ausbildungsabschlüssen der Fall. Unabhängig von der tatsächlichen Ausstattung eines Akteurs mit kulturellem Kapital wirken Titel oder Diplome als eigenständige Ressourcen (vgl. Bourdieu 1983a: 190; Bourdieu und Boltanski 1981; Bourdieu 1998a: 25). Ihr Vorhandensein ermöglicht Handlungen und ihr Fehlen verwehrt sie: Selbst wenn das entsprechende kulturelle Kapital inkorporiert ist (beispielsweise das medizinische Wissen eines Arztes) kann einem Akteur die Produktion bestimmter Praktiken (das Führen einer ärztlichen Praxis) ohne eine bestimmte Form institutionalisierte Kapitals (ohne das medizinische Staatsexamen) unmöglich sein. Ausbildungsabschlüsse und Titel bescheinigen ihrem Träger das Vorliegen inkorporierten Kulturkapitals und können ihn von dem Zwang befreien, dessen Vorhandensein

demonstrieren zu müssen. Der Wert institutionalisierten Kulturkapitals lässt sich als derjenige Geldwert, zu dem es auf dem Arbeitsmarkt entlohnt wird, bestimmen. Auch institutionalisiertes kulturelles Kapital gehorcht der Logik der Seltenheit, denn Titel werden tendenziell immer wertvoller, je geringer die Zahl ihrer Träger und je höher somit ihre Exklusivität ist (vgl. Bourdieu und Boltanski 1981: 100; Bourdieu 1998a: 26). Im Falle des institutionalisierten kulturellen Kapitals ist der Zusammenhang zwischen der Kapitalausstattung eines Akteurs und seinen Zugangschancen zu konkreten gesellschaftlichen Positionen besonders deutlich. Es existieren in besonderem Maß explizite, in langwierigen Institutionalierungs- und Legitimierungsprozessen entstandene gesellschaftliche und oft auch rechtliche Normen über die mit einer bestimmten Kapitalausstattung erreichbaren Positionen im sozialen Raum (vgl. u.a. Bourdieu et al. 1981).

Neben ökonomischem und kulturellem Kapital unterscheidet die Praxistheorie das *soziale Kapital* als dritte Kapitalform. *Soziales Kapital* umfasst diejenigen Ressourcen, die Akteure aus ihren Beziehungen zu anderen Personen oder zu Personengruppen aktivieren können. Soziales Kapital folgt der Logik des gegenseitigen Kennens und Anerkennens von Beziehungen, die institutionalisiert sein können (zum Beispiel in Vereinen), aber nicht müssen. Seine Grundlage sind Tauschbeziehungen materieller oder symbolischer Art (vgl. Bourdieu 1983a: 192 f.). Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Verbindungen mit anderen Akteuren verleihen einzelnen Gruppenmitgliedern ‚Kreditwürdigkeit‘ (Bourdieu 1983a: 191) und ermöglichen es, Praktiken einfacher, effektiver oder zu geringeren Kosten zu produzieren als dies ohne das entsprechende soziale Kapital möglich wäre. Beispielsweise kann die Zugehörigkeit zu bestimmten Clubs oder Parteien die Chancen erhöhen, in einer Organisation Karriere zu machen, von einem Unternehmen einen Auftrag zu erhalten oder wertvolle Informationen zu sammeln. Der Wert des sozialen Kapitals ist sowohl von der Größe des Beziehungsnetzwerkes abhängig als auch von Umfang und Struktur des Kapitals, über das die Akteure innerhalb dieses Beziehungsnetzwerkes verfügen.

Auch für die Akkumulation sozialen Kapitals sind andere Kapitalformen von Bedeutung. Der Beitritt zu Fachvertretungen akademischer Disziplinen beispielsweise setzt die Promotion (institutionalisiertes Kulturkapital) voraus und das Sprechen der regionalen Mundart (inkorporiertes Kulturkapital) mag Voraussetzung für eine einflussreiche Position im Heimatverein sein. Da die Ausstattung des Akteurs mit kulturellem Kapital abhängig von dem ihm zur Verfügung stehenden ökonomischen Kapital ist, hat auch diese Kapitalform zumindest einen indirekten Einfluss auf den Aufbau sozialen Kapitals. Häufig ist die Akkumulation sozialen Kapitals auch direkt vom ökonomischen Kapital abhängig, etwa wenn der Beitritt zu Clubs oder Vereinen an monetäre Zahlungen gebunden ist.

Die vierte Kapitalform, das *symbolische Kapital*, ist in der Konzeption Bourdieus keine genuin eigenständige Kapitalform, sondern eine Erscheinungsform sozialen, kulturellen oder ökonomischen Kapitals (vgl. Bourdieu 2001: 311). Symbolisches Kapital kann als ‚spezifischer Aggregatzustand‘ der anderen drei Kapitalformen verstanden werden, der eine bestimmte gesellschaftliche Bedeutung hat und als Signal für das Vorliegen komplexerer Zusammenhänge gedeutet wird. Statussymbole wie teure Fahrzeuge, technische Geräte oder Büroausstattung beispielsweise können Macht oder Reichtum symbolisieren, Kleidungsstücke in bestimmter Farbe signalisieren Mitgliedschaft in einem Fußballverein. Symbolisches Kapital repräsentiert abstrakte Ideen oder geistige Inhalte und macht diese über Symbolisierung so wahrnehmbar, dass zugrunde liegende ökonomische Wahrheiten und Zwänge der Tauschbeziehungen verdeckt und in der Kapitalausstattung begründete Ungleichheiten und Machtasymmetrien als legitim anerkannt werden (vgl. Bourdieu 1998a: 22; Bourdieu 1999b: 215; Bourdieu 2001: 311). Ebenso wie das soziale Kapital folgt es der Logik des Kennens und Anerkennens: Merkmale der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen (Kopfbedeckungen, Anstecknadeln oder Trikots) wirken ebenso als symbolisches Kapital wie eine organisations- oder szenespezifische Sprache, die sich bestimmter Vokabeln oder Abkürzungen bedient. Kennzeichnend ist, dass ein Akteur, indem er zur Produktion sozialer Praktiken symbolisches Kapital heranzieht, für andere Akteure in einer bestimmten Form erkennbar wird und dass diese Erkennbarkeit Rückwirkungen auf seine Produktion von Praktiken hat.

Wie in den einzelnen Beschreibungen der Kapitalformen bereits angedeutet, können kulturelles, soziales und symbolisches Kapital mit ökonomischem Kapital erworben werden. Dieser Umwandlungsprozess wird als ‚Transformationsarbeit‘ bezeichnet (Bourdieu 1983a: 185): Ökonomisches Kapital ist zwar die Basis aller anderen Kapitalarten (vgl. Bourdieu 1983a: 185), aber kulturelles, soziales und symbolisches Kapital sind nie vollkommen auf das zu ihrer Produktion eingesetzte ökonomische Kapital zurückzuführen, da zu ihrer Akkumulation ein bestimmtes Maß an Zeit notwendig ist (vgl. Bourdieu 1983a: 195 ff.). Bourdieu betont, dass die anderen Kapitalformen ihre spezifische Wirkung oft nur in dem Maße entfalten können, wie sie gleichzeitig verbergen, dass sie eine transformierte Form des ökonomischen Kapitals sind. Beziehungen, die von den Akteuren als rein ökonomische Austauschbeziehungen interpretiert werden, bieten beispielsweise keine Möglichkeit zur Realisation von Profiten aus sozialem Kapital. Sind derartige Profite aber gewünscht, so muss Zeit aufgewendet werden, um die Beziehung aus der Sphäre des Ökonomischen in die Sphäre des Sozialen zu transferieren (etwa durch Privateinladungen an den Geschäftspartner) und soziales Kapital aufzubauen. Da dieser Aufbau von sozialem Kapital nicht nur ökonomisches Kapital, sondern

darüber hinaus auch Zeit und Energie erfordert, ist soziales Kapital nicht lückenlos auf das zu seinem Aufbau eingesetzte ökonomische Kapital zurückzuführen.

Zu allen Kapitalarten ist anzumerken, dass Bourdieus Unterscheidung eine idealtypische ist: Zwar wäre ein Geldschein zunächst als ökonomisches Kapital zu klassifizieren, insofern er jedoch das Wissen um die abstrakte Idee ‚Papiergeld‘ zu seiner Handhabung voraussetzt, handelt es sich auch um objektiviertes kulturelles Kapital. Benutzen Akteure Banknoten mit besonders hohem Wert im täglichen Zahlungsverkehr, so kommt außerdem der symbolische Aspekt dieser Kapitalinvestition zum Tragen. Das Ziel der Kapitalartentheorie ist aber, zu analysieren, wie Kapitalien bewusst oder unbewusst zur Produktion sozialer Praktiken eingesetzt werden. Für diese Untersuchung ist es unerheblich, zu welchen exakten Anteilen ein Picasso-Original im Salon als ökonomisches, objektiviertes kulturelles oder symbolisches Kapital zu bewerten ist.

Die Kapitalausstattung eines Akteurs legt fest, wie dieser sich im sozialen Raum bewegen kann. Die Produktion sozialer Praktiken setzt immer den Einsatz von Kapital voraus, je nach Situation müssen Akteure beispielsweise Geld, Wissen oder Kontakte einsetzen. Kapitalinvestitionen sind selten bewusste Akte, angesichts der Vielzahl von Praktiken, die sie produzieren, reflektieren Akteure vergleichsweise wenig über die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen und deren gezielten Einsatz. In der Alltagspraxis sind sich Akteure nicht in jeder Minute bewusst, welches Kapital sie gerade in welcher Art und Weise einsetzen. Bewusste Kalkulationen, wie sie zum Beispiel beim Kauf eines Hauses oder bei Entscheidungen über den Beginn einer Ausbildung anfallen, sind der Ausnahme-, nicht der Regelfall alltäglichen Handelns. Die unbewusste, unkalkulierte Produktion von Praktiken wird von einem Wahrnehmungs- und Produktionsprinzip gesteuert, das Bourdieu als Habitus bezeichnet und das im Folgenden beschrieben wird.

1.1.3 Der Habitus

Neben der Kapitalausstattung eines Akteurs spielt der so genannte Habitus eine wichtige Rolle bei der Produktion sozialer Praktiken (zum Habitus-Konzept s.a. Camic 1986; Lahire 2003). Als Habitus bezeichnet die Praxistheorie zweierlei: Erstens die äußerliche Erscheinungsform eines Akteurs und zweitens ein inkorporiertes System, das die Wahrnehmung der Welt und die Produktion von Praktiken zwar nicht festlegt, wohl aber steuert. Die Ausprägung des Habitus ist davon abhängig, welche Stellung ein Akteur innerhalb der Gesellschaft einnimmt. Je nachdem, in welches soziale Umfeld ein Akteur hineingeboren wird und wie er sich im weiteren Lebensverlauf in der Gesellschaft bewegt, prägt sich ein Habitus aus, der dafür sorgt, dass dieser Akteur eine für diese gesellschaftliche Stellung typische äußere Erscheinung

entwickelt (z.B. bestimmte Kleidung bevorzugt), typische Wahrnehmungsmuster zur Interpretation der Welt verwendet (beispielsweise politische Ansichten oder berufliche Ziele) und typische soziale Praktiken produziert (etwa bestimmte Parteien wählt oder typische Ausbildungswege einschlägt; vgl. Bourdieu 1998c: 20 ff.; Bourdieu 1999a: 279 ff., 518, 527; Bourdieu 2001: 201). Auf diese Weise übersetzt der Habitus gesellschaftliche Positionen in äußere Erscheinungsformen, Denken und Handeln. Die Stellung des Akteurs in der Gesellschaft (im so genannten sozialen Raum, vgl. Kap. 1.1.4) ist aber ihrerseits von Umfang und Struktur des ihm zur Verfügung stehenden Kapitals abhängig, so dass die Kapitalausstattung nicht nur beeinflusst, welche Praktiken vermittels des Habitus produziert werden können, sondern auch, welcher (schicht-)spezifische Habitus sich als Produktionsprinzip der Praktiken überhaupt ausprägt. Diese rekursive Beziehung zwischen Habitus und Kapitalausstattung ist ein wesentliches Moment der Verbindung individueller und kollektiver Ebene in der Praxistheorie: Kapitalausstattung und Produktion der Praktiken können für einen einzelnen Akteur untersucht werden, aber die Bedeutung der produzierten Praktiken sowie die Genese ihres Produktionsmodus, des Habitus, sind nur auf kollektiver Ebene verständlich.

Am einfachsten zu fassen und daher in der Organisationstheorie auch häufiger behandelt (vgl. u.a. Greenbank 2006; Harvey et al. 2006; Maclean et al. 2006; Mayrhofer et al. 2004, 2005a, 2005b, 2005c, 2007; McDonough 2006; Mutch 2003; O'Mahoney 2007) ist der Habitus als äußere Erscheinungsform. Alles, was einem Akteur äußerlich ist, alle Praktiken, die er entäußert, konstituieren den Teil des Habitus, der von anderen Akteuren wahrgenommen wird. In diesem Sinne ist der Habitus wahrgenommene Seins-Form, in Bourdieus Worten: ‚sozialisierter biologischer Körper oder [als] Verkörperlichung von biologisch individuiertem Sozialem‘ (Bourdieu 2001: 201; vgl. auch Bourdieu 1999a: 283, 307 ff., 329 ff., 374, 739). Noch bevor Akteure Informationen über Sprache, Beruf oder Freizeitbeschäftigungen ihres Gegenübers einholen können, nehmen sie Äußerlichkeiten wahr. Der Habitus als wahrnehmbare Praktik gibt Auskunft über das Verhältnis des Akteurs zur sozialen Welt und über die Selbstwahrnehmung seiner Position in dieser. Kleidung, Haltung, Figur oder Frisur werden als Kennzeichen bestimmter Schichten oder Milieus interpretiert. Diese Kategorisierung ist so wirkungsmächtig, dass alle weiteren Praktiken von diesem ersten Eindruck gefiltert wahrgenommen werden (vgl. hierzu auch die Diskussion systematischer Beurteilungsfehler in der personalwirtschaftlichen Eignungsdiagnostik u.a. in Rastetter 1996). Der optisch wahrnehmbare Habitus hat entscheidenden Einfluss auf Interaktionen zwischen Akteuren, das heißt darauf, wie sich ein Akteur innerhalb der Gesellschaft und insbesondere der Berufswelt bewegt. Der Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Habitus

einerseits und Berufserfolg und Karrierewegen andererseits ist mittlerweile in diversen soziologischen und organisationstheoretischen Studien untersucht (u.a. Harvey et al. 2006; Hartmann 1995, 2000; Maclean et al. 2006; Mayrhofer et al. 2004; Mayrhofer et al. 2005a).

Der zweite Aspekt des Habitus als Produktions- und Wahrnehmungssystem von Praktiken ist komplexer und weniger eingängig. Die Definition des Habitus als eines inkorporierten Systems, das Produktion und Wahrnehmung von Praktiken steuert, erinnert zunächst an ein Computerprogramm: Informationen werden mit bestimmten Schemata (Algorithmen) interpretiert, verarbeitet und führen zu einem bestimmten Output, zu dessen Produktion unter Umständen zusätzliche Ressourcen hinzugezogen werden. Tatsächlich sorgt der Habitus in ähnlicher Weise dafür, dass Informationen über die Welt wahrgenommen und interpretiert und bestimmte Praktiken produziert werden. Als Produktionsmodus bewirkt der Habitus, dass Akteure bestimmte Praktiken hervorbringen und andere Praktiken unterlassen (z.B. sich je nach Anlass in einer bestimmten Art und Weise kleiden). Als Wahrnehmungsmodus sorgt der Habitus dafür, dass eigene Praktiken sowie die Praktiken anderer Akteure spezifisch wahrgenommen und interpretiert werden (z.B. ein Anzug anlässlich eines Familienfestes als angemessen und eine Jeans als unangemessen interpretiert wird).

Das Computerprogramm ist jedoch eine zu deterministische Analogie. Bourdieu betont, dass der Habitus die Wahl konkreter Praktiken nicht festlegt: Auf individueller Ebene stehen jedem Akteur innerhalb der durch seinen Habitus gesetzten Grenzen unendlich viele konkrete Praktiken zur Verfügung (vgl. Bourdieu 1999b: 102 ff.). Diese Wirkungsweise entspricht am ehesten dem in der Genetik untersuchten Zusammenhang zwischen Phänotyp und Genotyp. Der Phänotyp bezeichnet die äußere Daseinsform eines Lebewesens oder einer Pflanze und der Genotyp das dieser Erscheinung zugrunde liegende genetische Material (vgl. Hafner und Hoff 1984: 33). Der Genotyp legt nicht eindeutig fest, welcher Phänotyp sich ausprägt, sondern er definiert eine so genannte Reaktionsnorm, das heißt einen Korridor möglicher äußerlicher Merkmale, deren tatsächliche Entwicklung von Umweltbedingungen abhängt. Beispielsweise mag für einen Menschen genetisch eine Körpergröße von 1,70-1,80 Meter vorgegeben sein, die tatsächliche Ausprägung des Phänotyps hängt jedoch (unter anderem) von der Ernährung ab. In diesem Fall gibt der Genotyp den Phänotyp insofern vor, als dass er festlegt, dass eine Körpergröße unter 1,70 Meter oder über 1,80 Meter nicht möglich ist. Innerhalb dieses Korridors lässt der Genotyp jedoch Spielräume für die Ausprägung des Phänotyps. Ähnlich wirkt der Habitus: Als unsichtbares, die Produktion und Wahrnehmung von Praktiken steuernde System sorgt er dafür, dass bestimmte Wahrnehmungen und Praktiken wahrscheinlich werden und das andere Praktiken auf keinen Fall ausgeführt werden. Ebenso, wie die tatsächliche Ausprägung des Phänotyps aber nicht nur

vom Genotyp, sondern auch von Ernährung oder Umwelteinflüssen abhängt, werden die Wahrnehmungen und sozialen Praktiken eines Akteurs nicht vom Habitus determiniert, sondern hängen beispielsweise von den zur Verfügung stehenden Kapitalien oder dem sozialen Kontext ab. Beispielsweise ist im Habitus angelegt, welche Art der Verwendung von Geldmitteln als legitim und welche als verschwenderisch angesehen wird. Das beobachtbare Spar- und Konsumverhalten hängt jedoch davon ab, welche finanziellen Mittel tatsächlich zur Verfügung stehen.

Grundelement des Habitus ist ein ‚stillschweigendes Gesetz (nomos) der Wahrnehmung und der Praxis‘ (Bourdieu 1998c: 128). Dieses Kernelement des Habitus wird über Sozialisationsprozesse vermittelt und verweist damit immer auf den kollektiven Bezugsrahmen eines Akteurs: ‚Der Habitus ist jener Praxissinn, der einem sagt, was in einer bestimmten Situation zu tun ist‘ (Bourdieu 1998c: 41 f.).⁵ Er ist eine Art Sinn für das Spiel, an dem Akteure teilnehmen. Dieser soziale Sinn oder Praxissinn und damit die Produktion und Wahrnehmung von Praktiken sind so stark gesellschaftlich geprägt, dass die Produktion und Wahrnehmung von Praktiken unbewusst, nahezu automatisch oder schlafwandlerisch auf die Position der Akteure in der sozialen Welt abgestimmt sind (vgl. Bourdieu 1999a: 281 f.; s.a. Lizardo 2004). Damit sorgt der Habitus dafür, dass Akteure mehr oder weniger bewusst bestimmte Praktiken hervorbringen, die sich zu einem typischen Lebensstil aggregieren (ausführlich Kap. 1.1.4; vgl. Bourdieu 1998c: 62 ff., passim; Bourdieu 1999a: 277 ff.). Ob Beruf (freiberuflich oder angestellt), Nahrung (Kassler oder Kaviar), Freizeitaktivität (Wandern oder Bestsellerlektüre) oder Bekanntschaften (Nachbarn oder ‚privatisierte‘ Geschäftsbeziehungen), bewusst (‚Dieses Kleid schickt sich für eine Dame nicht‘) oder unbewusst (das diffuse Unwohlsein der Arbeiter in der Chefetage), mit der Wahl bestimmter Praktiken produzieren Akteure mittels des Habitus ein für sie typisches Muster von Praktiken, den Lebensstil (vgl. Bourdieu 1999a: 281).

Bourdieu verbindet die Habitus-Elemente äußere Erscheinung, Wahrnehmungsmodus und Produktionsmodus in seiner wohl bekanntesten Definition des Habitus als ‚System dauerhafter Dispositionen, strukturierte Strukturen, die geeignet sind, als strukturierende Strukturen zu wirken, mit anderen Worten: als Erzeugungs- und Strukturierungsprinzip von

⁵ Die hinter der Produktion von sozialen Praktiken stehende Motivation einzelner Individuen thematisiert Bourdieu nur am Rande, etwa in Bourdieu (1998a: 76): ‚Handeln bietet etwas, was die explizit verfolgten Gewinnziele – in Form von Lohn, Preis, Prämie, Trophäe, Titel, Funktion – übersteigt: Gelegenheit, aus der Gleichgültigkeit hervorzutreten, sich als handelndes Subjekt zu erfahren, als vom Spiel gepackter, beschäftigter Akteur, als Mensch unter wirklichen Menschen, mit vorgegebenen Zielen und objektiv, also subjektiv mit einem sozialen Auftrag versehen.‘ Auch in Bourdieu (2001: 308 f.) findet sich der Hinweis auf die Erfahrung des Handelns als Lebenssinn im Gegensatz zum Tod. Gleichzeitig wird die Logik der Reproduktionsstrategien (Bourdieu und Boltanski 1981; Bourdieu 1999a: 210 ff.) als überwiegend unbewusste Handlungsmotivation von Gruppen von Akteuren unterstellt, die auch auf das Handeln individueller Akteure wirkt.

Praxisformen und Repräsentationen, die objektiv ‚geregelt‘ und ‚regelmäßig‘ sein können, ohne im geringsten das Resultat einer gehorsamen Erfüllung von Regeln zu sein; die objektiv ihrem Zweck angepasst sein können, ohne das bewusste Anvisieren der Ziele und Zwecke und die explizite Beherrschung der zu ihrem Erreichen notwendigen Operationen vorauszusetzen und die, dies alles gesetzt, kollektiv abgestimmt sein können, ohne das Werk der planenden Tätigkeit eines ‚Dirigenten‘ zu sein‘ (Bourdieu 1976: 165 sowie *passim*; vgl. u.a. Bourdieu 1999a: 277 ff. und *passim*; Bourdieu 1999b: 98 ff.). Mit diesem Konzept des Habitus integriert die Praxistheorie Handlung und Struktur in einem nicht-deterministischen, dualistische Ansätze überwindenden Konzept und ähnelt darin anderen sozialtheoretischen Ansätzen, vor allem Giddens (1997; vgl. auch Joas und Knöbl 2004: 518 ff.; Reckwitz 2000).

Wahrnehmung, Denken und Handlung, alle Arten der Ausübung von etwas, alle Praktiken individueller Akteure sind zwar maßgeblich vom Habitus beeinflusst, aber die Produktion sozialer Praktiken setzt außerdem die Ausstattung mit Kapital voraus. Die Kapitalausstattung eines Akteurs liefert die Ressourcen, die über den Habitus in soziale Praktiken transformiert werden. Der Habitus sorgt dafür, dass Akteure ihre Kapitalausstattung in einer bestimmten Weise nutzen. Indem der Habitus bestimmte Praktiken und damit bestimmte Nutzungsformen von Kapital möglich und andere unmöglich macht, bewirkt er eine an die jeweilige Kapitalausstattung angepasste Investition von Kapital (vgl. Bourdieu 1999a: 150 ff.; Bourdieu 1999b: 114). Sowohl Habitus als auch Kapitalausstattung entfalten ihre Bedeutung jedoch nur im Bezug zu übergeordneten Strukturen, die im Folgenden beschrieben werden.

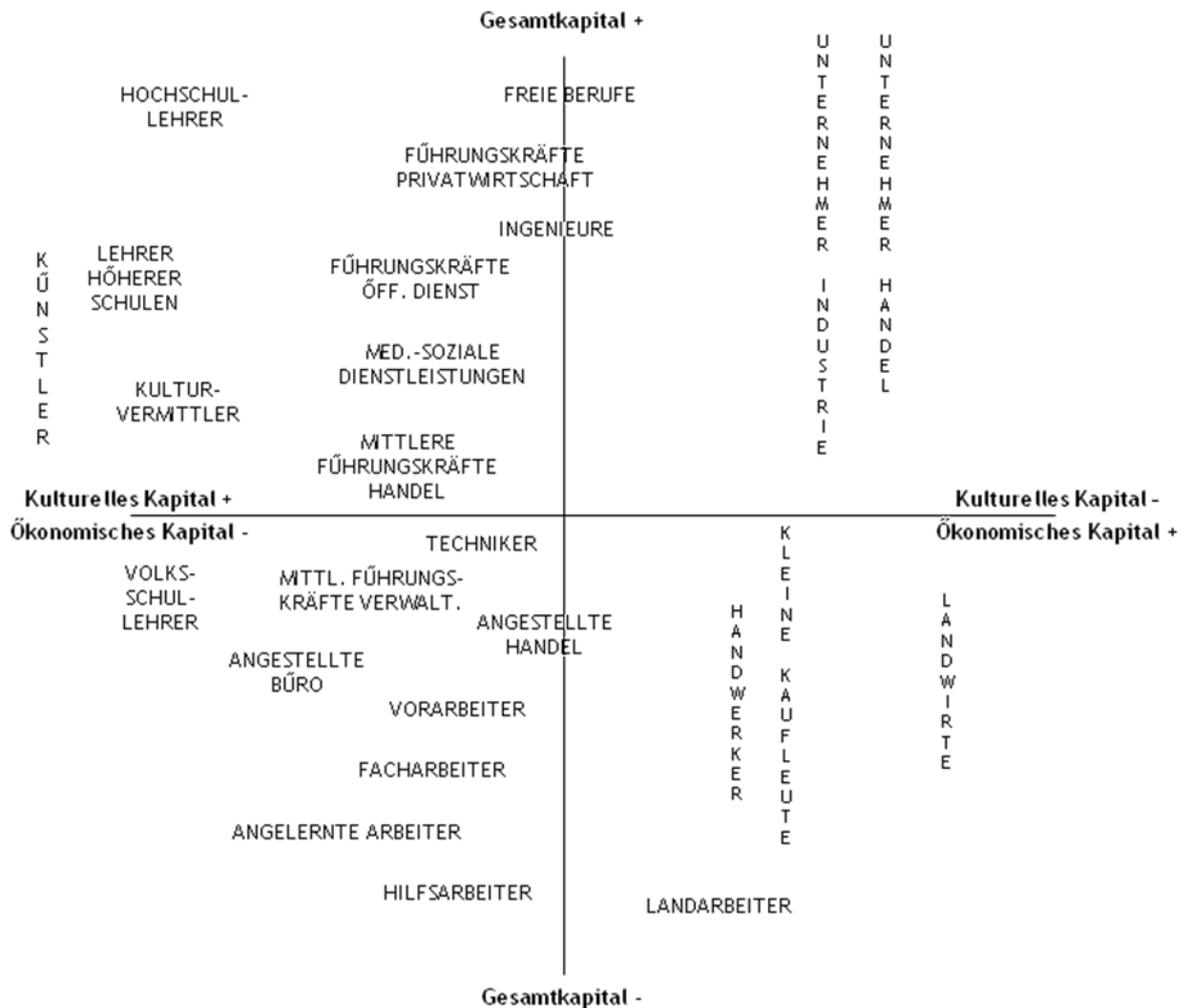
1.1.4 Der Kontext sozialer Praktiken

Die Produktion sozialer Praktiken findet in einem gesellschaftlichen Kontext statt, den die Praxistheorie mit den Konzepten sozialer Raum, Klasse, Raum der Lebensstile und Feld beschreibt. Bourdieu widmete diesen Konzepten in seinem Gesamtwerk viel Aufmerksamkeit, auf der Basis von umfassenden empirischen Untersuchungen erarbeitete er detaillierte Beschreibungen der Gesellschaft der Kabylen in Algerien (Bourdieu 1976) und der französischen Gesellschaft (Bourdieu 1993, 1999a) sowie zahlreiche Einzelstudien unter anderem des akademischen Felds (Bourdieu 1998b), des künstlerischen Felds (Bourdieu 1999c), der Photographie (Bourdieu 1981) und des Fernsehens (Bourdieu 1998d). Im Folgenden sollen aus diesem sehr umfangreichen Teil des Werks Bourdieus nur die Grundzüge dargestellt werden.

Das erste Konzept, das den Kontext der Produktion sozialer Praktiken beschreibt, ist das des sozialen Raums (vgl. Bourdieu 1998a; Bourdieu 1999a: *passim*, insb. 171 ff., 212;

zusammenfassend Bourdieu 1998c: 15-27). In der Kapitalartentheorie beschreibt Bourdieu, dass individuelle Akteure über Kapitalausstattungen unterschiedlicher Qualität und Quantität verfügen. In empirischen Vergleichen typischer sozialer Praktiken und der Kapitalausstattung ihrer Produzenten fiel Bourdieu auf, dass die Akteure umso mehr Gemeinsamkeiten in der Produktion ihrer sozialen Praktiken aufwiesen, je mehr sich Qualität und Quantität ihrer Kapitalausstattung ähnelten. Das Ausmaß, in dem sich Kapitalausstattungen unterscheiden oder gleichen, bezeichnet Bourdieu als ‚soziale Distanz[en]‘ (Bourdieu 1998c: 18). Mit dem Konzept des sozialen Raums will Bourdieu diese auf die unterschiedliche Verteilung von Kapital zurückgehenden sozialen Distanzen analytisch und graphisch abbilden. Der soziale Raum und die Position einzelner Akteure in ihm werden über zwei Dimensionen beschrieben: Umfang der Ausstattung mit ökonomischem und kulturellem Kapital einerseits und Struktur der Kapitalausstattung ausgedrückt durch das Verhältnis von kulturellem zu ökonomischem Kapital andererseits. Akteure können zum einen über eine unterschiedlich große Quantität von kulturellem und ökonomischem Kapital verfügen; diese Dimension benutzt Bourdieu in der schematischen Darstellung des sozialen Raums als Ordinate. Zum anderen können Kapitalausstattungen gleicher Quantität zu unterschiedlichen Anteilen ökonomisches und kulturelles Kapital enthalten; diese Dimension benutzt Bourdieu in der schematischen Darstellung als Abszisse (vgl. Abb. 1). Im so beschriebenen sozialen Raum dominieren Positionen mit größerem Kapitalumfang Positionen mit geringerem Kapitalumfang und ökonomisches dominiert kulturelles Kapital.

Abbildung 1: Der soziale Raum



(Eigene Darstellung nach Bourdieu 1998c: 19)

Mit dieser hierarchischen Anordnung des sozialen Raums trägt Bourdieu der Tatsache Rechnung, dass den wesentlichen Unterschieden der Lebensbedingungen Unterschiede im Gesamtvolumen des verfügbaren Kapitals zugrunde liegen (vgl. Bourdieu 1999a: 196; Abb. 1): Akteursgruppen, die durch einen größeren Kapitalumfang gekennzeichnete Positionen beziehen (Herrschende, für die in Bourdieu 1999a untersuchte französische Gesellschaft: das Bürgertum) dominieren Akteursgruppen, die sich auf kapitalschwächeren Positionen finden (Beherrschte, im Beispiel: Kleinbürgertum und Arbeiterklasse). Herrschende mit verhältnismäßig mehr ökonomischem Kapital (herrschende Herrschende, im Beispiel: Unternehmer) dominieren Herrschende, die über mehr kulturelles denn ökonomisches Kapital verfügen (beherrschte Herrschende, im Beispiel Hochschullehrer und Künstler; vgl. Bourdieu 1998c: 20; Bourdieu 1999a: 195 ff., 366, passim). Mit dem Konzept des sozialen Raums

beschreibt die Praxistheorie, wie die Allokation von Kapital die Position eines Akteurs in der Gesellschaft und damit dessen soziale Praktiken beeinflusst.

Gemäß ihrer Position im sozialen Raum lassen sich Akteure zu so genannten Klassen zusammenfassen. Im Gegensatz zu Marx versteht Bourdieu Klassen jedoch nicht als ‚reale, effektive Klassen im Sinne einer kampfbereiten Gruppe‘ (Bourdieu 1998a: 12), sondern als wahrscheinliche Klassen, das heißt als Gruppen von Akteuren, die eine ähnliche Kapitalausstattung und -struktur haben und die, da sie ähnlichen Bedingungen unterworfen sind, vermutlich ähnliche politische Interessen haben werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese theoretisch exzerpierten Klassen auch politisch als Einheit mobilisieren lassen, ist zwar höher als die Wahrscheinlichkeit für die Mobilisierung gemischter Gruppen, aber Bourdieu betont, dass diese Klassen nicht als ‚Klasse für sich‘ im Marx’schen Sinne behandelt werden dürften (vgl. Bourdieu 1998a: 14 f.; Bourdieu 1998c: 23 ff.). Relevant für die Praxistheorie ist vielmehr, dass Klassen aufgrund der ähnlichen Quantität und Qualität ihrer Kapitalausstattung ähnliche soziale Praktiken hervorbringen und einen klassentypischen Habitus aufweisen. Für die französische Gesellschaft der 1970er beschreibt Bourdieu drei Klassen (vgl. Bourdieu 1998c: 15-23; Bourdieu 1999a *passim*). Arbeiter und Landwirte verfügen über die vom Umfang her geringste Kapitalausstattung und bilden die so genannte Klasse der Beherrschten, innerhalb derer Arbeiter relativ mehr kulturelles Kapital und Landwirte relativ mehr ökonomisches Kapital besitzen. Die zweite, mit mehr Kapital ausgestattete Klasse des Kleinbürgertums umfasst beispielsweise Techniker, Kleinunternehmer, mittlere Führungskräfte, Volksschullehrer, Kulturvermittler und -händler sowie Beschäftigte in medizinisch-sozialen Dienstleistungsberufen. Kulturvermittler, Kunsthandwerker und -händler oder Lehrer sind typischerweise mit mehr kulturellem als ökonomischem Kapital ausgestattet, während in der Kapitalausstattung der Kleinunternehmer und -kaufleute, Techniker und Handwerker das ökonomische Kapital überwiegt. Die dritte Klasse der Akteure mit der umfangreichsten Kapitalausstattung (herrschende Klasse) bilden Industrie- und Handelsunternehmer, Freiberufler sowie Hochschullehrer und Kunstproduzenten. Während Freiberufler über ungefähr gleichviel ökonomisches und kulturelles Kapital verfügen, dominiert bei Industrie- und Handelsunternehmern das ökonomische und bei Hochschullehrern und Kulturproduzenten das kulturelle Kapital.⁶

⁶ Neben den Hauptdimensionen Umfang und Struktur der Kapitalausstattung kann die zeitliche Entwicklung der Kapitalausstattung von Bedeutung sein (vgl. Bourdieu 1999a: u.a. 187 ff., 195 ff., 212 f.; Bourdieu 1998c: 29). Gewinnen Akteursgruppen oder Klassenfraktionen im Zeitverlauf Kapital hinzu oder verlieren sie es, so kann sich ihre Position im sozialen Raum ändern, das heißt es findet sozialer Aufstieg oder Abstieg statt (vgl. Bourdieu 1999a: 187 ff.). Die Tendenz der Klassenfraktionen, ihre Position zumindest zu festigen oder aber zu verbessern, ist Hintergrund mehr oder weniger bewusster so genannter Reproduktionsstrategien, die die Kapitalinvestitionen, das heißt die Teilnahme an den Spielen der Felder, lenken (vgl. Bourdieu 1999a: 210 ff.).

Die Konzepte sozialer Raum und Klasse verdeutlichen die Allokation derjenigen Ressourcen, die zur Produktion sozialer Praktiken eingesetzt werden. In seiner Untersuchung der sozialen Praktiken selbst beobachtete Bourdieu außerdem, dass bestimmte Praktiken überdurchschnittlich häufig in Kombination auftraten: Der Konsum deftiger Speisen beispielsweise mit einer Vorliebe für Fußball und Fernsehen, Museumsbesuche mit Aktivurlauben und dem Genuss leichter Speisen oder der Besitz ausländischer Autos mit einer Präferenz für Historienromane und Urlaub im Hotel. Derlei Gruppierungen von Praktiken sind als Lebensstile wahrnehmbar, hinsichtlich derer sich einzelne Akteure und Akteursgruppen deutlich von anderen unterscheiden (vgl. Bourdieu 1998a: 21; Bourdieu 1999a: 100 ff., 277-354). Als Lebensstil wird ein wiederkehrendes Muster von Praktiken bezeichnet, ein ‚einheitliche[s] Ensemble der von einem Akteur für sich ausgewählten Personen, Güter und Praktiken‘ (Bourdieu 1998c: 21). In der Gesamtheit aller sozialen Praktiken zeichnet sich ein Raum verhältnismäßig einheitlicher und wiederum klassenspezifischer Lebensstile ab (vgl. Bourdieu 1999a: 277 ff. passim).

Der Raum der Lebensstile korrespondiert mit der Kapitalallokation im sozialen Raum und den Klassen. Für eine Position im sozialen Raum beziehungsweise eine Klassenzugehörigkeit ist ein bestimmter Lebensstil typisch: ‚[...] dem System der differentiellen Abstände, über das sich die unterschiedlichen Positionen in den beiden Hauptdimensionen des sozialen Raums definieren, entspricht ein System von differentiellen Abständen bei den Merkmalen der Akteure (oder der konstruierten Klassen von Akteuren), das heißt bei ihren Praktiken und bei den Gütern, die sie besitzen‘ (Bourdieu 1998c: 20, vgl. auch Bourdieu 1999a: 278). Fußball spielen, Fernsehkonsum und deftiges Essen sind typische Praktiken der Arbeiter (geringes ökonomisches wie kulturelles Kapital); Museumsbesuch, Aktivurlaub und leichte Speisen sind beliebt bei Lehrern höherer Schulen und bei Führungskräften im öffentlichen Dienst (höheres kulturelles als ökonomisches Kapital); und ausländische Automobile, Historienromane und Hotelurlaube werden überdurchschnittlich häufig von Industrie- und Handelsunternehmern bevorzugt (höheres ökonomisches als kulturelles Kapital; vgl. Bourdieu 1999a: passim).

Die Trias sozialer Raum, Klasse und Raum der Lebensstile verdeutlicht, wie sehr die Position innerhalb der Gesellschaft individuelle äußere Erscheinung, Wahrnehmung und Produktion von Praktiken beeinflusst: Was ein Akteur tut und denkt, wie er sich kleidet, welchen Beruf er ergreift und welche politischen Einstellungen und Werte ihn dabei begleiten, ist maßgeblich gesellschaftlich geprägt. Während Marx diese Prägung jedoch nur auf die Verfügbarkeit ökonomischen Kapitals zurückführte, verdeutlicht Bourdieu, dass auch andere Kapitalarten eine Rolle spielen. Hier nimmt Bourdieu Einflüsse von Weber auf, dessen

Ständekonzeption Werte und Einstellungen stärker berücksichtigt, beispielsweise in seiner Untersuchung ‚Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus‘ (vgl. Bourdieu 1999b: 9-20). Je nachdem, in welchem Verhältnis ökonomisches *und* kulturelles Kapital einem Akteur und einer Akteursgruppe zur Verfügung stehen, prägen sich typische Wahrnehmungen und Praktiken aus.

Um die Produktion von Praktiken genauer zu untersuchen, entwickelte Bourdieu zusätzlich das Konzept des Feldes. Als Felder werden Teilräume des sozialen Raumes bezeichnet, etwa das wissenschaftliche Feld, die Felder der wirtschaftlichen oder literarischen Produktion, das politische Feld oder das religiöse Feld. Sie sind durch Spielregeln abgegrenzt, die definieren, welche Praktiken und Kapitalformen wie anerkannt werden und welche Gewinne die Akteure von der Produktion bestimmter Praktiken zu erwarten haben. Während Statussymbole wie das Fahren eines Luxuswagens im Feld der Wirtschaft beispielsweise positive Auswirkungen haben können, können diese im Feld der Kunst oder der Wissenschaft negativ bewertet werden. Die Spielregeln eines Feldes können so explizit formuliert sein wie im Sport oder bei Gesellschaftsspielen (z.B. für demokratische Gremien und Wahlen innerhalb des politischen Feldes), in den meisten Fällen sind sie jedoch implizit (wie etwa Vorstellungen über angemessene Konversationsformen und -inhalte in Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen) oder zumindest inoffiziell (wie die Unterscheidung von A- und B-Häusern in der deutschen Theaterbranche (vgl. Briegleb 2005)).

Felder sind intelligible Orte sozialer Praxisformen, das heißt sie existieren nur dadurch, dass Akteure sich in der Produktion sozialer Praktiken bewusst oder unbewusst auf die Spielregeln beziehen (vgl. Bourdieu 1998a: 71 ff.). Das Feld der literarischen Produktion etwa existiert nicht an sich, sondern nur, indem Schriftsteller literarische Werke produzieren, sich mit ihren Werken Verlagen, Publikum und Kritikern stellen, literarische Werke durch Aufführungen, Preisverleihungen und Bestsellerlisten gesellschaftlich gewürdigt werden, ein Interesse an Schriftstellern als öffentlichen Personen besteht usw. Nur wenn derartige Praktiken existieren und durch geschriebene wie ungeschriebene Gesetze (etwa Verfahren der Produktion und der Vermarktung eines Buches, Rangordnungen von Kritikern und Preisen, Kriterien für ‚gute Literatur‘ usw.) verbunden sind, existiert das literarische Feld als Spiel, in dem Einsätze getätigt und Profite gemacht werden können. Durch die Produktion von Praktiken (Schreiben eines Buches, Verlegen eines Buches, Schreiben einer Rezension, Veröffentlichung einer Rezension, Angebot eines Buches, Kauf eines Buches, Publikation einer Bestsellerliste) tragen Akteure zur Existenz des Feldes bei, dessen Existenz gleichzeitig Voraussetzung für ihre Praktiken ist. Dennoch sind Felder vom Willen und Bewusstsein einzelner Akteure unabhängig: die Kräfteverhältnisse des Feldes, die alle involvierten Akteure

inklusive der resultierenden Handlungsbeschränkungen und -ermöglichkeiten zu akzeptieren gezwungen sind, sind in gewissem Maß eigenständig und nicht auf Aktionen einzelner oder Interaktionen zwischen Akteuren zurückführbar (vgl. Bourdieu 1998a: 10).

Charakteristisch für die Felder ist die in ihnen jeweils dominante Kapitalart, das heißt die Kapitalform, die im Feld die wirkungsvollste Verfügungsmacht darstellt (vgl. Bourdieu 1998a: 10; Bourdieu 1999a: 194). Für das Feld der Wirtschaft ist ökonomisches Kapital relevant, für das Feld der Kultur kulturelles Kapital und innerhalb des politischen Feldes ist das symbolische Kapital als legitime Form des politischen Kapitals von besonderer Bedeutung. Analog zur Dominanz des ökonomischen Kapitals über die anderen Kapitalarten tendiert auch das ökonomische Feld dazu, die anderen Felder zu dominieren, insbesondere, wenn diese eine große Nähe zum Feld der ökonomischen Produktion aufweisen oder diesem strukturell sehr ähnlich sind (vgl. Bourdieu 1998a: 33).

Verbunden mit der Dominanz einer bestimmten Kapitalform sind die jeweilige Logik des Feldes und die Handlungslogik (vgl. u.a. Bourdieu 1998c, 1999b, 1999c, 2001). In Abschnitt 1.1.2 wurde beschrieben, dass die Kapitalarten unterschiedlich wirksam sind: Ökonomisches Kapital gehorcht der Logik der Knappheit; für kulturelles Kapital spielt außerdem die Qualität, das heißt der Wert des jeweiligen Kapitals im hierarchisch strukturierten Feld der Kunst eine Rolle. Für soziales und symbolisches Kapital hingegen ist die Logik der gegenseitigen Anerkennung zentral; nur wenn die Bedeutung von Beziehungen oder Artefakten innerhalb der Gesellschaft, einer Klasse oder eines Milieus anerkannt ist, haben Beziehungen oder Artefakte einen Wert als Kapitalien. Je nachdem, welche Kapitalien in einem Feld von Bedeutung sind, vermischen sich diese Logiken zu einer spezifischen Logik des Feldes (kollektive Ebene) beziehungsweise Handlungslogik (individuelle Ebene). Als Handlungslogik wird ein Set von Annahmen über Werte und Gesetzmäßigkeiten bezeichnet, das den Praktiken individueller Akteure zugrunde liegt, und das die Logik des Feldes, das heißt die Regeln der Investition und Akkumulation von Kapital, in individuelle Handlungsrationitäten übersetzt. In ihrer vom Praxissinn gesteuerten Produktion sozialer Praktiken folgen Akteure diesen Logiken, um eine möglichst hohe Rendite ihrer Kapitalinvestitionen zu erzielen. Umgekehrt lässt daher eine sorgfältige Beobachtung sozialer Praktiken Rückschlüsse darauf zu, welche Handlungslogik ihnen zugrunde liegt.

Felder dienen Bourdieu zum einen dazu, soziale Praktiken in homogene, nach gleicher Logik funktionierende Gruppen zu unterscheiden und die Wirkungsweise der spezifischen Kapitalformen innerhalb der von ihnen dominierten Felder zu untersuchen. Zum anderen erklären Felder, wie die Produktion individueller Praktiken auf die Struktur des sozialen Raums

wirkt: Akteure beziehen sich in der Produktion von Praktiken auf Felder und (re-)produzieren somit die Felder und, da diese Teilräume des sozialen Raums sind, den sozialen Raum.

1.1.5 Akteur und Struktur

Auf der Makroebene der Analyse kennt die Praxistheorie vier Analysefoki: 1. Felder als durch spezifische Regeln der Kapitalinvestition charakterisierte Orte sozialer Praxis, 2. den sozialen Raum als Gefüge von hinsichtlich Umfang und Struktur der Kapitalausstattung definierten Positionen, 3. Klassen als Zusammenfassung sozialer Positionen mit ähnlichem Kapitalumfang, unterteilt in Fraktionen von hinsichtlich der Kapitalstruktur ähnlichen Positionen, und 4. der Raum der Lebensstile als Raum wiederkehrender, typischer Muster von Praktiken, die mit der Position der sie produzierenden Akteure im sozialen Raum korrespondieren. Die Brücke zwischen diesen Strukturen und den individuellen Akteuren schlägt der Habitus, der ‚die intrinsischen und relationalen Merkmale einer Position in einen einheitlichen Lebensstil rückübersetzt‘ (Bourdieu 1998c: 21, vgl. auch Bourdieu 1999a: 278). Mit anderen Worten: Die Position des Akteurs im sozialen Raum, die er aufgrund seiner Kapitalausstattung innehat und die seinen (schicht-)spezifischen Habitus prägt, findet durch den Habitus vermittelt Ausdruck im Raum der (klassenspezifischen) Lebensstile (vgl. Bourdieu 1998c: 17, 20; Bourdieu 1999a: 277). Der Habitus strukturiert die Erzeugung individueller Praktiken und sorgt gleichzeitig dafür, dass ein Set von Praktiken als einheitlicher Lebensstil wahrnehmbar ist und die Gesellschaft hinsichtlich des Kriteriums ‚Lebensstil‘ strukturiert ist. Auf diese Weise koppelt er die Ebene individueller Handlungen (Praktiken) mit der Ebene objektiver gesellschaftlicher Strukturen (Kapitalallokation, Lebensstil, Klassen). Der Habitus fungiert somit als Bindeglied zwischen individuellen Praktiken der Akteure und der gesellschaftlichen Struktur, in die sie eingebettet sind, und macht deren Verhältnis als ein rekursives Produktions- und Konstitutionsverhältnis bestimmbar.

Die Analysen des sozialen Raumes und der Felder geben wiederum weiteren Aufschluss über die Genese des Habitus: Der Habitus einer Gruppe von Akteuren oder einer Klasse als großer gesellschaftlicher Gruppe formiert sich in Abgrenzung zu den Praktiken anderer gesellschaftlicher Gruppen oder Klassen (vgl. u.a. Bourdieu 1998c: 15 ff.; ausführlicher Bourdieu 1999a: passim und insb. 277-354, 405-619). Da der Habitus sich zwar verändern und anpassen kann, aber immer ‚von den Umständen seiner Aneignung geprägt‘ bleibt, verweist er auch dann noch auf die Herkunft eines Akteurs, wenn sich dieser im sozialen Raum von seiner ursprünglichen Position entfernt hat. Kennzeichnend für den Habitus eines Aufsteigers ist beispielsweise, dass ihm die Produktion der für eine höhere soziale Position typischen Praktiken nicht mit der Selbstverständlichkeit derer, die in diese Position hineingeboren

wurden, gelingt. ‚Dem Aufsteiger sieht man die Kletterei an‘ (Bourdieu 1998a: 13), das heißt die Ausübung bestimmter Praktiken bedarf einer Anstrengung, die vornehmlich aus Überwinden oder Verbergen des ursprünglichen Habitus resultiert (vgl. Bourdieu 1999a: 500-584 und passim).

Mit dieser erweiterten Kenntnis des Habituskonzepts lässt sich nun auch Bourdieus Idee des Akteurs besser nachvollziehen. In ihren Handlungen weder vom Zwang der Verhältnisse determiniert noch ausschließlich an individuellen Interessen ausgerichtet, sind für Bourdieu ‚die „Subjekte“ [...] in Wirklichkeit handelnde und erkennende Akteure, die über Praxissinn verfügen [...], über ein erworbenes Präferenzensystem, ein System von Wahrnehmungs- und Gliederungsprinzipien [...], von dauerhaften kognitiven Strukturen (die im Wesentlichen das Produkt der Inkorporierung der objektiven Strukturen sind) und von Handlungsschemata, von denen sich die Wahrnehmung der Situation und die darauf abgestimmte Reaktion leiten lässt.‘ (Bourdieu 1998c: 41 f.). Bourdieu stellt in seiner Theorie der Praxis einen Akteur vor, der unter Rückgriff auf verschiedene Kapitalien vermittels eines kollektiv geprägten Praxissinns soziale Praktiken produziert. Die ihm zur Verfügung stehende Kapitalausstattung und die Investitionschancen, denen er sich gegenüber sieht, sind dabei von seiner Position im sozialen Raum beziehungsweise innerhalb der einzelnen Felder abhängig und die Gesamtheit seiner Praktiken wird als klassenspezifischer Lebensstil erkennbar. Mit dieser Konzeption ist es möglich, (Veränderungen von) Handlungen und Strukturen aus unterschiedlichsten Perspektiven, aber immer unter Berücksichtigung der rekursiven Beziehungen zwischen den verschiedenen Analyseebenen zu untersuchen. Im folgenden Abschnitt wird dieses Theoriegebäude auf die Analyse der Arbeitswelt bezogen.

1.1.6 Eine praxistheoretische Perspektive auf die Arbeitswelt

Als Sozialtheorie scheint Bourdieus Theorie der Praxis zunächst umfassender zu sein als für personalwissenschaftliche und organisationstheoretische Analysen der Arbeitswelt notwendig und hinsichtlich der Kompatibilität mit anderen wirtschaftswissenschaftlichen, organisationstheoretischen und personalwissenschaftlichen Arbeiten ratsam. Innerhalb der Sozialwissenschaften wurde Bourdieu hingegen oft vorgehalten, seine Theoriearchitektur sei zu ökonomisch – ein Vorwurf, mit dem er sich an unterschiedlichen Stellen seines Werkes auseinandergesetzt hat (vgl. vor allem Bourdieu 1976 und Bourdieu 2001 sowie Joas und Knöbl 2004: 531 ff.). Es widerspräche der Intention Bourdieus ebenso wie seinem Werk selbst, die Praxistheorie lediglich als Verfeinerung wirtschaftswissenschaftlicher Ansätze zu interpretieren. Zwar spielen viele Begrifflichkeiten ökonomischer Theorien bei Bourdieu in differenzierter Form ebenfalls zentrale Rollen, aber seine Ausdifferenzierungen implizieren

eine grundlegend andere Herangehensweise. Im Folgenden soll daher als theoretischer Hintergrund dieser Arbeit eine praxistheoretische Perspektive auf Arbeitswelten vorgestellt werden.

In der praxistheoretischen Analyse der Arbeitswelt werden *Akteure als Produzenten sozialer Praktiken* verstanden, das heißt als Individuen, deren Wahrnehmung und Handlungen in einen gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang eingebunden sind. Diese Konzeption geht über die wirtschaftswissenschaftliche Leitfigur des rational kalkulierenden homo oeconomicus hinaus (für eine umfassende Darstellung des homo oeconomicus-Konzepts vgl. Kirchgässner 1991). Mit diesem Konzept wird nicht nur deutlich, dass Akteure bestenfalls begrenzt rational handeln, sondern es wird erklärlich, wie diese Begrenzungen entstehen – nämlich durch die sozial geprägten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster des *Habitus*. Erstens legt ihre soziale Position den Akteuren Wahrnehmungsbeschränkungen auf, die bewirken, dass sie gar nicht alle in einer Entscheidungssituation wahrnehmbaren Informationen wahrnehmen können. Zweitens bewirkt der Habitus eine von der Position im sozialen Raum geprägte Interpretation der wahrgenommenen Informationen und beeinflusst somit die Verarbeitung des Wahrgenommenen und die Produktion von Praktiken (z.B. Entscheidungen, Umsetzung von Entscheidungen). Individuelle Präferenzen unterliegen drittens dem Einfluss früherer, gegenwärtiger und zukünftiger Interaktionen. Selbst für den Fall, dass Akteure bewusst kalkulieren, sehen sie sich nicht – wie es die Wirtschaftswissenschaften postulieren – einem akteursunabhängigen Entscheidungsproblem gegenüber, in dem unter Rückgriff auf stabile, von Genese und sozialem Kontext unabhängige individuelle Präferenzen eine eindeutig rational oder optimal zu bezeichnende Entscheidung getroffen werden kann (vgl. Bourdieu 1999a: 284 ff. sowie Joas und Knöbl 2004: 531 ff.). Die Praxistheorie betont außerdem, dass soziale Praktiken zum Großteil nicht Resultat bewusster Entscheidungen sind, sondern dass der Produktionsmodus Habitus in den meisten Situationen unbewusst wirkt.

Auf makroanalytischer Ebene stellt die Praxistheorie dem Markt als der dominierenden Form des Sozialen in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie mit den *durch Allokation unterschiedlicher Kapitalarten strukturierten Feldern und dem sozialem Raum* ebenfalls kein radikal anderes, sondern ein differenzierteres Konzept gegenüber. Auch auf Feldern geht es um Angebot und Nachfrage, um Investition und Profit und um Strategien. Es existieren Märkte sowohl für ökonomisches als auch für kulturelles, soziales und symbolisches Kapital, zwischen denen wiederum Interdependenzen bestehen. Akteure investieren auf den Feldern Kapital der verschiedensten Art und ziehen daraus ihren Nutzen. Diese Investitionen können mit Hilfe von Bourdieus *Kapitalartentheorie* genauer beschrieben werden. Für die Analyse der Arbeitswelt Creative Industries ist das Konzept der Felder insbesondere deswegen interessant, weil in

ihnen zwei Felder mit unterschiedlichen *Handlungslogiken* aufeinander treffen: das Feld der Wirtschaft und das Feld der Kunst. Mit einer praxistheoretischen Perspektive lässt sich für diese Felder aufzeigen, an welchen Spielregeln sich individuelle Akteure in diesen Feldern orientieren und welche Konflikte im Zusammentreffen der Felder Kunst und Wirtschaft entstehen.

Die praxistheoretischen Konzepte des *sozialen Raums, der Klassen und des Raums der Lebensstile* sind für die Analyse der Arbeitswelt insofern von Bedeutung, als sie zeigen, dass und wie klassen- oder milieutypische Einstellungen zu Arbeit und Beruf die Arbeit und Karriere individueller Akteure entscheidend prägen. Abhängig von der individuellen Ausstattung mit kulturellem und ökonomischem Kapital entwickeln Akteure einen Habitus, der nicht nur als äußere Erscheinungsform ihr Vorankommen in der Arbeitswelt prägt, sondern der darüber hinaus entscheidenden Einfluss darauf hat, welche Ausbildungs- und Berufswege Akteure einschlagen, auf welchen Feldern sie sich engagieren, an welchen Werthaltungen sie sich orientieren und was sie in der Ausübung ihrer Tätigkeiten motiviert.

Indem die praxistheoretische Analyse der Arbeitswelt auf einem sehr umfassenden sozialtheoretischen Fundament aufbaut, bietet sie die Möglichkeit, unterschiedliche Aspekte der Arbeitswelt in einem konsistenten Modell integriert zu untersuchen. Beispielsweise können auf individueller Ebene beobachtbare Aspekte wie Karriereambitionen und Strategien zu Strukturelementen wie klassenspezifischen Lebensstilen in Beziehung gesetzt werden, um zu erklären, wie individuelle Akteure bestimmte Karriereaussichten interpretieren. Zusätzlich zum Instrumentarium der Praxistheorie muss vorab allerdings ein Konzept definiert werden, das in Bourdieus Werk eher eine implizite Rolle spielt: das der *Organisation*. Bourdieu selbst thematisiert Organisationen nicht explizit, er untersucht ganz allgemein den sozialen Raum und Felder als Orte sozialer Praxis. Die Tatsache, dass soziale Praktiken zu einem großen Teil mit Organisationen verbunden sind beziehungsweise mit Bezug auf diese produziert werden, spielt in seiner Theorie nichtsdestotrotz eine große Rolle. Organisationen werden dabei begriffen als ein Produktions- und Wahrnehmungszusammenhang von Praktiken, der entsprechend der Felder, in die er eingebettet ist, spezifisch strukturiert ist. In Organisationen, die im kulturellen Feld agieren, werden demnach Praktiken anders interpretiert und produziert werden als in Organisationen des ökonomischen oder politischen Feldes. Dabei sind aus Sicht der Praxistheorie nicht Handlungen und Wahrnehmungen einer Organisation als korporativem Akteur zentral (vgl. zu den Handlungen korporativer Akteure u.a. Coleman 1992 sowie Küpper und Felsch 2000 und zur organisationalen Wahrnehmung beispielhaft Daft und Weick 1984; Weick 1979), sondern die durch den spezifischen Produktions- und Wahrnehmungszusammenhang Organisation geprägten Praktiken individueller Akteure in der

Organisation (vgl. beispielsweise Bourdieus Ausführungen zu Grenzziehung, Mitgliedschaft und Delegationsprinzip bei Gruppen in Bourdieu 1983a: 192 ff. und Bourdieu 1998a: 37 f.). Akteure als Produzenten sozialer Praktiken und Organisationen als spezifische Wahrnehmungs- und Produktionszusammenhänge von Praktiken treffen am Arbeitsmarkt und in Beschäftigungsverhältnissen aufeinander.

Organisationen können zwar nicht selbst Praktiken produzieren, aber sie sind als Sinnzusammenhang so konsistent, dass die von ihren Mitgliedern produzierten Praktiken als Praktiken eines kollektiven Akteurs Organisation wahrgenommen werden (können). Organisationen prägen als Produktions- und Wahrnehmungszusammenhang die Praktiken einzelner Akteure so stark, dass sie als konsistent agierende Einheit erscheinen. Diesen selbständigen Entitäten können ebenso wie individuellen Akteuren Handlungen, Entscheidungen, Wahrnehmungen, Interessen, Strategien, Eigenschaften oder Ziele zugeschrieben werden. Eine Organisation soll daher nicht nur als spezifischer Produktions- und Wahrnehmungszusammenhang von Praktiken verstanden werden, sondern auch als kollektiver Akteur. Ähnlich wie auf individueller Ebene der menschliche Körper dafür sorgt, dass vom Habitus als spezifischem Wahrnehmungs- und Produktionsmodus produzierte soziale Praktiken einem einzelnen Akteur zurechenbar sind, sorgen auf organisationaler Ebene Symbolisierungen der Organisation (Organisationsgebäude, -name, -sprache und -logo, Kleidung der Organisationsmitglieder, Organisationsstrukturen, -ziele und -philosophien) dafür, dass Praktiken einzelner Akteure innerhalb und außerhalb der Organisation als organisationale Praktiken wahrgenommen werden, über die die Organisation identifizierbar ist (vgl. auch die Ausführungen zur Gebildedimension von Organisationen in Türk et al. 2002: 25 ff.). Die organisationale Prägung der Praktiken ist dabei so stark, dass die individuelle, persönliche Prägung der Praktiken hinter sie zurücktritt. Vielmehr ermöglicht das Verständnis von Organisationen als ‚zurechnungsfähige Einheit‘ (Türk et al. 2002: 26) gerade, Praktiken der Organisation zuzuschreiben und somit einzelne Akteure als Produzenten der Praktiken von der Verantwortung für eben diese zu entlasten. Organisationen bestehen nur als strukturierte und strukturierende Wahrnehmungs- und Produktionszusammenhänge individueller Praktiken. Als eben diese sind sie jedoch Entitäten mit über die individuellen Praktiken hinausgehender eigener Qualität und in diesem Sinne von anderen Entitäten unterscheidbare kollektive Akteure.

Aus praxistheoretischer Sicht sind Organisationen Orte sozialer Praxis. Für die praxistheoretische Analyse der Arbeitswelt aber ist zusätzlich zu klären: In welcher Form ist soziale Praxis als Organisation zu verstehen? In Anlehnung an Türk, Lemke und Bruch soll als Organisation ein strukturierter und strukturierender Zusammenhang von Praktiken verstanden

werden, für den nicht nur die Eigenschaft als kollektiver Akteur charakteristisch ist, sondern zusätzlich spezifische Ausprägungen hinsichtlich zweier weiterer Dimensionen (vgl. Türk et al. 2002: 19 ff.):

- *Dimension der Ordnung*: Organisationen sind zielgerichtet strukturierte und strukturierende Zusammenhänge von Praktiken, deren Leitideen Rationalität, Effektivität und Effizienz sowie die Anordnung einzelner Positionen in einer zielgerichtet gestalteten Hierarchie sind.
- *Dimension der Vergemeinschaftung*: Prozesse sozialer Schließung, Disziplinierung und Zivilisierung sorgen dafür, dass Praktiken einzelner Akteure einen ‚sozialen Körper‘ (Türk et al. 2002: 31) formen, bezüglich dessen eine ‚personenbezogene Wir-und-die-anderen-Perspektive‘ (Türk et al. 2002: 30) entwickelt werden kann. Organisationen sind damit im sozialen Raum nicht nur als kollektive Akteure sichtbar, sondern sie bieten die Möglichkeit zur Identifikation mit einer kollektiven Identität.

Mit diesen Verweisen auf zielgerichtete Produktion von Praktiken in einer hierarchischen Positionsstruktur, Innen-/Außen- beziehungsweise Wir-/die anderen-Perspektive sowie Identität und Identifikationsangebot des kollektiven Akteurs lässt sich ein mit der Praxistheorie kompatibler Organisationsbegriff präzisieren: In der praxistheoretischen Perspektive auf die Arbeitswelt sollen *Organisationen* verstanden werden als gegenüber ihrer Umwelt abgegrenzte, strukturierte und strukturierende Zusammenhänge von Praktiken, die als kollektiver Akteur Zuschreibungs- und Identifikationsobjekt sein können und eine zielgerichtet entworfene Anordnung von Akteurspositionen aufweisen. Die Fokussierung der Definition auf Praktiken impliziert dabei einen weiteren Punkt, der als für Organisationen typisch angesehen wird (vgl. auch Kieser 1998): Nicht Akteure als psychophysische Einheiten sind Bestandteile der Organisation, sondern nur diejenigen Praktiken, die Akteure in ihrer Eigenschaft als Organisationsmitglieder produzieren.

Die Zurechnung individuell produzierter Praktiken zu einer Organisation als einem Zusammenhang von Praktiken ist dabei allerdings weder historisch voraussetzungslos noch im Einzelfall vollkommen eindeutig möglich. Die Zugehörigkeit zu einer Organisation wird normalerweise von einer durch beidseitige Willensbekundung entstandenen Rechtsbeziehung markiert, die wechselseitig (Handlungs-)Rechte und Verpflichtungen begründet und die bewirkt, dass bestimmte soziale Praktiken eines Akteurs einer Organisation zugerechnet werden. Die Tätigkeiten eines Parteisprechers beispielsweise sind sowohl aus der Außen- wie auch aus der Innenperspektive der Partei als Organisation zurechenbar. Die Rechtsbeziehung zwischen Organisation und individuellem Akteur ist typischerweise die einer Vereins- oder

Parteimitgliedschaft oder eines Beschäftigungsverhältnisses. Vereins- oder Parteimitgliedschaften stellen ein unproblematisches Kriterium für Organisationszugehörigkeit dar, da Beitritt und Austritt explizit erklärt und in der Regel schriftlich festgehalten werden. Die Zugehörigkeit zu einer Organisation als deren Arbeitnehmer ist jedoch uneindeutiger: Während Angestellte mit unbefristeten Verträgen ohne weitere Probleme als Organisationsmitglieder interpretiert werden können, ist die Einordnung von Arbeitenden mit befristeten Anstellungsverträgen oder Werkverträgen sowie von Zeitarbeitern bereits problematischer. Sofern es sich um eine Organisation als Arbeit- beziehungsweise Auftraggeber handelt, sollen daher im Rahmen dieser Arbeit diejenigen Akteure als einer Organisation zugehörig verstanden werden, die mit dieser Organisation einen Arbeitsvertrag geschlossen haben, sowohl befristet als auch unbefristet. Akteure, die mit einer Organisation über Werkverträge oder Zeitarbeitsverträge verbunden sind, sind demnach keine Organisationsmitglieder.

Die Praxistheorie selbst widmet sich der Analyse kollektiver Akteure nicht so explizit, wie dies für personalwissenschaftliche und organisationstheoretische Fragestellungen notwendig ist. Um diese Lücke zu füllen, kann auf Studien zurückgegriffen werden, die Fragestellungen auf überbetrieblichem, aber nicht zwingend gesamtgesellschaftlichem Analyseniveau untersuchen. Geeignete Ansätze der Wirtschaftswissenschaften, Organisationstheorie und zum Teil auch Personalwissenschaft widmen sich der Untersuchung von *Industrien* und *Beschäftigungssystemen*. Als Industrie wird dabei eine Untergruppe ökonomischer wie nicht ökonomischer Organisationen innerhalb der Wirtschaftssektoren bezeichnet, deren Produkte in den Augen potenzieller Käufer Substitute darstellen (vgl. Windeler und Sydow 2001; Zimmer 2001; für einen Überblick über die Industrieökonomik vgl. Minderlein 1993). Im Zentrum der Untersuchung stehen hier, insbesondere im Rahmen der Industrieökonomie, Positionierungen und Strategien der kollektiven Akteure. Die Bezeichnung Beschäftigungssystem beschreibt einen ähnlichen Ausschnitt der Empirie, fokussiert allerdings ‚die Gesamtheit aus organisationsübergreifend etablierten Regeln der betrieblichen Ausgestaltung von Arbeitsverträgen sowie deren institutionelles Umfeld‘ (Haunschild 2002: 579, zur Theorie der Beschäftigungssysteme vgl. Haunschild 2004a, 2004c; Marsden 1999). Eine Industrie beziehungsweise ein Beschäftigungssystem unterscheidet sich aufgrund struktureller Besonderheiten, insbesondere des Güter- beziehungsweise Arbeitsmarktes, von anderen Industrien oder Beschäftigungssystemen. In dieser Hinsicht ähneln Industrien beziehungsweise Beschäftigungssysteme den durch spezifische Spielregeln der Kapitalinvestition strukturierten Feldern der Praxistheorie. Beim Feldkonzept stehen jedoch soziale Praktiken individueller, nicht kollektiver Akteure im Vordergrund. Die drei

Begrifflichkeiten Industrie, Beschäftigungssystem und Feld widersprechen sich also nicht, sondern fokussieren jeweils spezielle Elemente der (im Zweifelsfall selben) Empirie. In diesem komplementären Sinne werden sie im Verlauf dieser Arbeit verwandt.

Mit Akteuren als Produzenten sozialer Praktiken, sozialem Raum und Feldern als durch Allokation unterschiedlicher Kapitalien strukturiertem Kontext der Akteure, Organisationen als kollektiven Akteuren und spezifischen Produktions- und Wahrnehmungszusammenhängen von Praktiken sowie den Konzepten Industrie und Beschäftigungssystem verfügt die praxistheoretische Perspektive auf die Arbeitswelt über ein theoretisches Instrumentarium, das sowohl für personalwissenschaftliche und organisationstheoretische Forschungsfragen angemessen als auch an andere Theorien anschlussfähig ist. Aus dieser Sicht sind Arbeitskraft anbietende individuelle Akteure und Arbeitskraft nachfragende Organisationen in einen übergeordneten Zusammenhang eingebunden, der mittels der Felder und des sozialen Raumes beschrieben werden kann und der vermittels des Habitus Einfluss auf Wahrnehmung und Produktion der Praktiken hat (vgl. besonders Bourdieu et al. 1981). Innerhalb dieses Sinnzusammenhanges Arbeitswelt lassen sich mit einer praxistheoretischen Perspektive unterschiedlichste Fragestellungen wie Karriere, Personalauswahl oder neue Arbeitsformen untersuchen – sowohl auf der Ebene kollektiver Strukturen als auch auf der Ebene konkreter sozialer Praktiken. In der vorliegenden Arbeit wird die praxistheoretische Perspektive benutzt, um derlei Aspekte für eine spezifische Arbeitswelt zu untersuchen: die Arbeitswelt Creative Industries. Das folgende Kapitel stellt die empirische Studie vor, mit der die Daten für diese praxistheoretische Analyse der Arbeitswelt Creative Industries erhoben wurden.

1.2 Empirische Studie: Die Arbeitswelt Theater

Die in dieser Arbeit präsentierte praxistheoretische Analyse der Arbeitswelt Theater sowie die Entwicklung des Idealtyps transorganisationale Arbeit basieren auf mehreren empirischen Studien, die an der Universität Hamburg und in Kooperation mit der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt wurden. Das Ziel dieser Studien war, die deutsche Theaterlandschaft als Creative Industry und Beschäftigungssystem zu beschreiben. Eine derartige Untersuchung lag bisher nicht vor. Es existierten lediglich vereinzelte Veröffentlichungen zum Management von Theatern (vgl. Beutling 1994; Röper 2006; Waidelich 1991a, 1991b) und zu künstlerischen Arbeitsverhältnissen allgemein (z.B. Gottschall und Betzelt 2001; Gottschall und Schnell 2000; Haak und Schmid 1999; Menger 1999; Schmid 2000). Die Konzeption einer personalwissenschaftlichen oder organisationstheoretischen Studie der Theaterbranche als Arbeitswelt, Beschäftigungssystem beziehungsweise Industrie wurde von Axel Haunschild und der Autorin erarbeitet; sie stellt eine Kombination unterschiedlicher Primärerhebungen und Sekundärauswertungen dar. Aufbauend auf empirischen Untersuchungen im Rahmen des Habilitationsprojektes von Axel Haunschild wurden einzelne empirische Projekte entwickelt, die unter der Leitung von Axel Haunschild und der Autorin dieser Arbeit im Rahmen eines Personalwirtschaftlichen Seminars an der Universität Hamburg (vgl. auch Eikhof und Haunschild 2003) und in von der Autorin betreuten Diplomarbeitenprojekten durchgeführt wurden und die im Folgenden zusammenfassend als Projekt Arbeitswelt Theater bezeichnet werden sollen (vgl. auch Haunschild und Eikhof 2009b). Die Studien waren verschiedenen Fragestellungen gewidmet und unterschieden sich hinsichtlich Umfang und Methode. Die folgenden Passagen erläutern zunächst die Mischung von qualitativen und quantitativen Daten einerseits sowie von akteursbezogenen und strukturbezogenen Daten andererseits. Im Anschluss daran werden die einzelnen Erhebungsinstrumente detaillierter vorgestellt.

1.2.1 Methodologische Grundlagen

Ziel der empirischen Forschung im Rahmen des Dissertationsprojektes war es, ein ganzheitliches Bild der Arbeitswelt Theater zu erhalten und Materialien zu sammeln, um die dort vorhandene Arbeitsform idealtypisch zu beschreiben. Im Vordergrund der Untersuchung stand nicht die Überprüfung von aus bestehenden Theorien abgeleiteten Hypothesen, sondern die Genese einer eigenen Analyseperspektive auf (sich verändernde) Arbeitsformen. Der praxistheoretischen Fundierung der Arbeit folgend ergaben sich hierfür zwei Forschungsfoki:

- Die Praxistheorie versteht Akteure der Arbeitswelt als Produzenten sozialer (Arbeits-)Praktiken. Unabdingbare Voraussetzung für Beschreibung und Verständnis dieser Praktiken ist es, die subjektive Sicht der Akteure bei der Produktion dieser Praktiken nachzuvollziehen. Ein Hauptziel der empirischen Untersuchung war daher, herauszufinden, welche Arbeitspraktiken speziell in der Creative Industrie Theater produziert werden und warum. Zu erforschen war das individuelle Erleben des (Arbeits-)Alltags der Probanden, das heißt ihre Wahrnehmung sowohl von spezifischen Momenten als auch ihres Erwerbslebens insgesamt und der damit verbundenen Auswirkungen auf ihre Privatleben. Untersuchungsgegenstand waren sowohl Beschreibungen täglicher Arbeitsprozesse, Karriereverläufe, Verbindung von Beruf und Privatleben als auch mit diesen Praktiken verbundene Beweggründe, Werthaltungen, Einstellungen zu Personen und Situationen, (berufsbezogene) Motivationen und Emotionen.
- Akteure sind als Produzenten sozialer Praxis in übergeordnete Strukturen der Felder und des sozialen Raumes eingebunden. Daher war zusätzlich zur Akteursperspektive auch der strukturelle Rahmen nachzuvollziehen, in den die Produktion von (Arbeits-)Praktiken eingebettet ist. Aus diesem Grund war es das zweite Ziel der Untersuchung, die Strukturen der Creative Industry Theater aufzuzeigen, das heißt beispielsweise die im Feld tätigen Organisationen und ihre Verbindungen untereinander zu beschreiben, Produktionsergebnisse und -einsatz der Theaterbetriebe aufzuschlüsseln sowie Arbeitsmarkt und Ausbildungssystem darzustellen.

Die Praxistheorie betont die Notwendigkeit, Forschungsinstrumente mit Akteurs- und Strukturfokus zu kombinieren. Bourdieu beschreibt dieses Vorgehen als (Re-)Konstruktion ‚statistische[r] Regelmäßigkeiten, ergänzt um den intensiver analysierten Einzelfall‘ (Bourdieu 2001; vgl. zur Notwendigkeit der Integration mikro- und makroskopischer Forschungsperspektiven auch Kelle 2001). Die zu diesem Zweck gewählten Untersuchungsmethoden werden in den Kapiteln 1.2.2 und 1.2.3 detaillierter beschrieben.

Eine weitere methodologische Entscheidung bei der Konzeption der empirischen Arbeit betraf den qualitativen und quantitativen Charakter der Studien. Qualitative Methoden der Sozialforschung sind in den Wirtschaftswissenschaften weniger verbreitet, weshalb an dieser Stelle kurz auf die wesentlichen Abgrenzungsmerkmale der Unterscheidung quantitativer und qualitativer Methoden eingegangen werden soll (ausführlich vgl. Bortz und Döring 2003: 295-301, 687; Lamnek 2005: 6-27):

- *Zielsetzung*: Während qualitative Forschung meist auf Exploration eines Forschungsfeldes und Generierung von Konzepten, Theorien oder Hypothesen zielt, sollen mit quantitative Methoden vornehmlich Zusammenhänge aufgedeckt, Populationen beschrieben oder Hypothesen getestet werden.
- *Inhalte*: Qualitative Forschung versucht in der Regel, soziale oder psychologische Phänomene aus Sicht der Akteure nachzuvollziehen. Quantitative Forschung dagegen will die Beobachtungsrealität durch geeignete Operationalisierungen messbar machen und diese Messwerte mit statistischen Methoden verarbeiten.
- *Methoden*: Quantitative Methoden zeichnen sich durch einen hohen Grad an Standardisierung, hohe Fallzahlen und statistische Analysen aus. Für qualitative Methoden sind ein geringerer Standardisierungsgrad, niedrigere Fallzahlen sowie Interpretationen von Verbalisierungen der Erfahrungswirklichkeit typisch.
- *Verhältnis von Forscher und Forschungsgegenstand*: Quantitative Forschung geht davon aus, dass Erhebungen vom Erhebenden unabhängig sind und daher mit standardisierten Erhebungsinstrumenten durchgeführt werden können. Qualitative Forschung hingegen versteht empirische Arbeit als einen Prozess der Reproduktion und (Re-)Konstruktion sozialer Realität.

Diese Unterschiede resultieren im Wesentlichen aus voneinander abweichenden Annahmen über die Möglichkeit objektiver Erkenntnis und den Zusammenhang zwischen Realität und Erkenntnisprozess. Die ausschließliche Anwendung qualitativer Methoden kann einige Nachteile mit sich bringen, unter anderem aufgrund geringer Fallzahlen eingeschränkte Generalisierbarkeit, begrenzte Eignung zur Überprüfung von Hypothesen und zum Teil mangelnde intersubjektive Überprüfbarkeit (vgl. Mayring 2001; ähnlich Bortz und Döring 2003: 295-312). Quantitative Verfahren haben demgegenüber den Nachteil, nur sehr begrenzte Ausschnitte aus der zu untersuchenden Lebenswelt zu erfassen. Die Operationalisierung der zu erfassenden Phänomene ist hier ebenso problematisch wie die Interpretation der statistischen Daten. Quantitative Methoden scheinen aufgrund ihrer größeren Nähe zu naturwissenschaftlichen Verfahren oft wissenschaftlich-exakter, aber sie können schwer operationalisierbare Phänomene wie subjektive Bedeutungen oder Zuschreibungen sozialen Sinns nur sehr begrenzt nachzuvollziehen helfen (vgl. ausführlicher Lamnek 2005: 6-20; Mayring 2001). Mayring (2001: Abs. 3-7) weist jedoch darauf hin, dass die oft als widersprüchlich bezeichneten qualitativen und quantitativen Forschungsparadigmen sich in den letzten Jahren einander angenähert haben.

Qualitative Verfahren haben nicht das Ziel, im Sinne quantitativer Forschung objektive, das heißt von Erhebungsform sowie erhebendem und interpretierendem Forscher

unabhängige, Ergebnisse zu erbringen (vgl. Lamnek 2005: 172). Im Gegenteil: der Nachvollzug subjektiven Sinns sozialer Praxis setzt seitens des Interviewers gerade Empathie und die Fähigkeit, sich in die Situation des Befragten zu versetzen und Fragen zu stellen, die aus dessen Sicht ‚Sinn machen‘, voraus (vgl. King 1994: 31; Lamnek 2005: 20 ff.). Hauptkriterien der Objektivität qualitativer Sozialforschung sind daher die innere Stimmigkeit der Erhebung, das heißt Datenerhebungs- und Interpretationsmethoden müssen konsistent sein, und die äußere Stimmigkeit, das heißt Ergebnisse und Methoden müssen von anderen Forschern plausibel nachvollzogen werden können (vgl. Lamnek 2005: 174 ff.). Eine Möglichkeit, innere und äußere Stimmigkeit zu sichern, ist die Beteiligung mehrerer Forscher an Durchführung und Auswertung der Erhebung. Aus diesem Grund wurden in der vorliegenden Untersuchung mehrere Forscher an der Auswertung der Ergebnisse beteiligt. Analoges gilt für die Validität qualitativer Erhebungen (vgl. Kvale 1995: 427; Lamnek 2005: 148-172). Ausschlaggebend für die Validität qualitativer Studien ist die Güte der Ergebnisse im Sinne von Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Bestätigbarkeit (vgl. Lamnek 2005: 161). Deren Bestimmung erfolgt in intersubjektiven Abstimmungsprozessen, das heißt über die Beteiligung verschiedener Forscher, Experten et cetera (vgl. King 1994: 32). Auch aus diesem Grund war die Beteiligung mehrerer Forscher im Rahmen des Gesamtprojektes Arbeitswelt Theater vorteilhaft. Die Gültigkeit qualitativer Ergebnisse kann außerdem durch die Kombination mehrerer Methoden oder Samples zu erhöhen versucht werden (vgl. die Ausführungen zur Triangulation im Verlauf dieses Kapitels). Zusätzlich wird eine Reihe alternativer Gütekriterien diskutiert, mit denen die Qualität qualitativer Sozialforschung, das heißt die intersubjektive Gültigkeit von Datenerhebung und Analyse, Hypothesen- und Theoriebildung, Überprüfung und Darstellung zu sichern versucht werden kann (ausführlich vgl. Lamnek 2005: 141-187; Mayring 2002: 140-148).⁷ Insgesamt wird der verglichen mit quantitativen Methoden höhere Aufwand zur Sicherung der Güte qualitativer Erhebungsverfahren nicht als Nachteil gesehen, sondern als Resultat deren ‚außerordentliche[r] Stärke, den Charakter der Untersuchungsgegenstände zu reflektieren und zu konzeptualisieren – kurz, [...] ihrer Fähigkeit, die soziale Wirklichkeit zu erfassen‘ (Kvale 1995: 429).

Für die in dieser Arbeit angestrebte empirisch fundierte Theorieentwicklung gelten innerhalb der Organisationsforschung grundsätzlich qualitative Erhebungsdesigns als angemessen, insbesondere qualitative Interviews, Fallstudien, teilnehmende Beobachtungen

⁷ Das im Rahmen quantitativer Sozialforschung ebenfalls relevante Kriterium der Reliabilität findet in der qualitativen Sozialforschung keine Anwendung, da es auf der Wiederholbarkeit von Tests basiert und die hierfür notwendige Standardisierung und weitgehende Ausblendung des sozialen Kontexts dem qualitativen Forschungsprogramm widerspricht (vgl. Mayring 2002: 141 f.).

und Dokumentenanalysen (vgl. Symon und Cassell 1998; zum Ziel der Theorieentwicklung in der qualitativen Sozialforschung vgl. Lamnek 2005; Mayring 2002). Gegenüber quantitativen Methoden haben qualitative Erhebungen den Vorteil der größeren Nähe zum Forschungsgegenstand. Sie machen Zusammenhänge und Phänomene sicht- und nachvollziehbar, die rein quantitativen Studien über Kennzahlen wie Häufigkeiten und Korrelationen nicht erfassen können. Quantitative Erhebungen haben dagegen den Vorteil, dass sie Kennzahlen und Messwerte zur Beschreibung großer Populationen und Untersuchungsfelder liefern. Um die Vorzüge qualitativer und quantitativer Verfahren nutzen zu können, wird in der empirischen Sozialforschung vorgeschlagen, qualitative und quantitative Erhebungsmethoden durch Triangulation zu kombinieren.

Als Triangulation wird die ‚Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei der Beantwortung von Forschungsfragen‘ (Flick 2004: 12) verstanden. Für den spezielleren Fall der Verbindung qualitativer und quantitativer Herangehensweisen definiert Mayring Triangulation als ‚die Verschränkung qualitativer und quantitativer Analyseschritte in einem Analyseprozess‘ (Mayring 2001: Abs. 25; ausführlich zu Typen, Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen von Triangulationsverfahren vgl. Flick 1995: 432 ff., 2004; Kelle 2001; Lamnek 2005: 274-291; Mayring 2001). Die Kombination unterschiedlicher Verfahren und Untersuchungsfelder wird erstens eingesetzt, um ein möglichst umfassendes und gleichzeitig detailreiches Bild des Forschungsobjekts zu erhalten. Die einzelnen Analyseschritte sollen unterschiedliche Perspektiven auf das Untersuchungsobjekt liefern, verschiedene Aspekte fokussieren und sich so gegenseitig ergänzen und unterstützen. Zweitens kann durch Triangulation unterschiedlicher Erhebungsinstrumente versucht werden, die Ergebnisse der einzelnen Studien zu validieren. Inwieweit sich durch Triangulation die Gültigkeit von Ergebnissen tatsächlich erhöhen lässt, ist nicht unumstritten (vgl. Kelle 2001). Grundsätzlich wird aber akzeptiert, dass Resultate der via Triangulation kombinierten Analyseschritte mit größerer Plausibilität als angemessene Abbildung sozialer Praxis angesehen werden können als dies bei einer Untersuchung mit nur einem Erhebungsinstrument oder nur einer theoretischen Perspektive der Fall wäre (vgl. Flick 2004; Lamnek 2005: 297 f.; Mayring 2001: 8). Aus diesem Grund war die Kombination unterschiedlicher empirischer Studien für die Untersuchung künstlerischer Arbeitspraxis in der Arbeitswelt Theater besonders attraktiv.

Für die Analyse der Arbeitswelt Theater wurden der praxistheoretischen Fundierung folgend sowohl akteurs- als auch strukturfokussierende Untersuchungsinstrumente gewählt (vgl. u.a. Flick 1995: 433). Um ein möglichst umfassendes Bild der Arbeitswelt Theater zu

erhalten, wurden außerdem auf beiden Ebenen qualitative und quantitative Verfahren kombiniert. Die folgenden Passagen beschreiben die angewandten Erhebungsmethoden.

1.2.2 Akteursfokussierte Erhebungsmethoden

Zur Erhebung von Daten über die subjektive Sicht von Akteuren werden in der empirischen Sozialforschung qualitative Methoden wie Interviews, teilnehmende Beobachtungen oder Dokumentanalysen als geeignet angesehen (vgl. u.a. Hopf 1995; King 1994; Kvale 1995; Lamnek 2005: 28 ff.). Im Rahmen der hier präsentierten Untersuchung wurden qualitative Interviews eingesetzt, in denen Schauspieler, Mitglieder der Theaterleitung und andere Theaterbeschäftigte befragt wurden (s.u. Sample I und Sample III). Qualitative Interviews, die auch als teilstrukturierte, semistrukturierte oder teilstandardisierte Interviews bezeichnet werden, zeichnen sich dadurch aus, dass (i) die Befragten in ihren eigenen Worten und ohne Bezug auf Antwortvorgaben antworten können und (ii) den Interviews ein Leitfaden zugrundeliegt, der die im Gespräch zu erhebenden Informationen auflistet, dem Interviewer aber verhältnismäßig große Spielräume bei der Formulierung und Positionierung von Fragen und Nachfragen lässt (vgl. Bortz und Döring 2003: 313-318; Hopf 1995: 177; King 1994; Lamnek 2005: 330-356; Mayring 2002: 66-72). Ziel dieser Interviewform ist es, Beschreibungen der Lebenswelt der Befragten zu erheben. Dabei steht nicht die Sammlung quantifizierbarer Informationen, sondern der Nachvollzug der subjektiven Bedeutung der beschriebenen Phänomene für den Befragten im Vordergrund (vgl. King 1994: 14 f.; Mayring 2002: 67 ff.). Zu einer derartigen Analyse der Lebens- und damit Arbeitswelt von Akteuren eignen sich qualitative Interviews aus mehreren Gründen:

- Der Nachvollzug des individuellen Arbeits(er)lebens verlangt die Erhebung sensibler, persönlicher Informationen über Gefühle, Motivationen, Erfolge und Enttäuschungen, über die Akteure in als bedrohlich, fremd oder ungewohnt erlebten Situationen ungern berichten. Interviews sind eine den meisten Menschen vertraute Interaktionsform; entsprechend ist die Hemmschwelle, private Informationen preiszugeben, vergleichsweise niedrig (vgl. King 1994: 14 f.; Lamnek 2005: 355; Mayring 2002: 67 ff.). Tatsächlich ließ sich in den für diese Arbeit geführten Interviews schnell eine entspannte Atmosphäre herstellen, in der die Probanden freimütig auch Persönliches und weniger angenehme Erlebnisse berichteten. Erleichternd kam hinzu, dass Theatermitarbeiter die Arbeit mit Publikum ohnehin gewohnt sind und dass besonders Schauspieler vom in der Interviewanfrage zum Ausdruck gebrachten Interesse an ihrer Person geschmeichelt und gegenüber den Interviewfragen positiv eingestellt waren.

- Der Leitfaden für ein qualitatives Interview kann ergänzt oder geändert werden, wenn zusätzliche Fragen notwendig erscheinen oder bestimmte Formulierungen sich als unangemessen erweisen (vgl. King 1994: 19; Lamnek 2005: 352). In den Interviews mit Schauspielern zeigte sich beispielsweise, dass diese oft begriffliche Schwierigkeiten mit Ausdrücken wie ‚Personalentwicklung‘ oder ‚Vorgesetzter‘ hatten. Die Leitfäden waren so erstellt worden, dass je nach Gesprächsverlauf diese Begriffe vermieden und stattdessen Umschreibungen wie ‚vom Haus geförderte Lernmöglichkeiten‘ oder umgangssprachliche Ausdrücke (‚Boss‘) verwendet werden konnten.
- Qualitative Interviews bieten außerdem die Möglichkeit, die Reihenfolge der Fragen dem Erzählfluss der Probanden anzupassen. Auf diese Weise bleibt die natürliche Darstellung der Inhalte erhalten und die Chance, die subjektive Wahrnehmung der (Arbeits-)Welt so vollständig wie möglich nachvollziehen zu können, ist am höchsten (vgl. Lamnek 2005: 350; Mayring 2002: 72 ff.). Darüber hinaus sorgen Unterbrechungen des Erzählflusses beim Interviewten häufig für Verwirrung und behindern so die Datenerhebung. Besonders in den Interviews mit Schauspielern war es von großem Vorteil, den Gesprächsverlauf flexibel gestalten zu können. Je nach Alter, Geschlecht, Karriereverlauf oder aktueller Beschäftigungssituation standen unterschiedliche Themen im Vordergrund der Erzählungen.

Sofern qualitative Interviews als Hauptteil einer empirischen Studie und nicht nur mit explorativem Charakter, sondern auch mit dem Ziel der empirisch fundierten Theoriebildung eingesetzt werden, verlangt ihr offenes und flexibles Design vom Interviewer gute Grundkenntnisse des Forschungsfeldes und des Forschungsobjektes. Interviewer müssen selbständig und spontan einschätzen können, bei welchen Antworten Nachfragen angemessen sind oder wann Abweichungen vom Interviewleitfaden inhaltlich zulässig sind (vgl. Hopf 1995: 181 f.; Lamnek 2005: 354). Aus diesem Grund wird sowohl ein gründliches Vorabstudium des Forschungsfeldes empfohlen als auch die Durchführung der Interviews durch im Forschungsprojekt verantwortlich tätige Personen. Für den Großteil der dieser Studie zugrunde liegenden Interviews, Sample I (s.u.), konnte auf Ergebnisse von explorativen Interviews und Expertengesprächen aus dem Habilitationsprojekt von Axel Haunschild zurückgegriffen werden (vgl. Haunschild 2002, 2003, 2004a, 2004c, Sample III (s.u.)). Die Autorin dieser Arbeit war bei allen Interviews mit Sample I anwesend und führte über weite Strecken die Gespräche. Ebenso wie einige der an der Studie beteiligten Studierenden verfügt sie über eigene aktive Erfahrung in (semi-)professionellen Kunst- und Kulturprojekten.

Den oben skizzierten Vorzügen, die Interviews zur Erforschung sozialer Praktiken aufweisen, steht für die Arbeitswelt Theater ein nicht unerheblicher Nachteil gegenüber. Theaterkünstler und hier vor allem Schauspieler sind in der Präsentation ihrer eigenen Person überdurchschnittlich geübt; ohne ein Mindestmaß an positiver Selbstwahrnehmung und Selbstdarstellung in ihrem Beruf wären sie nicht überlebensfähig (vgl. Kap. 4.3). Damit besteht die Gefahr, dass im Interview mehr Wunsch als Wirklichkeit zu Protokoll gegeben wird. Um das Gesamtbild der Akteure in der Arbeitswelt Theater zu ergänzen und diese potenzielle Schwäche der Interviewmethode auszugleichen, wurden die mit dem Sample I geführten Interviews um eine quantitative Erhebung mittels Fragebögen ergänzt (Sample II, s.u.). Bei diesen Fragebögen handelt es sich um ein standardisiertes Erhebungsinstrument, das im Rahmen des Vienna Career Panel Project an der Wirtschaftsuniversität Wien entwickelt wurde und mit dem Karriereaspirationen und -taktiken, berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale sowie sozio-demographische Daten erhoben werden (vgl. Mayrhofer et al. 2000). Die Fragebogen wurden so konstruiert, dass Skalenwerte jedes einzelnen Probanden mit Durchschnittswerten verglichen werden können. Die Möglichkeit, mit gezielten Fragebogenantworten ein bestimmtes Persönlichkeitsbild zu erzeugen, war geringer als im Interview. Als allgemeine Vergleichswerte wurden Werte der bisherigen Studien der Wirtschaftsuniversität Wien genutzt. Zusätzlich wurden als Kontrollgruppe 25 Fragebogen von Angestellten einer Hamburger Bank ausgewertet (vgl. Sample II).

Angesichts der praxistheoretischen Fundierung der Arbeit bedarf die Einbeziehung eines psychometrischen Messinstrumentes einer Erläuterung. Grundgedanke psychometrischer Verfahren ist, dass menschliches Handeln auf stabilen Persönlichkeitsmerkmalen basiert und die Ausprägung dieser Persönlichkeitsmerkmale durch geeignete Operationalisierung messbar gemacht werden kann (Rastetter 1996: 52 ff.; Sarges 1995). Oftmals (wie auch in diesem Fall) werden zur Messung der Persönlichkeitsmerkmale so genannte Likert-Skalen verwendet, auf denen die Probanden zu einer Aussage Stellung nehmen sollen, beispielsweise indem sie durch Ankreuzen auf einer Skala von ‚stimme voll zu‘ bis ‚stimme überhaupt nicht zu‘ Zustimmung oder Ablehnung zum Ausdruck bringen (vgl. auch ViCaPP-Fragebogen in Anhang 8.4). Mehrere Aussagen (Items) werden zu einer so genannten Skala aggregiert. Die Stellungnahmen der Probanden werden in numerische Werte überführt und aus den Werten für einzelne Items wird ein Skalenwert als Indikator für die Ausprägung eines Merkmals beim Probanden errechnet. Aus praxistheoretischer Sicht ist eine solche Messung problematisch: Grundlage empirischer Analysen kann im Sinne der Praxistheorie nur das sein, was an Akteuren beobachtbar ist beziehungsweise was sie auf Befragungen hin mitteilen. Ein Merkmal im psychometrischen Sinne ist jedoch keine beobachtbare Praxis, sondern eine alltagstheoretische

oder wissenschaftliche Konstruktion. Zulässig ist es aus praxistheoretischer Sicht allerdings, aus bestimmten Praktiken eines Akteurs auf die Wahrscheinlichkeit der Produktion anderer Praktiken zu schließen. Beispielsweise kann vor dem Hintergrund der von Bourdieu selbst durchgeführten empirischen Untersuchungen über milieuspezifische Habitusformen plausibel angenommen werden, dass ein Akteur, der beruflich als Geschichtslehrer tätig ist, mit dem öffentlichen Nahverkehr zur Arbeit fährt und in einer Altbauwohnung lebt, seine Freizeit wahrscheinlich mit Aktivitäten wie Wandern, Bildungsreisen oder der Lektüre anspruchsvoller Wochenzeitungen verbringt (vgl. Bourdieu 1999a: 405-499). Analog lässt sich der Umgang mit psychometrischen Fragebögen beschreiben: Die Stellungnahmen zu den Aussagen sind Praktiken eines Akteurs. Saubere Konstruktion der dem Fragebogen zugrunde liegenden Skalen vorausgesetzt, ist es aus praxistheoretischer Sicht durchaus zulässig, anzunehmen, dass aus der individuellen Praktik des Fragebogen-Ankreuzens Wahrscheinlichkeiten für andere Praktiken ableitbar sind – z.B. für Praktiken, aufgrund derer ein Akteur von anderen Akteuren als besonders durchsetzungsfähig, leistungsmotiviert oder kommunikationsstark wahrgenommen wird. Aus praxistheoretischer Sicht ist somit nicht die Vorgehensweise psychometrischer Erhebungen abzulehnen, sondern der übliche Umgang mit deren Ergebnissen: Ein bestimmter Skalenwert bedeutet nicht, dass ein Akteur führungsstark oder kommunikationsfähig *ist*, sondern dass er mit großer Wahrscheinlichkeit Praktiken produzieren wird, aufgrund derer er von seiner Umwelt als führungsstark oder kommunikationsfähig *wahrgenommen werden wird*. In genau diesem Sinne werden die Ergebnisse aus der ViCaPP-Erhebung in die Untersuchung der Arbeitswelt Theater eingebunden.

Der große Vorzug des ViCaPP-Fragebogens ist, dass er für die Probanden eine Beschreibung von Wahrscheinlichkeiten individuellen Verhaltens hinsichtlich berufs- und karriererelevanter Aspekte liefert. So können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Einstellungen und Verhaltensweisen Schauspielern typischerweise zugeschrieben werden, das heißt wie die von Schauspielern produzierten Praktiken verglichen mit den Praktiken anderer Akteure typischerweise interpretiert werden. Dieser Vergleich typischer individueller Praktiken einer ausgewählten Gruppe mit der ‚durchschnittlichen‘ Wahrnehmung von sozialen Praktiken allgemein war aufgrund der Interviews nicht möglich. Als alleiniges Erhebungsinstrument wären wiederum die ViCaPP-Fragebögen zur Erforschung der Arbeitswelt Theater und zur Genese eines Idealtyps von Arbeit in den Creative Industries nicht geeignet gewesen, da sie keine Informationen über das subjektive Erleben des Arbeitsalltags liefern.

Ergänzt werden die Interviews mit Sample I und Sample III und die Fragebogenerhebung mit Sample II durch die Befragung von Schauspielschülern hinsichtlich verschiedener Merkmale ihrer Ausbildungssituation (vgl. Sample IV). Diese Befragung diente

dazu, ausgehend von einigen Schauspielschülern ein Gespür für die Situation angehender Theaterkünstler zu sammeln. Durch die Triangulation qualitativer und quantitativer Methoden verbreitert sich so das Spektrum des mittels von der Akteursebene ausgehender Erhebungsmethoden erhobenen Materials.

1.2.3 Strukturfokussierte Erhebungsmethoden

Die Analyse der Strukturen der deutschen Theaterlandschaft als Creative Industry ist sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur. In einem ersten Schritt wurde über die Auswertung der Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins (Deutscher Bühnenverein 1998, 2004) und des Jahrbuchs der Genossenschaft deutscher Bühnenangehöriger (Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger 2004) Kennzahlen der deutschen Theaterlandschaft als Creative Industry ermittelt. Weitere quantitative Daten wurden der Untersuchung über die Ausbildungssituation von Schauspielschülern (Becker et al. 2003, s.u. Sample IV) sowie allgemeiner Sekundärliteratur und den Internetseiten von Theaterhäusern und Verbänden entnommen.

Qualitative Informationen über die Strukturen der Theaterlandschaft allgemein sowie über Arbeits-, Organisations- und Produktionsprozesse lieferten Expertenbefragungen, Prozess- und Strukturbeschreibungen aus Interviews mit Theaterkünstlern sowie wissenschaftliche Sekundärliteratur, Feuilletonartikel, Interviews mit Schauspielern, Intendanten, Autoren etc. in (Fach-)Zeitungen und Zeitschriften, Programmhefte, dramatische Texte, Prosaschriften und Internetseiten der Theater und Verbände. Während der Forschungsperiode fanden aufgrund von Budgetkürzungen tiefgreifende strukturelle Veränderungen im Beschäftigungssystem Theater statt, beispielsweise die Entwicklung des sogenannten Weimarer Modells, eines Finanz-Sanierungsplans für das Nationaltheater Weimar (Theater der Zeit 2002), und des produktionskostensparenden Probebühnenmodells am Thalia Theater Hamburg (von Otting 2001). Diese Veränderungen wurden in der breiten Theater- und Fachöffentlichkeit eingehend diskutiert. Zusätzlich befasst sich eine Reihe aktueller Theater- und Prosatexte ebenfalls mit Veränderungen der Arbeit allgemein und am Theater (vgl. exemplarisch Pollesch 2001, 2003; Pollesch und Masuch 2002; Rinke 2000, 2005; von Düffel 2001, 2002). Entsprechend boten diese Quellen wertvolle ergänzende qualitative Informationen über den Forschungsgegenstand Arbeitswelt Theater nicht nur aus künstlerischer, sondern auch aus personalwissenschaftlicher und organisationstheoretischer Sicht.

Eine wesentliche Quelle umfangreicher qualitativer Informationen über die Arbeitswelt Theater waren darüber hinaus zahlreiche informelle Gespräche mit Schauspielern,

Intendanten, Dramaturgen, Autoren und anderen ‚Mitgliedern der Theaterfamilie‘. Als Folge der Veröffentlichung erster Ergebnisse der Studie in der breiteren Öffentlichkeit (vgl. Eikhof 2004b, 2004c; Eikhof und Haunschild 2004a; Haunschild 2002, 2003) entstand ein reger Austausch mit Künstlern und anderen Akteuren innerhalb der Arbeitswelt Theater und in den Creative Industries insgesamt. Diese Gespräche hatten überwiegend halb beruflichen, halb privaten Charakter und fanden auf Premierenfeiern und Theaterfestivals oder am Rande anderer kultureller Veranstaltungen wie Lesungen oder Podiumsdiskussionen statt. Vielfach gingen diese Gespräche sowie allgemein die Besuche von Kulturveranstaltungen in den Städten der untersuchten Theater in teilnehmende Beobachtungen über. Diese gelten in der Sozialforschung insbesondere dann als angemessene Erhebungsmethode, wenn Lebenswelt und subjektive Bedeutung sozialer Praktiken nachvollzogen und Erkenntnisse über ein bisher unerforschtes Feld gewonnen werden sollen (vgl. u.a. Lamnek 2005: 547-552; Mayring 2002: 80-85). Obwohl in diesen Gesprächen die Informationssammlung nur wenig systematisch erfolgen konnte und für diese Form der Datenerhebung keine eigene Forschungsfrage formuliert wurde und sie somit keine wissenschaftliche Beobachtung im streng methodischen Sinne darstellen, bereicherten sie die Untersuchung spürbar um ein tiefergehendes Verständnis der Arbeitswelt Theater und der Creative Industries. Aus diesem Grund werden sie in der Übersicht in Abbildung 2 als ‚teilnehmende Beobachtung‘ geführt.

Durch die Kombination von quantitativer und qualitativer Herangehensweise wurde ein über die bloße Zusammenstellung von Kennzahlen hinausgehendes Verständnis der kollektiven Strukturen der Creative Industry Theater zu erreichen versucht, in welche die individuelle Produktion von Arbeitspraktiken eingebettet ist.

1.2.4 Die Teilstudien

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Zusammensetzung der empirischen Studie allgemein erläutert und begründet. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen zu Methodologie und Methoden beschreiben die folgenden Passagen die Datenerhebung in den fünf Teilstudien.

Teilstudie/Sample I

Von März bis Juni 2003 wurden von der Autorin in Zusammenarbeit mit einer Studierendengruppe qualitative Interviews mit Theaterkünstlern geführt. Die Interviews fanden im Rahmen des von Willi Küpper, Axel Haunschild und der Autorin betreuten personalwirtschaftlichen Seminars ‚Fremde Arbeitswelten? Das Beschäftigungssystem Theater‘ statt. Befragt wurden zehn Schauspieler, drei Dramaturgen sowie jeweils ein Intendant, Regisseur und Verwaltungsdirektor. Die Befragten waren im Wesentlichen an zwei

Stadttheatern beschäftigt, die in dieser Arbeit als Titania-Theater und Ophelia-Theater bezeichnet werden sollen. Beide Theater sind als GmbH geführte Stadttheater in Gemeinden mit mehr als 500.000 Einwohnern und gehören zur Kategorie der so genannten A-Häuser, das heißt der künstlerisch anspruchsvollsten Theater im deutschsprachigen Raum. Während der Untersuchungsperiode hatten sie zwischen 300 und 350 Beschäftigte und Ensembles mit 25 bis 40 Schauspielern.⁸ Es war daher anzunehmen, dass diejenigen Merkmale, hinsichtlich derer sich die Arbeitswelt Theater von anderen Arbeitswelten unterscheidet, an diesen Theatern deutlicher ausgeprägt und damit besser zu untersuchen sind als dies an Provinztheatern der Fall gewesen wäre. Ausschlaggebend war hierbei auch, dass die beiden Theater zwar künstlerisch ähnlich bewertet werden, zum Zeitpunkt der Untersuchung jedoch mit sehr unterschiedlichen Personalstrategien geführt wurden: Am Titania-Theater wurde viel Wert auf ein stabiles, verhältnismäßig großes Ensemble, enge Bindungen an das Haus und auf die Förderung der Ensembleschauspieler gelegt. Am Ophelia-Theater dagegen wurde viel mit Gästen gearbeitet, das Ensemble verkleinert und der Projektcharakter von Theaterarbeit in den Vordergrund gestellt. Titania- und Ophelia-Theater können daher nicht nur als exemplarisch für deutsche Theaterhäuser mit gutem bis sehr gutem künstlerischen Ruf gelten, sie bieten auch Beispiele für zwei typische, einander relativ weit entgegengesetzte Führungsmodelle am Theater.

Analog war zu vermuten, dass an diesen Theatern tätige Theaterkünstler hinsichtlich ihrer typischen Arbeitspraktiken und sozialen Praktiken, das heißt hinsichtlich aller Aspekte ihrer Beschäftigungsverhältnisse, Einstellung zu Beruf und Privatleben, Karriereverläufe, Position in der Gesellschaft etc., besonders typische Ausprägungen zeigen. Innerhalb der Theaterlandschaft gelten an Theatern wie dem Titania- oder Ophelia-Theater arbeitende Künstler schon deshalb als sehr erfolgreich, weil sie an Theatern dieser Kategorie beschäftigt sind. Die Interviewpartner wurden an beiden Häusern in Zusammenarbeit mit je einem Dramaturgen des Hauses ausgewählt. Die Samples wurden mittels selektiven („purposive“) Samplings (vgl. Lamnek 2005: 187-193; Neumann 2000: 198 f.) so zusammengestellt, dass ein möglichst breiter Überblick über subjektive Wahrnehmungen der Arbeitswelt zu erwarten war. Den Untersuchungsfokus bildeten Schauspieler. Zusätzlich wurden leitende Theaterkünstler und -mitarbeiter (Intendant, Dramaturgen, Verwaltungsdirektor, Regisseur), die gleichzeitig wesentliche Bezugspersonen der Schauspieler sind, befragt. Es wurde darauf geachtet, eine hinsichtlich der soziodemographischen Merkmale Geschlecht, Alter und Berufserfahrung

⁸ Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, werden die untersuchten Theater an dieser Stelle nicht detaillierter beschrieben. Im Rahmen der Darstellung der Theaterwelt als Creative Industry in Kapitel 2.2 wird ein Theater beschrieben, das den drei untersuchten Theatern in wesentlichen Merkmalen entspricht (das Düsseldorfer Schauspielhaus), um dem Leser ein genaueres Bild von Theaterbetrieben diesen Typs zu geben.

heterogene Zusammensetzung der Interviewpartnergruppe zu erreichen. Von den befragten Schauspielern waren sechs weiblich und vier männlich, die Altersspanne reicht von 25 bis 65 Jahre. Außerdem wurde Wert darauf gelegt, dass sowohl mit erfolgreichen als auch weniger erfolgreichen Schauspielern sowie Ensemblemitgliedern und freien Gästen Interviews geführt wurden. Befragt wurden je vier Ensembleschauspieler des Titania-Theaters und des Ophelia-Theaters; zwei weitere Schauspielerinnen waren freiberuflich tätig. In der Gruppe der leitenden Theaterkünstler sollten diejenigen Akteure interviewt werden, die in einzelnen Produktionen und im Theater insgesamt entscheidenden Einfluss auf die Arbeitswelt Theater haben. Befragt wurden Intendant, Verwaltungsdirektor und zwei Dramaturgen des Titania-Theaters sowie der Chefdramaturg und ein Regisseur des Ophelia-Theaters. Anhang 8.2 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung des Interviewsamples.

Die Interviewleitfäden wurden aufbauend auf den im Habilitationsprojekt von Axel Haunschild (vgl. Sample III) erhobenen Informationen entwickelt und enthielten Fragen zur Person, bisherigem Werdegang, Arbeitsalltag, sozialem Umfeld, Motivation und Erleben von Personalführungssituationen (vgl. Anhang 8.1). Die Fragen wurden in den Interviews auf die jeweiligen Gesprächspartner angepasst und sehr frei formuliert. Während des Interviews wurde der Erzählfluss nur durch ein Minimum an Nachfragen gesteuert, da die spontane Erzählform als besonders geeignet für den Nachvollzug subjektiver Perspektiven auf die Lebenswelt gilt (vgl. u.a. Mayring 2002: 72). Obwohl alle Interviews hinsichtlich der Reihenfolge der Erzählung unterschiedlich verliefen, wurden die meisten im Leitfaden enthaltenen Aspekte auch ohne gezielte Ansprache oder Nachfrage im spontanen Erzählfluss erwähnt. Gefragt wurde nicht nur nach persönlichen, zum Teil prekären Informationen, sondern auch nach kritischen Ansichten über und Einstellungen zu anderen Personen am jeweiligen Theater. Die Interviewpartner wussten, dass mit diesen anderen Personen ebenfalls Interviews durchgeführt wurden beziehungsweise Kontakte bestanden. Im Vorfeld wurde daher mit mehreren Theaterangehörigen erörtert, ob eine Tonbandaufzeichnung die Interviewpartner an der Weitergabe prekärer Informationen und kritischer Meinungen hindern würde. Diese Vermutung wurde einstimmig und mit dem Verweis auf die für Theaterkarrieren existenziellen und gleichzeitig so fragilen persönlichen Beziehungen innerhalb eines Hauses bejaht. Insbesondere am Titania-Theater, an dem die Untersuchung durch das Intendantenbüro gefördert wurde, wäre es nicht zielführend gewesen, um eine Aufzeichnung der Interviews zu bitten. Aus diesem Grund wurden die Interviews während des Gesprächs protokolliert und die Protokolle anschließend ergänzt. Da die Interviews immer von mehreren Projektteilnehmern durchgeführt wurden, konnten Fragestellung und Protokollierung

aufgeteilt werden. Besonders prägnante Äußerungen der Interviewpartner wurden wörtlich protokolliert. Eine Auswahl wird im Text zitiert.⁹

Teilstudie/Sample II

Der quantitative Teil der Erhebung auf Akteursebene erfolgte in Kooperation mit dem Vienna Career Panel Project der Wirtschaftsuniversität Wien (vgl. Mayrhofer et al. 2000, 2002; 2005a, 2005b, 2005c; Schiffinger und Strunk 2003; Strunk et al. 2002) und dem von der Autorin betreuten Diplomarbeitsprojekt von Timo Wopp (vgl. Wopp 2005). Das Erhebungsinstrument bestand aus umfangreichen, vom ViCaPP-Projektteam entwickelten Fragebögen, mit denen Karriereaspirationen, Karrieretaktiken, Persönlichkeitsmerkmale, berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibungen und sozio-demographische Daten erhoben wurden (vgl. Anhang 8.4. Diese Fragebögen wurden an alle Ensembleschauspieler des Titania-Theaters ausgegeben, wobei Verteilung und Rückgabe der Fragebögen über das Intendantenbüro organisiert waren. Am Ophelia-Theater, an dem die Theaterleitung die Befragung nicht mitorganisierte, wurden einzelne Schauspieler direkt kontaktiert, indem Schauspieler, mit denen bereits kooperiert worden war (z.B. in den Interviews) um Kontakte befreundeter Kollegen gebeten wurden. Analog zur Samplezusammenstellung in Sample I wurden auch hier die Ensembles des Titania- und Ophelia-Theaters gewählt, da sie als repräsentativ für Theaterhäuser mit gutem bis sehr gutem künstlerischem Ruf innerhalb der deutschen Theaterszene gelten können. Bei der im Anschluss an die Erhebung am Titania-Theater erfolgenden Ansprache der Schauspieler des Ophelia-Theaters wurde ebenfalls versucht, die Stichprobenszusammensetzung des Titania-Theater-Ensembles im Sinne des selektiven Sampling zu einer möglichst heterogenen Probandengruppe zu ergänzen.

Während alle direkt angesprochenen Schauspieler des Ophelia-Theaters den Fragebogen ausgefüllt zurücksandten, war die Beteiligung des Titania-Theater-Ensembles deutlich zögerlicher. Hierzu mag zum einen beigetragen haben, dass die Befragung in einer Zeit sehr hoher Arbeitsbelastung durchgeführt wurde. Gespräche mit Schauspielern des Titania-Theaters vermittelten aber zum anderen den Eindruck, dass der geringere Rücklauf außerdem auf die Beteiligung des Intendantenbüros zurückzuführen war. Sowohl die Wahrnehmung der Befragung als – sinngemäß – ‚eine weitere Arbeitsanfrage des Intendanten‘ als auch das trotz Anonymisierung von Fragebögen offensichtlich vorhandene Unbehagen, sensible Informationen auch in verschlossener Form im Intendantenbüro zu hinterlegen, scheinen hierbei eine Rolle gespielt zu haben. Obwohl der Intendant im Ensemblesgespräch

⁹ Wörtliche Zitate aus empirischen Studien, der eigenen ebenso wie der Sekundärliteratur entnommenen, sind durch doppelte Anführungszeichen und kursive Schriftsetzung markiert.

(regelmäßiges Treffen von Theaterleitung und Ensemble) betont hatte, dass er nur organisatorische Unterstützung leiste und mit der Durchführung und Auswertung der Studie weiter nichts zu tun habe, scheint diese Form der Probandenansprache weniger zielführend gewesen zu sein als anfangs angenommen.

Insgesamt beteiligten sich 23 Schauspielerinnen und Schauspieler an der Befragung, was einer akzeptablen Rücklaufquote von knapp 31% entspricht (vgl. Saunders et al. 2006). Die 12 Schauspielerinnen und 11 Schauspieler waren zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 27 und 75 Jahre alt (vgl. Anhang 8.3). Genauere Angaben zur Beschäftigungssituation der Probanden (Beschäftigungsform und -dauer, Arbeitspensum o.ä.) wären interessant zu erheben gewesen, aufgrund der Anonymisierung der Fragebögen war eine derartige Auswertung jedoch nicht möglich.

Für die vorliegende Untersuchung wurden elf Skalen des ViCaPP-Fragebogens zur Überprüfung von Hypothesen verwendet (vgl. Anhang 8.5). Die Probanden waren aufgefordert, in jedem der vier Themenbereiche Karriereaspiration und Karrieretaktiken, Selbstdurchsetzung im Beruf, Persönlichkeitsdimensionen und berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibungen einzelne Aussagen (Items) auf vier- bis sechs-stufigen Likert-Skalen zu bewerten (‚starke Zustimmung‘ bis ‚starke Ablehnung‘ oder ‚trifft voll zu‘ bis ‚trifft überhaupt nicht zu‘). Im mit dem Fragebogen verteilten Anschreiben waren die Probanden darauf hingewiesen worden, dass die Aussagen nicht speziell für die Arbeitswelt Theater formuliert wurden, so dass zum Teil eine sinngemäße Übertragung für ihre eigene berufliche Situation erforderlich sei. Nachfragen bei teilnehmenden Schauspielern ergaben aber, dass die allgemein gehaltenen Formulierungen der Aussagen nicht als problematisch wahrgenommen wurden. Die Bearbeitung der Items erfolgte mit der Computersoftware Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version 11.0. In einem ersten Schritt wurden die einzelnen Itemwerte von ViCaPP-Mitarbeitern mittels einer z-Transformation zu insgesamt 19 aussagekräftigen z-normierten Skalen zusammengefasst. Der Zuordnung von Items zu Skalen lagen für die vier Themenbereiche folgende theoretische Konzeptionen zugrunde (vgl. Anhang 8.5): (i) Für den Bereich berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung erfolgte die Zuordnung auf Grundlage des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (vgl. Hossiep und Paschen 1998: 22 ff.). Verwendet wurden die Skalen ‚Leistungsmotivation‘, ‚Führungsmotivation‘, ‚Flexibilität‘, ‚Kontaktfähigkeit‘ und ‚Teamorientierung‘. (ii) Die Berechnung der Messwerte für die Persönlichkeitsdimensionen erfolgte nach zwei dem NEO Fünf-Faktoren-Inventar von McCrae und Costa entnommenen Skalen, ‚Emotionale Stabilität (Neurotizismus)‘ und ‚Gewissenhaftigkeit‘ (McCrae und Costa 1987: 81 ff; vgl. auch Borkenau und Ostendorf 1993: 8 ff.). (iii) Die Skala ‚Fähigkeit zur Selbstdarstellung‘ stammte aus dem

Konzept der Selbstüberwachung von Schiefele (vgl. Schiefele 1990). (iv) Für die Bereiche Karriereaspiration und Karrieretaktiken erfolgte die Zuordnung der Items zu Skalen mittels vom ViCaPP-Team selbst entwickelten Skalen (vgl. Mayrhofer et al. 2005b, 2005c; Schiffinger und Strunk 2003; Strunk et al. 2002). Die Karriereaspiration der Probanden wurde über die Skalen ‚Geld/Prestige‘, ‚Freiheit/Individualismus/Flexibilität‘, ‚Company World‘, ‚Free Floating Professionalism‘, ‚Self Employment‘ und ‚Chronical Flexibility‘ gemessen. Die Operationalisierung der Karrieretaktiken erfolgte über die Skalen ‚Sich Freunde und Verbündete schaffen‘, ‚Kontakte knüpfen und pflegen‘, ‚Autorität und Macht demonstrieren‘, ‚Eigene Fähigkeiten und Ideen herausstreichen‘ und ‚Die eigene Attraktivität am Arbeitsplatz kennen und steigern‘. Der Fragebogen wurde vom Projektteam in Wien validiert. Die Messgenauigkeit der Skalen, ausgedrückt über Reliabilität α , wurde zum Teil der Literatur entnommen und (ergänzend beziehungsweise bei den Skalen Karrieretaktiken und Karriereaspirationen ausschließlich) über das Gesamtsample bisheriger ViCaPP-Teilnehmer berechnet (je nach Skala zwischen 1.140 und 1.340 Probanden). Die Werte sind der Übersicht in Anhang 8.6 zu entnehmen. Der ViCaPP-Fragebogen beinhaltete außerdem Fragen zum sozialen Umfeld der Probanden. Aus diesem Fragebogenteil wurden einfache Häufigkeitsauswertungen in der Arbeit berücksichtigt.

Mit 23 teilnehmenden Schauspielerinnen und Schauspielern gegenüber ca. 9.000 Schauspielern im Bundesgebiet insgesamt (vgl. Haunschild 2004c: 80) kann die Fragebogenerhebung keine statistische Repräsentativität beanspruchen. Berücksichtigt man jedoch die oben beschriebenen Kriterien für die Wahl des Titania-Theaters und Ophelia-Theaters als Forschungsobjekte, so gibt sich ein anderes Bild: In der Spielzeit 2002/2003 waren an denjenigen Theatern, die Titania-Theater und Ophelia-Theater hinsichtlich der Merkmale öffentliche Finanzierung, künstlerische Reputation und Anzahl der Ensemblemitglieder entsprechen, insgesamt 359 Schauspieler beschäftigt (Deutscher Bühnenverein 2004). Die Befragung von 23 dieser Theaterkünstler mit Hilfe eines standardisierten Erhebungsinstrumentes ermöglicht daher durchaus einen Einblick in typische Merkmale dieser Arbeitnehmergruppe im Rahmen einer explorativen Studie. Durch die z-Transformation erhalten die Skalenwerte auch für einzelne Schauspieler statistische Aussagekraft. Um die Merkmale der Gruppe ‚Schauspieler in A-Häusern‘ pointierter herausarbeiten zu können, wurden die Ergebnisse der ViCaPP-Untersuchung darüber hinaus mit einer Kontrastgruppe von 25 Angestellten eines Hamburger Bankhauses verglichen (vgl. Wopp 2005). Als Kontrastsample wurde eine Gruppe von 13 Frauen und 12 Männern im Alter von 23 bis 55 Jahren ausgewählt, deren Zusammensetzung in den wesentlichen Merkmalen der des Sample II entsprach (vgl. Anhang 8.3). Hintergrund dieser Wahl war die

Annahme, dass die Arbeitswelt Bank einen von den aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt verhältnismäßig wenig betroffenen Bereich und im Gegensatz zu den Creative Industries einen typischen Bereich organisationsfokussierter Dienstleistungsarbeit mit stabilen Beschäftigungsverhältnissen darstellt. Die Auswertung der Daten in Kapitel 4 erfolgt sowohl für Schauspieler an sich als auch im Vergleich zu den Bankangestellten.

Teilstudie/Sample III

Die qualitativen und quantitativen Erhebungen von Sample I und II basieren auf einer ersten Erhebung in der Arbeitswelt Theater im Rahmen des Habilitationsprojektes von Axel Haunschild (für die folgenden Angaben sowie ausführlichere Darstellungen der empirischen Arbeit vgl. Haunschild 2004c: 87-92). Das erste Ziel dieser explorativen Studie war es, die Merkmale der Theaterlandschaft als Beschäftigungssystem zu erheben und zu untersuchen, wie Organisationen und Individuen Beschäftigungsverhältnisse am Theater und die mit ihnen verbundenen (personalwirtschaftlichen) Besonderheiten und Probleme wahrnehmen und erleben. Zweitens wurde am Beispiel eines konkreten Theaters die Einbindung von Personalpolitik in den institutionellen Rahmen analysiert. Entsprechend dieser Ziele wurde von 2000-2002 eine zweistufige Serie qualitativer Interviews durchgeführt.

Im ersten Teil der Interviewserie wurden Theaterkünstler des Schauspielhauses eines als GmbH geführten Mehrsparten-Staatstheaters (im Folgenden Julia-Theater) befragt. Das Julia-Theater liegt in einer Stadt mit ca. 500.000 Einwohnern und hatte während der Forschungsperiode ca. 900 Beschäftigte in den drei Sparten Schauspiel, Oper/Ballett und Orchester sowie ein Ensemble von ca. 30 Schauspielern. Damit ist das Julia-Theater exemplarisch für eines der künstlerisch ambitionierter geführten Häuser in Städten mit mehr als 200.000 Einwohnern, die nicht der reputationsreicheren Gruppe von Theaterhäusern in Berlin, Hamburg und München zuzurechnen sind, aber sich auch deutlich von den ‚Provinztheatern‘ in kleineren Städten abheben. Am Julia-Theater wurden der Schauspielintendant, ein Regisseur, ein Autor/Regisseur/Musiker, ein Mitarbeiter des künstlerischen Betriebsbüros, fünf Schauspieler und ein leitender Verwaltungsmitarbeiter des Staatstheaters insgesamt befragt (die genaue Zusammensetzung des Samples ist im Anhang 8.7 wiedergegeben). Im zweiten Teil der Interviewserie wurden fünf Repräsentanten von organisationsexternen Institutionen der Arbeitswelt Theater befragt: je ein Vertreter des Deutschen Bühnenvereins (Arbeitgeberverband deutscher Theater), der Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (Arbeitnehmerverband) und der Zentralen Bühnen-, Fernseh- und Filmvermittlung sowie zwei Schauspielprofessoren. In diesen Gesprächen wurde erhoben, welche Institutionen in welcher Form organisationsübergreifend das Beschäftigungssystem

Theater strukturieren. Allen insgesamt 15 Interviews lag ein Leitfaden zugrunde, der jeweils an die Interviewpartner angepasst wurde; die Gespräche dauerten zwischen anderthalb und drei Stunden.

Diese explorative Studie war für die vorliegende Arbeit in zweierlei Hinsicht von großer Bedeutung. Zum einen lieferten die Ergebnisse das Hintergrundwissen für die Entwicklung der Interviewleitfäden für das Sample I und die Durchführung der Interviews. Zum anderen bilden vor allem die in den Expertengesprächen erhobenen Informationen über das Beschäftigungssystem allgemein einen wichtigen Datengrundstock für die Beschreibung struktureller Merkmale der Arbeitswelt Theater. Die Einbindung dieser Ergebnisse wird durch Verweise auf die bereits erschienenen Veröffentlichungen (insb. Haunschild 2002, 2003, 2004a, 2004c) gekennzeichnet.

Teilstudie/Sample IV

Für das Seminar ‚Fremde Arbeitswelten? Das Beschäftigungssystem Theater‘ am Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre der Universität Hamburg untersuchten Beverly Becker, Sacit Dizman, Tobias Hahn, Simon Manner und Tim Sutor unter Anleitung der Autorin die Ausbildungssituation von Schauspielschülern (vgl. Becker et al. 2003). Den ersten Teil dieser Studie bildete eine Internetrecherche von 14 staatlichen und 46 privaten Institutionen, die innerhalb Deutschlands Schauspielausbildung anbieten. Abzüglich derjenigen Anbieter mit nur unzureichendem Online-Informationsangebot wurden für 11 staatliche und 31 private Schulen folgende Merkmale erhoben: Art der Ausbildung, Ausbildungsinhalte, Studienaufbau und Lehrplan, Dauer der Ausbildung, monatliche Kosten, Praxisbezug und Pflichtpraktika, Aufnahme- und Zugangsvoraussetzungen, Auswahlprozess und Aufnahmeprüfung, Abschluss, Berufsbild, Aufbaustudiengänge und Weiterbildung, Reputation, Schwerpunkte und Besonderheiten. Im zweiten Teil dieses Projektes wurden 12 Schauspielschüler einer Hochschule mit gutem Renommé in einer Stadt mit über einer Millionen Einwohnern befragt. Mit Hilfe eines Interviewleitfadens wurden soziodemografische Merkmale sowie Berufsziele, bisherige Schauspielerefahrung, Beurteilung der Ausbildungssituation, Wahrnehmung von Konkurrenz- und Leistungsdruck sowie Studienfinanzierung erhoben und als deskriptive Statistiken zur Beschreibung der Ausbildungssituation zusammengestellt. Sechs der befragten Schauspielschüler befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung im ersten, die restlichen fünf im vierten bis sechsten Ausbildungssemester. Ergänzt wurde die Datenerhebung durch vier intensive, zwei- bis dreistündige Gespräche mit vier Schauspielschülern, sowie dem Leiter des Studienganges und einem Mitarbeiter der Zentralen Bühnen-, Fernseh- und Filmvermittlung. Die Interviews

wurden von der Seminargruppe protokolliert. Die Daten dieser Teilstudie flossen als Hintergrundinformation in die vorliegende Arbeit ein.

Kombination der empirischen Untersuchungen

Zusammen mit den in informellen Gesprächen erhobenen akteurs- und strukturbezogenen Informationen bildeten die Ergebnisse der Untersuchungen von Sample I bis V die empirische Basis der Analysen in Kapitel 3 und 4. Abbildung 2 zeigt im Überblick die Kombination qualitativer und quantitativer Methoden einerseits sowie akteursfokussierter und strukturfokussierter Methoden andererseits. Die mit Hilfe der einzelnen Methoden jeweils erhobenen Ergebnisse wurden zueinander in Beziehung gesetzt, sowohl mit dem Ziel, sich gegenseitig zu ergänzen, als auch um sich gegebenenfalls zu korrigieren (vgl. die Analysen in Kap. 3 und 4). Diese Methodentriangulation ermöglichte es, ein umfangreiches Bild der Arbeitswelt Theater zu erhalten, das weder von einzelnen Datenquellen noch von einzelnen Erhebungsmethoden zu stark beeinflusst war. Besonders in der Gegenüberstellung der ViCaPP-Fragebogenergebnisse mit den Interviewergebnissen von Sample I zeigte sich, dass die Anwendung nur einer Methode zu Fehlschlüssen führen kann (vgl. Kap. 4.3).

Abbildung 2: Übersicht über die Kombination qualitativer und quantitativer sowie akteurs- und strukturfokussierter Untersuchungsmethoden

	Qualitative Erhebung	Quantitative Erhebung
Ausgangspunkt Akteurs-ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews am Titania- und Ophelia-Theater (Sample I) • Interviews mit Theaterkünstlern aus Sample III • Interviews mit Schauspielschülern (Sample IV) • teilnehmende Beobachtung' und informelle Gespräche) 	<ul style="list-style-type: none"> • ViCaPP-Fragebogenerhebung
Ausgangspunkt Struktur-ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Expertengespräche aus Sample III • Analyse von Sekundärquellen inkl. feuilletonistischer und literarischer Texte • teilnehmende Beobachtung' und informelle Gespräche) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schauspielschulenstatistik (Teilstudie IV) • Auswertung von Theaterstatistiken

2. Arbeitswelt Creative Industries

Das Ziel dieser Arbeit ist es, auf der Basis einer empirischen Studie der Arbeitswelt Theater und einer Sekundärliteraturrecherche zu den Creative Industries allgemein Arbeit in den Creative Industries zu untersuchen. Dabei werden die Creative Industries nicht als präskriptives Modell zukünftiger Arbeitswelten präsentiert, sondern die für sie typischen Arbeits- und Produktionsformen auf charakteristische Merkmale untersucht. Die folgenden Ausführungen dienen als Grundlage für diese Analyse. Zunächst wird beschrieben, wodurch sich die Creative Industries als Arbeitswelt und Feld wirtschaftlicher Produktion auszeichnen (Kapitel 2.1). Im Anschluss wird, basierend auf der eigenen empirischen Untersuchung und Sekundärliteratur, die Arbeitswelt Theater vorgestellt (Kapitel 2.2). Diese Kapitel erheben nicht den Anspruch, alle für die Creative Industries oder das Theater relevanten Aspekte abzudecken. Sie analysieren diese Branchen als Arbeitswelten, das heißt sie stellen diejenigen Aspekte vor, die als Kontext der Produktion von – in diesem Fall künstlerischen – Arbeitspraktiken relevant sind. Aspekte wie Marketing, Produktmärkte, Finanzen, Subventionsregelungen und Vertragsrechte werden nur insofern erwähnt als sie für das Verständnis der Creative Industries und des Theaters als Arbeitswelt von Bedeutung sind. Ebenfalls ausgeklammert werden thematisch verwandte Felder wie die des Unternehmenstheaters oder der ‚organizational aesthetics‘. Während die Forschung zum Unternehmenstheater den Einsatz theatralischer Methoden in der Personal- und Organisationsentwicklung untersucht (vgl. u.a. Clark und Mangham 2004; Meisiek und Barry 2007; Schreyögg 2001; Schreyögg und Höpfl 2004; zum Nutzen von Kunst in der Organisationsanalyse und -entwicklung allgemein Blanke und Blanke 2005; Hatch 1999; Kleinschmidt 2005), analysieren Studien zur Unternehmensästhetik den Einfluss sinnlich wahrnehmbarer Aspekte von Organisationen, beispielsweise ihrer Gebäude oder unternehmensspezifischen Symbolik (vgl. u.a. Linstead und Höpfl 2000; Strati 1999; Strati und de Montoux 2002; Taylor und Hansen 2005). Obwohl derlei Arbeiten auf den ersten Blick thematisch verwandt zu sein scheinen, ermöglichen sie keinen Aufschluss über künstlerische Arbeitspraxis an sich. Sie werden daher im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter aufgegriffen.

2.1 Die Creative Industries

Als Creative Industries gelten allgemein diejenigen Felder wirtschaftlicher Aktivität, die sich mit der Produktion von Gütern und Dienstleistungen mit kulturellem, künstlerischem oder unterhaltendem Wert (vgl. Caves 2000: 1) oder, in einem weiteren Verständnis, mit Kreativität

als zentraler wirtschaftlicher Ressource befassen (vgl. Florida 2004: 44 ff.). Ohne einer detaillierteren Begriffsklärung vorzugreifen lässt sich sagen, dass üblicherweise Architektur, darstellende und bildende Kunst, Film und Musik, Designermode, Kunsthandwerk, Verlagswesen, Rundfunk und Fernsehen, Computersoftware, Spielwaren und Werbung zu den so definierten Creative Industries gezählt werden (für einen Überblick vgl. Throsby 2007). Diese Felder wirtschaftlicher Produktion haben in den letzten zehn Jahren vermehrt politische und akademische Aufmerksamkeit auf sich gezogen (vgl. u.a. DeFillippi et al. 2007; Hartley 2005: 18-26; Hesmondhalgh 2007b: 1-11; Jeffcutt und Pratt 2002; Lampel et al. 2000). In den folgenden Abschnitten werden zunächst definitorische Fragen geklärt, bevor ein Überblick über die Creative Industries und über die in der Creative Industries-Forschung diskutierten zentralen Themen gegeben wird. Auf diese Weise sollen zum einen Hintergrundinformationen über das Forschungsfeld Creative Industries gegeben werden, die das Verständnis der in Teil 3 und 4 verarbeiteten Forschungserkenntnisse über Arbeit in den Creative Industries ermöglichen. Zum anderen gibt dieses Kapitel Überblick über die sowohl thematisch als auch disziplinär heterogene Creative Industries-Forschung.

2.1.1 Creative Industries: Eine Begriffsklärung

Die Creative Industries-Forschung ist von anglo-amerikanischen Arbeiten geprägt. Ein Grund hierfür dürfte sein, dass für die meisten kreativen Industrien Großbritannien und die USA die größten Absatzmärkte darstellen (vgl. Howkins 2001: 88-115). Gleichzeitig hat vor allem die New Labour-Regierung Großbritanniens die Creative Industries zum Schwerpunkt wirtschaftspolitischer Entwicklung gemacht und sowohl diese Branchen selbst als auch die Creative Industries-Forschung gezielt gefördert, unter anderem durch Gründung einer Creative Industries Task Force (vgl. Department for Culture, Media and Sports 1998, 2001; Pratt 2004b; 2005b), durch von den Forschungsfonds Economic and Social Research Council (ESRC) und Art and Humanities Research Council (AHRC) geförderte Konferenz- und Vortragsprogramme (u.a. das Cultural Industries Seminar Network, Nature of Creativity-Awards des AHRC) sowie durch die Gründung diverser Forschungszentren (u.a. Institute for Capitalising on Creativity (University of St. Andrews), Centre for Cultural Policy Research (University of Glasgow), Cultural and Media Industries Research Centre (University of Leeds), London Centre for Arts and Cultural Enterprise (Kooperation diverser Londoner Universitäten)). Die angelsächsische Prägung des wirtschaftswissenschaftlichen Diskurses im Allgemeinen sowie dieses Forschungsfelds im Speziellen hat dazu geführt, dass sich im deutschsprachigen Raum kein Pendant zum Begriff ‚Creative Industries‘ gebildet hat.

Innerhalb der Creative Industries-Forschung ist die Begriffsverwendung alles andere als einheitlich. Erstens variiert das Verständnis des Wortes ‚creative‘ und damit die Entscheidung, welche Branchen analysiert werden. Kunst, Kultur und das Verlagswesen werden von den meisten Autoren als kreative Industrien angesehen (vgl. für einen Überblick Throsby 2007). Caves‘ (2000: 1) einflussreiche Monographie zählt zusätzlich die Unterhaltungsindustrie zu den Creative Industries, ähnlich das in Definitionsfragen insbesondere für die britische Forschung richtungsweisende Creative Industries Mapping Document des Department for Culture, Media and Sport (1998, 2001). In einem weiter gefassten Verständnis unterscheidet Florida einen ‚super-creative core‘ und ‚creative professionals‘ und bezeichnet beide als ‚creative class‘ (Florida 2004: 8, 328). Howkins‘ (2001) ‚creative economy‘ hingegen umfasst zwar Forschung und Entwicklung, nicht jedoch Floridas ‚creative professionals‘ in Management, Juristerei und Gesundheitswesen. Für weitere Uneinheitlichkeit sorgt die Tatsache, dass auch die Bezeichnungen ‚artistic‘ und ‚cultural‘ Verwendung finden. Wörtlich übersetzt wäre mit ‚cultural industries‘ das Feld von Kunst und Kultur bezeichnet, allerdings werden auch diese Begriffe unterschiedlich weit verstanden und zum Teil zur Bezeichnung der gleichen Felder wirtschaftlicher Produktion verwendet, die von anderen Autoren als ‚creative‘ titulierte werden (vgl. ausführlicher Hartley 2005; Hesmondhalgh 2007b: 11-17; O‘Connor 2000, 2007).¹⁰ Hesmondhalgh, der selbst den Begriff Cultural Industries verwendet (vgl. Hesmondhalgh 2006, 2007a, 2007b) stellt zusammenfassend fest, dass sich Creative Industries als Begriff so fest etabliert habe, dass man als Autor nicht umhin käme, sich – zustimmend oder ablehnend – zu ihm in Beziehung zu setzen (Hesmondhalgh 2007a). Die folgenden Ausführungen leisten dies für die vorliegende Arbeit.

Zunächst ist zu klären, worauf sich das Adjektiv ‚creative‘ bezieht, das heißt was an den Creative Industries kreativ ist. In der Creative Industries-Forschung haben sich diesbezüglich zwei Herangehensweisen etabliert, die als Produktperspektive und Arbeitsperspektive bezeichnet werden können.

Die meisten Creative Industries-Publikationen benutzen implizit oder explizit den Output einer Industrie als Unterscheidungskriterium, das heißt sie nehmen eine Produktperspektive ein. Dieser Sichtweise liegt meist die Annahme zugrunde, dass in den Creative Industries zwar ähnliche Themen relevant sind wie in anderen Branchen (Wachstum und Rezession, Wettbewerb, Innovation, wechselnde Technologien und Managementideologien), aber dass sie sich aufgrund ihrer Produkte von anderen Branchen

¹⁰ In diesem Zusammenhang weist Pratt (2005b) darauf hin, dass für den Wechsel von der Bezeichnung ‚cultural industries‘ zu ‚creative industries‘ innerhalb der britischen Forschungslandschaft zum Großteil politische Motive verantwortlich waren: Die New Labour-Regierung Tony Blairs war bestrebt, sich von den (kultur-)politischen Aktivitäten der Old Labour-Regierung auch begrifflich abzugrenzen, letztere hatte in ihren Programmen die Bezeichnung ‚cultural industries‘ propagiert (vgl. auch O‘Connor 2007; Warhurst 2010).

unterscheiden: ‚In important respects, however, they [the creative industries] are different because their ‘outputs’ are performances, expressive works, ideas and symbols, rather than consumer goods and services’ (Davis und Scase 2000: 23). Ein prominentes Beispiel für diese Herangehensweise ist Caves’ Definition der Creative Industries als diejenigen Branchen, die ‚Güter und Dienstleistungen anbieten, denen ein kultureller, künstlerischer oder schlicht unterhaltender Wert im weitesten Sinne zugeschrieben wird’ (Caves 2000: 1; *eigene Übersetzung*). Forschungen in der Cultural Studies- und Political Economy-Tradition (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 29-50) sehen den Unterschied zwischen Creative Industries und anderen Branchen darin, dass die Creative Industries symbolische Güter produzieren, deren Wert von ihrer kulturellen Bedeutung, das heißt von einer kollektiv geteilten Interpretation abhängt (vgl. u.a. Hesmondhalgh 2007b: 3 f., 11-15; Lampel et al. 2000; O’Connor 2000, 2007).

Aus der Produktperspektive wird über die Zugehörigkeit eines Wirtschaftsfeldes zum Untersuchungsgegenstand Creative Industries entschieden, indem die Wahrnehmung der bereitgestellten Produkte aus Konsumentensicht hinterfragt wird. Die Produktperspektive auf Creative Industries bezieht sich somit auf ein allgemeines Kunst-, Kultur- oder Unterhaltungsverständnis der Konsumenten als Kollektivneutrum. Darstellende und bildende Kunst, Literatur, Musik und Filmindustrie werden auf diesem Weg nahezu immer zu den Creative Industries gerechnet, in der Regel auch Rundfunk, Fernsehen, Verlagswesen und neue Medien (vgl. u.a. Caves 2000; Davis und Scase 2000; Hesmondhalgh 2007b; Howkins 2001; O’Connor 2000). Caves’ vergleichsweise weite Definition würde es allerdings auch als gerechtfertigt erscheinen lassen, die Produktion von Videospiele oder Dienstleistungen in Tourismus und Gastronomie (zum Beispiel Freizeitparks wie Disney Land) als Creative Industries zu untersuchen (dies tut beispielsweise die Europäische Kommission (vgl. European Commission 2006)). Auch ausführlicher begründete Definitionen wie die von Hesmondhalgh (2007b: 11 ff.), der diejenigen Industrien in den Vordergrund stellt, die mit der Produktion von Texten (im weiten, sprachwissenschaftlichen Sinne) befasst sind, haben mit ähnlichen Abgrenzungsproblemen zu kämpfen (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 14f.; vgl. auch O’Connor 2007).

Die Produktperspektive hat den Vorteil, dass die zur Kategorisierung einzelner Unternehmen ebenso wie zur Beschreibung der so definierten Creative Industries insgesamt benötigten Daten vergleichsweise leicht zugänglich sind, etwa über Wirtschaftsinstitute, Handelskammern oder Unternehmenspublikationen. Unternehmen werden entsprechend ihrer Produkte gruppiert und die Größe der so konstruierten Gruppen beziehungsweise Industrien über absolute und relative Kennzahlen gemessen, beispielsweise über die Anzahl der Beschäftigten, Unternehmensumsätze, Gewinne, den Anteil der Branche am

Bruttosozialprodukt oder an den Exporten einer Volkswirtschaft (vgl. Department for Culture, Media and Sport 1998, 2001, 2006; European Commission 2006; Howkins 2001). Mit dieser Perspektive auf Creative Industries sind jedoch einige Nachteile verbunden:

- Die Wahrnehmungs- und Interpretationsschemata, mit denen der kulturelle, künstlerische oder unterhaltende Wert eines Produktes bestimmt wird, unterscheiden sich nicht nur von Gesellschaft zu Gesellschaft, sondern auch – und eventuell sogar drastischer – innerhalb einer Gesellschaft je nach Subkultur oder Milieu. Wie zahlreiche Studien der empirischen Sozialforschung zeigen, hängt das Verständnis von Kunst, Kultur oder Unterhaltung von der Position eines Akteurs im sozialen Raum ab (vgl. u.a. Bourdieu 1999a; Schulze 2000; Vester et al. 2001). Als Basis für die Definition eines Forschungsfeldes ist diese Vielfalt von Auffassungen und Sichtweisen kaum geeignet (vgl. auch Pratt 2005b).
- Aus der Tatsache, dass Konsumenten bestimmte Güter oder Dienstleistungen als kulturell, künstlerisch oder unterhaltend bewerten, lässt sich noch nicht zwingend auf Gemeinsamkeiten in der Produktion dieser Güter und Dienstleistungen schließen. Innerhalb der Branchen, die üblicherweise zu den Creative Industries gerechnet werden, unterscheiden sich die Arbeits-, Organisations- und Produktionsformen zum Teil erheblich, wie beispielsweise Davis und Scase im Vergleich von BBC und unabhängigen Rundfunk- und Fernsehproduzenten zeigen (vgl. Davis und Scase 2000: 55-60; ähnlich für die Filmindustrie Blair und Rainnie 2000 und für die Musikindustrie Smith und McKinlay 2005). Insofern ist es fraglich, ob der Informationsgehalt einer Kategorisierung von Wirtschaftsfeldern nach den produzierten Gütern und Dienstleistungen über den Hinweis hinausgeht, dass die Produkte dieser Industrien aus Konsumentensicht ähnlich wahrgenommen werden. Diese Sichtweise mag für Überlegungen des strategischen Managements und der Industrieökonomik durchaus von hohem Nutzen sein, für die Organisationstheorie und Personalwissenschaft erlaubt sie jedoch nur begrenzten Erkenntnisgewinn.
- Ein weiteres Problem einer auf Konsumentenwahrnehmung und -wertung von Gütern und Dienstleistungen basierenden Definition ist die Uneindeutigkeit dieser Wahrnehmungen selbst. Warhurst et al. (2005: 8) betonen zurecht, dass Produkte der Creative Industries nicht nur hinsichtlich ihres kulturellen oder künstlerischen Wertes wahrgenommen werden: ‚There is no separate realm of cultural products valued solely for their meaning, compared to the use-value of ‘material’ products.’ Zwar impliziert die Definition von Caves nicht, dass künstlerische, kulturelle oder

unterhaltende Güter und Dienstleistungen keinen Gebrauchswert haben. Die Tatsache, dass es sich bei Designermöbeln, Bildern oder Computerspielen um materielle Objekte handelt, schließt somit eine Definition der Creative Industries über den künstlerischen, kulturellen oder unterhaltenden Wert nicht aus. Dennoch macht die Mehrdeutigkeit der mit einem Produkt verbundenen Konsumentenwahrnehmung und -wertung die Definition der Creative Industries über deren Output problematisch.

- Produkt-basierte Abgrenzungen der Creative Industries führen in Versuchung, ein Abbild der Creative Industries aus – leicht zu erhebenden – Daten über diejenigen Organisationen, die Produkte der entsprechenden Kategorien herstellen, zu zeichnen. In der Aggregation von Beschäftigtenzahlen und Umsätzen geht die Vielfalt der solchermaßen zusammengefassten wirtschaftlichen Aktivitäten verloren: Aus einer produkt-basierten Forschungsperspektive sind die unterschiedlichen Beiträge, die ein Dramatiker, Schauspieler und Ticketverkäufer zu einer Theaterproduktion leisten, nicht mehr sichtbar. Das Beispiel der britischen Werbebranche zeigt, dass der Anteil der nicht künstlerisch-kreativ Tätigen innerhalb der einzelnen Creative Industries keineswegs gering ist: 1999 waren 23 Prozent aller Beschäftigten dieser Branche in Administration und Rechnungswesen tätig, hinzu kommen weitere 29 Prozent im Account Management, einem gegenüber Textern und Grafikern ebenfalls nur begrenzt künstlerisch-kreativen Aufgabenbereich (vgl. Department for Culture, Media and Sports 2001: II/1/2). Auf Branchenebene aggregierte Daten mögen daher als Basis für wirtschaftspolitische Entscheidungen hilfreich sein (wobei auch hier die Verwendbarkeit kritisch diskutiert wird, vgl. Department for Culture, Media and Sport 2004), für die meisten personalwissenschaftlichen und organisationstheoretischen Fragen ist diese Herangehensweise zu holzschnittartig und nicht geeignet, die Besonderheit kreativer Industrien gegenüber anderen Wirtschaftsfeldern verdeutlichen (vgl. auch Benhamou 2000; Warhurst et al. 2005).

Eine Produktperspektive auf die Creative Industries weist folglich zwar darauf hin, dass die in den typischerweise als Creative Industries bezeichneten Branchen produzierten Güter und Dienstleistungen zu ähnlichen Konsumerlebnissen führen. Aber mittels des Distinktionsmerkmals Konsumentenwahrnehmung lassen sich Automobilproduktion, Veröffentlichung von Lyrik und Profifußball nicht einwandfrei voneinander unterscheiden.

Die zweite Forschungsperspektive innerhalb der Creative Industries-Forschung stellt in ihrer Definition der Creative Industries auf den Arbeitsinhalt ab (vgl. u.a. Bilton und Leary

2002; Cattani et al. 2008; Florida 2004, 2007; Florida und Tinagli 2004; Howkins 2001; Napier und Nielsson 2005, 2006; Sutton 2001).¹¹ Hintergrund dieser Herangehensweise ist die Annahme, dass sich bestimmte Berufsgruppen Arbeitsinhalten widmen, die sich von den Arbeitsinhalten anderer Erwerbstätiger wesentlich unterscheiden. Diese Unterscheidung wird benutzt, um Creative Industries gegenüber anderen Wirtschaftsfeldern abzugrenzen. So definiert Florida (2004: 8, 328) beispielsweise sämtliche Berufe, die Kunst und Unterhaltung, Architektur und Design oder Forschung und Entwicklung gewidmet sind, aufgrund ihres Arbeitsinhalts als kreative Berufe per se. Allgemein üben laut Florida diejenigen einen kreativen Beruf aus, ‚who are paid to create and have considerably more autonomy and flexibility [...] to do so [...] than those [...] primarily paid to execute according to plan‘ (Florida 2004: 8). Die Gesamtheit dieser Berufe bilden die ‚creative class‘, und als Creative Industries werden diejenigen Wirtschaftsfelder verstanden, in denen eine besonders hohe Konzentration dieser Berufe vorzufinden ist (vgl. Florida 2004: 46).

Bei dieser Herangehensweise ist jedoch unklar, wann konkrete Arbeitspraxis als kreativ zu verstehen ist. Florida führt die Entwicklung ‚neuer Ideen, neuer Technologien und/oder neuer Inhalte‘ (Florida 2004: 8, *eigene Übersetzung*) an und verliert sich darüber hinaus in inhaltsleeren Begriffsverkettungen (‚Die Creative Class besteht aus den Arbeitenden, die durch ihre Kreativität ökonomische Werte schaffen‘ (Florida 2004: 68, *eigene Übersetzung*) oder ‚Kreativität ist multidimensional, [...] technische und wirtschaftliche Kreativität werden von künstlerischer und kultureller Kreativität befördert und interagieren mit diesen‘ (Florida 2004: 5, *eigene Übersetzung*)). Inhaltliche und technische Innovation sind jedoch nicht auf Kunst, Musik und Entertainment beschränkt, sondern auch Kernelement von Wissenschaft, technischer Forschung und Entwicklung sowie (Aus-)Bildung. Entsprechend umfassend versteht Florida (2004: 8) die creative class. Auch wenn Floridas Definition nicht ganz so weit geht wie die marxistische Auffassung, alle Arbeit sei kreativ (vgl. Smith und McKinlay 2005), wird man ihr folgend für eine große und sehr heterogene Menge an Tätigkeiten kaum behaupten können, sie seien nicht in irgendeiner Weise kreativ. Damit fehlt dieser Perspektive beispielsweise die Möglichkeit, zwischen den Tätigkeiten einer Romanautorin und eines Nachrichtenjournalisten zu unterscheiden. Die Definition der Creative Industries über die

¹¹ An dieser Stelle der Creative Industries-Forschung finden sich oft Verweise auf und Überschneidungen mit Arbeiten über Kreativität in Organisationen (vgl. stellvertretend für viele andere Amabile 1988, 1996; Bissola und Imperatori 2008; Drazin et al. 1999; Slavich 2008). Auf diese allgemeine Perspektive wird im Rahmen dieser Arbeit aus zweierlei Gründen nicht weiter eingegangen. Erstens basieren sie zumeist auf Theorien der Psychologie, die mit einer praxistheoretischen Perspektive nicht ohne weiteres vereinbar sind. Zweitens steht im Rahmen dieser Arbeit die Besonderheit künstlerischer Arbeitspraxis im Vordergrund und obwohl Kreativität zwar ein wichtiger Aspekt künstlerischer Arbeitspraxis ist, ist nicht jede Arbeitspraxis, die kreative Momente aufweist, künstlerisch. Eine Erweiterung der Literaturlage um die Arbeiten zu Kreativität in Organisationen würde daher zu weit von der eigentlichen Forschungsfrage wegführen.

Konzentration kreativer Berufe ist somit für die Untersuchung künstlerisch-kreativer Arbeitspraxis zu unscharf. Darüber hinaus ist die Arbeitsinhaltsperspektive auf Creative Industries in einer Reihe weiterer Aspekte problematisch:

- Smith und McKinlay (2005: 4) verweisen auf das Problem, auch bei oft unumstritten als kreativ oder künstlerisch verstandenen Tätigkeiten zwischen kreativer Arbeitspraxis und Handwerk zu unterscheiden: ‚creative labour in the sense of work that is non-standard, non-repeatable, innovative or newly imagined is rare‘. Der fließende Übergang von technischen und künstlerisch-ästhetischen Komponenten ist ein zentrales Merkmal künstlerischer Arbeitsprozesse. Beispielsweise bestehen Jazzmusikimprovisation ebenso wie Bühnenschauspiel zu einem für Außenseiter oft schwer vorstellbaren Anteil aus der Anwendung einstudierter Techniken, zum Beispiel der Beherrschung von musikstiltypischen Tonfolgen oder Sprachtechniken. Ein Großteil der Arbeiten, die Florida zufolge als kreativ bezeichnet würden, kann mit gleicher Plausibilität als stark handwerklich geprägt interpretiert werden.
- Unabhängig davon, ob Kreativität eher eng (wie bei Smith und McKinlay) oder weit (wie bei Florida) verstanden wird, birgt die Arbeitsinhaltsperspektive ein methodisches Problem: Indem Kreativität über Berufe und damit über Arbeitspraktiken, das heißt Praktiken, mit denen ökonomische Werte geschaffen werden, definiert wird, können nur solche Formen von Kreativität berücksichtigt werden, für die bereits auf Arbeits- oder Produktmärkten ein Marktwert ausgehandelt wurde. Indem die Arbeitsinhaltsperspektive aber nur solchermaßen professionalisierte Formen kreativer Praxis berücksichtigt, engt sie ihre Sichtweise unnötig und kontraproduktiv ein: Das Wesen von Kreativität ist gerade, dass sie Neues und (noch) nicht vom Markt Bewertetes hervorbringt. Per definitionem können derartige Ausprägungen kreativer und künstlerischer Arbeit mit dem Kreativitätsverständnis der Arbeitsinhaltsperspektive jedoch nicht untersucht werden.
- Die Anteile kreativer und nicht kreativer Arbeit unterscheiden sich nicht nur von Beruf zu Beruf, sondern auch innerhalb eines Berufes in Abhängigkeit vom Kontext konkreter Arbeitspraktiken (vgl. auch Smith und McKinlay 2005). Marktgegebenheiten, Besonderheiten des zu produzierenden Outputs, die Position eines Akteurs innerhalb eines Produktionsprozesses oder der Standardisierungsgrad der Produktion etwa können dafür sorgen, dass der Anteil kreativer Arbeitspraktiken an einer Tätigkeit stark variiert. Als erster Geiger eines

Symphonieorchesters beispielsweise hat ein Violinist deutlich weniger Möglichkeiten, eine Werksinterpretation mit eigenen (kreativen) Interpretationen zu beeinflussen denn als Solist in derselben Produktion. Die Tatsache, dass Arbeitspraktiken in einen spezifischen Kontext eingebettet sind, lässt es daher wenig sinnvoll erscheinen, eine bestimmte Tätigkeit als kreativ zu definieren, nur weil sie von einer bestimmten Berufsgruppe ausgeübt wird.

Diesen Kritikpunkten zum Trotz verweist die Arbeitsinhaltsperspektive für die Creative Industries-Forschung auf zentrale Aspekte: mit kreativen Arbeitspraktiken gehen seitens der Akteure spezifische Dispositionen einher. Kreative Arbeitspraktiken verlangen besondere Voraussetzungen, nämlich auf individueller Ebene die Fähigkeit, neue, innovative Praktiken zu produzieren, und auf organisationaler Ebene ein Mindestmaß an Autonomie beziehungsweise Abwesenheit von Determiniertheit in der Arbeit. Diese spezifischen Dispositionen ebenso wie der Freiraum, der Akteuren in der Produktion von Arbeitspraktiken zugestanden wird, erlauben es durchaus, innerhalb der Arbeitenden Gruppierungen auszumachen und Akteure hinsichtlich typischer Arbeitspraktiken zu kategorisieren. Allerdings sind diese Unterschiede in den Arbeitspraktiken nicht trennscharf und stabil genug, als dass man anhand ihrer ganze Berufsgruppen oder Branchen als kreativ oder nicht kreativ definieren könnte. Darüber hinaus verweist Floridas Bezeichnung ‚creative class‘ darauf, dass die Entwicklung der Creative Industries kein in sich abgeschlossenes wirtschaftliches Phänomen ist, sondern in die gesamtgesellschaftliche Entwicklung eingebunden ist und dass Wechselwirkungen mit anderen gesellschaftlichen Entwicklungen, etwa mit der Entstehung neuer Klassen und Milieus, zu untersuchen sind. Auch dieser Hinweis ist für eine personalwissenschaftliche und organisationstheoretische Perspektive auf die Creative Industries von Bedeutung.

Die Auseinandersetzung mit den Definitionsversuchen der Creative Industries-Forschung führt zu einem auf den ersten Blick paradox erscheinenden Ergebnis: Es ist wenig fruchtbar, kreative Praktiken, Kunst, Kultur und Unterhaltung begrifflich voneinander abgrenzen zu wollen. Keiner dieser Begriffe bezieht sich auf Phänomene von eindeutiger ontologischer Natur, sondern ihre Bedeutung hängt von individuellen Interpretationen und dem Diskurs, in den sie eingebettet sind, ab. Ihr Verständnis ist somit immer gesellschafts-, (sub-)kultur- oder milieu-spezifisch bedingt und als Konzept nicht robust genug, um auch nur innerhalb des bereits relativ spezifischen, aber von unterschiedlichen nationalen Kulturen und Milieus geprägten Forschungsfeldes Creative Industries einheitlich verstanden werden zu können. Insofern ist es wenig fruchtbar, nach dem ‚einzig wahren‘ Verständnis von Kreativität, Kultur, Kunst oder Unterhaltung zu suchen. Sinnvoller – vor allem für

personalwissenschaftliche und organisationstheoretische Analysen – ist stattdessen, die Besonderheiten sozialer Praktiken und insbesondere Arbeitspraktiken innerhalb der Creative Industries herauszuarbeiten, ohne sich dabei auf ein kulturspezifisches Verständnis dieser Konzepte beschränken zu müssen.

Von der Produktperspektive lässt sich der Hinweis übernehmen, dass die Herstellung bestimmter Güter und Dienstleistungen mit Arbeits-, Organisations- und Produktionsformen korreliert, die sich von der industriell-bürokratischen Produktion wesentlich unterscheiden. Die Arbeitsinhaltsperspektive verweist demgegenüber auf Eigentümlichkeiten der Arbeit selbst und auf die Einbindung kreativer Berufe in gesellschaftliche Strukturen, etwa in milieu-beziehungsweise klassenspezifische Lebensstile (vgl. Brooks 2002; Florida 2004). Aufgrund der oben diskutierten Nachteile ermöglichen es jedoch weder Produkt- noch Arbeitsinhaltsperspektive allein, aufzuzeigen, was aus personalwissenschaftlicher und organisationstheoretischer Sicht das Besondere an den Creative Industries ist. Im Folgenden wird die in Kapitel 1.1 vorgestellte praxistheoretische Perspektive angewandt, um diese Besonderheit aufzuzeigen.

Aus praxistheoretischer Sicht handelt es sich bei den Creative Industries um zunächst ein Feld, das heißt um einen gedachten Raum, in dem Akteure nach bestimmten Spielregeln soziale Praktiken produzieren (vgl. Kap. 1.1.4). Felder sind durch die Gültigkeit spezifischer Logiken abgegrenzt, die festlegen, welchen Gewinn die Investition bestimmter Kapitalien bringt. Je nachdem, welche Kapitalien in einem Feld von Bedeutung sind, ergibt sich eine spezifische Logik des Feldes (kollektive Ebene) beziehungsweise Handlungslogik (individuelle Ebene), an der sich die Produktion von Praktiken ausrichtet. Für die Creative Industries als Feld ist nun zunächst kennzeichnend, dass in ihnen kulturelles Kapital und damit die Logik der Kunst von Bedeutung sind. Die Logik der Kunst zielt auf die Produktion von Kunst um der Kunst willen, auf *l'art pour l'art*. Kunst wird als höheres Gut verstanden, als eine abstrakte Qualität, die sich in bestimmten Formen, Farbgebungen, Worten oder Reaktionen des Konsumenten manifestiert. Dabei bedarf Kunst keiner externen Legitimation, sondern ist durch sich selbst, *pour l'art*, gerechtfertigt. Leitideen künstlerischer Praxis sind der künstlerische Wert, ästhetische Kriterien, Schönheit oder Novität – wobei für keine dieser Kriterien objektiv messbare Maßstäbe existieren. Eng verbunden mit diesen Leitideen ist die positive Bewertung von beständiger Weiterentwicklung sowie inhaltlicher, zeitlicher und örtlicher Flexibilität. Zwar gibt es auch für Kunstwerke Märkte und ökonomische Marktwerte, an denen sich das Handeln der Akteure ausrichten könnte. Aber nach künstlerischer Handlungslogik ist die zentrale Motivation und Rechtfertigung für die Produktion spezifischer sozialer Praktiken die Tatsache, dass es um die Kunst selbst geht (vgl. Bourdieu 1983b, 1999c). Ähnlich betont auch

die United Nations Education, Scientific and Cultural Organization (UNESCO 1980: 149) in ihrer Definition den subjektiven Aspekt künstlerischer Praxis: ‚Artist’ is taken to mean any person who creates or gives creative expression to, or re-creates works of art, *who considers his artistic creation to be an essential part of his life, who contributes in this way to the development of art and culture and who is or asks to be recognized as an artist*, whether or not he is bound by any relations of employment or association’ (*Hervorhebung D.R.E.*) Für nach der Logik der Kunst produzierte Praktiken und Prozesse soll im Rahmen dieser Arbeit die Bezeichnung *künstlerische Praktiken*, *künstlerische Produktion* oder *künstlerische Aktivität* verwendet werden; die materiellen Resultate dieser Praktiken werden als *künstlerische Produkte* bezeichnet.

Künstlerische Praktiken können grundsätzlich durchaus unabhängig von ökonomischen Zusammenhängen produziert werden, zum Beispiel privat, als Hobbymalerei oder Amateurtheater. Für die Creative Industries-Forschung, Personalwissenschaft und Organisationstheorie sind aber vornehmlich diejenigen Formen sozialer Praxis interessant, in denen Praktiken, deren Erbringung von künstlerischer Handlungslogik dominiert wird, in (erwerbs-)wirtschaftliche Zusammenhänge eingebunden sind. Dies ist der Fall, wenn künstlerische Praxis zum Gegenstand von Arbeits- oder Werkverträgen wird oder das Ergebnis künstlerischer Praxis auf Produktmärkten getauscht wird. Unter diesen Umständen werden künstlerische Praktiken zu *künstlerischen Arbeitspraktiken*. Neben der Ausrichtung auf die Kunst sind künstlerische Arbeitspraktiken gekennzeichnet vom Einfluss allgemeinverbindlicher Standards einer Profession. Einheitliche Ausbildungswege, ein allgemeines Verständnis über gute Arbeitspraxis, typische Arbeitsprofile, Entlohnungsstandards, Professionsvertretungen etc. sorgen dafür, dass kollektiv geteilte Erwartungen über das Verhalten berufsmäßiger Künstler entstehen. Dieses kollektiv geteilte Verständnis künstlerischer Erwerbsarbeit ist Voraussetzung für die Existenz eines Markts für künstlerische Arbeitspraktiken. Die mit der Profession verbundenen Standards sorgen für generalisierte Erwartungen sowohl auf Seiten der Arbeit- beziehungsweise Auftraggeber als auch auf Seiten der Arbeitenden, so dass die Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken zum Gegenstand von Arbeits- oder Werkverträgen werden kann und sich Marktwerte für das Potential zur Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken herausbilden können. Diese auf Professionalisierung zurückzuführende Arbeitsmarktängigkeit trennt künstlerische Arbeitspraktiken von der hobbymäßig ausgeübten Kunst. Gleichzeitig unterscheidet die künstlerischen Arbeitspraktiken zugrunde liegende Logik der Kunst diese Arbeitspraktiken von anderen Arbeitspraktiken, die beispielsweise auf den Erwerb von ökonomischem Kapital ausgerichtet sind (vgl. Goldthorpe 1968). Zentrales Merkmal künstlerischer Arbeitspraktiken

ist, dass sich die Praktiken produzierenden Akteure als Produzenten von *l'art pour l'art* verstehen und beschreiben.

Die Einbindung künstlerischer Praktiken in (erwerbs-)wirtschaftliche Zusammenhänge hat zur Folge, dass künstlerische Praxis mit dem Erwerb ökonomischen Kapitals verbunden wird und zusätzlich zur künstlerischen die ökonomische Logik relevant wird. Kernelement der ökonomischen Logik ist die Annahme, dass individueller Nutzen durch den Austausch von Gütern auf Märkten (Produktmärkten, Finanzmärkten, Arbeitsmärkten) und den möglichst gewinnbringenden Einsatz von Ressourcen gesteigert wird (ausführlich vgl. Eikhof und Haunschild 2007). Nach ökonomischer Logik produzierte Praktiken haben daher in erster Linie zum Ziel, Güter für den Marktaustausch zu produzieren oder die Quantität und Qualität von Gütern zu messen, um den Marktaustausch zu erleichtern und Produktionseffizienz (beispielsweise die günstigste Nutzung finanzieller Ressourcen) zu steigern. Ökonomische Leitideen der Produktion sozialer Praktiken sind deren Marktwert und ihr Beitrag zum Gewinn aus Investitionen ökonomischen Kapitals. In den Creative Industries existieren diese Leitideen parallel zu denen der Kunst.

Die Gegenüberstellung von künstlerischer und ökonomischer Logik verdeutlicht, worin sich die Creative Industries von anderen Branchen unterscheiden: (1) Sowohl die abstrakten Leitideen der Wirtschaft (Marktwert, Effizienz, Investitionsgewinn) als auch die der Kunst (Produktion eines höheren Gutes, Ästhetik, Schönheit, Novität) sind von Bedeutung und (2) zwischen diesen beiden Logiken können Widersprüche und Konflikte auftreten. Für Finanzierung, Produktion, Vermarktung und Verkauf künstlerischer Produkte ist in der Regel die ökonomische Logik ausschlaggebend. Investoren und Kreditgeber erwarten von der Bereitstellung ihrer Finanzmittel Gewinne, Arbeitskräfte und Subunternehmer müssen entlohnt und fertige Güter auf Produktmärkten abgesetzt werden. Die Erfüllung dieser unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Anforderungen erfolgt nach den Regeln der Finanz-, Arbeits- und Produktmärkte und deren jeweilige Angebots- und Nachfragesituation beeinflusst die Produktion sozialer Praktiken in den Creative Industries. Gleichzeitig ist in mindestens zweierlei Hinsicht die Logik der Kunst relevant. Zum einen werden künstlerische Arbeitspraktiken zuvorderst nach der Logik der Kunst produziert. Künstler und Kreative sind in erster Linie daran interessiert, ein neues, künstlerisch wertvolles Produkt zu schaffen. Marktwerte oder finanzielle Produktionsrestriktionen interessieren sie erst in zweiter Linie – wenn überhaupt. Zum anderen werden sowohl Künstler als auch ihre Produkte nach den Regeln der Kunst bewertet, beispielsweise von Kritikern, anderen Künstlern, Politikern und potenziellen Arbeitgebern.

Nach der Logik der Kunst vorgenommene Wertungen stimmen nicht zwingend mit ökonomischen Marktwerten überein. Kommerziell erfolgreiche Akteure und Produkte werden von Kunstkritikern oft wenig positiv beurteilt, gleichzeitig entsprechen künstlerisch erfolgreiche Leistungen nicht unbedingt dem für kommerzielle Erfolge relevanten Geschmack des Massenpublikums. Ökonomische Logik und betriebswirtschaftliche Anforderungen verlangen die Produktion anderer, nicht selten gegensätzlicher Praktiken als es die Produktion von Kunst um der Kunst willen fordert. Dieser potenzielle Konflikt zwischen künstlerischer und ökonomischer Logik lässt diejenigen Situationen entstehen, die in der Creative Industries-Forschung als Merkmale dieses Wirtschaftsfeldes präsentiert werden: Probleme des Management, künstlerische Arbeit zu kontrollieren (vgl. u.a. Barrett 2004; Behrendt et al. 2005; Bilton und Leary 2002; Boerner et al. 2001; Caves 2000; Davis und Scase 2000; Haunschild 2002, 2003; Howkins 2001; Jones und Thompson 2001; Sutton 2001; Warhurst et al. 2005), Probleme der Künstler, ihre Vorstellung von künstlerischer Arbeit durchzusetzen und sich am Arbeitsmarkt mit einer eigenen Position zwischen Kunst und Kommerz zu behaupten (vgl. Alvarez et al. 2005; Dex et al. 2000; Eikhof und Haunschild 2004b, 2006, 2007; Grabher 2002a; Jones 1996, 2002; Randle und Culkin 2000, 2005; Wennes 2008), Probleme der Organisationen, Märkte für ihre künstlerischen Produkte und Finanzmittel für ihren Betrieb zu finden (vgl. Herdlein 2004, 2005; Hesmondhalgh 1998, 2007b; Hirsch 1972; Lee 1995; de Monthoux 2004; Miège 1989) und Probleme so genannter kreativer Unternehmensgründer (‘creative entrepreneurs’ oder ‘cultural entrepreneurs’), ihre kreative Produktion am Markt zu etablieren (vgl. Banks et al. 2000; Cunningham 2005; Dempster 2006; Jones et al. 2008; Leadbeater und Oakley 2005; Mathieu 2006; Napier und Nilsson 2006; Petersen und Berger 1971; Strandgaard Petersen et al. 2006; Svejenova et al. 2008; Yamada und Yamashita 2006). Mit anderen Worten: die Tatsache, dass Kunst in (erwerbs-)wirtschaftliche Zusammenhänge eingebunden ist und damit sowohl künstlerische als auch ökonomische Logik relevant sind, sorgt für diejenigen Phänomene, die die Creative Industries aus personalwissenschaftlicher und organisationstheoretischer Sicht zu einem interessanten Forschungsfeld werden lassen. Aus diesem Grund sollen in dieser Arbeit *diejenigen Felder wirtschaftlicher Produktion als Creative Industries bezeichnet werden, deren zentrale ökonomische Aktivität auf der Professionalisierung, betrieblichen Nutzung und Vermarktung künstlerischer Praktiken basiert.*

Creative Industries, in denen künstlerische Arbeitspraktiken die zentrale Ressource darstellen, sind insbesondere die darstellenden und bildenden Künste, Literatur sowie die Film- und Musikbranche. Darüber hinaus existieren Branchen wie die Werbeindustrie, das allgemeine Medien- und Verlagswesen und Fernsehproduktion, in denen zwar wenig künstlerische Arbeit im engeren Sinne geleistet wird, in denen aber an Kunst orientierte

Kreativität handlungsleitend ist: Werbedesigner und Texter beispielsweise verstehen sich nicht als Künstler, aber als im künstlerischen Sinne Kreative (vgl. Grabher 2001, 2002a). Ähnlich beschreiben Davis und Scase (2000) die Fernsehproduktion der BBC als Konflikt zwischen Management und am Idealbild künstlerischer Arbeit ausgerichteten kreativen Aktivitäten. Im Zentrum dieser Industrien stehen Arbeitspraktiken, die im künstlerischen Sinne kreativ sind und sich an ähnlichen Leitbildern orientieren wie künstlerische Arbeitspraktiken. *Aus diesem Grunde sollen Industrien, in denen die Professionalisierung, betriebliche Nutzung und Vermarktung von im künstlerischen Sinne kreativen Arbeitspraktiken im Vordergrund steht, ebenfalls zu den Creative Industries gezählt werden.* Für Wissenschaft, Forschung und Ingenieurwesen hingegen ist wissenschaftlich-kreative, intellektuell findige oder technisch-kreative, tüftlerische Arbeit zentral, die weniger am künstlerischen *l'art pour l'art* ausgerichtet ist als an Handlungsmaximen wie Wahrheit, Novität oder Fortschritt (vgl. exemplarisch den mit Innovation nahezu gleichbedeutenden allgemeinen Kreativitätsbegriff bei Sutton 2001). Anders als beispielsweise von Florida (2004) propagiert sollen diese Felder im Rahmen dieser Arbeit nicht zu den Creative Industries gezählt werden.

Selbstverständlich sind in den solchermaßen definierten Creative Industries auch andere, nicht-künstlerische und vor allem ökonomische Arbeitspraktiken von Bedeutung. Auch die ästhetisch wertvollste Produktion von Theater, Oper, Film oder Literatur als Kunst um der Kunst willen kann ohne die wenig künstlerischen Tätigkeiten einer kaufmännischen Geschäftsführerin oder eines Vorderhauschefs gar nicht oder nur in sehr kleinem Rahmen stattfinden. Deren kaufmännische oder betriebsorganisatorische Arbeitspraktiken aber unterscheiden sich ihrem Wesen nach nicht von kaufmännischen und betriebsorganisatorischen Arbeitspraktiken in anderen Wirtschaftsbereichen. Die Verbindung von Arbeitspraktiken und Produkt durch die intrinsische Motivation zur Produktion von *l'art pour l'art* hingegen ist nur für einen ganz bestimmten Bereich wirtschaftlicher Produktion existenzielle Grundlage, weswegen nur dieser im Folgenden als Creative Industries bezeichnet und in Teil 3 und 4 dieser Arbeit untersucht wird.

Schlussendlich ist zu bemerken, dass in der Creative Industries-Forschung auch die zur Benennung der Untersuchungsebene verwendeten Begriffe variieren. Am gebräuchlichsten sind ‚industry‘ (z.B. Caves 2000; Hartley 2005; Hesmondhalgh 2007b; O'Connor 2000, 2007), ‚class‘ (z.B. Florida 2004; Haavisto 2004) und ‚economy‘ (z.B. Flew 2005; Howkins 2001) und auch hier ist die Begriffsverwendung nicht einheitlich. Für den Verlauf dieser Arbeit werden daher folgende Begriffsfestlegungen getroffen: Die Begriffe ‚*künstlerische/kreative Produktion*‘ oder ‚*künstlerische/kreative Praktiken*‘ werden zur Bezeichnung von (Inter-)Aktionen oder Prozessen verwendet. Sofern nicht nur Prozesse und Interaktionen, sondern auch deren

weiterer, organisationsübergreifender, branchen- und beschäftigungssystemtypischer Kontext gemeint ist, das heißt das Feld wirtschaftlicher Produktion im Sinne Bourdieus, wird die in der Forschung etablierte englische Formulierung ‚*Creative Industries*‘ verwendet, synonym dazu die wörtlichen deutschen Übersetzungen ‚*creative Industrien*‘ oder ‚*creative Branchen*‘.¹²

2.1.2 Die Creative Industries als Motor wirtschaftlicher Entwicklung

Überdurchschnittlich bekannt und einflussreich sind diejenigen Arbeiten der Creative Industries-Forschung, die die Creative Industries als vielversprechenden Wirtschaftszweig der Zukunft analysieren. Die grundlegende und vielzitierte Annahme dieser Veröffentlichungen ist, dass das Industriezeitalter von informations- oder wissensbasierten Wirtschaftsformen abgelöst wird (vgl. Bell 1976; Castells 1996; Drucker 1993; für einen Überblick vgl. Steinbicker 2001) und dass wirtschaftlicher Erfolg unter diesen Bedingungen von Kreativität und kreativer Arbeit anhängt: ‚Creativity [...] is now the decisive source of competitive advantage‘ (Florida 2004: 5, vgl. u.a. ebd. 4 ff., 44 ff.; Department for Culture, Media and Sports 1998, 2001; Florida und Tinagli 2004; Haavisto 2004; Hartley 2005). Angesichts der Verlagerung großer Teile der industriellen Produktion in Niedriglohnländer müssen, so die Argumentation, Nordamerika, Europa und Japan ihre vergleichsweise hohen Ausbildungsstandards, die Tradition intellektueller Erwerbsarbeit sowie Patente und eingetragene Warenzeichen als Wettbewerbsvorteile nutzen. Die produktive Nutzung derlei intellektueller Ressourcen obliegt vor allem den Creative Industries, ergo ihre gestiegene Bedeutung für Wirtschaft, Politik und Forschung (vgl. u.a. Davis und Scase 2000: 23, passim; Department for Culture, Media and Sport 1998, 2001; Florida und Tinagli 2004; Hartley 2005; Howkins 2001, 2005; Jeffcutt und Pratt 2002; Pratt 2004b; 2005b). Typisch für Arbeiten dieser Argumentationstradition sind ein vergleichsweise weites Verständnis der Creative Industries und eine enge Verzahnung mit wirtschaftspolitischen Empfehlungen. Vor allem in Großbritannien haben zahlreiche von New Labour unter der Maxime ‚Cool Britannia‘ in Auftrag gegebene Studien über das wirtschaftliche Potenzial wissensintensiver beziehungsweise kreativer Arbeit die Entwicklung der Creative Industries-Forschung befördert. Ziel derartiger Studien ist es meist, die ökonomische Bedeutung kreativer Industrien zu belegen, und Empfehlungen zu geben, wie durch die gezielte wirtschaftspolitische Förderung dieser Branchen regionaler Wohlstand gesteigert werden kann. In diesem Zusammenhang stehen auch die Kulturpolitik und ihr Verhältnis zu den Creative Industries ebenso wie zur Wirtschaft- und

¹² Mit der Verwendung des Plurals ‚Industries‘ soll, ähnlich wie von französischen Kulturosoziologen in der Auseinandersetzung mit Theodor Adorno und Max Horkheimer festhalten am Begriff ‚Kulturindustrie‘ gefordert, der Eindruck branchenübergreifender Homogenität vermieden werden (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 15 ff.; O’Connor 2007).

Regionalentwicklungspolitik im Mittelpunkt (vgl. u.a. Banks et al. 2000; Brown et al. 2000; Canclini 2005; Hesmondhalgh 2007b: 137-154; Hesmondhalgh und Pratt 2005; Kong 2000; Landry 2005; Leslie 2005; Oakley 2004; O'Connor 2000, 2005, 2007; Pratt 2005b; Selwood 2009; Warhurst et al. 2005).

Die international einflussreichsten Studien über die positiven Auswirkungen der Creative Industries auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung stammen vom Wirtschaftsgeographen Richard Florida, der den Einfluss der Creative Industries auf Erwerbstätigkeit und regionale Wirtschaftsentwicklung untersucht. Floridas zentrale These ist, dass sich im 20. Jahrhundert eine so genannte Creative Class entwickelt (vgl. Florida 2004, 2007; Florida und Tinagli 2004). Diese Creative Class, die nach seiner Einschätzung im Jahre 1999 rund 30 Prozent der US-amerikanischen Erwerbsbevölkerung ausmachte, besteht aus Arbeitenden in kreativen, wissensintensiven Berufen, das heißt in der Kunst- und Kulturproduktion, in den Medien, Ausbildung, Forschung und Entwicklung, aber auch in bestimmten Positionen der Wirtschaft und im Rechtswesen (vgl. Florida 2004: 8, 328). Florida identifiziert einen hohen Anteil der Creative Class an der Bevölkerung beziehungsweise eine hohe Dichte von Creative Industries-Unternehmen als förderlich für Wirtschaftswachstum und gesellschaftlichen Wohlstand. Die Verbreitung der Creative Class misst er anhand so genannter regionaler Kreativitätsindizes, die in Technologie-, Talent- und Toleranzindizes unterteilt sind und für deren Berechnung Daten wie der Anteil von Universitätsabsolventen an der Bevölkerung einer Region oder die Anzahl der Patentanmeldungen pro Einwohner herangezogen werden (vgl. Florida 2004: 251 ff.). Mit gleicher Zielsetzung und Methode beforcht Florida auch den europäischen Wirtschaftsraum, wobei er zusätzlich zur statischen Betrachtung der US-Studie mit dem Euro-Creativity Trend Index eine dynamische Kennziffer konzipiert (vgl. Florida und Tinagli 2004). Die Berechnung der europäischen Kreativitätsindizes basiert jedoch auf stark aggregierten und vereinfachenden Maßzahlen und vergleicht ganze Nationen, nicht einzelne Regionen, wodurch ihre Aussagekraft stark eingeschränkt wird. Floridas Arbeiten zogen zahlreiche Folgestudien nach sich und inspirierten Politiker und Stadtentwickler, ihre jeweilige Region als ‚creative cluster‘ oder ‚creative city‘ zu entwickeln (vgl. stellvertretend für viele Department for Culture, Media and Sports 2001: I/0/15; Jarvis und Pratt 2006; Kong 2000; Leslie 2005; Marlet und van Woerkens 2004; Vaast Andersen und Lorenzen 2005).¹³ Einige Wirtschaftsgeographen haben Floridas Modell der

¹³ Mit Floridas Arbeiten disziplinar verwandt, aber deutlich deskriptiver ausgerichtet sind wirtschaftsgeographische Studien zu so genannten regionalen Clustern in den Creative Industries (vgl. Frederiksen und Lorenzen 2004; Grabher 2001, 2002, 2004; Grabher und Ibert 2006; Lorenzen und Frederiksen 2005; Pratt 2002, 2004a, 2004b, 2005a; Sydow und Staber 2002; Windeler und Sydow 2001). Ziel dieser Arbeiten ist es, die wirtschaftliche Aktivität in den Creative Industries geographisch zu lokalisieren und sowohl geographische Strukturen zu beschreiben (beispielsweise die Ansiedlungsdichte von Unternehmen einer

Regionalentwicklung als ‚hipsterization strategies‘ (Peck 2005: 740) kritisiert, die bloße Korrelationen als Kausalitäten präsentierten (vgl. Rainnie 2005). Die Umsetzung von Floridas Empfehlungen, so die Kritiker, würde in einer Zweiklassengesellschaft resultieren, mit urbanen, kreativen und nur lose miteinander verbundenen Menschen einerseits und Servicearbeitern sowie Arbeitern in ländlichen Gegenden andererseits, die sich um die ‚lifestyle or leisure needs of burnt-out beautiful people‘ (Rainnie 2005: 8) kümmerten.

Ungeachtet dieser Kritik hat Floridas grundlegende Annahme, dass die Creative Industries nicht nur selbst eine positive wirtschaftliche Entwicklung nehmen, sondern auch die Wirtschaft einer Region insgesamt ankurbeln, innerhalb der Creative Industries-Forschung einige Verbreitung gefunden (vgl. u.a. Department for Culture, Media and Sports 2001; European Communities 2004; Howkins 2001, 2005; Jeffcutt und Pratt 2002; Landry 2005; Leadbeater und Oakley 2005). Entsprechend existieren zahlreiche Veröffentlichungen, die das Wachstum der Creative Industries und deren positiven Beitrag zur Weltwirtschaft mit Daten zu belegen versuchen. Die folgenden drei Indikatoren werden besonders häufig angeführt:¹⁴

- *Wirtschaftswachstum in den Creative Industries*: Ein Forschungsbericht der Europäischen Kommission gibt für die Creative Industries für 1999-2003 EU-weit Umsatzzuwächse von 8,1 Prozent (Deutschland: 4,9 Prozent) und eine Wertschöpfungssteigerung von 19,7 Prozent an (Deutschland: 6,6 Prozent; vgl. European Commission 2006: 69 ff.). Howkins zeichnet in seinem viel zitierten Buch für die letzten Jahrzehnte einen kontinuierlichen Anstieg von Wirtschaftsaktivität und Beschäftigung in den Creative Industries nach, mit einer Wachstumsrate von fünf Prozent weltweit in 1999 (vgl. Howkins 2001: 86-115).
- *Anteil der Wirtschaftsleistung der Creative Industries an der Gesamtwirtschaftsleistung*: In der erweiterten EU betrug der Jahresumsatz 2003 in den Creative Industries 654 Milliarden Euro (Deutschland: 126 Milliarden Euro), was einem Anteil von 2,6 Prozent am europäischen Bruttosozialprodukt entspricht (Deutschland: 2,5 Prozent; alle Angaben vgl. European Commission 2006: 66 ff.). Weltweit betrug die Wertschöpfung der Creative Industries im Jahre 1999 laut Howkins (2001: 86, 116) 2.24 Milliarden US\$, was 7,3 Prozent des globalen Bruttosozialprodukt ausmachte. Das Creative Industries Mapping Document für Großbritannien (vgl. Department for Culture, Media and Sport 2004) beziffert den Beitrag der Creative

bestimmten Branche in einer Region) als auch Gründe für die Entwicklung bestimmter geographischer Muster aufzuzeigen. Ein zentrales Thema hierbei sind Lernprozesse, Innovation und die Organisation von Arbeit und Produktion in Projekten und anderen organisationsübergreifenden Formen. Die Ergebnisse dieser Forschungsrichtung werden für die Untersuchungen in Kapitel 2.1.4 sowie in Teil 3 und 4 der Arbeit herangezogen.

¹⁴ Soweit sinnvoll möglich wurde in der Auswertung statistischer Daten das Jahr 2003, in dem die empirische Untersuchung am Theater durchgeführt wurde, als Referenzpunkt benutzt.

Industries zum britischen Bruttonutzenprodukt im Jahre 2002 auf ähnlich hohe acht Prozent.

- *Beschäftigung in den Creative Industries*: In der EU arbeiteten 2004 4,7 Millionen Beschäftigte und damit 2,5 Prozent der Erwerbsbevölkerung in den Creative Industries (Deutschland stellt mit knapp einer Million die meisten Beschäftigten in den Creative Industries Europas). Während die Beschäftigung im Zeitraum 2002-2004 insgesamt abnahm, verzeichneten die Creative Industries in diesem Zeitraum einen Beschäftigungsanstieg von 1,85 Prozent (alle Angaben vgl. European Commission 2006: 79 ff.). Für die USA gibt Florida einen Anstieg des Anteils der in den Creative Industries Erwerbstätigen an den Gesamterwerbspersonen von 5,4 Prozent in 1960 auf 11,7 Prozent in 1999 an (vgl. Florida 2004: 323).

Diese Daten sind Beispiele aus einer Fülle von Untersuchungen (für einen Überblick vgl. Hesmondhalgh 2007b: 178-182), deren Angaben zum Teil erheblich voneinander abweichen. Ausschlaggebend für diese Abweichungen sind meist methodische Unterschiede, insbesondere hinsichtlich der Definition der Creative Industries oder der Kalkulation von Beschäftigungszahlen. Bei internationalen Berechnungen kommt hinzu, dass die entsprechenden Daten in einzelnen Ländern unterschiedlich erhoben werden. Die Europäische Kommission (European Commission 2006) beispielsweise arbeitet mit einer sehr weiten Creative Industries-Definition, die auch Tourismus beinhaltet, und zählt nicht nur künstlerisch-kreative Erwerbstätige, sondern alle Erwerbstätigen in den Creative Industries (das heißt auch in der Verwaltung eines Theaters oder im Fuhrpark eines Verlagshauses) und alle kreativen Erwerbstätigen in anderen Branchen (etwa Produktdesigner in der Industrie) als ‚creative employment‘. Obwohl sich die oben genannten Daten der Europäischen Kommission im Vergleich zu Floridas Untersuchung relativ konservativ ausnehmen, umfassen sie somit ein deutlich weiteres Feld wirtschaftlicher Produktion als dasjenige, das in Kapitel 2.1.1 als Creative Industries definiert wurde.

Ungeachtet derartiger Messprobleme findet sich immer wieder die (nicht selten euphorische) Behauptung, die Creative Industries seien nicht nur ein wachsendes Wirtschaftsfeld, sondern der Motor wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung weltweit (symptomatisch ist Floridas (2004) Buchtitel *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*; vgl. auch Florida 2007; Florida und Tinagli 2004; Howkins 2001; 2005). Hesmondhalgh (vgl. 2007b: 177-187) kommt in einer weitaus nüchterneren Auswertung mehrerer Statistiken hingegen zu dem Schluss, dass die Creative Industries insgesamt zwar geringfügig schneller zu wachsen scheinen als das Bruttonutzenprodukt der jeweiligen Volkswirtschaft, aber dass diese Entwicklung nicht

gleichbedeutend sei mit der ‚growing presence of glamorous creativity in modern societies‘ (Hesmondhalgh 2007b: 181), die Autoren wie Florida und Howkins suggerieren. In einer Analyse der Fortune 500-Unternehmen zeigt Hesmondhalgh (2007b: 182 f.), dass selbst die wirtschaftlich erfolgreichsten Creative Industries-Konzerne Time Warner und Walt Disney im Jahr 2005 mit Einnahmen von 43 Milliarden US\$ und 31 Milliarden US\$ weit hinter dem weltweit einnahmenstärksten Unternehmen Wal Mart (290 Milliarden US\$) liegen. Auf die Creative Industries als Arbeitswelt übertragen heißt dies: Selbst wenn, je nach Definition und statistischem Erhebungsinstrument, 2,5-8 Prozent der Beschäftigten als in den Creative Industries beschäftigt verstanden werden können, arbeiten 92-97,5 Prozent der Erwerbsbevölkerung immer noch in anderen Branchen.

Derlei nüchterneren Überlegungen zum Trotz ist der Grundtenor der Creative Industries-Forschung, dass die Creative Industries sowohl an sich als auch mit ihren Auswirkungen auf andere Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft von wachsender Bedeutung sind. Für das Verständnis der Creative Industries-Forschung und die Interpretation ihrer Ergebnisse sind in dieser Hinsicht nicht so sehr detaillierte WachstumsKennziffern relevant, sondern vielmehr die Tatsache, dass die Creative Industries selbst als Wachstumsbranche gesehen werden und dass ihnen ein positiver Einfluss auf die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung unterstellt wird.

2.1.3 Merkmale künstlerischer Produktion

In Kapitel 2.1.1 wurde bereits angedeutet, dass Produkte und Produktionsprozesse der Creative Industries dieses Feld wirtschaftlicher Produktion in besonderer Weise prägen. Obwohl Bücher, Theaterabende, Musikaufnahmen oder Skulpturen auf den ersten Blick wenige Gemeinsamkeiten aufweisen, stellen sie dennoch ähnliche Anforderungen an, beispielsweise, den Produktionsprozess oder die Vermarktung. Überblickswerke der Creative Industries-Forschung wie Bilton (2007), Caves (2000), Davis und Scase (2000), de Monthoux (2004), du Gay (2006), Hartley (2005) oder Hesmondhalgh (2007) nehmen daher Produkte und Produktmärkte, Produktionsstrukturen, rechtliche Regelungen oder Branchenstrukturen zum Ausgangspunkt ihrer Analyse. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Arbeiten sowie zahlreicher Detailstudien zusammengetragen, um einen Einblick in das Feld kreativer und künstlerischer Produktion zu geben. Eine detaillierte Untersuchung der Produktions- und Arbeitsprozesse erfolgt in Teil 3 dieser Arbeit.

Caves (2000: 10) zufolge lassen sich die Creative Industries hinsichtlich des Arbeits- und Produktionsprozesses in zwei Gruppen teilen. Die erste Gruppe besteht aus denjenigen Branchen, die so genannte ‚simple creative goods‘ (einfache kreative Güter) produzieren.

Einfache kreative Güter sind künstlerische Produkte, die auf die Arbeitspraktiken eines einzelnen Künstlers zurückgehen. Beispiele hierfür sind Bücher, Musikkompositionen, Skulpturen oder Bilder. Die zweite Gruppe bilden diejenigen Creative Industries, in denen ‚complex creative goods‘ (komplexe kreative Güter) hergestellt werden. Komplexe kreative Güter sind künstlerische Produkte, für deren Produktion die Interaktion zwischen mehreren Künstlern entscheidend ist. Dies ist etwa bei Opern, Theaterstücken, Konzerten oder Filmen der Fall. Caves‘ Unterscheidung klingt zunächst plausibel, sie ist jedoch hinsichtlich der einfachen kreativen Güter stark vereinfachend und eher am Ideal des einsam schaffenden (schreibenden, malenden, komponierenden oder bildhauernden) Genies orientiert als an der Realität. Die Cranach-Brüder beispielsweise unterhielten im 16. Jahrhundert umfangreiche Werkstätten, in denen Gesellen den Hintergrund ausmalten, nachdem der Meister die Figuren vollendet hatte (vgl. auch Bain 2005). Ähnlich sind an den zeitgenössischen Arbeiten des Pop-Art Gurus Damien Hurst (vgl. Timm 2007), des isländischen Künstlers Olafur Eliasson (vgl. Diez 2007; Rauterberg 2006), des Malers Jörg Immendorff (vgl. Kammertöns 2007) oder des Bildhauers Ron Mueck (vgl. Foundation Cartier pour l‘art contemporain 2006) Werkstattteams von bis zu über 80 Personen beteiligt (Bilton und Leary (2002) bringen ähnliche Vorbehalte gegenüber der Zuschreibung künstlerischer Arbeit zu Individuen vor). Dennoch ist Caves‘ Unterscheidung insofern hilfreich, als sie betont, dass künstlerische Produktion in einigen Bereichen als individuelles Werk verstanden, interpretiert und verkauft wird, während in anderen Bereichen künstlerische Zusammenarbeit und Wechselwirkung als wesentlich angesehen werden. Sowohl das Ideal des künstlerischen Genies als auch das der kreativen Zusammenarbeit zwischen Künstlern prägen die Arbeitspraxis in den Creative Industries (vgl. Alvarez et al. 2005; Becker 1974; Eikhof und Haunschild 2006; Grabher 2002a, 2004; Mainemelis 2008; Wennes 2008).

Darüber hinaus unterscheiden sich die Produktionsprozesse einfacher und komplexer kreativer Güter zumindest in ihren Grundzügen. Auch wenn die Vorstellung vom einsam schaffenden Künstler zu idealistisch ist, spielt künstlerische Zusammenarbeit auf den einzelnen Produktionsstufen einfacher kreativer Güter (zum Beispiel Verfassen eines Manuskripts, Bearbeitung des Manuskripts durch den Lektor, Setzen, Drucken und Herstellung des Buches) keine zentrale Rolle. Im Vordergrund der Analyse einfacher kreativer Güter stehen daher oft die Übergänge von einer Produktionsstufe zur nächsten, beispielsweise die Lieferung einer Drehbuchstruktur an den Filmproduzenten, der diese dann zur detaillierten Ausarbeitung an einen anderen Drehbuchautor vergibt (vgl. Caves 2000: 103 ff.), oder die Vermarktung bildender Künstler durch Galeristen und Agenten (vgl. Rosenblum 1985; White und White 1993/1965). Die – nicht sehr zahlreichen – Studien der Produktion einfacher

kreativer Güter konzentrieren sich meist auf Vertragsformen, Produkt- und Arbeitsmärkte oder Industriestrukturen (vgl. Boari und Corrado 2005; Caves 2000; Granger et al. 1995; Schroeder 2005, 2006; Selwood 2009; Stanworth und Stanworth 1997; White und White 1993/1965; Wijnberg und Gemser 2000).

Caves' Unterscheidung einfacher und komplexer kreativer Güter ist vor allem für diejenigen Studien relevant, die sich mit Vertragsstrukturen und Fragen des Urheberrechts als zwei zentralen Aspekten der Creative Industries befassen (vgl. Caves 2000; Hesmondhalgh 2007b: 149 ff.; Howkins 2001). Viele kreative und künstlerische Produkte erwirtschaften nicht nur bei ihrem ersten Verkauf, sondern über längere Zeiträume Produktrenten – beispielsweise kann ein Buch in zweiter Auflage erscheinen oder zu einem Film weiterverarbeitet werden (*ars longa property* der Creative Industries (Caves 2000: 8 ff.)). Diese verzögerten Einnahmeströme erfordern speziell zugeschnittene Eigentums- und Urheberrechte, Institutionen und Verträge. So ist es in den Creative Industries beispielsweise üblich, die Weiterverarbeitung von Produkten zu lizenzieren (beispielsweise Filmfiguren als Vorlagen für die Spielwarenproduktion zu nutzen), Nutzungsgebühren von Verbänden eintreiben und an die Urheber auszahlen zu lassen (in Deutschland übernimmt beispielsweise die Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte (GEMA) diese Aufgabe) oder Arbeitsentgelte als Tantiemen an den Markterfolg von Produkten zu koppeln. Derlei Verträge und rechtliche Regelungen unterscheiden sich für einfache und komplexe kreative Güter (vgl. vor allem Caves 2000: 37-72; 103-135; 269-361).

Unabhängig davon, ob einfache oder komplexe kreative Güter produziert werden, weisen die Creative Industries eine Reihe produktbezogener Gemeinsamkeiten auf. Ihre Produkte können in unendlich vielen Varianten oder Interpretationen produziert werden (*infinite variety property* der Creative Industries (Caves 2000: 6 f.)) und das Konsumerlebnis ist stärker als bei den Produkten anderer Branchen abhängig vom individuellen Konsumenten. Selbst hinsichtlich Preis und Qualität gleich einzustufende Produkte (beispielsweise zwei Aufnahmen einer Symphonie, jeweils von einem führenden Orchester eingespielt) werden von Konsumenten unterschiedlich präferiert. Subjektive Konsumerlebnisse und -bewertungen sind außerdem stark von Moden und Milieus abhängig, deren Entwicklungen schwer vorauszusagen sind, so dass Produkterfolge insgesamt schwieriger zu antizipieren sind als in anderen Branchen (*nobody knows property* der Creative Industries (Caves 2000: 2 f.; vgl. auch Amaral Filho und Kirschbaum 2008; Dempster 2006; Faulkner und Anderson 1987; Hesmondhalgh 2007b: 18 ff.; Hirsch 1972, 2000; Lampel et al. 2000; Ravid 1999; Starkey et al. 2000; Zhao et al. 2008)). Gleichzeitig sind in den Creative Industries typischerweise die Produktionskosten der ersten Outputeinheit hoch (oft so hoch, dass sie sich nicht über

Marktpreise decken lassen), während die massenhafte Reproduktion dieser ersten Einheit vergleichsweise wenig Kosten verursacht (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 21).

Die Produktion künstlerischer Güter ist aus Herstellersicht mit vergleichsweise hohen Risiken verbunden. Hesmondhalgh (vgl. 2007b: 19) zitiert US-amerikanische und britische Untersuchungen, die belegen, wie gering erstens der Anteil derjenigen Produkte ist, die Gewinn erwirtschaften, und dass zweitens nicht selten bis zu 80 Prozent der in einer Branche insgesamt erzielten Gewinne auf eine kleine Anzahl von Produkten, beispielsweise auf zehn Filme pro Jahr oder 20 Prozent aller Bücher, zurückgehen. Diesem Risiko begegnen Unternehmen typischerweise mit einer Überproduktion kreativer Produkte und einem möglichst breiten Produktrepertoire, in der Hoffnung, so ihre Chancen auf Hits zu erhöhen, die den Verlust anderer Produkte ausgleichen können (hierfür und für die folgenden Ausführungen vgl. zusammenfassend Hesmondhalgh 2007b: 18-25). Eine zweite Möglichkeit, Risiken zu senken, liegt im Aufbau von Stars, Genres und Serien (vgl. Amaral Filho und Kirschbaum 2008; Hsu 2006; Ravid 1999; Sapsed et al. 2008; Zhao et al. 2008). Hierbei wird das Image einer Person, einer Stilrichtung oder eines bereits erfolgreichen Produkts genutzt, um für ein neues Produkt positive Erwartungen und Konsuminteresse zu erzeugen.¹⁵ Weitere Strategien bestehen darin, denselben Inhalt in mehreren, sich gegenseitig ergänzenden Formaten anzubieten (beispielsweise als Film, DVD, Videospiel und Soundtrack) oder über die Kontrolle von Urheberrechten, Produktionskapazitäten und Vertriebskanälen künstlich Angebotsknappheit zu erzeugen. Darüber hinaus sind in den Creative Industries die auch in anderen Branchen üblichen Risikominimierungsstrategien der horizontalen und vertikalen Integration sowie Internationalisierung zu beobachten. Da in den Creative Industries außerdem der Einfluss von Kritiken und Rezensionen besonders hoch ist, versuchen Produzenten nicht selten, durch gezielte Beeinflussung von Kritikern und Journalisten den Absatz ihrer Produkte zu erhöhen, beispielsweise im Rahmen von von Verlegern ausgerichteten ‚publishing lunches‘ (Hirsch 1972: 650; vgl. auch Cameron 1995; Caves 2000: 173-222; Eliashberg und Shugan 1997; Hsu 2006; Ravid 1999).

Ein weiteres Merkmal der Creative Industries betrifft das bereits in Kapitel 2.1.1 angedeutete Verhältnis der Arbeitenden zu ihrer Arbeit. Caves (2000: 3 ff.) betont, dass die Arbeitenden in einer besonderen Weise mit ihrem Produkt verbunden sind (*art for art's sake property* der Creative Industries). Ihnen ist das Produkt an sich wichtig, ihre Arbeitsmotivation ist zu einem großen Teil intrinsisch (vgl. u.a. Bilton 2007; Bilton und Leary 2002; Caves 2000:

¹⁵ Hesmondhalgh (vgl. 2007b: 23) zitiert als Beleg für den Erfolg derartiger Strategien eine Branchenstudie (Standard & Poor's Movies and Home Entertainment Industry Survey), derzufolge in 41 der 126 erfolgreichsten US-Kinofilme der 1990er Jahre einer oder mehrere von nur sieben Schauspielern mitgespielt haben (Tom Hanks, Julia Roberts, Robin Williams, Jim Carrey, Tom Cruise, Arnold Schwarzenegger und Bruce Willis).

3 ff.; Davis und Scase 2000: 129-149; Hesmondhalgh 2007b: 20 f., 189 ff.; Smith und McKinlay 2005).¹⁶ Dies hat im Wesentlichen zwei Auswirkungen. Zum einen können kreative oder künstlerische Arbeitsinputs für weniger extrinsische Kompensation eingekauft werden, als Ausbildung und Fähigkeiten der Akteure in anderen Branchen einbringen würden. Zum anderen trifft in den Creative Industries die Leitidee *l'art pour l'art* auf die Logik der Wirtschaft, die sich an Effizienz und Profitabilität orientiert (vgl. u.a. Davis und Scase 2000; de Monthoux 2004; Eikhof und Haunschild 2006, 2007; Hesmondhalgh 2007b). Die sich hieraus ergebenden Spannungen, Paradoxa und Lösungsstrategien werden in Kapitel 2.1.5 ausführlicher beschrieben.

Caves (vgl. 2000: 5-8) beschreibt darüber hinaus drei weitere Merkmale künstlerischer und kreativer Produktion, auf die ebenfalls später detaillierter eingegangen werden wird und die an dieser Stelle lediglich der Vollständigkeit halber skizziert werden.

- *Motley crew property* der Creative Industries: Befristet zusammengestellte, ständig wechselnde Teams von Mitgliedern mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualifikationen bilden die Basis des Produktionsprozesses und ermöglichen so den hinsichtlich Qualität und Quantität flexiblen Einsatz von Produktionsressourcen (ausführlich Kap. 3.1.2).
- *Time flies property* der Creative Industries: Stärker als in anderen Industrien hängen Effizienz, Produktivität und Rentabilität in den Creative Industries davon ab, dass die Teams Produktions- und Arbeitszeitpläne exakt einhalten (ausführlich Kap. 3.1.2). Vor allem der Produktionsfaktor Arbeit kann nur schwer – wenn überhaupt – ausgetauscht werden, aber auch andere, zum Teil sehr spezielle Produktionsinputs müssen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sein. Verzögerungen im Produktionsablauf können die Produktionskosten überproportional in die Höhe treiben.
- *A-list/B-list property* der Creative Industries: Stärker als in anderen Industrien ist der Produktionsfaktor künstlerische oder kreative Arbeit vertikal differenziert, die Beschäftigungschancen des Einzelnen hängen von seinem Marktwert im Vergleich zu anderen Erwerbstätigen mit ähnlicher Qualifikation ab (ausführlich Kap. 3.3, 4.1, 4.2.2).

Alle hier beschriebenen Merkmale sind in den einzelnen Creative Industries unterschiedlich stark ausgeprägt. Gleichzeitig finden sie sich auch in Branchen außerhalb der Creative

¹⁶ Interessanterweise beschreibt Caves zwar die Motivation von Künstlern und Kreativen, Kunst um der Kunst willen zu produzieren, aber er sieht in ihnen nicht per se eine andere ‚Art‘ von Erwerbstätigen im Sinne der Creative Class. Sie haben seiner Ansicht nach zwar einen anderen Geschmack, sind aber sonst ‚purposive and intendedly rational – like everyone else.‘ (Caves 2000: 2; *Hervorhebung DRE*).

Industries: In der Kommunikationstechnologie und Pharmaindustrie sind kurze Forschungs- und Entwicklungszeiten entscheidend, Arbeitgeber im Bildungs- und Pflegebereich müssen sich mangels Finanzmittel auf die intrinsische Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiter verlassen und auch die Konsumgüterindustrie allgemein ist von schnellebigen Modewellen betroffen. Was die Creative Industries ausmacht, sind jedoch nicht ihre Ähnlich- oder Unterschiedlichkeiten im Detail, sondern die Tatsache, dass sie alle – in unterschiedlich starker Ausprägung, aber immerhin – die oben beschriebenen Merkmale aufweisen: ‚it is the *collective* nature of these characteristics that matters’ (Hesmondhalgh 2007b: 24, *Hervorhebung im Original*). In ihrer Gesamtheit und ihren Wechselwirkungen haben diese Merkmale zur Folge, dass sich die Creative Industries, so verschieden sie untereinander sein mögen, von anderen Feldern wirtschaftlicher Produktion unterscheiden: ‚... creative goods and services, the processes of their production, and the preferences or tastes of creative artists differ in substantial and systematic (if not universal) ways from their counterparts in the rest of the economy where creativity plays a lesser (if seldom negligible) role’ (Caves 2000: 2). Diese Besonderheit ist, so die dieser Arbeit zugrunde liegende Annahme, im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass den Creative Industries als Wirtschaftsfeld die Professionalisierung, betriebliche Nutzung und Vermarktlichung künstlerischer Arbeitspraktiken zugrunde liegt. Künstlerische Arbeitspraxis, ob individuell oder kollektiv, ist grundsätzlich einzigartig, ihr Ergebnis ist ebenso schwer voraussagbar wie die Interpretation und Bewertung dieses Ergebnisses durch Konsumenten. Von der Unsicherheit des Markterfolgs über die Stratifizierung künstlerischer Inputs bis zur unverhältnismäßigen Disproportionalität von Produktions- und Reproduktionskosten lassen sich die oben beschriebenen Charakteristika der Creative Industries darauf zurückführen, dass die Essenz ihrer wirtschaftlichen Aktivität die Kommodifikation der Einzigartigkeit künstlerischer Praxis ist. Sämtliche Probleme und Lösungsstrategien – ob Risikodiversifikation, Urheberrechtsregelungen oder Organisationsformen – haben ihren Ursprung im Wesen künstlerischer Arbeitspraxis.

2.1.4 Organisationen in den Creative Industries

In der Einleitung zu dieser Arbeit wurde bereits erwähnt, dass im Verlauf der vorliegenden Untersuchung Arbeit in den Creative Industries als transorganisational beschrieben werden wird, als nicht mehr auf organisationale Zusammenhänge beschränkt, sondern diese transzendierend. Dieser Befund wird in Kapitel 3 ausführlich hergeleitet. Die Bezeichnung ‚transorganisational’ soll dabei jedoch nicht nahe legen, dass Organisationen in den Creative Industries unwichtig oder von untergeordneter Bedeutung seien. Ebenso wenig ist gemeint, dass sich die wesentlichen Aktivitäten dieses Wirtschaftsfeldes außerhalb von Organisationen

abspielen oder ohne organisationale Beteiligung stattfinden. Nichts davon würde die Realität kreativer und künstlerischer Produktion angemessen widerspiegeln. Auch wenn Arbeitspraktiken transorganisational ausgerichtet sind, spielen Organisationen eine zentrale Rolle als Rahmenbedingungen der Produktion künstlerischer und kreativer Arbeitspraxis. Der folgende Überblick über die Organisationslandschaft der Creative Industries liefert daher die Hintergrundinformationen für die detaillierte Analyse der Organisationsstrukturen, Arbeits- und Produktionsprozesse in Teil 3.

Für eine erste Orientierung in der Organisationslandschaft der Creative Industries ist die Studie von Davis und Scase (2000: 26-31) hilfreich. Basierend auf britischen Daten zeigen Davis und Scase, dass Organisationen in den Creative Industries in der Regel eine von drei Organisationsformen annehmen: private Unternehmen, über Gebühreneinnahmen finanzierte Organisationen und direkt staatlich subventionierte Organisationen.

- *Private Unternehmen* dominieren beispielsweise die Verlags-, Film- und Werbebranche. Sie sind typischerweise am Markt ausgerichtet und oft mit der Massenproduktion von Kulturgütern befasst. Allerdings erhalten auch private Unternehmen, beispielsweise Privattheater, Musical- und Filmproduzenten, zum Teil (erhebliche) staatliche Subventionen (vgl. Davis und Scase 2000: 31; Waidelich 1991b: 20f.). Auch die Behauptung, hinter der Gründung privater Unternehmen in den Creative Industries stünden überwiegend kommerzielle Motive (vgl. Davis und Scase 2000: 27) vereinfacht zu stark. Davis und Scase selbst (2000: 27) charakterisieren die ersten Verlage als von politischen, sozialen oder kulturellen Motivationen getriebene Familienunternehmen, und auch private Theater-, Tanz- oder Musikgruppen entstehen nicht zwingend oder überwiegend aus finanziellen Beweggründen (vgl. beispielsweise Sgourevs (2008) Langzeitstudie der Metropolitan Opera New York oder Hagedorns (2007) Beschreibung des Alban Berg Quartetts). Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen ist Davis und Scase aber durchaus darin zuzustimmen, dass private Unternehmen, die nicht nur an der Produktion von Kunst, sondern auch an der Gewinnerzielung orientiert sind, ein wesentliches Organisationsmodell der Creative Industries darstellen und die Entwicklungen in diesen Branchen entscheidend beeinflussen.
- *Gebührenfinanzierte Organisationen* spielen weltweit eine entscheidende Rolle in den Creative Industries, vor allem in der Rundfunk- und Fernsehbranche. Gebührenfinanzierte Organisationen gehen überwiegend auf staatliche Gründungsakte zurück und waren beziehungsweise sind Teil und Instrument der jeweiligen Regierungspolitik. Je nach politischem System wurden und werden

Sendeanstalten mit der Information und Bildung der Bevölkerung beauftragt oder gezielt zur Einflussnahme im Sinne der jeweiligen Regierung genutzt. Infolge der Deregulierung der Rundfunk- und Fernsehindustrie im späten 20. Jahrhundert nahm die Bedeutung des Modells gebührenfinanzierter Organisationen ab; auch staatliche Sender sind zunehmend unter Zwang, sich durch Werbeeinnahmen zu finanzieren. Diese Feststellung hat jedoch nur im historischen Vergleich Bestand, gebührenfinanzierte Sendeanstalten sind weiterhin innerhalb ihrer Branchen von entscheidender Bedeutung (vgl. Kap. 3.1.2 sowie Davis und Scase 2000: 38-44, 52-65; Hesmondhalgh 2007b: 106-135; Sydow und Staber 2002; Windeler und Sydow 2001).

- *Staatlich finanzierte Kulturbetriebe* dominieren als Organisationsmodell diejenigen Creative Industries, in denen sich die Produktionskosten nicht über Eintrittspreise gegenfinanzieren lassen. Im von Davis und Scase untersuchten Großbritannien werden Theater, Oper, Orchester, Ballett und Museen überwiegend vom sogenannten Arts Council und aus Geldern der staatlichen Lotterie finanziert (Cogo-Fawcett 2003; Selwood 2009). Mit Blick auf die kontinentaleuropäische und insbesondere deutschsprachige Kulturlandschaft lässt sich dieses Organisationsmodell erweitern: Theater-, Musik- und Tanzbühnen ebenso wie Museen werden nicht nur mit staatlichen Geldern unterstützt, sondern sie sind zu einem überwiegenden Teil Körperschaften öffentlichen Rechts oder waren dies zumindest lange Zeit. In diesen Fällen tritt der Staat nicht als nur Förderer, sondern als Produzent von Kunst und Kultur auf (zur Entstehung dieses Systems und zu den Einschränkungen staatlichen Einflusses auf den Inhalt der Kulturproduktion vgl. Eikhof 2009; Pitz und Köhn 2001; Rauhe und Demmer 1994; Röper 2006; Waidelich 1991a, 1991b: 20). Ungeachtet nationaler Unterschiede ist das Modell staatlich geförderter Kulturbetrieb ein wesentliches Organisationsmodell der Creative Industries, insbesondere der Kunstproduktion im engeren Sinne.

Mit den Organisationsmodellen Privatunternehmen, gebührenfinanzierte Organisation und staatlich subventionierter Kulturbetrieb sind drei wesentliche Merkmale von Organisationen in den Creative Industries beschrieben. Allerdings hat dieser Überblick auch gezeigt, dass sich die Vielfalt von Organisationen in den Creative Industries nur mit Vereinfachungen und Einschränkungen in Kategorien einteilen lässt. Dies ist insofern zu erwarten, als unter dem Mantel Creative Industries ihrem Wesen nach sehr unterschiedliche Felder wirtschaftlicher Produktion zusammengefasst werden. Aber obwohl bestimmte Organisationsformen für

einzelne Creative Industries typisch sind (beispielsweise private Unternehmen für die Verlagsbranche oder gebührenfinanzierte Organisationen für die Fernsehindustrie), finden sich auch *innerhalb* der einzelnen Branchen unterschiedliche Organisationsformen. Theater, Oper, Ballett, klassische Konzerte und Ausstellungen bildender Kunst werden sowohl von staatlich finanzierten als auch von privaten Unternehmen angeboten und Einrichtungen wie die Deutsche Filmförderungsanstalt, das Österreichische Filminstitut oder Europa Cinemas unterstützen Filmproduktionen, die als reine Privatunternehmung nicht existenzfähig wären.

Eine ähnliche Vielfalt existiert hinsichtlich der Organisationsgröße. Theater kann in einem festen Haus mit 400 Mitarbeitern ebenso produziert werden wie von einem 25-köpfigen Team auf einer gemieteten Bühne, Bücher können von Zwei-Personen-Verlagen wie dem Merve-Verlag (vgl. Kohlenberg 2007) ebenso verlegt werden wie von großen Unternehmen und Verlagsgruppen wie dem Suhrkamp Verlag oder der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrink. Ob eine Branche von kleinen oder großen Organisationen dominiert wird, hängt unter anderem davon ab, welche Technologien für Druck, Tonaufnahmen, Filme, Sendung, Telekommunikation und allgemeine Datenverarbeitung notwendig sind und zu welchen Preisen diese Technologien angeschafft und betrieben werden können. So hat beispielsweise die Digitalisierung von Film-, Musik- und Textproduktion dazu geführt, dass diese Aktivitäten auch in kleinen Organisationen kostendeckend betrieben werden können und insbesondere in der Verlagsbranche die Zahl kleiner Unternehmen deutlich zugenommen hat (vgl. Davis und Scase 2000: 41-44). Interessanterweise sagt die Größe einer Organisation nicht zwingend etwas über deren Wirkungskreis aus: Eine verhältnismäßig große Kulturorganisation wie die Staatsoper Stuttgart mit über 1200 Mitarbeitern und einem Jahresetat von 88 Millionen Euro (Spielzeit 2002/3, vgl. Deutscher Bühnenverein 2004: 101) agiert, von wenigen Gastspielen abgesehen, regional, bestenfalls national. Demgegenüber operieren verhältnismäßig kleine Unternehmen wie WETA Workshops mit 50 zum Teil freiberuflichen Mitarbeitern weltweit (WETA Workshops begann als special effects-Werkstatt für die Filmtrilogie ‚Der Herr der Ringe‘, war seitdem an diversen internationalen Filmprojekten beteiligt und wurde mit mehreren Academy Awards („Oskars“) ausgezeichnet).

Diverse Informations- und Kommunikationstechnologien machen die Produktion kreativen Outputs zu großen Teilen ortsunabhängig. Schriftstellerei und Lektorat, Musikkomposition, Graphikdesign oder die Produktion von Inhalten für jegliche Form von Medien sind theoretisch unabhängig vom Standort der an der Produktionskette beteiligten Organisationen und Akteure. Dies könnte die Vermutung nahelegen, die geographische Anordnung wirtschaftlicher Aktivitäten sei für die Creative Industries zunächst irrelevant (vgl. Pratt 2002). Angesichts der hohen Anzahl von Selbständigen und Kleinstunternehmen wäre

beispielsweise zu erwarten, dass Unternehmen sich unabhängig vom Sitz ihrer Geschäftspartner und Konkurrenten an Standorten mit möglichst niedrigen Büromieten und guter Infrastruktur niederlassen. Entgegen dieser Annahme lässt sich jedoch feststellen, dass gerade Unternehmen der Creative Industries überdurchschnittlich stark zur regionalen Konzentration neigen. Für Büros, Studios und Produktionsräume werden verhältnismäßig teure, ‚hippe‘ Großstadtviertel bevorzugt, in denen die oft aus bourgeois Bohemiens¹⁷ bestehende Belegschaft gleichzeitig wohnt beziehungsweise gern wohnen würde (vgl. beispielsweise Grabhers (2002) Ausführungen zum ‚Ad[vertising] Village‘ im Londoner Viertel Soho oder Pratts (2002, 2004a, 2005a) Analyse der New Media-Region SoMa in San Francisco). Grund für diese lokale Konzentration in so genannten *clusters* ist die starke Abhängigkeit dieser Branchen von persönlichen Kontakten. Direkte und oft tägliche Zusammentreffen mit anderen Akteuren des Wirtschaftsfeldes, etwa mit (potentiellen) Kunden, Partnern oder Konkurrenten, sind zum einen für die Pflege des eigenen Rufes und die Sicherung zukünftiger Beschäftigung notwendig. Zum anderen handelt es sich bei den Creative Industries in extremem Maße um ein Wirtschaftsfeld, in dem das Wissen über Fachliches und neue Trends durch direkte Beobachtung, ‚learning by watching‘ (DeFillippi und Arthur 1998: 131), erworben wird. Dabei ist es üblich, fachliche Probleme mit anderen Mitgliedern der Profession, unabhängig von deren organisationaler Zugehörigkeit, zu diskutieren. Videospieldesignern beispielsweise ist es wichtiger, dass ein technisches Problem gelöst wird – nicht, für wen oder für welches Unternehmen (Cohendet und Simon 2007; Pratt 2005a; zur lokalen Konzentration kreativer oder künstlerischer Produktion vgl. auch Bain 2005; Frederiksen und Lorenzen 2004; Gill 2000; Grabher 2001, 2002a, 2004; Grabher und Ibert 2006; Jarvis und Pratt 2006; Lorenzen und Frederiksen 2005; Phillips 2008; Pratt 2002, 2004a, 2004b; Randle und Culkin 2000, 2005; Saxenian 1996; Sydow und Staber 2002; Windeler und Sydow 2001).

Ein Großteil der Creative Industries-Unternehmen gehört zu Konzernen mit Tausenden von Mitarbeitern, die oft in mehreren Creative Industries aktiv sind und weltweit agieren (für die folgenden Ausführungen vgl. Hesmondhalgh 2007b: 159-187). Konzerne dominieren insbesondere diejenigen Branchen, in denen Konsumgüter wie Bücher, Kinofilme, CDs, DVDs und Medienangebote unterschiedlicher Art für ein Massenpublikum hergestellt werden. Aus einer langen und komplexen Geschichte von Unternehmenskäufen, -verkäufen und -fusionen sind sieben Konzerne hervorgegangen, die die Organisationslandschaft der

¹⁷ David Brooks (2002) beschreibt als bourgeois Bohemien gut ausgebildete Individuen, die tendenziell aus bürgerlichem Hause stammen und sich in (eher alltäglichen denn grundsätzlichen) Lebensstilfragen an den Idealen der Boheme orientieren (vgl. auch Misik 2005). Brooks’ bourgeois Bohemien entsprechen in etwa Floridas (2004) Creative Class (ausführlich zum Lebensstil vgl. Kap. 1.1.4).

Creative Industries weltweit dominieren (Time Warner, Walt Disney, Viacom, News Corporation, Bertelsmann, Sony, NBC Universal). Zusätzlich existieren besonders in der Medienbranche regionale und nationale Konzerne mit erheblicher Marktmacht, wie beispielsweise die Verlagsgruppe Axel Springer in Deutschland.

Grundsätzlich können sowohl vertikale als auch horizontale Integration in den Creative Industries von Vorteil sein: Filme, Bücher und Musikaufnahmen können über konzern-eigene Kinos, Ladenketten, Buchclubs oder online-Plattformen vertrieben werden, künstlerische Inhalte können in mehreren Formaten (beispielsweise als Kinofilm, DVD und Videospiel) auf den Markt gebracht werden und sich gegenseitig bewerben. Dennoch gibt es in den Creative Industries einen überdurchschnittlich hohen Anteil an kleinen Unternehmen (weniger als 10 Angestellte) und Mikrounternehmen, die sich beispielsweise auf Spezialdienste in der Filmproduktion oder Werbung spezialisiert haben (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 174 ff.; Perrons 2003). So waren im Jahr 2002 beispielsweise mehr als 50 Prozent der Creative Industries-Unternehmen in Berlin Ein-Personen-Unternehmen (Kulturwirtschaft in Berlin (2005), zitiert in European Commission 2006: 91) und hatten zur Jahrtausendwende über 90 Prozent der Unternehmen in der britischen Film- und Videobranche weniger als zehn Angestellte (Department for Culture, Media and Sport 2001: II/7/7).

Die Musik- und Softwarebranche leben geradezu vom Wechselspiel zwischen großen Konzernen (zum Beispiel Microsoft, Apple, SAP) und Musikmajors (zum Beispiel BMG, Sony, Universal) auf der einen und Garagenfirmen und kleinen Plattenfirmen („independents“, „indies“) auf der anderen Seite. Koexistenz und Zusammenarbeit von Großkonzernen und Kleinstunternehmen basieren auf einer Arbeitsteilung, derzufolge kleine Unternehmen Produkte oder Services anbieten, die große Organisationen in unregelmäßigen Abständen benötigen und die selbst bereitzustellen angesichts hoher Fixkosten und ungewisser Deckungsbeiträge nicht lohnend wäre. Dies gilt beispielsweise für Verleih und Einsatz speziellen technischen Equipments in der Film- und Fernsehbranche und für Live-Veranstaltungen, aber auch für mehr intellektuelle Arbeitsleistung von Softwareentwicklern, Musikproduzenten, Lektoren oder Drehbuchautoren (vgl. Bielby und Bielby 1999; Granger et al. 1995; Hesmondhalgh 2007b: 174; Stanworth und Stanworth 1997). In diesen Fällen lohnt sich aus Sicht großer Organisationen die flexible und produktionsbezogene Zusammenarbeit mit Kleinstfirmen, Selbständigen und Freiberuflern, die auf diese Weise einen Teil des Unternehmensrisikos übernehmen, das üblicherweise der Produzent des Endproduktes zu tragen hat.

Gleichzeitig sorgen diverse Charakteristika des künstlerisch-kreativen Arbeitsprozesses dafür, dass die Existenz kleiner Unternehmen nicht nur möglich ist, sondern aus Sicht großer

Konzerne auch gewollt. Zunächst gilt für viele Branchen, dass die Produktion von künstlerischen und kreativen Inhalten selbst relativ investitionsarm ist – im Mittelpunkt steht die künstlerische Kreativität einzelner, beispielsweise eines Schriftstellers, Drehbuch- oder Videospieldautors, Komponisten oder Zeichners. Diese Künstler und Kreativen legen oft Wert auf inhaltliche und organisatorische Unabhängigkeit (vgl. Alvarez 2006; Bilton 2007; Howkins 2001; Mainemelis 2008). Darüber hinaus stehen sie oft in unmittelbarem Kontakt mit denjenigen Milieus, in denen die Produkte konsumiert werden sollen, das heißt sie können besser einschätzen, welche Produkte Erfolg haben werden. Aus diesen Gründen kann es für große Organisationen interessanter sein, künstlerische und kreative Inhalte von unabhängigen Kleinstunternehmen produzieren zu lassen (vgl. auch Christianen 1995; Hesmondhalgh 2007b: 174 ff.; Lopes 1992; Peterson und Berger 1971, 1975 sowie die aufschlussreichen Studien des Verhältnisses von indies und majors in der Musikbranche von Gander et al. 2007; Hesmondhalgh 1998 und Lee 1995). Besonders deutlich wird die Bedeutung der Leitidee vom unabhängig arbeitenden Künstler(team) in denjenigen Fällen, in denen Konzerne kleine Unternehmen kaufen, sie aber in ihrer ursprünglichen Form belassen, um die ‚kreative Unternehmenskultur‘ und die Illusion künstlerischer Unabhängigkeit zu erhalten (vgl. Lee 1995; vgl. auch Joffe 2007 für einen Bericht über die Schwierigkeiten von Google, als mittelständiges Unternehmen die Unternehmenskultur eines unabhängigen, kreativen underdogs zu erhalten). Hesmondhalgh (2007b: 159-177) kommt in seiner historischen Analyse der Unternehmensstruktur der Creative Industries zu dem Schluss, dass sich die Koexistenz und Zusammenarbeit von multinationalen Konzernen und Kleinstunternehmen als so viabel erwiesen hat, dass sich trotz der potenziellen Vorteile vertikaler und horizontaler Integration und trotz immer wieder auftretender Wellen von Unternehmenskäufen und Unternehmensverkäufen an diesem Merkmal der Organisationslandschaft der Creative Industries vermutlich wenig ändern wird.

2.1.5 Kunst vs. Wirtschaft(lichkeit)

Ein zentrales Thema der Creative Industries-Forschung sind Spannungen zwischen Künstlern und Kreativen einerseits und Managern andererseits, präsentiert als ‚Vertrag zwischen Kunst und Kommerz‘ (Caves 2000), als aus den ‚Paradoxien der Kreativität‘ resultierende Managementtherausforderung (DeFillippi et al. 2005, 2007), als Gegensatzpaar ‚Kreativität versus Kommerz‘ (Hesmondhalgh 2007b) oder als Unternehmen zwischen ‚ästhetische[m] Management und metaphysische[m] Marketing‘ (de Monthoux 2004). Das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft wird in der Creative Industries-Forschung zwar in unterschiedlicher Breite und Tiefe thematisiert, ist jedoch in nahezu jeder Publikation präsent. Bereits bei der

Diskussion der Creative Industries-Definitionen in Kapitel 2.1.1 zeigte sich, dass die Vorstellungen, wie sich Kunst und Wirtschaft unterscheiden, dabei nur selten expliziert und theoretisch präzisiert werden. Den meisten Studien liegt schlicht die Annahme zugrunde, dass künstlerische und kreative Produktionen anderen Gesetzen unterliegen als denen der Wirtschaft: ‚Bankers, after all, are not like musicians’ (Hesmondhalgh 2007b: 15). In Kapitel 2.1.1 wurde mit Hilfe der praxistheoretischen Perspektive präzisiert formuliert, wie sich Kunst und Wirtschaft in den Creative Industries zueinander verhalten und es wurde erläutert, dass künstlerische und ökonomische Praktiken nach jeweils spezifischen Logiken produziert werden, die sich sowohl komplementär als auch konfliktär zueinander verhalten können. Obgleich die Frage, wie sich dieses theoretisch abgeleitete Verhältnis von Kunst und Wirtschaft in der Praxis manifestiert, eine für Personalwissenschaft und Organisationstheorie grundsätzlich spannende und relevante ist, steht sie nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft ist für das Ziel dieser Arbeit, für die Untersuchung von Arbeit in den Creative Industries, allerdings insofern relevant, wie aus diesem (Spannungs-)Verhältnis spezifische Rahmenbedingungen künstlerischer Arbeitspraxis resultieren. Im Folgenden wird daher ein kurzer Überblick über die Erkenntnisse der Creative Industries-Forschung zu diesem Themenbereich gegeben.

Diverse Autoren der Creative Industries-Forschung gehen davon aus, dass kreative Arbeitsprozesse sich von nicht-kreativen, routinisierten Arbeitsprozessen beispielsweise in der industriellen Produktion unterscheiden und dass sie daher eine besondere Form von Management verlangen (vgl. beispielsweise Bilton und Leary 2002; Haavisto 2004; Howkins 2001; Sutton 2001). Management und Organisation einerseits sowie Kreativität und künstlerische Arbeit andererseits werden als (fundamentale) Gegensätze gesehen, die es mit geeigneten Führungsstilen oder Organisationsdesigns zu überwinden gilt: ‚Managing for creativity [...] means taking most of what we know about management and standing it on its head’ (Sutton 2001: 96). Die Creative Industries werden hierbei als Muster für auf Kreativität und Innovation zielende Unternehmens- und Personalführung verstanden, aus denen ‚best practice’-Empfehlungen für das Management von Unternehmen allgemein abgeleitet werden können. Dabei kommt künstlerische Arbeit zwar oft als Leitbild vor, wird aber nicht als von anderen kreativen Tätigkeiten abgegrenzte Praxis untersucht. Typisch für eher praxisorientierte ‚Managing Creativity’-Publikationen sind Empfehlungen wie Manager sollten den ‚job of the thinker’ als Arbeit ernst nehmen oder bei Personalauswahl und -führung gegen etablierte Managementlehren handeln (vgl. Howkins 2001: 127 f.; vgl. auch Haavisto 2004; Howkins 2005; Sutton 2001). Einige dieser Arbeiten beschreiben durchaus Phänomene, die zum Verständnis der Arbeits- und Produktionsweisen der Creative Industries beitragen –

beispielsweise den Zusammenhang zwischen den Flexibilitätsanforderungen kreativer Produktion einerseits und Beschäftigungsverhältnissen und Organisationsformen andererseits (vgl. Howkins 2001: 135 ff.) oder das Problem der angemessenen Bewertung und Belohnung kreativer Arbeit (vgl. Sutton 2001: 100 ff.). Vielen dieser praxisorientierten Publikationen fehlt jedoch eine über Anekdoten aus der Berufs- oder Beratertätigkeit der Autoren hinausgehende wissenschaftliche Fundierung.¹⁸

Für die Untersuchung von Arbeit in den Creative Industries von größerer Bedeutung sind Studien, die im potenziell konfliktären Verhältnis von Kunst und Wirtschaft das zentrale Merkmal sehen, das die Creative Industries zu einem an sich interessanten Feld wirtschaftlicher Produktion machen (vgl. u.a. Alvarez et al. 2005; Barrett 2004; Bilton 2007; Boerner et al. 2001; Castaner und Campos 2002; Caves 2000; Davis und Scase 2000; DeFillippi et al. 2005; de Monthoux 2004; Grabher 2002a; Hesmondhalgh 1998, 1999, 2007b; Hesmondhalgh und Pratt 2005; Jeffcutt und Pratt 2002; Jones und Thompson 2001; Lee 1995; Miège 1987; O'Connor 2000, 2007; Randle und Culkin 2000, 2005; Smith und McKinlay 2005; Sgourev 2008; Stranggaard Pedersen et al. 2006; Sydow und Staber 2002; Throsby 2000; Warhurst et al. 2005; Windeler und Sydow 2001; White und White 1993/1965; Wijnberg und Gemser 2000). Auch in diesen Publikationen finden sich gelegentlich Empfehlungen und Wertungen, aber ihr Hauptaugenmerk liegt darauf, Organisationsmodelle, Managementstrategien, Personal- und Unternehmensführungsaktivitäten zu beschreiben und

¹⁸ In der ‚Managing Creativity‘-Literatur überwiegen Veröffentlichungen aus Großbritannien und den USA. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Verlagerung wirtschaftlicher Produktion von der klassischen Industrie und Dienstleistungsbereitstellung hin zu ‚kreativen‘ Gütern und Dienstleistungen für die stark fordistisch geprägte angelsächsische Arbeitswelt größere Veränderungen bedeuten dürfte als für kontinentaleuropäische Wirtschaftssysteme: In den USA und Großbritannien werden Arbeitsplätze nach Aufgaben innerhalb des Produktionsprozesses zugeschnitten und dem einzelnen Arbeitnehmer wird die Erledigung eines klar umgrenzten Aufgabenbereiches übertragen. Innerhalb dieses Aufgabenbereichs hat er nur einen relativ geringen Spielraum für eigenständiges Handeln, kreatives Problemlösen oder selbstgesteuertes Arbeiten (vgl. Haunschild 2004c; Marsden 1999). Mit dieser Form der Aufgabenzuweisung korrespondiert ein System von on the job-training, das heißt relativ unabhängig von der Hierarchiestufe werden Arbeitende direkt auf ihrem Arbeitsplatz angeleitet und es wird vergleichsweise wenig berufliche Vorkenntnis von ihnen erwartet. Besonders in Deutschland ist das Gegenteil der Fall: Erwerbstätige absolvieren in der Regel eine berufsqualifizierende Ausbildung, die nicht nur die Vermittlung von Fachkenntnissen, sondern auch von analytischen, organisatorischen und sozialen Kompetenzen zum Ziel hat (vgl. u.a. Beitz 1996; Bunk et al. 1991; Mertens 1974). Arbeitsplätze werden innerhalb des deutschen Beschäftigungssystems als Funktionsstellen zugeschnitten, die von einer im entsprechenden Beruf ausgebildeten beziehungsweise mit beruflichen Qualifikationen ausgestatteten Person in vergleichsweise selbständiger Art und Weise wahrgenommen werden können. Innerhalb der deutschen Arbeitsorganisation ist somit bereits Raum für potenziell kreative, nicht vorstrukturierte Arbeit vorhanden, während die typisch angloamerikanische Aufgabenstruktur nicht den Freiraum bietet, den kreative oder künstlerische Arbeit allgemeiner Auffassung zufolge benötigt (vgl. die Managementempfehlungen in Bilton und Leary 2002, Howkins 2001 oder Sutton 2001 sowie die Analyse künstlerischer Arbeitsprozesse am Theater aus Marsden'scher Perspektive in Haunschild 2004a, 2004c). Eine Verlagerung der wirtschaftlichen Produktion auf kreative Arbeit könnte somit für den angloamerikanischen Wirtschaftsraum in vielen Fällen eine Umstellung der Arbeitsorganisation bedeuten. Die Dominanz angloamerikanischer Veröffentlichungen über das Management kreativer Arbeit dürfte daher zu einem guten Teil auch damit zusammenhängen, dass Praktiker wie Wissenschaftler in den USA und Großbritannien mit der Zunahme von kreativer Arbeit einen weit stärkeren Handlungsdruck und Diskussionsbedarf verbunden sehen als dies in Kontinentaleuropa der Fall ist.

zu verstehen, wie die unterschiedlichen und zum Teil gegensätzlichen Logiken der Kunst und der Wirtschaft die Creative Industries als Feld prägen.

Allerdings bleibt auch in diesen Arbeiten meist unklar, wie das Verhältnis Kunst/Wirtschaft theoretisch konzipiert ist, und worin genau die Gegensätze, Paradoxien oder Verträge bestehen sollen. Den meisten Untersuchungen liegt vielmehr eine diffuse Vorstellung von Kunst und Wirtschaft als gegensätzlich zugrunde, auf deren Basis dann Situationen beschrieben werden, in denen diese Gegensätze virulent werden:

- Die politische Ökonomie diskutiert, wie Produktion und Konsum von Kunst und Kultur unter kapitalistischen Rahmenbedingungen zu ungleichen Verteilungen von Macht, Einfluss und ökonomischem Kapital betragen (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 33-37; O'Connor 2000, 2007).
- Ökonomische und kulturwissenschaftliche Studien unterschiedlichster Provenienz fragen, wie Kunst von der Gesellschaft aufgenommen wird (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 37-49). Während sich die Kulturwissenschaft auf die vielfältigen Wechselwirkungen von Kunst und Gesellschaft konzentriert, untersuchen ökonomische Studien schwerpunktmäßig den Markterfolg künstlerischer Produktion. Diesen Studien ist der Hinweis zu verdanken, dass Produkte künstlerischer Arbeit, die innerhalb des Feldes der Kunst positiv beurteilt werden, nicht unbedingt kommerziellen Erfolg haben (und umgekehrt) und dass daher bestimmte Formen von Kunstproduktion ohne öffentliche Subventionen nicht stattfinden würden (vgl. auch die Ausführungen zur Caves' *nobody knows property* der Creative Industries in Kap. 2.1.3). Auffällig ist dabei, dass inhaltliche Konflikte zwischen Kunst und Wirtschaft im Wesentlichen aus der Perspektive des Markterfolgs und des erhöhten Risikos von Produktflops thematisiert werden (vgl. etwa Caves 2000; Hesmondhalgh 2007b:18 ff., 197 ff.; Lampel et al. 2000). Über Streitigkeiten zwischen Künstlern und Managern bezüglich der künstlerischen Qualität oder ästhetischen Ausrichtung erfährt man aus der Creative Industries-Forschung wenig. Am ehesten werden derlei Uneinigkeiten in einer Studie von Alvarez et al. (2005) thematisiert, die untersucht, mit welchen Strategien die Filmregisseure Pedro Almodovar, Lars von Trier und Nanni Moretti sich die inhaltliche Kontrolle über ihre Arbeit sichern. Auch hier stehen allerdings die Strategien im Vordergrund, nicht die (potenziell konfliktären) Inhalte selbst (ähnlich Mainemelis et al. 2008; Sgourev 2008).
- Publikationen unterschiedlicher Disziplinen verweisen auf Konflikte zwischen Künstlern und Managern bezüglich Planung, Finanzierung, Organisation und

Kontrolle kreativer Prozesse (besonders pointiert und stellvertretend für viele Kavanagh et al. 2002). Caves' (2000: 5-8) Beschreibung der *motley crew property* und *time flies property* beispielsweise beziehen sich nicht auf inhaltliche Fragen, sondern auf die Koordination von Produktionsinputs und die Einhaltung von Terminplänen (ähnlich Barrett 2004; Boerner et al. 2001; Davis und Scase 2000; Grabher 2002a). Weitere potentielle Krisenherde kreativer Produktion sind finanzielle Restriktionen, die die Umsetzung künstlerischer Einfälle und die Entfaltung künstlerischer Identität hemmen (vgl. Lee 1995; Glynn 2000; Hesmondhalgh 1998 vgl. aber Davis und Scase 2000: 82 sowie Bilton und Leary 2002 für eine Diskussion kreativitätsfördernder Wirkungen von Budgetrestriktionen). DeFillippi et al. (2005) verweisen darüber hinaus auf zwei zentrale Folgen des potenziell konfliktären Verhältnisses von Kunst und Wirtschaft für die Unternehmensführung: (1) Creative Industries-Organisationen müssen Künstler als einzigartig behandeln und gleichzeitig ein durch Standardisierung möglichst effizientes Personalmanagement aufbauen. (2) Kreative Arbeit und Routineprozesse müssen je nach Anforderungen der aktuellen Produktionsphase getrennt oder integriert werden.

- Zum Teil wird in institutionalistischen Studien erwähnt, dass die Zuschreibung von Legitimität zu Organisationen in den Creative Industries nach unterschiedlichen und potentiell konfliktären Logiken erfolgt (vgl. u.a. Castaner und Campos 2002; Drori und Honig 2008; Mazza und Strandgaard Petersen 2008; Mathieu 2006; Phillips und Owens 2004; Rüling 2008; Sgourev 2008; Voss et al. 2000). Anhand von Fallstudien wird aufgezeigt, dass Organisationen in den Creative Industries sowohl künstlerischen als auch kommerziellen oder finanziellen Ansprüchen gerecht werden müssen, um existieren zu können. Dabei liegt der Schwerpunkt dieser Studien auf organisationalen Strategien und Branchenentwicklungen, die Natur künstlerischer und ökonomischer Logiken wird nicht weiter erforscht.
- Bisher weniger zahlreich sind Arbeiten, die sich mit der Balance ökonomischer und künstlerischer Logik auf der Ebene der Künstler selbst beschäftigen. Zwar erwähnen einige Publikationen, dass Künstler intrinsisch motiviert sind, das heißt ihre Befriedigung im Arbeitsprozess selbst finden (vgl. Frey und Osterloh 1997), und dass die extrinsische Motivation des Gelderwerbs eine sekundäre Rolle zu spielen scheint (vgl. Bilton und Leary 2002; Caves 2000: 3 ff.; Davis und Scase 2000: 129-149; Hesmondhalgh 2007b: 20 f., 189 ff.). Aber ebenso, wie sich wenig tiefere Überlegungen zum Verhältnis Kunst und Wirtschaft finden,

existieren nur vereinzelt Studien darüber, wie intrinsische und extrinsische Motivation beziehungsweise künstlerische und ökonomische Logik sich auf individueller Ebene zueinander verhalten, welche individuellen Konflikte sie mit sich bringen und wie Individuen diese lösen (siehe aber Bain 2005; Bourdieu 1983b; Dex et al. 2000; Eikhof und Haunschild 2006, 2007; Eikhof und Riach 2008).

Für die Untersuchung künstlerischer Arbeit sind die dritte und vierte Perspektive besonders relevant. Während die Diskussion um die künstlerische und ökonomische Logik auf individueller Ebene später wieder aufgenommen wird, stehen im Folgenden diejenigen aus betriebswirtschaftlichen Planungs-, Kontroll- und Organisationsanforderungen resultierenden Strukturen im Vordergrund, die die unmittelbaren Rahmenbedingungen künstlerischer Arbeitspraxis bilden. Einen Überblick über derlei Strukturen bietet die Studie von Davis und Scase (2000). Anhand der Branchen Fernsehen, Rundfunk, Buchverlagswesen, Musik, Werbung sowie darstellende Künste untersuchen Davis und Scase (2000) typische Konflikte, Organisationsstrukturen, die Merkmale kreativer Unternehmenskulturen sowie aktuelle Trends innerhalb der Creative Industries. Sie beschreiben vier typische Rahmenbedingungen künstlerischer und kreativer Arbeit, die durch ein Zusammenspiel von organisationalen Strukturen, Stellenzuschneidungen, Beschäftigungsverhältnissen und Beziehungen zwischen Organisationen entstehen und die jeweils als Versuch verstanden werden können, Spannungen zwischen betriebswirtschaftlichem Planungs-, Organisations- und Kontrollbedürfnis und künstlerischem Freiheitsbedürfnis in einen viablen Produktionsprozess zu überführen (Davis und Scase 2000: 72-77). Aus praxistheoretischer Perspektive lassen sich diese Rahmenbedingungen als Regeln der Produktion von Arbeitspraktiken, die die Koexistenz von künstlerischer und ökonomischer Logik ermöglichen sollen, interpretieren:¹⁹

- *Demarcation* (Abgrenzung): Eine Möglichkeit, künstlerisch-kreative Produktion zu organisieren, ist, kreativ-künstlerische Arbeitspraktiken und Managementaktivität durch den gezielten Zuschnitt von Abteilungen und Stellenbeschreibungen zu teilen. Auf diese Weise soll Künstlern und Kreativen der Freiraum gesichert werden, ihre Aufgabe nach künstlerischer Logik und ohne Einmischung von durch ökonomische Logik geleitete Organisationsmitgliedern zu erfüllen. Derartige Stellenzuschneidungen finden sich beispielsweise in Werbeagenturen, wo Texter und Art Directoren die kreativ-künstlerische Arbeit erledigen und Account Manager für betriebswirtschaftliche Belange zuständig sind (vgl. Grabher 2002a)

¹⁹ Davis und Scase benutzen statt ‚Struktur‘ die Begriffe Strategie und Idealtyp. Da aber der Strategie-Begriff angesichts ihrer Ausführungen zu intentional erscheint und die Bezeichnung Idealtyp mehr definitorische Klarheit verlangt als Davis und Scase liefern, wurde hier der neutralere Begriff Struktur gewählt.

oder in Orchestern, in denen Dirigenten und kaufmännische Geschäftsführer getrennte Aufgabenbereiche haben (vgl. Wennes 2008; ähnlich die von Alvarez et al. 2005 beschriebene Arbeitsteilung zwischen Regisseuren und Filmproduzenten). Voraussetzung für den Erfolg einer derartigen Arbeitsteilung ist jedoch, dass das Arbeitsethos der künstlerisch-kreativen Mitarbeiter für Selbstkontrolle und -steuerung innerhalb des kreativen Arbeitsprozesses und damit für die Erfüllung inhaltlicher und zeitlicher Zielvorgaben sorgt.

- *Incorporation* (Einbindung, Eingliederung): Eine der *demarcation* entgegengesetzte Möglichkeit, Konflikte zwischen kreativ-künstlerischen und betriebswirtschaftlichen Positionen zu lösen, ist die Integration dieser Aktivitäten in leitenden künstlerischen Positionen. Inhaber derartiger Künstler-Management-Hybridpositionen sind nicht nur für den künstlerischen Gehalt einer Produktion, sondern auch für die Einhaltung von Budgets verantwortlich. Künstlerische und ökonomische Logik müssen von einer Person und innerhalb einer Position in Einklang gebracht werden (vgl. auch Baker und Faulkner 1991). Beispiele für diese Hybridpositionen sind Opern- oder Theaterintendanten nach deutschen Vorbild (vgl. Eikhof 2009).
- *Clustering* (Verkettung, Gruppierung): Als *clustering* bezeichnen Davis und Scase die Anwendung des *demarcation*-Prinzips auf Branchenebene: Künstlerisch-kreative Arbeit und betriebswirtschaftliche Kontrolle werden in unterschiedlichen Unternehmen ausgeführt. Davis und Scase betonen, dass zwar diverse Ausprägungen des clusterings möglich sind, aber typischerweise eine große Organisation ihre Aktivität auf betriebswirtschaftliche Aufgaben wie Finanzierung, Vermarktung und Distribution beschränkt und die kreativen Produkte selbst von (mehreren) Subunternehmern einkauft. Diese Subunternehmer sind typischerweise kleine, eigentümergeführte Firmen, die dann ihrerseits die Spannungen zwischen Kunst und Betriebswirtschaft auszubalancieren haben. Derlei kreative Produktion in Netzwerken und Subunternehmerstrukturen findet sich beispielsweise in der Fernsehbranche (vgl. Sydow und Staber 2002; Windeler und Sydow 2001) und in der Musikbranche (vgl. Frederiksen und Lorenzen 2004; Gander und Rieple 2002; Gander et al. 2007; Hesmondhalgh 1998; Lee 1995; Lopes 1992; Lorenzen und Frederiksen 2005; Peterson und Berger 1971, 1975).
- *Segregation* (Trennung): Für einen Großteil künstlerisch-kreativer Arbeit ist es kaum möglich, andere Kontroll- und Managementprozesse zu installieren als diejenigen, die der Künstler selbst wählt. Schriftsteller, Maler, Komponisten oder Bildhauer

schaffen ihre Werke oft in so stark idiosynkratischer Art und Weise, dass eine Integration ihrer Tätigkeit in Organisationen, deren Strukturen und Abläufe auf Routine und Wiederholung basieren, nicht sinnvoll möglich ist. In diesen Fällen, so Davis und Scase, ist eine vollständige Trennung kreativer Arbeit und betriebswirtschaftlicher Organisation die Folge: Kreative und Künstler arbeiten als Freiberufler, die für bestimmte Aufgaben gezielt eingekauft werden und ihre kreative Tätigkeit ansonsten selbstbestimmt erledigen können.

Davis und Scase gehen leider nicht weiter darauf ein, wie sich künstlerisches Arbeitsethos und betriebswirtschaftliche Kontrolle in denjenigen Fällen zueinander verhalten, in denen Teams von Freiberuflern koordiniert oder Freiberufler in organisationale Produktionsprozesse eingegliedert werden müssen, so wie dies beispielsweise in der Filmbranche oder am Theater der Fall ist (vgl. Blair 2001; Blair et al. 2001; Behrendt et al. 2005). Ebenso bleibt unklar, wie Spannungen an der Schnittstelle der mittels *demarcation* getrennten Positionen und Abteilungen gelöst werden. Unerwähnt bleibt auch, dass sowohl *integration* als auch *clustering* und *segregation* schlussendlich die Versöhnung von Kunst und Wirtschaft auf der individuellen Ebene verlangen. Potenzielle Konflikte zwischen diesen beiden Sphären werden zwar aus der Organisation hinaus, aber gleichzeitig in das Individuum hinein verlagert. Eventuelle Spannungen zwischen Kunst und Wirtschaft sind damit nicht gelöst, sondern treten lediglich an einer anderen, organisationsexternen Stelle zu Tage. Welche Folgen diese Verlagerung für leitende Künstler, selbständige Produzenten oder freiberufliche Regisseure hat, diskutieren Davis und Scase nicht weiter.

Von konzeptuellen Unschärfen abgesehen ist Davis und Scases Systematisierung dennoch nützlich, um zu verstehen, wie die Notwendigkeit, unterschiedliche Anforderungen von Kunst und Wirtschaft auszubalancieren, die Rahmenbedingungen künstlerischer Arbeitspraxis beeinflusst. Sie beschreiben diejenigen Organisations- und Industriestrukturen, die eine produktive Koexistenz nach künstlerischer und ökonomischer Logik produzierter sozialer Praktiken ermöglichen. Viele der in Kapitel 2.1.2-2.1.4 beschriebenen Merkmale der Creative Industries, etwa der hohe Anteil an Kleinstfirmen und Freiberuflern, die Koexistenz und Koproduktion von großen Konzernen und kleinen, unabhängigen Produktionsfirmen oder die öffentliche Finanzierung von Kunstproduktion, lassen sich mit Davis und Scases Systematisierung als Versuch verstehen, das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft(lichkeit) produktiv werden zu lassen. Aus dieser Perspektive wird deutlich, dass potenzielle Spannungen und Widersprüche zwischen künstlerischer und ökonomischer Logik in organisationalen und branchenweiten Strukturen resultieren, die als Rahmenbedingungen

künstlerischer Arbeitspraxis für die Untersuchung von Arbeit in den Creative Industries von Bedeutung sind.

2.1.6 Zwischenfazit

Die vorangegangenen Abschnitte haben die Creative Industries als ein heterogenes Feld wirtschaftlicher Produktion beschrieben, in dem verschiedenste Produkte in unterschiedlichen Organisationsformen und Kooperationsstrukturen produziert werden. Ihnen allen gemein ist jedoch, dass künstlerisch-kreative Arbeitspraktiken die Basis ihrer wirtschaftlichen Aktivität darstellen. Diese Tatsache eint die ansonsten so diversen Branchen zu einer Arbeitswelt. Künstlerische Arbeitspraktiken zeichnen sich zum einen dadurch aus, dass sie sich an der Produktion von *l'art pour l'art* orientieren und ihren eigenen (ästhetischen, inhaltlichen oder formalen) Gesetzen folgen. Hierbei spielen Flexibilität, Abwechslung und kontinuierliche Weiterentwicklung ebenfalls eine Rolle. Zum anderen sind künstlerische Arbeitspraktiken ebenso wie ihre materiellen Resultate unvorhersehbar, zumindest zu einem gewissen Grad. Entsprechend schwankt die Nachfrage nach künstlerischen Produkten und nach künstlerischer Arbeit als Produktionsinput. Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Strukturen haben sich durchgesetzt, weil sie einen viablen Weg bieten, mit der Unbestimmtheit künstlerischer Produktion umzugehen. Die staatlich finanzierte Kulturproduktion in den darstellenden Künsten beispielsweise verringert die Abhängigkeit der Kunstproduktion vom Produktmarkt und mildert so die aus Produktnachfrage- und damit Einnahmenschwankungen resultierenden Folgen für die Produzenten. In der Musikbranche senkt die Zusammenarbeit von kleinen Produktionsfirmen und großen Vertriebsfirmen das Absatzrisiko und die Schäden etwaiger Flops: kleine Produktionsfirmen können dank größerer Nähe zu den Konsumenten den Produktmarkt besser einschätzen und große Vertriebsfirmen gleichen Verluste durch Diversifikation und Überproduktion aus. Auch in der Film- und Fernsehbranche versuchen große Vertriebsfirmen, sich mit breiten Produktportfolios gegen Verluste abzusichern; allerdings existieren hier wenige Mechanismen, die Produzenten und insbesondere individuelle Künstler und Kreative vor den Folgen ausbleibender Einnahmen schützen.

Da sich in den einzelnen Creative Industries unterschiedliche Möglichkeiten, die Unvorhersehbarkeit künstlerischer Produktion mit wirtschaftlichen Planungs- und Gewinnanforderungen zu versöhnen, behauptet haben, erscheinen die Creative Industries auf den ersten Blick sehr heterogen – nicht nur bezüglich ihrer Produkte, sondern auch aus personalwissenschaftlicher und organisationstheoretischer Sicht. Diese verschiedenen Strukturen bilden jedoch alle, in mehr oder weniger ausgeprägter Form, die Rahmenbedingungen für einen bestimmten, für die Creative Industries charakteristischen Typ

von Arbeit. Dieser Typ von Arbeit wird in Teil 3 beschrieben. Zuvor gibt Kapitel 2.2 einen tieferen Einblick in diejenige Arbeitswelt innerhalb der Creative Industries, in der die eigene empirische Studie durchgeführt wurde – die Arbeitswelt Theater.

2.2 Die Arbeitswelt Theater

Die deutschsprachige Theaterlandschaft zeichnet sich vor allem durch drei Merkmale aus: öffentliche Finanzierung, eine große Vielfalt von Theaterproduktionen und die Institution des Ensembletheaters.²⁰ Der Repertoirebetrieb, der die künstlerische Vielfalt garantiert, das Ensemblesystem und die öffentliche Finanzierung, die dieses Feld entscheidend stützen, machen diese Creative Industry zu einer besonderen Arbeitswelt und beeinflussen die Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken. In diesem Kapitel werden daher diejenigen Strukturen der Creative Industry Theater beschrieben, die den Kontext künstlerischer Theaterarbeit in Deutschland, Österreich und der Schweiz bilden. Dies sind erstens die Strukturen der Theaterlandschaft als Industrie, das heißt als Wirtschaftsfeld, das aus Käufersicht substituierbare Güter produziert. Kennzeichnend für die Theaterlandschaft als Creative Industry sind beispielsweise Anzahl und rechtliche Verfassung der Theaterhäuser, deren Ausbringung, das heißt Zahl und Art der Veranstaltungen, zentrale Ressourcen und typische Produktionsmodi. Ergänzt wird diese Betrachtung zweitens um die Beschäftigungssystem-Perspektive, das heißt um die Untersuchung derjenigen Aspekte, die die Nutzung von Arbeit und deren Kontext beschreiben. Dies sind unter anderem Arbeitsorganisation, Unternehmens- und Personalführung sowie so genannte inter-firm institutions. Als inter-firm institutions bezeichnet David Marsden (1999: 7) in seiner Theory of Employment Systems unternehmensübergreifende Institutionen, die die Ausgestaltung und alltäglich Realität von Beschäftigungsverhältnissen beeinflussen, beispielsweise ‚institutionalisierte Formen der kollektiven Vertretung von Arbeitgebern (Arbeitgeberverbände) und Arbeitnehmern (Gewerkschaften, Betriebsräte) [...], aber auch z.B. arbeitsrechtliche Gesetzesnormen, die arbeitsrechtliche Rechtsprechung und Gebräuche sowie weitere Akteure am Arbeitsmarkt, wie Vermittlungsagenturen oder Weiterbildungsinstitutionen‘ (Haunschild 2004c: 141 f.). Die folgenden Passagen erläutern diese Merkmale soweit, wie es für die Analyse der Arbeitspraktiken in Kapitel 3 notwendig ist.

Über das deutsche Theater gibt es zahlreiche Veröffentlichungen, aber nur wenige Publikationen untersuchen Theater aus genuin betriebswirtschaftlicher,

²⁰ Allgemein kann der Begriff ‚Theater‘ auch Musiktheater (Oper, Ballett und Musical) mit einschließen, im Rahmen dieser Arbeit ist mit ‚Theater‘ jedoch im engeren (umgangssprachlichen) Sinne nur das Schauspieltheater gemeint. Schauspieltheater und Oper weisen als Creative Industries zwar einige Gemeinsamkeiten, aber auch gravierende Unterschiede auf (ausführlicher zum Musiktheater vgl. beispielsweise Hoegl 1995).

organisationstheoretischer oder personalwirtschaftlicher Perspektive (Ausnahmen sind Haunschild 2002, 2003, 2004a, 2004c; Röper 2006; Waidelich 1991a, 1991b).²¹ Für die folgende Darstellung der Arbeitswelt Theater als Creative Industry werden daher Informationen aus den in Kapitel 1.2 vorgestellten eigenen empirischen Studien zusammengetragen (exklusive Sample II). Sofern auf Aussagen aus Interviews Bezug genommen wird, handelt es sich um Gespräche aus den Samples I und III. Der besseren Lesbarkeit halber wird im Folgenden nur dann die Herkunft der Daten angegeben, wenn Informationen aus anderen Quellen als der eigenen Untersuchung herangezogen werden.

2.2.1 Historischer Hintergrund und rechtliche Stellung der Theaterhäuser

Die Theaterlandschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist weltweit einmalig. Sie zeichnet sich durch einen sehr hohen Anteil staatlich subventionierter Schauspielhäuser aus, der auf die historische Entwicklung des Schauspielgewerbes in Mitteleuropa zurückzuführen ist (für die folgenden Ausführungen zur Theatergeschichte vgl. Broughton 2001; Röper 2006: 9 ff.; Waidelich 1991a: 20-46). Während des Mittelalters wurde Theater von fahrenden Schauspielertruppen aufgeführt, die mit ihren Darbietungen von Stadt zu Stadt zogen. In England ließen sich diese Wandertheater schon im 16. Jahrhundert nieder und begannen, eigene privatwirtschaftliche Theater zu betreiben – die prominentesten Beispiele sind Bau und Bespielung von Rose- und Fortune-Theatre durch ‚The Admiral’s Men‘ unter der Leitung von Philip Henslowe sowie des Globe-Theatre durch William Shakespeares Truppe ‚The King’s Men‘. In Kontinentaleuropa dagegen blieb das Theaterwesen länger in Wandertruppen organisiert und nahm dann einen anderen Weg als in Großbritannien. Ende des 17. Jahrhunderts begannen Fürsten und Könige im deutschsprachigen Raum, Schauspielgruppen längerfristig an ihre Höfe zu binden; 1775 wurde am fürstlichen Hof Gotha das erste ständige Hoftheater eingerichtet. Parallel engagierten sich in den freien Städten die Bürger für den Aufbau von ebenfalls öffentlich geförderten Stadttheatern, so dass zum Ende des 19. Jahrhunderts in jeder größeren Stadt Theaterhäuser existierten, die hauptsächlich aus staatlichen Quellen und von vermögenden Mäzenen finanziert wurden und sich relativ marktunabhängig der Produktion von Kunst widmen konnten. Die Abkopplung der Produktion von Kunst um der Kunst willen vom ökonomischen Zwang, auf dem Produktmarkt Käufer für die künstlerische Leistung zu finden, war schon früh Grundprinzip der deutschen Theater und manifestierte sich unter anderem in der Trennung von

²¹ Die Forschung zum Organisationstheater untersucht nicht das Theater an sich, sondern die Möglichkeit, durch die Übersetzung organisationaler Problemstellungen in Bühnenstücke und deren Aufführung vor einem Publikum aus Organisationsmitgliedern Organisationsentwicklung zu betreiben (vgl. u.a. Clark und Mangham 2004; Meisiek und Barry 2007; Schreyögg 2001; Schreyögg und Höpfl 2005).

künstlerischer und betriebswirtschaftlicher Leitung. Die Wanderbühnen waren künstlerisch wie betriebswirtschaftlich von so genannten Prinzipalen geführt worden. Am Hof hingegen waren für die finanzielle Seite der Theaterproduktion oft Ministerialbeamte verantwortlich, während die künstlerische Leitung eigens hierfür bestellten Intendanten überlassen war. Beispielhaft für diese Aufgabenteilung waren die Verhältnisse in Preußen, wo der preußische Staatssekretär Fürst von Hardenberg im Jahre 1815 an den Generalintendanten der Königlichen Schauspiele Graf von Brühl schrieb: ‚Machen Sie das beste Theater in Deutschland und danach sagen Sie uns, was es kostet‘ (zitiert in Waidelich 1991a: 34).

Derartige Verhältnisse herrschen mittlerweile zwar nicht mehr, aber die öffentliche Finanzierung der Theater blieb bestehen und wurde durch die Verankerung der Kunstfreiheit und des so genannten Bildungsauftrags im Grundgesetz (Art. 5(3)) gefestigt. Von den Hoftheatern und Stadttheatern der Königreiche, Fürstentümer und freien Städte blieben rund 150 Bühnen erhalten, die seit Anfang des 20. Jahrhunderts die heutige Form öffentlich finanzierter Stadt-, Staats- und Landestheater haben und von der jeweiligen Stadt beziehungsweise dem Bundesland finanziert werden (vgl. Haunschild 2004c: 74; Hoegl 1995: 33-35; Röper 2006: 13 ff.; Waidelich 1991a: 38-44). Stadt- und Staatstheater sind feste Bühnen. Landestheater dagegen haben zwar einen Hauptsitz, bespielen aber ähnlich den Wanderbühnen früherer Zeit die Bühnen derjenigen nahe gelegenen Gemeinden, die kein eigenes Theaterhaus haben (vgl. Waidelich 1991b: 16 ff.). Auf diesem Wege wird sicher gestellt, dass jeder Bürger innerhalb einer vertretbaren Anfahrtszeit und zu erschwinglichen Preisen in den Genuss eines Theaterbesuchs kommen kann. Diesem System staatlicher Kulturproduktion liegt die (auf Friedrich Schiller zurückgehende) Auffassung zugrunde, dass Theaterbesuche ebenso wie Schul- und Hochschulbesuche der (Aus-)Bildung des Bürgers dienen und daher vom Staat zu ermöglichen seien (vgl. Schiller 2000). Gemeinsam mit der grundgesetzlich garantierten Kunstfreiheit führt die Schiller'sche Überzeugung zu einer aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht bemerkenswerten Situation: Ein Produkt, das nicht nur auf dem Markt für Kunstgenuss, sondern auch auf dem von kommerziellen Anbietern dominierten Markt für Freizeitgestaltung und Unterhaltung um Konsumenten wirbt, wird in Deutschland nicht nur staatlich subventioniert, sondern seine Produktion wird im Falle der Stadt-, Staats- und Landestheater zu rund 80-90 Prozent staatlich *finanziert* – allerdings ohne dass der Staat direkt inhaltlich Einfluss nehmen kann. Während sich Theater in anderen Ländern in ihren künstlerisch-inhaltlichen Entscheidungen stark an ihren jeweiligen Geldgebern orientieren müssen (vgl. Voss et al. 2000), bieten die hier skizzierten rechtlichen Strukturen den deutschen Repertoiretheatern bemerkenswerte Freiheiten nicht nur in künstlerischer, sondern auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht.

Gesellschaftsrechtlich bieten sich mehrere Möglichkeiten für die Verfassung öffentlicher Theater (für die folgenden Ausführungen vgl. Pitz und Köhn 2001; Röper 2006: 87 f.; 215-226; Schröder 2001; Waidelich 1991b: 9-16). Von Bedeutung sind aktuell vor allem zwei Varianten:

- *Theater als Regie- oder Eigenbetrieb*: Regie- oder Eigenbetriebe sind als behördliches Amt oder als Gesellschaft öffentlichen Rechts geführte und in die öffentliche Verwaltung der Stadt beziehungsweise des Landes direkt eingegliederte Organisationen. Sie sind in der künstlerischen Tätigkeit und der Betriebsorganisation weitgehend unabhängig, aber die Finanz- und Personalverwaltung wird über die Behörden abgewickelt. Entsprechend groß ist in der Regel der Einfluss von Kulturausschüssen und Dezernenten auf die Regiebetriebe.
- *Theater als GmbH mit öffentlichem Träger*: Diese Theater sind in allen Organisationsbereichen selbstständig, das heißt auch Finanz- und Rechnungswesen sowie Personal werden in Eigenverantwortung abgewickelt. Der Intendant wird von der Kulturbehörde bestellt und verhandelt mit dieser den Etat des Hauses. Über die Verhandlung des Intendantenvertrages und die monetären Zahlungsströme hinaus bestehen keine rechtlich-organisatorischen Beziehungen zwischen Behörde und Theater.

Aus personalwirtschaftlicher Sicht ist interessant, dass grundsätzlich für Regie- und Eigenbetriebe als Gesellschaften öffentlichen Rechts das Personalvertretungsgesetz des jeweiligen Bundeslandes gilt, während auf Theater mit privatrechtlicher Form das Betriebsverfassungsgesetz Anwendung findet (vgl. Röper 2006: 174 f.).

Von entscheidender Bedeutung für die Stellung der Theater als Kunstproduzent und Arbeitgeber ist, dass Theater so genannte Tendenzbetriebe (§ 118 BetrVG) sind. Tendenzbetriebe sind Organisationen, denen die Ausübung ihres Betriebszwecks durch das geltende Arbeitsrecht insbesondere im Bereich des Arbeitnehmerschutzes unmöglich gemacht werden könnte und die daher eine arbeitsrechtliche Sonderstellung einnehmen (beispielsweise ist es Kirchen erlaubt, für bestimmte Positionen Konfessionszugehörigkeit als Einstellungskriterium heranzuziehen; zum Tendenzbetrieb allgemein vgl. Berkowsky 2000; Schaub und Koch 2004). Für Theater sind, in Fortführung des Grundrechtes auf Freiheit in Kunst, Wissenschaft, Forschung und Lehre (§ 5(3) Grundgesetz), Mitbestimmungsrechte in denjenigen Aspekten eingeschränkt, welche die künstlerische Ausrichtung des Theaters betreffen. Träger der Kunstfreiheit am Theater ist der Intendant. Seine künstlerische Freiheit gibt ihm insbesondere das Recht, über Ensemblebildung, Stückbesetzungen und

Spielplanzusammenstellung im Rahmen seiner Finanzmittel frei zu entscheiden. Abschluss und Kündigung von Ensembleverträgen sind damit von den Arbeitnehmerschutzrechten des Betriebsverfassungsgesetzes beziehungsweise des jeweils gültigen Personalvertretungsgesetzes ausgenommen, es gelten die (für Arbeitnehmer bedeutend ungünstigeren) Sonderregelungen des Normalvertrags Bühne (ausführlich Kap. 2.2.6; vgl. auch Waidelich 1991a: 60, 1991b: 39 ff.).

Sowohl die öffentliche Finanzierung als auch die arbeitsrechtliche Sonderstellung des Theaters als Tendenzbetrieb schützen die Produktion von Kunst weitgehend vor marktlichen und rechtlichen Zwängen. Diese Sonderstellung deutscher Theater ist Ausdruck der im Grundgesetz verankerten Überzeugung, dass Kunst ein höheres Gut sei und der Staat zum Wohle seiner Bürger nicht nur ihre Freiheit zu schützen, sondern auch ihre Produktion zu fördern habe (vgl. auch die von Waidelich (1991b: 57) zitierte Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts von 1974).

2.2.2 Die deutsche Theaterlandschaft in Zahlen

In der Spielzeit 2002/2003 bestanden in Deutschland 150 öffentliche Theater.²² Diese Häuser spielen im so genannten Repertoirebetrieb, das heißt es werden mehrere Inszenierungen erarbeitet und diese über die Spielzeit verteilt im Wechsel gespielt, so dass jeden Abend ein anderes Stück aufgeführt wird. Diese Spielweise ist weltweit für den deutschsprachigen Raum typisch, am Broadway und in Großbritannien beispielsweise dominiert das bedeutend kostengünstigere en suite-System, in dem ein Stück ohne Unterbrechung an aufeinanderfolgenden Abenden gespielt und nach einer bestimmten Zeit von einer neuen Inszenierung abgelöst wird (vgl. Hoegl 1995: 48 ff.; Röper 2006: 419). Da fast alle öffentlichen Theater in Deutschland Repertoiretheater sind und umgekehrt, werden diese beiden Begriffe im Weiteren synonym verwendet. Auch hinsichtlich der künstlerischen Reputation sind die öffentlichen Theater maßgeblich, so dass sich der auf künstlerisches Renommee abzielende Begriff ‚Theaterlandschaft‘ ebenfalls auf die Menge der Repertoiretheater bezieht. In der deutschen Theaterbranche ist es üblich, Repertoiretheater nach ihrer künstlerischen Reputation in A-, B- oder C-Häuser zu unterscheiden. Diese Kategorien sind weder explizit definiert noch offiziell, aber grundsätzlich werden die größeren Theater als A-Häuser, Theater mit mittlerer Reputation und Organisationsgröße als B-Häuser und kleine Theater von

²² Sofern nicht anders angegeben sind alle statistischen Daten der folgenden Ausführungen der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins entnommen (Deutscher Bühnenverein 2004). Angegeben werden die Zahlen für die Spielzeit 2002/2003, während der die empirische Untersuchung stattfand.

geringer künstlerischer Bedeutung als C-Häuser bezeichnet (ausführlicher zur künstlerischen Reputation vgl. 2.2.8 und 4.1.1).

Öffentliche Theater können sowohl reine Schauspielbetriebe sein als auch so genannte Mehrspartenhäuser, das heißt Theaterunternehmen, die unter einem rechtlichen Dach Schauspielbühne, Opernbühne und Ballett beherbergen (vgl. Röper 2006: 13 ff.). Typische Mehrspartenhäuser sind beispielsweise das Staatstheater Stuttgart und das Niedersächsische Staatstheater Hannover, die beide Schauspiel, Oper und Ballett in einer Organisation vereinen, aber je eine Hauptbühne für Oper und Schauspiel sowie mehrere Nebenbühnen bespielen (zum Beispiel Foyer und Kammertheater in Stuttgart, Ballhof und Cumberlandische Galerie in Hannover). Auch eigenständige Schauspielhäuser betreiben neben ihren Hauptbühnen, dem so genannten Großen Haus, diverse Nebenbühnen, beispielsweise die Jutierhalle der Münchner Kammerspiele oder das Nachtsyl des Thalia Theater Hamburg. Die Bezeichnungen Haupt- und Nebenbühne ist mit Blick auf die reinen Veranstaltungszahlen allerdings irreführend: An der Volksbühne Berlin fanden 2002/2003 im Großen Haus 240 Veranstaltungen statt, auf den Nebenspielstätten 599. Am Düsseldorfer Schauspielhaus betrug dieses Verhältnis 265:496, am Schauspielhaus Bochum 240:486 und am Deutschen Schauspielhaus Hamburg immerhin noch 266:447. Auch wenn Schauspielproduktionen auf Nebenspielstätten oft mit kleineren Besetzungen auskommen, sorgen sie im Spielbetrieb der Schauspielhäuser allein durch ihre Anzahl für einen nennenswerten Koordinationsaufwand. Hinzu kommt, dass auf den Nebenbühnen oft junge Autoren oder Regisseure gespielt werden beziehungsweise inszenieren, Theater also nicht selten auf diesen kleineren Spielstätten ihren Ruf als künstlerische Avantgarde zu begründen und zu verteidigen suchen. Insgesamt brachten die 150 Stadt- und Staatstheater 2002/2003 23.969 Schauspielveranstaltungen auf die Bühne (ohne Kinder- und Jugendtheater). Schauspiel, Oper und Ballett offerierten in dieser Spielzeit deutschlandweit 4.539 verschiedene Inszenierungen, davon 1.724 Schauspielpremierer. Dies sind insgesamt 1.788 Theatervorstellungen und 232 Premierer weniger als damals noch 154 Theater in der Spielzeit 1995/96 auf die Bühne brachten. Dass Durchschnittszahlen hier aber wenig Aussagekraft besitzen, zeigt der Vergleich des Theaters Hagen, das in der nach Einwohnerzahlen systematisierten Statistik des Bühnenvereins immerhin in der oberen Hälfte (Gemeinden mit 200.000 bis 500.000 Einwohner) gelistet ist und in der Spielzeit 2002/2003 16 Theaterabende, davon eine Premiere, spielte, und des Deutschen Schauspielhaus Hamburg mit 513 Theatervorstellungen und 23 Premierer im gleichen Zeitraum.

Ebenso sehr wie hinsichtlich der Anzahl der (Neu-)Inszenierungen und Vorstellungen unterscheiden sich die Häuser in der Finanzstruktur. Insgesamt haben die öffentlichen Theater im Rechnungsjahr 2002 387.736.000 Euro aus Kartenverkäufen sowie aus Nebenquellen wie

dem Verkauf von Programmheften, Anzeigen oder Merchandising-Artikeln eingenommen. Die Kartenpreise bewegen sich dabei in der Kategorie des Titania-, Ophelia- und Julia-Theaters zwischen 5 Euro für die günstigsten und 30-40 Euro für die teuersten Plätze. Deutschlandweit verkauft das Thalia Theater Hamburg die teuersten Karten, seine Besucher konnten 2002/2003 bis zu 42 Euro für eine normale Vorstellung und 60 Euro für eine Premiere ausgeben.²³ Rund 26 Millionen Euro flossen den Häusern 2002 aus Schuldenaufnahmen zu. Hinzu kamen Zuschüsse der Länder und Gemeinden in Höhe von 2.144.453.000 Euro, das heißt insgesamt erhielten die öffentlichen Theater rund fünfeinhalb mal so viele Zuschüsse wie sie selbst Finanzmittel einspielten. Mit diesen Mittelzuflüssen wurden im Rechnungsjahr insgesamt 2.559.872.000 Euro Betriebsausgaben gedeckt, von denen gut 1,9 Milliarden Personalkosten waren. Nur knapp eine halbe Milliarde Euro fielen für sächliche Betriebsausgaben an, gut 120 Millionen Euro waren Finanzierungsausgaben (Zins- und Tilgungsdienste, Rücklagen etc.), 75 Millionen Euro Bauaufwand. Zieht man von den aggregierten Betriebseinnahmen (Gesamteinnahmen ohne öffentliche Zuschüsse, Spenden und Einnahmen aus Schuldenaufnahmen) die Betriebsausgaben (Gesamtausgaben ohne Finanzierungsausgaben und Bauaufwand) ab, so ergibt sich für alle öffentlichen Theater ein Betriebszuschuss von 1.974.226.000 Euro, das heißt selbst wenn alle Theater schuldenfrei wären, würden bundesweit immer noch fast 2 Milliarden Euro zur Aufrechterhaltung des Spielbetriebs benötigt.

Wichtige Kennzahlen zur wirtschaftlichen Leistung der Theater sind Auslastung, Einspielergebnis und Betriebszuschuss je Besucher. Deutschlandweit lag die Auslastung der Schauspielhäuser in der Spielzeit 2002/2003 bei knapp 70 Prozent, das heißt im Schnitt waren über zwei Drittel der zum Verkauf freigegebenen Plätze besetzt. Unter den A- und B-Häusern reichte das Kontinuum der Auslastung 2002/2003 von durchschnittlich 43 Prozent auf der Hauptbühne des Deutschen Schauspielhaus Hamburg bis zu 95 Prozent im Großen Haus des Staatstheaters Stuttgart. Die in öffentlichen Diskussionen am häufigsten erwähnte Kennzahl, das so genannte Einspielergebnis, gibt das Verhältnis von eigenen Betriebseinnahmen (ohne Zuwendungen und Zuschüsse) in Prozent der Betriebskosten an. Für A- und B-Häuser liegt das Einspielergebnis meist zwischen 10 und 17 Prozent, Spitzenreiter 2002/2003 war das Thalia Theater Hamburg mit 23,4 Prozent. Mit anderen Worten: Öffentliche Theater verdienen auf dem Produktmarkt nur ein Zehntel bis ein Viertel derjenigen Finanzmittel, die sie zur Bereitstellung des Produkts Theater benötigen. Pro Besucher ergibt sich so ein

²³ Damit sind Theaterkarten im Schnitt ungefähr halb so teuer wie Opernkarten in Häusern mit vergleichbarem künstlerischen Ruf: Eine normale Karte der Deutschen Oper Berlin kostet 10 bis 112 Euro, eine Premiere an der Bayerischen Staatsoper München bis zu 187 Euro.

Betriebszuschuss aus öffentlichen Mitteln von 62 Euro am Thalia Theater Hamburg bis zu 190 Euro an den Münchner Kammerspielen.

Innerhalb der Theaterbranche unterscheiden sich die Finanzstrukturen der einzelnen Betriebe erheblich. Um dem Leser eine Vorstellung der untersuchten Titania-, Ophelia- und Julia-Theater zu geben, ohne diese Theater zu identifizieren, wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels das Düsseldorfer Schauspielhaus als Beispiel herangezogen. Das Düsseldorfer Schauspielhaus wurde für diese Arbeit nicht untersucht, aber es ähnelt dem Titania-, Ophelia- und Julia-Theater in wesentlichen betriebs- und personalwirtschaftlichen Rahmendaten. In der Spielzeit 2002/2003 nahm das Düsseldorfer Schauspielhaus gut drei Millionen Euro ein, davon knapp 2,5 Millionen über den Kartenverkauf. Fast siebenmal so hoch waren mit 20 Millionen Euro die öffentlichen Zuwendungen an das Theater, die Schuldenaufnahme belief sich auf 225.000 Euro. Auf der Ausgabenseite fielen knapp 17 Millionen Euro Personalausgaben, 5,3 Millionen Euro sächliche Ausgaben und rund 270.000 Euro Finanzierungsausgaben an. Mit gut 19 Millionen Euro Betriebszuschuss in dieser Spielzeit ist das Düsseldorfer Schauspielhaus repräsentativ für die Gruppe der deutschen Theater mit guter oder sehr guter künstlerischer Reputation in Gemeinden mit über 200.000 Einwohnern. Die Auslastung der insgesamt 760 Vorstellungen betrug 64 Prozent im Großen Haus, 69 Prozent im Kleinen Haus und 50 bis 60 Prozent auf anderen Neben Bühnen. Bei einem Einspielergebnis von rund 14 Prozent waren noch 85 Euro Betriebszuschuss je Besucher notwendig.

In der Spielzeit 2002/2003 waren die 150 öffentlichen Theater Arbeitgeber für 39.163 Beschäftigte. Gegenüber 42.235 Beschäftigten in der Spielzeit 1994/95 bedeutet dies einen Beschäftigungsrückgang von gut 7 Prozent in fast 10 Jahren. Zu berücksichtigen ist hierbei aber, dass kurz nach der Wiedervereinigung die mit Personal zahlenmäßig recht üppig ausgestatteten Theater der ehemaligen DDR massive Belegschaftskürzungen durchführten beziehungsweise durchführen mussten (vgl. ausführlicher zu den speziellen Problemen ostdeutscher Theater nach der Wiedervereinigung Röper 2006: 19). Von den knapp 40.000 Beschäftigten der öffentlichen Theater- und Opernhäuser 2002/2003 waren nur 2.345 fest angestellte Schauspieler. Eine weit größere Anzahl von 9.772 darstellenden Künstlern (in der Theaterstatistik nur aggregiert für alle Sparten angegeben) war auf der Basis von Gastverträgen engagiert.

Zusätzlich zu den Staats- und Stadttheatern existiert eine große Anzahl von Privat- und Tourneetheatern, freien Theatergruppen, Kinder- und Jugendtheatern, Festspielen, Figurentheatern und Amateurtheatern (ausführlich vgl. Kuntz 1994; Röper 2006: 561-611; Waidelich 1991b: 19-37). Nahezu alle gewerblichen Privattheater und Tourneetheater erhalten

entweder direkte Subventionen oder geldwerte Vorteile (vgl. Waidelich 1991b: 20); für 216 Privattheater weist der Deutsche Bühnenverein insgesamt knapp 80 Millionen Euro öffentliche Zuwendungen in der Spielzeit 2002/2003 aus (vgl. Deutscher Bühnenverein 2003: 185). Da sich diese Theater insgesamt jedoch gänzlich anderen Rahmenbedingungen gegenüber sehen als Repertoiretheater in öffentlicher Trägerschaft, könnten sie in die vorliegende Analyse nicht ohne unzulässige Vereinfachungen einbezogen werden und bleiben daher unberücksichtigt. Plausibler wäre eine Berücksichtigung der Theater in der Schweiz und in Österreich, da dort Sprache und Struktur der Theaterindustrie im Wesentlichen gleich der deutschen sind. Obwohl die schweizerischen und österreichischen Theater (vertreten vor allem durch die Häuser in Wien, Salzburg und Zürich) in der Regel in die künstlerische respektive feuilletonistische Diskussion einbezogen werden, bleiben sie in Sekundärquellen zum Beschäftigungssystem Theater oft unberücksichtigt, insbesondere auch in der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins. Zumindest hinsichtlich des Beschäftigungssystems lassen die für die vorliegende Arbeit geführten Gespräche und Recherchen jedoch die Vermutung zu, dass die Ergebnisse aus deutschen Theatern grundsätzlich auch für die Schweiz und Österreich gelten dürften.

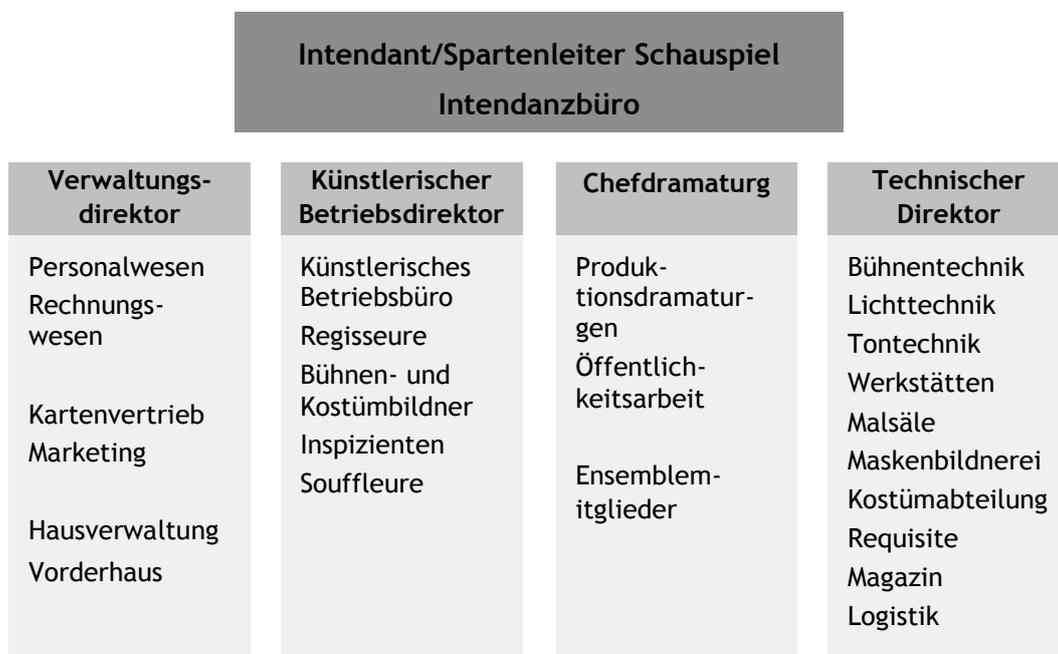
2.2.3 Theater als Kulturbetrieb

Die meisten deutschen Theater sind mittelständische Betriebe; der Großteil aller Ein- und Mehrspartenhäuser hat zwischen 200 und 450 Mitarbeiter. Während die Schauspieltheater von einem Intendanten als selbständige Organisationen geleitet werden, obliegt die Führung der Mehrspartenhäuser in der Regel einem Generalintendanten, dem künstlerische Bühnenvorstände für die einzelnen Sparten unterstellt sind (für die folgenden Ausführungen vgl. auch Röper 2006: 97-107; Waidelich 1991b: 13). Ein allgemeingültiger Organisationsplan lässt sich weder für ein Einspartenhaus noch für den Schauspielbetrieb eines Mehrspartenhauses aufstellen, da die Stellenzuschneidungen und -bezeichnungen innerhalb der Theaterlandschaft stark variieren, unter anderem in Abhängigkeit von Größe und Rechtsform des Schauspielbetriebs. Grundsätzlich obliegt die Führung eines Schauspieltheaters der Theaterleitung, deren Mitglieder neben dem (Schauspiel-)Intendanten typischerweise drei Direktoren für die Bereiche künstlerischer Betrieb, Technik und Verwaltung sind.²⁴ Der künstlerische Betriebsdirektor steht sämtlichen künstlerischen Abteilungen und Mitarbeitergruppen vor, das heißt dem künstlerischen Betriebsbüro,

²⁴ Die Bezeichnung ‚Direktor‘ stammt aus Zeiten, in denen Theater überwiegend als (in die Kulturbehörde integrierte) Gesellschaft öffentlichen Rechts geführt wurden. In als GmbH geführten Theatern sind Direktoren üblicherweise gleichzeitig Geschäftsführer oder Prokuristen der Gesellschaft.

Regisseuren, leitenden Bühnen- und Kostümbildnern, Inspizienten, Souffleuren, der Dramaturgie und dem Ensemble. Je nach Vorliebe des Intendanten ist es allerdings nicht unüblich, dass Dramaturgie und Ensemble eine eigenständige Organisationseinheit bilden und von einem Chefdramaturgen geleitet und in der Theaterleitung vertreten werden. Dem technischen Direktor obliegt die Leitung der Bühnen-, Licht- und Tontechnik sowie der Bühnenwerkstätten (Malsäle, Maskenbildnerie, Requisite, Magazin etc.). Dem Verwaltungsdirektor sind Personalverwaltung, Rechnungswesen, Kartenvertrieb, allgemeine Hausverwaltung und das Vorderhaus (Abendtürwarte, Platzanweiser, Garderobieren, Gastronomie) unterstellt. Während an einem A-Haus typischerweise alle drei Direktorenposten besetzt sind, nehmen Intendanten kleiner Häuser oft mehrere dieser Positionen in Personalunion wahr. Zum erweiterten Kreis der Theaterleitung gehören in der Regel Dramaturgen und, sofern vorhanden, Spielleiter (fest angestellte Regisseure mit Programmverantwortung) oder musikalischen Leiter. Innerhalb der Theaterleitung hat der Intendant die schlussendliche Entscheidungsberechtigung und -verantwortung. Abbildung 3 gibt einen schematischen Überblick über die typische Organisationsstruktur eines Einspartenhauses beziehungsweise den Schauspielbetrieb eines Mehrspartenhauses.

Abbildung 3: Typisches Organisationsschema eines Schauspielbetriebes



(Eigene Darstellung)

Auch hinsichtlich der Personalausstattung existieren große Unterschiede zwischen den Häusern, vor allem zwischen Oper und Schauspiel.²⁵ Während Mehrspartenhäuser wie das Niedersächsische Staatstheater Hannover insgesamt auf weit über 900 Beschäftigte kommen, zeigt der Vergleich von Theater und Oper in Hamburg, dass die Schauspielhäuser numerisch mit circa der Hälfte des Opernpersonals auskommen (Hamburgische Staatsoper 636 Beschäftigte, Deutsches Schauspielhaus 322, Thalia Theater 336). Zwar haben Opernhäuser aufgrund der Beteiligung von Chor und Ballett deutlich mehr künstlerisches Personal unter Vertrag, aber im Beispiel der hamburgerischen Häuser beschäftigt die Staatsoper auch mehr als doppelt so viele Techniker wie jedes der beiden Schauspielhäuser. Deutschlandweit reichte die Spanne der Mitarbeiterzahlen 2003/2003 von jeweils 12 am Fränkisch-Schwäbischen Städtetheater Dinkelsbühl und an der Kleinen Bühne Naumburg bis zu 1.221 am dreispartigen Staatstheater Stuttgart. Typische A- oder B-Häuser wie das Titania-, Ophelia- oder Julia-Theater haben Ensembles von 25 bis 45 Schauspielern und rund 30-40 weitere Mitarbeiter im künstlerischen Bereich. Das Düsseldorfer Schauspielhaus beispielsweise beschäftigte in der Spielzeit 2002/2003 43 Ensemblemitglieder, 30 weitere künstlerische Mitarbeiter, 190 Mitarbeiter im technischen Bereich, sieben Mitarbeiter in der Verwaltung und 26 Vorderhausmitarbeiter (vgl. für alle statistischen Angaben Deutscher Bühnenverein 2004).

Hinsichtlich der Absatzmärkte ist es ein besonderes Merkmal der Theaterlandschaft als Creative Industry, dass die einzelnen Repertoiretheater aufgrund geographischer Gegebenheiten nur bedingt miteinander um Zuschauer konkurrieren: Meist gibt es pro Stadt nur ein aus öffentlichen Mitteln finanziertes Repertoiretheater. Zusätzlich existieren diverse kleinere, private und in wesentlich geringerem Maße staatlich unterstützte Theater und freie Theatergruppen, die sich oft auf ein Nischenprogramm spezialisiert haben (z.B. Boulevardproduktionen, Kindertheater, Mundarttheater). Diese Spielstätten stellen gemeinsam mit Opern-, Konzert- und Musicalhäusern und anderen Kulturveranstaltungen wie Lesungen und Museen die direkte Konkurrenz der Theater dar. Eines der für unsere Studie interviewten Theaterleitungsmitglieder wies jedoch darauf hin, dass der Wettbewerb innerhalb des Kulturangebotes einer Stadt nur ein und angesichts der relativ festen Konsumgewohnheiten des typischen Repertoiretheaterpublikums oft überschätzter Faktor für die Vermarktung des Theaterrepertoires sei. Entscheidend sei vielmehr, dass das Theater indirekt mit einer großen Anzahl anderer Freizeitangebote konkurriere, vor allem um neue, jüngere Besucher. Für diese Zielgruppe sind Theaterbesuche nur eine – zeitlich inflexible und zudem oft teure – Option im

²⁵ Die Statistik des Deutschen Bühnenvereins weist bei Mehrspartenhäusern nur das künstlerische Personal für die einzelnen Kunstsparten getrennt aus, nicht jedoch die Beschäftigten in Technik, Verwaltung etc.

Portfolio von Kino-, Konzert- und Kneipenbesuchen, Sportveranstaltungen und eigenen sportlichen Aktivitäten sowie Fernsehen, DVDs oder Computerspielen.

Die zentrale Führungsaufgabe der Theaterleitung ist die Integration von künstlerischer Produktion und betriebswirtschaftlichen Anforderungen (vgl. auch Röper 2006 passim sowie die Beiträge in Rauhe und Demmer 1994). Grundsätzlich zeigten die Interviews, dass Theaterkünstler ihre Produktionsabläufe nach künstlerischen Gesichtspunkten beurteilen und organisieren (beispielsweise nach der für eine Inszenierung spontan notwendigen Probenarbeit), während aus betriebswirtschaftlicher Sicht andere Planungen (z.B. Finanzplanung, Personalplanung, Betriebsorganisation) im Vordergrund stehen. Die Theaterleitung muss diese unterschiedlichen Anforderungen in der alltäglichen Arbeitsorganisation ausbalancieren. Ohne an dieser Stelle auf die Diskussion einzugehen, ob Kunst und Management sich tatsächlich generell entgegenstehen, lassen sich zwei Problemfelder der Führung des Kulturbetriebs Theater ausmachen, die mit den Schlagworten Effizienz und Effektivität umschrieben werden können.

Für die Effizienz der Theaterproduktion gilt: Künstlerisch hochwertiges Theater ist nicht zwingend wirtschaftlich erfolgreich in dem Sinne, dass es viele Zuschauer anzieht und hohe Einnahmen erzielt. Allerdings kann eine schlecht besuchte, von der Kritik aber als künstlerisch herausragend gewertete Inszenierung den Ruf des Hauses an sich befördern, in dem sie beispielsweise zur Auszeichnung als Theater des Jahres führt. Dieser Ruf wiederum kann die Besucherzahlen anderer Inszenierungen fördern und sich so indirekt auszahlen. Der wirtschaftliche Wert von Theaterkunst ist somit schwer zu beurteilen, wodurch die Kompromissfindung zwischen künstlerischen und wirtschaftlichen Ansinnen innerhalb der Theaterleitung erschwert wird. Typische Konflikte zwischen Kunst und Effizienz entstehen darüber hinaus, wenn Regieteams Bühnenbilder, Effekte und Besetzungen umsetzen möchten, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht hohe Ausgaben verursachen und von denen schwer zu beurteilen ist, ob und wie sie sich – direkt oder indirekt – wirtschaftlich rentieren. Künstlerische und finanzielle Forderungen werden in der Regel innerhalb der Theaterleitung ausgehandelt, wobei der kaufmännische Direktor oder Verwaltungsdirektor die betriebswirtschaftlichen Aspekte zu beachten hat, der künstlerische Leiter die künstlerische Seite vertritt und der technische Direktor für die Beurteilung der technischen Umsetzbarkeit unterschiedlicher Alternativen herangezogen wird. Die letztendliche Entscheidung trifft der Intendant. Grundsätzlich wirkt das Finanzbudget dabei einschränkend – künstlerische Einfälle müssen nicht teuer sein, aber ohne Rücksicht auf finanzielle Begrenzungen würden, so die einhellige Meinung der in Teilstudie I interviewten Theaterleitungsmitglieder, viele Regieteams aufwendiger inszenieren.

Mitunter können Kompromisse zwischen künstlerischen Ansprüchen und betriebswirtschaftlichen Maßgaben allerdings auch für beide Seiten fruchtbar sein, wie das Beispiel des Hamburger Thalia Theaters in der Spielzeit 2000/01 zeigt: Für die Inszenierung von Dantes ‚Inferno‘ bestand das künstlerische Team darauf, auf der Hauptbühne ein einmeterhohes Wasserbassin aufzustellen. Auf- und Abbau dieses Bassins waren finanziell so aufwendig, dass die Theaterleitung beschloss, diesen Regieeinfall nur unter der Bedingung umzusetzen, dass das Bassin hinter dem eisernen Vorhang²⁶ stehen bleiben konnte und für die Abende zwischen den ‚Inferno‘-Vorstellungen eine weitere Inszenierung entwickelt wurde, die ausschließlich auf dem kleinen Bühnenbereich vor dem eisernen Vorhang zu spielen war. Als ‚Füllstück‘ für die Abende zwischen den ‚Inferno‘-Vorstellungen schrieb Erik Gedeon den Liederabend ‚Thalia Vista Social Club‘. Während die Dante-Inszenierung trotz guter Kritiken mäßigen Erfolg beim Publikum hatte, entwickelte sich ‚Thalia Vista Social Club‘ zum absoluten Publikumsmagnet mit weit im Voraus ausverkauften Vorstellungen, der über sieben Spielzeiten gespielt wurde, den (ebenfalls erfolgreichen) Fortsetzungsabend ‚The Return of Thalia Vista Social Club‘ nach sich zog und zum finanziellen Erfolg des Thalia Theaters in den vergangenen Spielzeiten beträchtlich beigetragen hat.

An Dantes ‚Inferno‘ und Gedeons Liederabend lässt sich auch das Problem der Effektivität von Theaterarbeit illustrieren. Die Frage, ob das inhaltlich ‚richtige‘ Theater auf die Bühne gebracht wird, bezieht sich vor allem auf die Balance zwischen künstlerisch anspruchsvollen und meist weniger gut besuchten Inszenierungen einerseits und Publikumsmagneten, die aber wenig künstlerische Reputation einbringen, andererseits. Prinzipiell orientieren sich staatliche Träger bei der Beurteilung der Gesamtleistung eines Theaters an künstlerischen Kriterien. Die öffentliche Finanzierung soll es gerade ermöglichen, Theaterkunst auch dann auf die Bühne zu bringen, wenn sie für die ‚breite Masse‘ des Publikums unverständlich ist und entsprechend wenig Zuschauer findet. Gleichwohl sollen öffentlich finanzierte Theater eine angemessene Auslastung aufweisen, was als Indikator dafür gewertet wird, dass das Theater von den Bürgern der Gemeinde, die es mit ihren Steuern finanzieren, tatsächlich angenommen wird. In der Regel sind jedoch diejenigen Inszenierungen besser besucht, die, wie ‚Thalia Vista Social Club‘, unterhaltend, eingängig und verständlich sind, aber nicht zwingend künstlerisch anspruchsvoll. Sperrige und unbequeme Inszenierungen wie ‚Inferno‘ dagegen bringen dem Theater oft künstlerische Lorbeeren, aber wenige Zuschauer. Theaterleitungen müssen nicht nur mit dem Budget verantwortlich umgehen, sie müssen auch eine Repertoirezusammenstellung finden, mit der für eine Stadt oder ein Land

²⁶ Der eiserne Vorhang ist ein am vorderen Bühnenrand eingebauter Brandschutzvorhang, der Zuschauerraum und Bühne im Brandfall voneinander trennt.

‚das richtige‘, effektive Theater gemacht wird. Im Wesentlichen stehen sie vor der Frage, ob sie Kunst machen sollen, unabhängig davon, wie viele Zuschauer sie sehen möchten, oder ob sie diejenige Kunst machen sollen, die viele Zuschauer sehen möchten. Die Lösung dieser strategischen Frage ist mehr denn jede andere Führungsentscheidung am Theater Sache des Intendanten und wird abhängig von dessen Kunstverständnis sehr unterschiedlich entschieden. Die Art und Weise, welches Theater ein Intendant für ‚das richtige‘ hält beziehungsweise wie sehr er dem (breiteren) Publikumsgeschmack entgegenzukommen bereit ist, macht einen wesentlichen Teil seines künstlerischen Profils als Theaterleiter und seiner Attraktivität für Kulturbehörden und andere Arbeitgeber aus.

Nicht nur Effizienz und Effektivität verlangen den Theaterleitungen Balanceakte ab, sondern auch die Heterogenität der Theatermitarbeiter (vgl. auch Röper 2006: 61-66). In der Theaterbelegschaft sind die unterschiedlichsten Berufe im künstlerischen Bereich (Darsteller, Regisseure, Dramaturgen, Intendanten, Bühnen-, Masken- und Kostümbildner etc.), in der Bühnentechnik (Meister, Techniker und Handwerker für Bühne, Licht und Ton, technischer Direktor etc.) sowie in der Betriebsorganisation (Vorderhaus, Pressestelle, Kartenverkauf, Personal- und Rechnungswesen, Verwaltungsdirektor etc.) vertreten. Diese Vielfalt unter den Beschäftigten sorgt dafür, dass Theaterleitungen nicht nur unterschiedliche Tarifverträge, sondern auch unterschiedliche Arbeitseinstellungen miteinander vereinbaren müssen. Am Theater gelten parallel mehrere Tarifverträge, von denen der Normalvertrag Bühne (NV Bühne) für Bühnenkünstler und andere künstlerisch Tätige (Hausregisseure, Dramaturgen, leitende Bühnentechniker, Inspizienten, Souffleure) sowie der Bundesangestelltentarif und Beamtenverträge für den haustechnischen und betriebsorganisatorischen Bereich die einflussreichsten sind (ausführlicher vgl. Haunschild 2004c: 75 f.; Röper 2006: 66-82). Bis 2003 galten für Künstler je nach Sparte der Normalvertrag Solo, Normalvertrag Tanz, Normalvertrag Chor oder der Bühnentechnikertarif (für Techniker mit überwiegend künstlerischer Tätigkeit, zum Beispiel Lichtdesigner); erst dann wurden durch den auf einen verhältnismäßig weiten Personenkreis anzuwendenden Normalvertrag Bühne (§ 1 (2) NV Bühne) einheitlichere Rahmenbedingungen für künstlerische Beschäftigungsverhältnisse geschaffen. Weitere wichtige Arbeitsrechtsquellen am Theater sind die allgemeinen Dienstrechtsregelungen des Bürgerlichen Gesetzbuches, das durch Tendenzschutz eingeschränkte Betriebsverfassungsgesetz beziehungsweise Personalvertretungsgesetz, zwischen Theaterleitung und Betriebsrat abgeschlossene Betriebsvereinbarungen, die Hausordnung sowie durch betriebliche Übung in den Status von formalen Betriebsvereinbarungen übergegangene Bühnenbräuche (vgl. Röper 2006: 149-202; Waidelich 1001a: 47).

Wie die Interviewpartner berichteten, bedeutet die Vereinheitlichung der Vertragsverhältnisse durch die Einführung des NV Bühne für das Theatermanagement insofern eine Erleichterung, als dass die je nach Tarifvertrag unterschiedlichen Regelungen über Arbeitszeit, Pausen und die Zuweisung von Arbeitsinhalten die Koordination des Produktionsfaktors Arbeit durchaus erschweren können (vgl. auch Hoegl 1995: 89 ff.; Röper 2006: 82-87; Waidelich 1991b: 39-44; optimistischer v. Otting 2001). Tendenziell bieten dabei die künstlerischen Verträge dem Arbeitgeber wesentlich mehr Spielraum beim Einsatz der Arbeitskräfte als beispielsweise der Bundesangestelltentarif. In den Interviews berichteten Künstler oft von Situationen, in denen Bühnentechniker mit Verweis auf tarifvertragliche Arbeitszeiten Proben früher abbrechen, als es den Künstlern angemessen erschien. Unumstritten sind das Ausnutzen tarifvertraglicher Spielräume und die Bemühungen, auch nicht-künstlerische Mitarbeiter auf Basis des NV Bühne zu beschäftigen, sensible Themen in der aktuellen Personalpolitik der öffentlichen Theater, vor allem in Verbindung mit öffentlichen Diskussionen über die Kürzung der Stadt- und Staatstheaterbudgets. Ein Intendant berichtete, dass die Ausweitung des NV Bühne auf nicht im engeren Sinne künstlerisch tätige Mitarbeiter von der Belegschaft als Bedrohung ihrer Arbeitsplatzsicherheit empfunden werde. Auch sei die Theaterleitung ständig darum bemüht, Unsicherheiten und Unmut auszugleichen, der durch wenig diplomatisches Verhalten der Theaterkünstler gegenüber dem technischen und betriebsorganisatorischen Personal entstanden sei.

2.2.4 Überbetriebliche Organisationen

Die Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger listet rund 80 Verbände und Institutionen auf, die für die darstellenden Künste in Deutschland von Relevanz sind und die Arbeitswelt Theater prägen – zum Teil in erheblichem Maße (Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger 2004: 798-810). Die Liste reicht von der Akademie der Künste über diverse Bundesverbände von Künstlern und Kultureinrichtungen, rechtliche Institutionen wie die Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte (GEMA) und staatliche Kultursekretariate bis zur Zentralen Bühnen-, Fernseh- und Filmvermittlung (ZBF) der Bundesagentur für Arbeit und erhebt dennoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die organisierte Interessenvertretung sowohl für Einzelpersonen (z.B. Dramatiker-Union), Organisationen (z.B. Bundesverband Freier Theater – BUFT), Professionen (z.B. Bundesverband Theaterpädagogik) oder Gemeinden (z.B. Interessengemeinschaft der Städte mit Theatergastspielen - INTHEGA) ist in der Creative Industry Theater somit in vielfältigster Form verbreitet. Dieser Vielfalt zum Trotz sind im

Theateralltag und für die Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken nur wenige überbetriebliche Organisationen von Bedeutung.

In der Theorie der Beschäftigungssysteme werden derlei überbetriebliche Organisationen als *interfirm institutions* untersucht (vgl. Haunschild 2002, 2004a, 2004c; Marsden 1999). *Interfirm institutions* sind ‚institutionalisierte Formen der kollektiven Vertretung von Arbeitgebern (Arbeitgeberverbände) und Arbeitnehmern (Gewerkschaften, Betriebsräte) [...] aber auch zum Beispiel arbeitsrechtliche Gesetzesnormen, die arbeitsrechtliche Rechtsprechung und Gebräuche sowie weitere Akteure am Arbeitsmarkt, wie Vermittlungsagenturen oder Weiterbildungsinstitutionen‘ (Haunschild 2004c: 141). Diese *interfirm institutions* nehmen, wie in den Kapiteln 3 und 4 ausgeführt wird, in Beschäftigungssystemen spezifische Funktionen wahr. Im Folgenden werden die für die Arbeitswelt Theater zentralen *interfirm institutions* vorgestellt.

Die Interessenvertretung innerhalb der Theaterlandschaft wird auf Arbeitgeberseite vom Deutschen Bühnenverein übernommen. Seit seiner Gründung 1846 vertritt der Bühnenverein die Interessen der Theater als Organisationen. Hierzu gehörte von Beginn an das Vorhaben, das Wohl der Künstler zu fördern, was unter anderem durch die Einrichtung einer Künstlerpensionskasse oder allgemeinverbindlicher Regelungen der Arbeitsverhältnisse von Schauspielern geschah. In seiner Satzung setzt sich der Deutsche Bühnenverein das Ziel, ‚die einzigartige Vielfalt unserer Theater- und Orchesterlandschaft und deren kulturelles Angebot zu erhalten, zu fördern und zu pflegen. [...] Der Bühnenverein will die Theater und Kulturorchester bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützen, ihre Gesamtinteressen wahrnehmen, den Erfahrungsaustausch unter ihnen pflegen sowie der Gesetzgebung und Verwaltung mit Rat und Gutachten dienen.‘ (www.buehnenverein.de; 07.12.2005). Der Deutsche Bühnenverein ist Herausgeber der Fachzeitschrift ‚Die deutsche Bühne‘ und der jährlichen Theaterstatistik, womit er nicht nur monatlich die Themen der Arbeitswelt Theater beeinflusst, sondern auch für theaterinterne und kulturpolitische Auseinandersetzungen maßgebliche Daten liefert.

Als Arbeitnehmerverband der Bühnenkünstler fungiert die Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (GDBA), die auf dem ‚Ersten allgemeinen deutschen Bühnenkongress‘ 1871 in Weimar gegründet wurde. Die GDBA hat es sich zur Aufgabe gemacht, sich als Tarifpartner des Bühnenvereins für die ‚Wahrung und Förderung der künstlerischen, sozialen, wirtschaftlichen und rechtlichen Belange des deutschen Theaters im allgemeinen und ihrer [der Genossenschaft – *D.R.E.*] Mitglieder im Besonderen‘ einzusetzen (Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger 2004: 785). Die GDBA gibt als Pendant zur Theaterstatistik des Bühnenvereins jährlich das Deutsche Bühnen-Jahrbuch heraus, das Kontaktadressen von

Theatern, Institutionen und Schauspielern (bei diesen zzgl. Kurzbiographien) enthält, sowie das Fachblatt ‚bühnengenossenschaft‘. Spezielle Belange der Schauspieler werden seit 1978 außerdem vom Interessenverband Deutscher Schauspieler (IDS) vertreten. Seine Hauptaufgaben sind die Beratung der Mitglieder in allen berufsrelevanten Fragen und die Interessenvertretung der Schauspieler über Mitwirkung in Kulturgremien und Entscheidungsorganen wie beispielsweise dem deutschen Kulturrat. Mitglieder sind nach Angaben des IDS vor allem freischaffende Schauspieler (vgl. www.ids-ev.de; 07.12.2005).

Der Deutsche Bühnenverein und die Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger sind insofern die maßgeblichen interfirm institutions der Arbeitswelt Theater, als sie mit der Aushandlung der Tarifvertrags, des Normalvertrags Bühne, und der Bestellung der Bühnenschiedsgerichte die Arbeitswelt Theater bis in Detailfragen sehr stark beeinflussen. Schon 1874, drei Jahre nach der Gründung der GDBA, schlossen Bühnenverein und Genossenschaft den ersten Tarifvertrag über die Anstellung von Bühnenmitgliedern (für die folgenden Ausführungen vgl. Röper 2006: 178-202; Waidelich 1991a: 48-58). Zentrale Themen des Tarifvertrages waren und sind Regelungen über Beendigungen von Engagements, Arbeits- und Ruhezeiten, Beschäftigungsansprüche, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und Schutzbestimmungen für weibliche Bühnenangehörige. Darüber hinaus stellen Bühnenverein und GDBA seit 1919 das Bühnenschiedsgericht, das aus einem Berufsrichter und vier ehrenamtlichen Richtern (in der Regel zwei Intendanten und zwei Bühnenkünstler), besteht und eine den Erfordernissen der Bühnenkunst angemessene Arbeitsrechtsprechung ermöglichen soll. Das Bühnenschiedsgericht wird im NV Bühne als arbeitsrechtliche Instanz festgelegt und verhandelt arbeitsrechtliche Streitfragen, die oft als Musterprozesse für bislang ungeklärte Rechtsfragen am Theater Rechtswirklichkeit schaffen. GDBA und Bühnenverein besetzen außerdem paritätische Prüfungskommissionen für die in der darstellenden Kunst vertretenen Berufssparten. Den großen Einfluss der beiden Verbände auf die Arbeitswelt Theater fasst Waidelich folgendermaßen zusammen: ‚Das engere Gesetz des Bühnenlebens wird [...] durch die beiden Berufsverbände Bühnenverein und Genossenschaft austariert und geschaffen‘ (Waidelich 1991a: 58).

Als unabhängige und überparteiliche interfirm institution ist außerdem die Zentrale Bühnen-, Fernseh- und Filmvermittlung (ZBF) von Bedeutung. Die ZBF bietet als Unterabteilung der Bundesagentur für Arbeit Vermittlungsdienste auf dem Arbeitsmarkt für Schauspieler an und ist vor allem für kleinere Theater und (weniger erfolgreiche) freie Schauspieler von Bedeutung. Größere Häuser greifen eher in Notfällen oder für die Besetzung sehr spezieller Rollen auf die ZBF zurück (beispielsweise bei Krankheiten oder für die Besetzung von Rollen, die bestimmte physische Merkmale erfordern), im Normalfall verfügen

Theaterleitung und künstlerisches Betriebsbüro über genügend eigene Kontakte, um auch kurzfristige Personalengpässe zu bewältigen.

2.2.5 Produktionsstrukturen am Repertoiretheater

Herzstück des Theaters – und aus betriebswirtschaftlicher Sicht das am Markt angebotene Produkt – ist der Spielplan. Von September bis Juli wird an deutschen Staats- und Stadttheatern im Repertoirebetrieb gespielt: Jeden Abend wird ein anderes Stück aufgeführt, über den Monat verteilt werden auf der Hauptbühne eines A-Hauses rund 15 verschiedene Inszenierungen gegeben. Das Repertoire mittlerer und großer Theater beinhaltet zu einem beliebigen Zeitpunkt ca. 10-20 Premieren und 15-30 Wiederaufnahmen (vgl. Deutscher Bühnenverein 2004: 27-36). Das Schauspielhaus Düsseldorf zum Beispiel bestritt mit 32 Inszenierungen in der Spielzeit 2002/2003 763 Veranstaltungen auf Haupt- und Neben Bühnen, davon waren 536 Theaterabende. Zusätzlich geben Theater Gastspiele an in- und ausländischen Bühnen und auf Theatertreffen, laden Inszenierungen anderer Häuser als Gastspiele auf die eigenen Bühnen ein und beherbergen andere Kulturveranstaltungen wie Konzerte oder Matineen (das Schauspielhaus Düsseldorf bspw. gab 2002/2003 17 Gastspiele und war 31mal selbst Gastgeber). Während der sechswöchigen Theaterpause im Sommer vermieten Theaterhäuser ihre Hauptbühne oft an Variété- oder Musical-Produktionen, die das Haus über mehrere Wochen en suite bespielen und sowohl künstlerisches als auch technisches Personal mitbringen.

Bei der Stückwahl hat die Theaterleitung den Bildungsauftrag zu berücksichtigen. Aus diesem Grund findet sich in jedem Repertoire in der Regel mindestens ein Theaterstück von Goethe, Schiller, Shakespeare oder ähnlichen Autoren, das klassisch inszeniert wird und sich daher als Vorstellung für Schulklassen eignet. Abgesehen von der Erfüllung des Bildungsauftrages können Theaterleitungen aufgrund der Kunstfreiheit im Rahmen des Budgets frei über die Zusammenstellung des Spielplans entscheiden. Je nach Kunstverständnis des Intendanten können Schwerpunkte in der Präsentation neuer Autoren und Regisseure liegen oder kann eine Mischung von Avantgarde-Theater, klassischen und schlicht unterhaltenden Abenden das Ziel sein. Der Intendant des Ophelia-Theaters beispielsweise stellte während der Untersuchungsperiode avantgardistische Inszenierungen in den Vordergrund, während der Intendant des Titania-Theaters ein breiter gefächertes Repertoire entwickelte. Publikumszuspruch, Kritikerurteile und finanzielle Überlegungen spielen ebenfalls eine Rolle. Die Verantwortung für die Zusammensetzung des Spielplans liegt beim Intendanten.

Zum Ende jeder Spielzeit wird das Repertoire für die darauf folgende Theatersaison festgelegt, das heißt es wird entschieden, welche Stücke aus der auslaufenden Saison übernommen werden (so genannte Wiederaufnahmen) und welche Stücke neu produziert werden. Während der Theatersaison wird der monatliche Spielplan etwa vier Wochen im Voraus festgelegt. Durch die Probenarbeit in mehreren parallel arbeitenden Premiertteams, den so genannten Produktionsbetrieb, und den abendlichen Vorstellungsbetrieb auf mehreren Spielstätten ergibt sich ein komplexes und dynamisches Problem der Personaleinsatzplanung (vgl. auch Röper 2006: 108-117). Ensembleschauspieler, Gäste und Regieteams müssen so zu Probenteams zusammengestellt und Proben so geplant werden, dass sie mit den abendlichen Vorstellungen nicht kollidieren. Dabei sind diverse Rahmenbedingungen zu berücksichtigen: Verfügbarkeiten der freiberuflich arbeitenden Gäste und Regieteams und der eigenen Schauspieler, Verfügbarkeit von Probenräumlichkeiten, Technikern und anderen Hilfskräften, Einhaltung von Ruhezeit- und Pausenregelungen für alle Mitarbeiter, Arbeitszeitbeschränkungen für nicht-künstlerische Mitarbeiter und gegebenenfalls minderjährige Darsteller, strategische Überlegungen zur Spielplanaufstellung (zum Beispiel Platzierung von in Abonnements enthaltenen Stücken, Platzierung beliebter Stücke und Premieren am Wochenende), technisch notwendige Umbauzeiten, Kosten des Bühnenumbaus usw. Einerseits müssen Theaterleitungen versuchen, dieses Planungsproblem möglichst frühzeitig zu lösen, um für ihre Mitarbeiter ein Mindestmaß an Planungssicherheit zu erreichen und mit ihren Geschäftspartnern zumindest mittelfristig feste Vereinbarungen treffen zu können. Für Ensemble und Gastkünstler müssen Proben und Aufführungstermine festgelegt und mit Agenten rechtzeitig abgestimmt werden, mit Festivalveranstaltern und anderen Schauspielhäusern sind Gastspiele abzustimmen, Medienpartner und Kulturpolitik brauchen Terminzusagen und nicht zuletzt sind in einem Betrieb mit 200 bis 400 Beschäftigten die üblichen Personalplanungen mit Planungshorizonten von mehr als wenigen Wochen vorzunehmen, zum Beispiel Urlaubs- und Schichtplanungen oder Elternzeitvertretungen. Gleichzeitig wollen Theaterleitungen auf aktuelle Entwicklungen wie Kritiken, Publikumsresonanz, politische Themen oder Einladungen zu Theatertreffen so flexibel wie möglich reagieren, um Reputation und finanzielle Situation des Hauses zu verbessern. Dabei lässt sich, nach Aussage eines Intendanten (Sample I), auch mit langjähriger Theatererfahrung schwer voraussagen, wie Publikum und Kritik die Aufführungen aufnehmen werden. Dies gilt insbesondere für Uraufführungen und Inszenierungen junger Regieteams. Gerade solche Stücke müssen sich A- und B-Häuser aber leisten, um von Kunstszene und Kulturpolitik ernst genommen zu werden. Zusammenfassend kann als eines der Grundmerkmale der Theaterarbeit bezeichnet werden, dass sich in den unterschiedlichsten Situationen der aus der

künstlerischen Arbeit erwachsende Bedarf nach Flexibilität und das betriebsorganisatorische Bestreben nach Planungssicherheit gegenüberstehen. Entscheidende Schnittstellen der künstlerischen und betriebsorganisatorischen Arbeit sind der Intendant, die Direktoren von künstlerischem Betrieb, Technik und Verwaltung, die Disponenten des künstlerischen Betriebsbüros sowie zum Teil die Dramaturgen.

In diesen komplexen Balanceakt zwischen ökonomisch vorteilhafter Planung und flexibler Spielplangestaltung muss die Einstudierung neuer Repertoirestücke eingepasst werden. Die Spielzeit eines A-Hauses ist in zweimonatige Abschnitte unterteilt, während derer mehrere Inszenierungen parallel produziert werden. Jede Inszenierung wird von einem Team aus Schauspielern, Regisseur, Bühnen-, Kostüm- und Maskenbildnern, Dramaturgen und deren Assistenten erarbeitet, welches die Theaterleitung jeweils zusammenstellt (ausführlicher vgl. Kap. 3.3.1). Für jedes Stück gilt die immer gleiche Abfolge verschiedener Probenformen (vgl. auch Röper 2006: 110 ff.): Zunächst werden Leseproben abgehalten, dann werden auf der Probephöhne einzelne Szenen gestellt. Parallel werden Bühnenbild und Kostüme entworfen, gebaut und geschneidert. Erst während der Endproben finden Stückdurchläufe mit Licht, Maske, Kostüm sowie gegebenenfalls Musik und Filmtechnik auf der Originalbühne statt. Nach der Premiere wird das Stück in den Spielplan übernommen und abhängig vom Publikumszuspruch eine oder mehrere Spielzeiten hindurch aufgeführt. Bei Bedarf werden einzelne Wiederaufnahmeproben angesetzt.

Vom Probieren einzelner Szenen und Akte am Beginn bis zu den Durchläufen der Endproben steigert sich die zeitliche Belastung der einzelnen Beteiligten kontinuierlich. Die Proben der neuen Inszenierungen finden vormittags, zum Teil am Nachmittag und, je nachdem wie die Beteiligten in die Abendaufführungen eingebunden sind, auch abends statt. Formal begrenzen NV Bühne und Tarifverträge der nicht-künstlerischen Mitarbeiter über Ruhezeitregelungen die für Proben verfügbare Zeit (vgl. auch § 56 NV Bühne). In der Realität verhindert die Eigendynamik des Produktionsprozesses aber oftmals deren Einhaltung: Die Interviewpartner insbesondere von Sample I beschrieben, dass Abendproben nicht selten in nächtelangen Diskussionen enden, so dass ein geregelter Dienstschluss nicht planbar ist, oft aber von den Künstlern selbst auch gar nicht gewünscht wird. In die Ruhezeit fällt zudem oft die Fahrt von der Probephöhne ins große Haus: Um nicht zusätzlich zu den Umbauten zwischen zwei Abendveranstaltungen noch einen Umbau für das Bühnenbild der aktuell probierten Premiere finanzieren zu müssen, werden neue Inszenierungen bis kurz vor den Endproben auf Probephöhnen einstudiert, die in weniger zentralen (und damit weniger mietkostenintensiven) Vierteln der Stadt liegen als das Haupthaus (vgl. auch von Otting 2001).

2.2.6 Künstlerische Beschäftigungsverhältnisse am Theater

Die maßgeblichen Rahmenbedingungen für künstlerische Beschäftigungsverhältnisse am Theater setzt der Tarifvertrag, der Normalvertrag (NV) Bühne. Ensembleschauspieler und andere überwiegend künstlerisch tätige Theatermitarbeiter wie Dramaturgen, Hausregisseure, Inspizienten, Souffleure, Lichtdesigner und Leiter der Bühnenwerkstätten sind als so genannte Solomitglieder auf Basis des NV Bühne beschäftigt (für die folgenden Ausführungen vgl. den Gesetzestext des NV Bühne sowie Haunschild 2004c: 76 ff.; Röper 2006: 149-202; Waidelich 1991a passim, 1991b passim). Diese Beschäftigungsverhältnisse sind abhängige Dienstverhältnisse und der ihnen zugrunde liegende Arbeitsvertrag ist in der Regel auf ein Jahr befristet (zu Befristung und Vertragsbeendigung vgl. § 61 NV Bühne).²⁷ Die Besonderheit dieser nach NV Bühne befristeten Arbeitsverträge ist, dass sie sich automatisch um ein Jahr verlängern, wenn keiner der Vertragspartner eine so genannte Nichtverlängerungsmitteilung ausspricht. Grundsätzlich können sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer jeweils zum 31. Oktober einer Spielzeit eine Nichtverlängerungsmitteilung aussprechen, wenn sie das Arbeitsverhältnis zum Ende der Spielzeit zu beenden wünschen. Durch diese Regelung wird den Schauspielern Gelegenheit gegeben, sich noch eine Spielzeit lang potenziellen Arbeitgebern auf der Bühne zu präsentieren. Einer arbeitgeberseitigen Nichtverlängerungsmitteilung geht in der Regel eine Anhörung voraus, zu welcher der Schauspieler Gewerkschafts- oder Spartenvertreter hinzuziehen kann. Wird die Nichtverlängerungsmitteilung aus Anlass eines Intendantenwechsels ausgesprochen, so muss keinerlei weitere inhaltliche Begründung angegeben werden (Die Modalitäten der Nichtverlängerung des Arbeitsvertrages sind im Tarifvertrag über die Mitteilungspflicht und in § 61 NV Bühne genauer geregelt).

Neben der Möglichkeit, Arbeitsverträge ‚mit Rücksicht auf die künstlerischen Belange der Bühne‘ (§ 2 (2) NV Bühne) zu befristen, regelt der Tarifvertrag unter anderem die Bekanntmachung und Kenntnisnahme der Arbeitseinteilung, Eigentumsrechte zum Beispiel bei Film- und Fernsehaufnahmen, Vergütung (inkl. Sozialbezüge, vermögenswirksame Leistungen, Urlaubsgelder, zusätzliche Altersversorgung) sowie Urlaubsansprüche und die Betriebsferien in der Spielpause im Sommer. Zusätzlich zum NV Bühne gelten diverse Sonderregelungen (vgl. Röper 2006: 174-178), die zusammen mit so genannten Bühnenbräuchen, Sprüchen des Bühnenschiedsgerichts und der Bundesgerichte die folgenden wesentlichen Rahmenbedingungen des Beschäftigungsverhältnisses konstituieren:

²⁷ Junge Schauspieler im Erstengagement erhalten meist auf zwei Jahre befristete Verträge; sofern Schauspieler 15 Jahre lang ununterbrochen an einem Theater beschäftigt waren und sie mindestens 55 Jahre alt sind, geht der befristete in einen unbefristeten Arbeitsvertrag über.

- Solomitglieder²⁸ müssen angemessen beschäftigt werden (§ 54 NV Bühne). Nach allgemeiner Auffassung heißt dies, dass ihnen durch mindestens zwei größere Rollen pro Spielzeit die Gelegenheit gegeben werden muss, ihre schauspielerischen Fähigkeiten der Öffentlichkeit zu präsentieren.
- Die Probandisposition richtet sich in erster Linie nach künstlerischen Belangen. Zwar sind Ruhezeiten von vier Stunden vor Aufführungen und 11 Stunden pro Nacht vorgeschrieben und sind Schauspieler an Sonn- und Feiertagen sowie direkt nach Abendaufführungen nicht zur Probenteilnahme verpflichtet, aber mit Verweis auf den künstlerischen Stand einer Produktion kann von diesen Ruhezeitregelungen jederzeit abgewichen werden (§ 56 NV Bühne). Im Arbeitsalltag achten Schauspieler oft selbst nicht auf die Einhaltung der tarifvertraglichen Ruhezeiten beziehungsweise nutzen sie zur Erledigung von Arbeiten außerhalb der Proben (Textstudium, inhaltliche Vorbereitung, Kostümproben, Terminkoordination, Pressetermine o.ä.).
- Solomitgliedern ist eine monatliche Mindestgage von 1.550 Euro zu zahlen (§ 58 NV Bühne). Schauspieler an A- und B-Häusern sowie Schauspieler mit Berufserfahrung verdienen zwar deutlich mehr (beispielsweise beträgt die Durchschnittsgage für Ensembleschauspieler des Thalia Theater Hamburg angeblich 3.600 Euro (Briegleb 2005: 10)), aber Spitzengehälter für Solokünstler, wie sie im Opern- und Musikbereich üblich sind, werden an deutschen Repertoiretheatern nicht annähernd gezahlt.
- Solomitglieder haben während der Spielzeit das Recht, acht Urlaubstage zu nehmen, an denen sie nicht erreichbar zu sein brauchen (ausdrücklich ausgenommen von diesem Anspruch sind der 1. Mai und der 24. Dezember, § 57 NV Bühne). An allen anderen Tagen müssen sie (sofern sie nicht ohnehin für die Wahrnehmung von Terminen im Rahmen ihres Arbeitsvertrags eingeteilt sind) erreichbar sein und ihren Aufenthaltsort so wählen, dass sie sich im Falle einer Benachrichtigung bis 17 Uhr rechtzeitig zur Abendaufführung im Theater einfinden können (so genannte Residenzpflicht, § 6 NV Bühne).

Der NV Bühne enthält somit auffallend viele Regelungen, die die Betriebsorganisation, den Produktionsprozess und die Arbeitsform, das heißt die Art und Weise, in der Arbeitspotenzial in Arbeitsleistung umgesetzt wird, direkt betreffen. Vergewahrtigt man sich, dass das Produkt Theater ohnehin nur wenig Spielraum bei der Ausgestaltung der Produktionsprozesse

²⁸ Solomitglieder sind sämtliche Einzeldarsteller und andere Theaterkünstler, die als Einzelperson und nicht im Kollektiv (Chor, Ballett) arbeiten (§ 1(2) NV Bühne). Am Theater sind dies beispielsweise Schauspieler, Regisseure, Dramaturgen, Bühnen- und Kostümbildner und Souffleure.

am Theater zulässt (es wäre beispielsweise offensichtlich unsinnig, den Vorstellungsbetrieb komplett auf den Vormittag zu verlegen), so wird deutlich, dass der NV Bühne die Arbeitsorganisation der branchenweit ohnehin ähnlichen Produktionsprozesse bis hin zu kleinsten Details bestimmt und damit zusätzlich zur deren Homogenisierung innerhalb der Industrie beiträgt. Beispielsweise legt § 6 NV Bühne einheitlich für alle deutschen Theater fest, bis zu welcher täglichen Uhrzeit (14h) von den Schauspielern verlangt werden kann, dass sie sich über eventuelle Terminänderungen für denselben oder den folgenden Arbeitstag selbständig am schwarzen Brett informieren müssen und ab wann die Disponenten verpflichtet sind, die Schauspieler gesondert (in der Regel per Anruf) über Änderungen zu informieren. Der konkrete Arbeitsalltag am Theater beziehungsweise in praxistheoretischer Terminologie der Kontext der Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken ist damit in wesentlich deutlicherer Weise von kollektiven Strukturen geprägt als in anderen Industrien. Während beispielsweise der Tarifvertrag Metall zwar auch allgemeinverbindliche Regelungen zu Arbeitszeit, Pausen und Urlaub erhält, lassen seine Vorschriften unendliche Möglichkeiten der konkreten Ausgestaltung von Produktionsprozessen zu. In Verbindung mit dem für alle Theater gleichen Produktionsziel, nämlich der Produktion eines pro Spielzeit bis zu 35 Stücke umfassenden Repertoires, bewirken die Regelungen des NV Bühne und der ergänzenden Tarifverträge, Bühnenbräuche und Schiedssprüche dagegen eine in der gesamten Repertoiretheaterlandschaft einheitliche Gestaltung der Produktionsprozesse. Diese Einheitlichkeit begünstigt die Mobilität der Theaterkünstler innerhalb der Industrie, da sie sich schnell in die Produktionsabläufe eines neuen Arbeitgebers einarbeiten können. Die in anderen Industrien zum Teil sehr relevante Möglichkeit, sich durch spezifische Produktionsorganisation Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten, entfällt nahezu vollständig. Wettbewerbsvorteile am Theater lassen sich fast ausschließlich über die künstlerischen Mitarbeiter begründen und halten – was neben der im künstlerischen Feld dominanten Wertschätzung der Kunst um der Kunst willen zu einem auch betriebswirtschaftlich-ökonomisch begründeten Primat der Kunst und des künstlerischen Könnens der Theaterschaffenden führt.

Zusätzlich zu ihrer Ensembledätigkeit arbeiten viele Ensembleschauspieler, so es ihnen von der Theaterleitung erlaubt wird, in Projekten außerhalb ihres Hauses. Meist sind dies Film- und Fernsehproduktion, Lesungen, Synchronisation, Hörspielproduktion oder Gastengagements an anderen Theatern. Diese Projekte dienen den Schauspielern nicht nur dazu, zusätzliche Gagen zum oft nicht üppig bemessenen Ensemblegehalt zu verdienen, sondern bieten auch Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen, sich einer breiteren Öffentlichkeit zu präsentieren oder schlicht den eigenen Marktwert zu testen (vgl. ausführlicher Kap. 4.1,

4.3). Nebenengagements sind genehmigungspflichtig (§ 4 NV Bühne) und da sie nicht nur zusätzliche physische und mentale Arbeitsbelastungen darstellen, sondern auch die Verfügbarkeit der Ensembleschauspieler einschränken und damit die Komplexität der Personalplanung erhöhen, haben Theater nur ein begrenztes Interesse daran, Ensembleschauspielern diese Genehmigung zu erteilen. Dieser Interessenkonflikt ist oft Anlass für Unmut zwischen Schauspielern und Arbeitgebern. In einem gewissen Rahmen begrüßen Theaterleitungen die Beteiligung ihrer Ensemblemitglieder an außerhäusigen Projekten allerdings, da die so erworbene Reputation der Schauspieler auch den Ruf des Hauses und die Attraktivität der eigenen Produktionen positiv beeinflussen kann.

Angesichts des Mix aus Ensembleverträgen und Nebenbeschäftigungen oszilliert die Beschäftigungssituation der Schauspieler zwischen Freiberufler- und Arbeitnehmerdasein (ausführlicher vgl. Haunschild und Eikhof 2009a). Intendanten hingegen haben zumeist auf fünf Jahre befristete Verträge, die sich am zwischen GDBA und DBV ausgehandelten Intendantenmustervertrag orientieren (vgl. Waidelich 1991a: 60, 79 f.). Im Falle eines Wechsels nimmt der Intendant in der Regel ein Drittel seines Ensembles mit an sein neues Haus, ein Drittel bleibt am Haus und ein Drittel wird gegen neue (nicht vom nachfolgenden Intendanten ‚mitgebrachte‘) Schauspieler ausgetauscht. Diese vom System aus künstlerischen Gründen befürworteten drastischen Personalwechsel werden rechtlich durch die für Theater als Tendenzbetriebe geltenden arbeitsrechtlichen Sonderregelungen, insbesondere den NV Bühne und den Tarifvertrag über die Mitteilungspflicht, und inhaltlich-arbeitsorganisatorisch durch die an allen Theatern einheitlichen Produktionsstrukturen möglich gemacht.

Schauspieler, die nicht als Ensemblemitglieder, sondern nur für eine Produktion oder einen Teil der Spielzeit engagiert werden, erhalten in der Regel Gastverträge (vgl. Haunschild 2004c: 79 f.). Auch Gastverträge sind abhängige Dienstverträge, die ein sozialversicherungspflichtiges und mit Arbeitnehmerschutzrechten verbundenes Beschäftigungsverhältnis begründen. Gastverträge können zwischen Theaterleitung und Schauspielern beziehungsweise deren Agenten frei ausgehandelt werden, sie legen meist eine Probenpauschalvergütung, eventuelle Spesenzahlungen sowie Vorstellungshonorare fest. Im Gegensatz zu Ensembleschauspielern wird mit Gästen die zu übernehmende Rolle vertraglich vereinbart und sie sind weder verpflichtet, andere Rollen anzunehmen, noch besteht die für Ensembleverträge charakteristische Residenzpflicht. Je nachdem, wie häufig Gastschauspieler an einem Haus arbeiten, werden sie zum Teil als ‚feste Gäste‘ eines Hauses bezeichnet und entsprechend in den Veröffentlichungen geführt. Eine ausgeprägte Politik der Arbeit und des Werbens mit Gastschauspielern verfolgte 2003-2005 Tom Stromberg als Intendant des Hamburger Schauspielhauses, der das unter seiner Intendanz stark verkleinerte Ensemble mit

von anderen großen Bühnen und aus Filmen bekannten Gästen wie Robert Stadlober, August Diehl, Hans Diehl, Cathrin Striebeck und Marek Harloff ergänzte und die Werbekampagnen für die einzelnen Produktionen gezielt mit Bildern dieser Gastschauspieler führte.

Regisseure, Bühnenbildner, Kostümbildner und Musiker werden als Selbständige engagiert, im Rahmen von Werkverträgen, freien Dienstverträgen oder als freiberufliche Mitarbeiter (vgl. auch Haunschild 2004c: 79). Im Gegensatz zu Gastschauspielern gelten für sie weder Arbeitnehmerschutzrechte noch arbeitgeberseitige Sozialversicherungspflicht. Sie ähneln den Gastschauspielern allerdings insofern, als dass auch Regisseure, Bühnen- und Kostümbildner oder Musiker oft eng mit bestimmten Theatern zusammenarbeiten. Intendanten haben meist verhältnismäßig stabile Beziehungen zu Regisseuren, deren Arbeit sie schätzen und diese Verbindungen sind die Grundlage regelmäßiger Kooperationen. Regisseure, Bühnen- und Kostümbildner arbeiten ihrerseits oft als Regieteams zusammen und lassen sich nur gemeinsam unter Vertrag nehmen (vgl. Kap. 3.3.1).

2.2.7 Ausbildung und Arbeitsmarkt für Schauspieler

Der Tarifvertrag NV Bühne macht nur einen Teil der überbetrieblichen Strukturen aus, in die Beschäftigungsverhältnisse am Theater eingebettet sind. Darüber hinaus stellen auch das Ausbildungssystem und der Arbeitsmarkt für Theaterkünstler wesentliche Rahmenbedingungen künstlerischer Arbeitspraxis am Theater dar. Da in der empirischen Untersuchung Schauspieler im Vordergrund standen, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf diese Künstlergruppe.

„Schauspieler“ ist in Deutschland kein geschützter Beruf und aus diesem Grund gibt es auch keine verbindliche Ausbildung, die zu dessen Ausübung berechtigen und damit den Zugang zum Beschäftigungssystem formal regeln würde (vgl. Haunschild 2004c: 80). Hauptberufliche Schauspieler haben in der Regel entweder eine der rund 15 deutschen beziehungsweise 20 deutschsprachigen staatlichen Schauspielschulen besucht. Zwar finden sich auch an renommierten Theatern immer wieder Autodidakten und an einer der rund 50 Privatschulen beziehungsweise von Privatlehrern ausgebildete Schauspieler, aber für eine Karriere als Ensemblemitglied oder als erfolgreicher freier Schauspieler ist zunehmend ein Studium an einer der besseren staatlichen Schulen Voraussetzung (vgl. auch Haunschild 2002: 585). Während die Ausbildung an staatlichen Hochschulen zum Zeitpunkt der Untersuchung überwiegend kostenlos war, betrug die monatliche Ausbildungsgebühr an privaten Schulen zwischen 300 und 625 Euro (Becker et al. 2003). An renommierten Schulen wird nach schriftlicher Bewerbung und mehreren Vorspiel-Runden durchschnittlich ein Prozent aller Bewerber in die Anfangsklasse aufgenommen. Bewerber müssen nicht nur die

Aufnahmeprüfungen bestehen, sie dürfen außerdem maximal 25 Jahre alt sein und keine körperlichen oder sprachlichen Behinderungen haben. Die Regelstudienzeit an staatlichen Schauspielschulen beträgt vier Jahre. Die Ausbildung ist in Grund- und Hauptstudium gegliedert und beinhaltet eine erfolgreich zu absolvierende Zwischenprüfung. Staatliche Schauspielschulen schließen mit dem Diplom ab; private Schulen bieten keinen einheitlichen Abschluss an, organisieren aber in der Regel ein Vorsprechen bei der ZBF. Diese so genannte ‚ZBF-Prüfung‘ wird ebenfalls als Zeugnis der Bühnenreife angesehen, genießt allerdings geringeres Ansehen als der Hochschulabschluss (vgl. Kap. 4.2.1). Wesentliche Ausbildungsinhalte sind Improvisation, Rollenstudium, Sprecherziehung, Stimmbildung und Atemtechnik, musikalische Ausbildung, Bewegungs- und Tanztraining, Fechten, Bühnentechnik und Requisite, Theater- und Musikgeschichte, Literatur, schauspieltheoretische Grundlagen, schauspielrelevante Rechtskenntnisse und (vor allem an privaten Schulen) spezielle Ausbildungsinhalte zum Bereich Film, Funk und Fernsehen.

Ziel der Hochschul-Zwischenprüfung ist es nach Aussage des Studienleiters (Sample IV), zu prüfen, ob die Studierenden das Basishandwerk der Schauspielerei beherrschen und als Person befähigt sind, den Beruf Schauspieler auszuüben. Ausschlaggebend sind die Durchlässigkeit und Ausdrucksstärke des Körpers sowie die *„Fähigkeit, sich anhand eines Textes Figuren und Situationen vorstellen“* und *„einen leeren Raum zum Leben [...] bringen“* zu können (Studienleiter Sample IV). Die Abschlussprüfung dient eher der Bestätigung der Bühnenreife, die Entscheidung über die prinzipielle Befähigung einer Person, Schauspieler zu werden, ist zu diesem Zeitpunkt normalerweise bereits gefallen. Im letzten Jahr der Ausbildung arbeiten renommierte Schauspielschulen typischerweise in Werkstattprojekten mit großen Theaterhäusern zusammen, um Schauspielern und Fachöffentlichkeit Gelegenheit zu geben, einander kennen zu lernen. Zum Ende des Studiums werden für jede Abschlussklasse Vorspieltermine angesetzt, zu denen Intendanten und Dramaturgen der Theater anreisen, um die Absolventen zu beobachten und mit für ihre Produktionen interessanten Nachwuchskünstlern Kontakt aufzunehmen. Während Schauspielschulen mit hoher Reputation wie etwa die Ernst-Busch-Schule in Berlin keinerlei Probleme haben, Dramaturgen und Intendanten größerer Theater für das Vorspielen der Abschlussklassen zu interessieren, müssen kleinere Schulen den Theatern wesentlich mehr entgegenkommen – oft im wörtlichen Sinne, indem sie mit ihren Absolventengruppen zu den Theatern reisen.

Potenziell interessante Nachwuchsschauspieler werden von den Theaterleitungen zum Vorsprechen eingeladen. Das Vorsprechen ist nicht nur ein kritischer Bestandteil des Rekrutierungsprozesses an einem Haus, sondern für die Karriere eines Schauspielers insgesamt, da derselbe Intendant oder Dramaturg einen Kandidaten auch Jahre später und an einem

anderen Haus kaum zu einem zweiten Vorsprechen einladen wird, wenn er im ersten Vorsprechen nicht überzeugt oder zumindest interessiert hat. In der deutschsprachigen Theaterlandschaft sind sowohl der Kreis einflussreicher Personen als auch die Anzahl der für Schauspieler relevanten Positionen eng begrenzt. Bewerber haben nur selten eine zweite Chance, Entscheider von ihrer grundsätzlichen Befähigung zur Schauspielerei zu überzeugen, wobei subjektive Präferenzen der Entscheider und die Tagesform der Bewerber eine wesentliche Rolle spielen. Das Wissen um diese Situation setzt (Nachwuchs-)Schauspieler unter starken Leistungsdruck. Schauspielschüler und junge Schauspieler halten diese Anspannung oft nicht aus und erleben Studium und Berufseinstieg als dauernde Abfolge von Krisen und Zusammenbrüchen. Dies wurde in der empirischen Teilstudie IV deutlich und ist auch eindrucksvoll in Andreas Veiels Dokumentarfilm ‚Die Spielwütigen‘ festgehalten.

Generell stehen sich auf dem Arbeitsmarkt Theater Theaterhäuser als Nachfrager und Theaterkünstler als Anbieter von Arbeitsvermögen gegenüber. Aufgrund der Aufführungssprache Deutsch ist die Anzahl der potenziellen Arbeitgeber für deutsche Schauspieler zunächst auf Theater in Deutschland, Österreich und der Schweiz beschränkt; hinzu kommen Film-, Fernseh-, Rundfunk- und Hörspielproduktionen. Diese Beschäftigungsmöglichkeiten bieten jedoch bei weitem nicht allen, die als Schauspieler arbeiten möchten, die Gelegenheit dazu. Als ‚professionelle‘ Schauspieler werden diejenigen bezeichnet, ‚die eine (wie auch immer definierte) anerkannte Ausbildung absolviert haben und/oder die Schauspielerei als hauptberufliche Beschäftigung ausüben‘ (Haunschild 2004c: 80). Angesichts nicht einheitlich geregelter Ausbildungswege, hoher Arbeitslosigkeit und weiter Verbreitung von befristeten Arbeitsverträgen und Werkverträgen erlauben aber auch diese Kriterien nur eine vage Abgrenzung. Haunschild geht in einer Zusammenfassung der Schätzungen unterschiedlicher Interessenverbände davon aus, dass in Deutschland etwa 9.000 bis 10.000 professionelle Schauspieler aktiv sind (vgl. Haunschild 2004c: 80). Der Deutsche Bühnenverein gibt für die Spielzeit 2002/2003 2.345 auf Basis des NV Bühne beschäftigte Schauspieler an (Deutscher Bühnenverein 2004: 180), die Gesamtzahl der mit unterschiedlichen Verträgen an den deutschen Theatern engagierten Schauspieler beträgt für diese Zeit laut der Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger 6.952 (Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger 2004: 14). Für die Gruppe der darstellenden Künstler insgesamt (Schauspieler, Sänger, Regisseure, Tänzer, Bühnenleiter etc.) zählt die Bundesagentur für Arbeit (2004) 20.733 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.

Obwohl der Ensemblevertrag Referenzpunkt für Beschäftigungsverhältnisse am Theater und Karriereziel der meisten Schauspieler ist, ist die große Mehrheit von ihnen unter anderen rechtlichen Bedingungen beschäftigt. Zwei Drittel aller professionellen Schauspieler in

Deutschland arbeiten nicht im Repertoiretheater-Ensemble, sondern entweder (a) als Gäste mit Verträgen für eine Inszenierung, (b) mit einem Vertrag für einen Teil der Saison, (c) mit unterschiedlichen Verträgen an privaten, kommerziellen oder freien Theatern, (d) nicht am Theater, aber in ihrem Schauspielberuf, das heißt für Film-, Fernseh- oder Radioproduktionen, oder sie sind (e) arbeitslos oder (f) in einer Beschäftigungssituation, die eine Kombination dieser Merkmale aufweist (in Anlehnung an Haunschild 2004c: 81). Arbeitslosenstatistiken für Schauspieler liegen nicht vor, die Bundesanstalt für Arbeit (2004) gibt für alle darstellenden Künstler eine Arbeitslosenquote von rund 23 Prozent in 2004 an. Aufgrund der Besonderheiten künstlerischer Beschäftigungsverhältnisse (beständige Wechsel zwischen Arbeit und Erwerbslosigkeit, Parallelangagements) sind derlei Statistiken aber nur begrenzt aussagefähig (ausführlicher vgl. Haunschild 2004c: 81). Da die Schauspielschulen ungefähr gleich viele Frauen und Männer auf den Arbeitsmarkt entlassen, für Frauen aber insbesondere in klassischen Stücken wesentlich weniger Rollen vorgesehen sind (ca. ein Drittel Frauenrollen, zwei Drittel Männerrollen mit einem besonders großen Missverhältnis zwischen Rollen und Arbeitsangebot für Frauen im Alter von 35 bis 50 Jahren) gestaltet sich die Arbeitsmarktsituation für Schauspielerinnen noch einmal schwieriger als für ihre männlichen Kollegen. Unter den etwa 4.500 Schauspielern, die nach Angaben der Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger anders als im Rahmen eines Ensemblevertrags tätig sind, dürften viele Fälle sein, die ihren Lebensunterhalt nicht vollständig über Theaterengagements bestreiten können. Auch wenn aggregierte Zahlen ebenso wie Durchschnittswerte für die Arbeitswelt Theater nur beschränkt aussagekräftig sind, lässt sich insgesamt sehr deutlich eine für die Anbieter von Arbeitskraft ungünstige Marktsituation erkennen: Einen existenzsichernden Ensemblevertrag hat schätzungsweise nur jeder dritte oder vierte derjenigen, die sich als Berufsschauspieler verstehen.

Ebenfalls wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsmarktsituation für Schauspieler hat die Höhe der staatlichen Subventionen. In den letzten Jahren wurden die den Staats- und Stadttheatern zugeteilten Budgets insgesamt gesenkt und von den Theatern eine Steigerung der Einspielergebnisse gefordert. Gleichzeitig sanken die für künstlerische Mitarbeiter zur Verfügung stehenden Budgets durch tarifliche Gehaltserhöhungen für die nicht-künstlerischen Mitarbeiter der Häuser (vgl. u.a. Briegleb 2003, 2005; Herdlein 2004, 2005; Laudenbach 2003; Schmidt 2005). Tendenziell stehen den Theatern somit immer weniger Finanzmittel für das Engagement von Schauspielern (und anderen künstlerischen Mitarbeitern wie Regisseuren oder Dramaturgen) zur Verfügung, wodurch sich der Arbeitsmarktdruck für Schauspieler zusätzlich erhöht.

2.2.8 Medien, Theatertreffen und Preise

Angesichts der großen Anzahl der Repertoiretheater insgesamt sind vergleichsweise wenige Häuser von künstlerischer Bedeutung für die Branche. Als Theater von sehr gutem Ruf, so genannte A-Häuser, gelten grundsätzlich nur die großen Theater in Berlin (Deutsches Theater, Volksbühne, Berliner Ensemble), Hamburg (Thalia Theater, Deutsches Schauspielhaus) und München (Kammerspiele). Ansehen und Stellenwert kleinerer Häuser etwa in Bochum, Düsseldorf, Hannover oder Stuttgart hängen dagegen stark von der jeweils aktuellen Theaterleitung ab (vgl. auch Briegleb 2005). Für diese Bewertung haben – ähnlich wie für Kinofilme und Literatur – auch in der Theaterlandschaft Rezensionen, Festivals und Preisverleihungen eine besondere Bedeutung. Die Beschäftigungschancen einzelner Theaterkünstler hängen ebenso wie die Vergabe öffentlicher Gelder an Theaterhäuser stark davon ab, welchen Ruf die jeweils beteiligten Schauspieler, Regisseure oder Intendanten innerhalb der Creative Industry Theater haben. Dabei ist wichtig, zu verstehen, dass es die Personen selbst sind, die für ein bestimmtes Theaterverständnis und künstlerisches Können stehen, nicht die Theaterhäuser als solche. Lediglich eine kleine Anzahl von Häusern wird unabhängig von der jeweiligen Intendanz als künstlerisch bedeutend gesehen (etwa das Burgtheater in Wien, Deutsche Schauspielhaus in Hamburg, Schauspielhaus Zürich), aber auch dieser Ruf ist weder fix noch garantiert er Erfolg oder eine bestimmte Auffassung von Theater: Das Hamburger Schauspielhaus sammelte unter Frank Baumbauer Auszeichnungen als Theater des Jahres, während die anschließende Theaterleitung unter Tom Stromberg dem Haus den umstrittenen Ruf eines Experimentier- und Avantgarde-Theaters (bei wohlwollenden Kritikern) beziehungsweise Kopulationstheater (bei weniger wohlwollenden Kritikern und Kulturpolitikern) einbrachte (vgl. exemplarisch Hamburger Abendblatt 2002a, 2002b, 2002c). Christoph Marthaler zerstritt sich ob seiner modernen Inszenierungen mit dem Züricher Publikum so sehr, dass die Stadt wegen leerer Kassen und künstlerisch als zweifelhaft bewerteten ‚Fäkaltheaters‘ zeitweilig seine Absetzung beschloss (vgl. zusammenfassend Hürlimann 2002; Jessen 2002; Kümmel 2002). Das Burgtheater schlussendlich blieb unter Claus Peymann nur deswegen gut besucht, weil die empörten, aber kulturgläubigen Wiener sich entschlossen, sein Skandaltheater und die Angriffe auf das österreichische Publikum nicht als Zumutung zu verurteilen, sondern als fremdverordnete kollektive Katharsis anzunehmen (vgl. Frank 1988; Henrichs 1988; Peymann 1988 sowie die Leserbrief-Seite der ZEIT 1988(25):45).

Innerhalb der Medien sind es vor allem die Rezensionen in den Feuilletons der überregionalen Tages- und Wochenzeitungen, die über die Wahrnehmung einer Inszenierung und der mit ihnen verbundenen Theaterkünstler entscheiden. Theaterkritiker, die in der ZEIT,

Frankfurter Allgemeinen Zeitung und Süddeutschen Zeitung veröffentlichen, haben die gewichtigste Stimme innerhalb der Theaterlandschaft. Ihre Inszenierungsrezensionen beeinflussen nicht nur das potenzielle Publikum, sondern vor allem die Meinungsbildung innerhalb der Arbeitswelt Theater. Ähnliches gilt für die monatlich erscheinenden Fachblätter ‚Theater heute‘, ‚Die deutsche Bühne‘ und ‚bühnengenossenschaft‘. Fernsehberichterstattungen spielen auch nach Einrichtung des Theaterkanals des Zweiten Deutschen Fernsehens nur eine untergeordnete Rolle. Für das Publikum vor Ort sind außerdem Rezensionen in Lokalzeitungen von Bedeutung, allerdings beeinflussen diese nur in seltenen Fällen die Ereignisse in der Theaterlandschaft im engeren Sinne (einer dieser seltenen Fälle war die Berichterstattung der Hamburger Lokalblätter des Axel Springer Verlages im Jahr 2004, die mit gezielten Berichten die Eskalation der Beziehung zwischen Kulturpolitikern und dem damaligen Intendanten des Deutschen Schauspielhauses, Tom Stromberg, förderten, vgl. exemplarisch Hamburger Abendblatt 2002a, b, c).

Überregionale Zeitungen und Fachmagazine sind darüber hinaus tonangebend in der Diskussion allgemeiner theaterbezogener Themen (z.B. Kulturpolitik, wirtschaftliche Entwicklung und (Re-)Organisation der Theaterhäuser) und in inhaltlichen Auseinandersetzungen zum Beispiel um den erforderlichen Grad der Werkstreue oder die Wahrnehmung von Gegenwartsdramatik. Mit Interviews, Reportagen und Portraits einzelner Theaterkünstler sowie Abdrucken neu erscheinender Stücke beeinflussen sie außerdem direkt die Reputation individueller Akteure. Ein zentraler Bestandteil der Fachberichterstattung und Reputationsbildung über die Medien ist die jährliche Wahl der besten Theater, Schauspieler, Nachwuchsschauspieler, Regisseure, neuen Stücke usw., die von einer von ‚Theater heute‘ eingesetzten Jury durchgeführt und im ‚Theater heute‘-Jahrbuch veröffentlicht wird.

Ein weiteres Merkmal der deutschen Theaterlandschaft und von großem Einfluss auf die Reputation der Theaterkünstler sind so genannte Theatertreffen. Hierbei handelt es sich um von einzelnen Theatern veranstaltete und zum Teil von den Städten und Ländern, zum Teil von privat(wirtschaftlich)en Sponsoren finanziell unterstützte Festivals, zu denen für einen Zeitraum von ca. zwei Wochen Inszenierungen aus anderen Städten und dem Ausland eingeladen werden. Je nach Größe des Theatertreffens sind die Vorstellungen auf mehrere Spielstätten verteilt und durch mehr oder weniger zahlreiche Begleitveranstaltungen wie Lesungen, Podiumsdiskussionen und (Premieren-)Feiern verbunden. Am bedeutendsten ist das Berliner Theatertreffen, das sowohl wegen der Anzahl der Inszenierungen und Begleitveranstaltungen als auch der dort verliehenen Preise das meiste (Fach-)Publikum anzieht. Weitere wichtige Theatertreffen sind die Mülheimer Theatertage ‚Stücke‘, an deren Ende jährlich der Mülheimer Dramatikerpreis verliehen wird und das daher vor allem für

Gegenwartsautoren und (Nachwuchs-)Künstler von Bedeutung ist, die vom Thalia Theater veranstalteten ‚Autorentheatertage‘ in Hamburg und der ‚Heidelberger Stückemarkt‘ des dortigen Stadttheaters. Während ein wichtiges Element der Festivals in Berlin und Mülheim der künstlerische Wettbewerb um Auszeichnungen ist, zielen die Treffen in Hamburg und Heidelberg darauf ab, jungen oder besonders guten Inszenierungen die Chance zu geben, sich in einer anderen Region oder überhaupt zum ersten Mal zu präsentieren.

Für Schauspieler sind schlussendlich eine Reihe von Einzelpreisen und Auszeichnungen relevant, die jährlich vergeben werden. Zusätzlich zu den ‚Theater heute‘-Auszeichnungen in den Kategorien Beste Schauspielerin/Beste Schauspieler oder Nachwuchsschauspielerin/Nachwuchsschauspieler gibt es in der deutschen Theaterlandschaft eine Reihe von Möglichkeiten, individuelle schauspielerische Leistung öffentlich anzuerkennen, zum Teil, wie etwa beim ‚Alfred Kerr-Darstellerpreis‘ oder dem ‚Boy Gobert‘-Preis, verbunden mit nicht unerheblichen Preisgeldern. Insbesondere für junge Schauspieler können diese Preise als ‚Qualitätssiegel‘ die Türen zu großen Häusern öffnen.

Da Preise, Einladungen zu Theatertreffen und andere Auszeichnungen subjektiv beeinflusste Urteile sind, werden sie innerhalb der Arbeitswelt Theater nicht als allgemeinverbindliches Verdikt an- oder hingenommen, sondern eher als Anlass zu Diskussionen verstanden. Dennoch sind sie für die allgemeine Wahrnehmung innerhalb der deutschen Theaterlandschaft, für die Weichenstellung, über wen und über welches Stück mit welchen Konnotationen diskutiert wird, von gewichtiger Bedeutung. Gerade dadurch, dass bei Preisverleihungen und Gastspieleinladungen sowohl die Resultate wie auch deren Zustandekommen umstritten sind, zwingen sie jeden, der innerhalb der Theaterlandschaft etwas auf sich hält, alle beteiligten Akteure und deren Verflechtungen untereinander zu kennen und sich eine eigene Meinung über ‚tatsächliche‘ Leistungen und ‚vermeintliche‘ Seilschaften zu bilden.

2.2.9 Aktuelle Entwicklungen in der Creative Industry Theater

Seit geraumer Zeit werden in der deutschen Theaterlandschaft nicht nur inhaltliche Debatten über Stücke, Inszenierungen, Regiestile, Werktreue, kulturpolitische Entscheidungen und einzelne Künstlerpersönlichkeiten geführt, sondern auch über das System Repertoire- und Ensembletheater an sich. Auslöser dieser Diskussionen sind oft Sparbemühungen der Länder und Gemeinden, im Zuge derer Politiker oder berichtserstattende Journalisten die Theater auffordern, sich für die hohen öffentlichen Zuwendungen zu rechtfertigen. In den letzten Jahren wurde dabei vermehrt das Argument beigebracht, dass dem Theater wie auch der Oper und dem Ballett das Publikum und damit die Legitimation für öffentliche Zuwendungen

wegbreche, weil viele junge Bürger an diesen Formen der Hochkultur kein Interesse mehr zeigten. Entsprechend interpretierten nicht wenige Theaterinsider den Vorstoß der damaligen Bundestagsvizepräsidentin Antje Vollmer, die deutsche Theaterlandschaft zum UNESCO-Weltkulturerbe erklären zu lassen, als Betonung des Denkmalscharakters und Aberkennung von Lebensfähigkeit und Aktualität der deutschen Theater (für einen Überblick über die diesbezügliche Debatte vgl. u.a. Briegleb 2003, 2005; Laudénbach 2003; Röper 2006: 16-37, 483-560; Schmidt 2005; Waidelich 1991b: 108-121).

Jenseits der Frage, ob Theater als staatlich finanziertes Kulturangebot wünschenswert ist, werden angesichts des Zwangs zur Einsparung von Geldern konkretere Probleme diskutiert, die sich grob in vier Themenkreise einteilen lassen: (i) Ausgliederung der Theaterbetriebe aus der öffentlichen Verwaltung in wirtschaftlich autonome Rechtsformen (GmbH, GbR) und die damit verbundenen Spielräume und Verantwortlichkeiten der Theaterleitung als Unternehmensführung (vgl. Pitz und Köhn 2001; Röper 2006: 215-226); (ii) Reorganisationen innerhalb der Theater, die zu mehr Transparenz oder zu direkten Einsparungen führ(t)en, wie etwa der Einsatz von Kostenrechnungssystemen (vgl. Pitz und Köhn 2001; Röper 2006: 97-148) oder das Probebühnenmodell des Hamburger Thalia Theaters, das durch Auslagerung der Proben Kosten für Bühnenumbauten reduzierte und gleichzeitig die Umsiedlung der zweiten Spielstätte an einen Standort mit geringeren Mietkosten ermöglichte (vgl. von Otting 2001; allgemein zu Einsparungs- und Reorganisationsbemühungen Briegleb 2005; Röper 2006: 44-60, 260-482); (iii) Die Reform des Tarifvertragswesens am Theater mit dem vereinheitlichenden NV Bühne als Resultat, das Problem der Abhängigkeit von Tarifabschlüssen im öffentlichen Dienst und die Tendenz zu Haustarifverträgen (vgl. Herdlein 2004, 2005; Röper 2006: 170-202); (iv) Theaterfusionen und Theaterschließungen (vgl. Deetje 2003; Röper 2006: 26-34; Waidelich 1991b: 78-80) sowie die aus derartigen Ansinnen entstandenen Reformmodelle wie etwa in Weimar, wo unter anderem durch Gehaltsverzicht der Mitarbeiter des Weimarer Nationaltheaters dessen Zusammenlegung mit dem Opernhaus Erfurt verhindert wurde (vgl. Theater der Zeit 2002).

Derlei Themen sind vielfach miteinander verwoben und drehen sich schlussendlich um die Frage, wie angesichts leerer werdender Staatskassen das künstlerische Niveau des deutschen Repertoiretheaters aufrechterhalten werden kann. Die diesbezüglichen Erfolgsaussichten sieht der Intendant der Münchner Kammerspiele, Frank Baumbauer eher positiv: „*Uns in einem unerbittlichen Kampf mit der Kulturpolitik zu sehen, trifft einfach nicht zu. Seit fünfzehn Jahren reformiere ich an unterschiedlichen Theatern Strukturen. Das gehört mittlerweile zu meinem Intendantenhandwerk und das beherrsche ich. Die Wahrheit ist, dass ich keinen Kollegen kenne, der sich vom ökonomischen Druck sein Programm hat verbiegen oder gar verordnen lassen.*“ (in Schmidt 2005). Der

damalige Intendant des Hamburger Thalia Theaters, Ulrich Khuon, sekundiert: „*Wir haben eindeutig keinen Grund zum Jammern.*“ (in Briegleb 2005). Bei näherem Hinschauen wird jedoch zweierlei deutlich: Zum einen bestehen gravierende Unterschiede zwischen Finanz- und Reputationssituation der A-Häuser (wie der von Baumbauer und Khuon geführten) und der Theaterprovinz, in der die Mittelknappheit zu einem Kampf sowohl in ökonomischer als auch in künstlerischer Hinsicht zwingt (vgl. auch Briegleb 2005). Zum anderen dokumentiert vor allem das Zitat Baumbauers eine Wende im Berufsverständnis der Intendanten: Zur künstlerischen Leitung ist unverrückbar die betriebswirtschaftlich verstandene Führung des Theaters als Kulturbetrieb hinzugekommen – ein Aufgabenbereich, mit dem sich Intendanten wie Gustaf Gründgens Mitte des 20. Jahrhunderts kaum befassen mussten (vgl. auch Waidelich (1991: 121-123) zur Ausbildung von Intendanten). Röper (2006: 100 ff.) beschreibt diesen Trend als eine Entwicklung weg vom inszenierenden Intendanten, dessen künstlerische Aktivität im Zentrum steht, hin zum Managerintendanten, der nicht nur künstlerischer Identitätsstifter, sondern auch Führungsperson im betriebs- und personalwirtschaftlichen Sinne sein muss. Inwieweit Intendanten Management- und Reformaufgaben als positiv oder negativ erleben, dürfte daher auch vom jeweiligen Berufsverständnis als Theaterkünstler oder Managerintendant abhängen.

Allen Umbrüchen, Sparzwängen und Reformen zum Trotz wird eine Entwicklung weg vom Repertoiretheater und hin zur Arbeit in Projekten oder an Privattheatern, wie sie etwa in Großbritannien, den USA oder Niederlanden üblich ist (vgl. für einen Überblick Briegleb 2003 sowie Voss et al. 2000; für eine Fallstudie einer freien Theaterproduktion in Großbritannien Dempster 2006), überwiegend skeptisch gesehen. Zwar zeigt die freie Theaterszene, dass Theaterarbeit prinzipiell auch in einzelnen Produktionen mit sich immer wieder neu zusammenfindenden Produktionsteams erbracht werden kann (vgl. Waidelich 1991: 32-36). Für den grundsätzlichen Fortbestand von festen Ensembletheatern sprechen aber drei Hauptgründe:

- Ensembletheater sind über die Jahrhunderte gewachsene gesellschaftliche Institutionen, deren Tradition untrennbar mit dem Bildungsideal des deutschen Bürgertums verbunden ist und die nicht zuletzt als architektonische Einheiten das Stadt- und Landbild prägen. Als solche stellen sie weltweit eine Besonderheit dar. Es ist nicht zu erwarten, dass ein derart fest etabliertes System komplett aufgegeben werden wird.
- Teil dieses Systems ist der den Theatern übertragene Bildungsauftrag, der die Zuteilung von Subventionen rechtfertigt. Solange der deutsche Staat diese Funktion übernommen sehen möchte (und ein Verfassungsgerichtsurteil von 1974

sieht ihn dazu verpflichtet (vgl. Waidelich 1991b: 57)), wird es schlicht praktikabler sein, Subventionen an öffentliche Theater auszahlend statt an freie Produktionsteams.

- Ebenso, wie personelle und inhaltliche Abwechslung eine Voraussetzung für künstlerische Arbeit darstellt, ist Vertrauen notwendig. Die interviewten Theaterkünstler betonten, dass der ständige Wechsel von Arbeits- und Regieteams und auch von Intendanten und Ensemblebelegschaften zwar Kreativität und Kunstproduktion beflügelt, dass jedoch gerade durch die Ensembles der Repertoiretheater ein Mindestmaß an Stabilität und darauf aufbauend Vertrautheit und Vertrauen gefördert würden, die für gute künstlerische Arbeit ebenso unersetzlich seien. In der Theaterarbeit wird oft die gesamte Persönlichkeit den Bewertungen anderer ausgeliefert und sowohl in den Vorstellungen als auch in den Proben sind die Beteiligten in oft hohem Maß verletzbar. Die Angst, dass diese Situation ausgenutzt wird oder in schwer zu bewältigende Krisen ausartet, wird durch das stabilisierende Element Ensemble gemildert. Schauspieler berichten, dass es gerade beim Ausprobieren von Neuem hilfreich sei, sich auf bestimmte Dinge verlassen zu können – beispielsweise auf die Wertschätzung der Ensemblekollegen, wenn ein neuer Regisseur in der Probenarbeit zu persönlichen Wagnissen auffordert. Auch der Intendant bezeichnet das Ensembletheater als „Schutzzone“, in der auch mal Fehler gemacht werden dürften, ohne dass gleich die persönliche Existenz auf dem Spiel stehe. Diese Schutzzone werden Theaterkünstler kaum ohne erheblichen Widerstand aufgeben.

Auch angesichts vieler Veränderungen der deutschen Theaterlandschaft gerade in den letzten zehn Jahren ist es daher unwahrscheinlich, dass der Arbeitswelt Theater in den nächsten Jahren durch die Auflösung der Ensembletheater eine tiefgreifende Veränderung bevorsteht.

Ziel dieses Abschnitts war es, die Arbeitswelt Theater aus Industrie- und Beschäftigungssystemperspektive zu charakterisieren und damit diejenigen Rahmenbedingungen auf organisationaler und über-organisationaler Ebene deutlich zu machen, in welche die Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken am Theater eingebunden ist. Zusammenfassend zeichnet sich die deutsche Repertoiretheaterlandschaft durch folgende Merkmale aus:

- *Weitgehende Unabhängigkeit vom Produktmarkt* durch staatliche Subventionen, die es den Theatern ermöglichen sollen, von ökonomischen Zwängen befreit Kunst um der Kunst willen zu produzieren. Aufgrund schrumpfender öffentlicher Haushalte

hat sich der wirtschaftliche Druck auf die Repertoirehäuser in den letzten Jahren jedoch erhöht.

- *Industrieweit einheitliche, projekt-fokussierte Produktionsstrukturen*, in denen befristet engagierte Ensemblemitglieder zusammen mit frei arbeitenden Gästen das Produkt, das heißt das Repertoire, erarbeiten, wobei beide Gruppen wiederum von langfristig bis unbefristet engagierten Mitarbeitern im technisch-organisatorischen Bereich unterstützt werden. In dem von hoher Fluktuation, Mobilität und Flexibilität gekennzeichneten Beschäftigungssystem stellen die einzelnen Häuser mit ihren Ensembles zumindest mittelfristig stabile Knotenpunkte dar.
- Permanente Konflikte zwischen aus künstlerischer Arbeit resultierendem Bedarf an Flexibilität und betriebsorganisatorisch notwendiger Planungssicherheit. Die hieraus entstehenden Managementanforderungen sind insbesondere deswegen schwierig zu bewältigen, als der Erfolg der produzierten künstlerischen Dienstleistung vor dem Ablauf des gesamten Produktionsprozesses, das heißt vor der Premiere, schwer bis gar nicht zu prognostizieren ist.
- *Verhältnismäßig ungeschützte Beschäftigungsverhältnisse*, die dem Arbeitgeber erheblichen Spielraum bezüglich der Arbeitsinhalte geben und zusammen mit einem hohen Wettbewerb auf internen und externen Arbeitsmärkten Theaterkünstler unter starken Leistungsdruck setzen.
- *Seit langer Zeit stabile kollektive Rahmenbedingungen* in Form von Tarifverträgen, Bühnenbräuchen und Schiedsgerichtsprüchen, die für einheitliche Arbeitsformen innerhalb der gesamten Industry sowie eine Mindestabsicherung der Beschäftigungsverhältnisse sorgen und damit hohe Fluktuation, Mobilität und Flexibilität für Arbeitnehmer und Arbeitgeber handhabbar machen.
- *Extrem hohe Bedeutung von künstlerischer Reputation* für individuelle Beschäftigungschancen und das Renommé der Häuser, an denen die Theaterkünstler beschäftigt sind. Marktwert und Renommé hängen von den zuletzt gespielten, inszenierten beziehungsweise geschriebenen Stücken und von den Projektpartnern sowie für Berufseinsteiger von der absolvierten Ausbildung ab und werden durch persönliche Kontakte, Medien, Preisverleihungen und Gastspieleinladungen entscheidend beeinflusst.

Aus Sicht der gängigen Definitionen, das heißt der Produkt- und Arbeitsinhaltsperspektive, ist die deutsche Theaterlandschaft als Creative Industry zu verstehen: Sie produziert Dienstleistungen, denen ein ‚kultureller, künstlerischer oder schlicht unterhaltender Wert‘ zugeschrieben wird (vgl. Caves 2000: 1), und Theaterkünstler können durchaus als

Beschäftigte verstanden werden, die für Kreativität bezahlt werden und denen in der Ausübung ihres Berufes deutlich mehr Freiraum zugestanden wird als anderen, primär mit der Ausführung vorgeplanter Aufgaben beauftragten Erwerbstätigen (vgl. Florida 2002: 8). Auch im Sinne der in Kapitel 2.1.1 vorgestellten Definition ist das deutsche Repertoiretheater eine Creative Industrie: es ist ein Feld wirtschaftlicher Produktion, das auf der Professionalisierung und Vermarktung künstlerischer Arbeitspraktiken, also um der Kunst willen produzierter sozialer Praktiken, basiert. Diese Produktion von Kunst ist durch das Grundgesetz als besonderer und besonders schützenswerter Fall sozialer Praxis markiert. Gleichzeitig prägen das individuelle Selbstverständnis der Theaterkünstler und das Bedürfnis, zum ausgewählten Kreis derjenigen zu gehören, die Kunst auf die Bühne bringen, den Arbeitsalltag am Theater. Die enge Verbindung von Produkt und Arbeitsinhalt wird von Theaterkünstlern in einer besonderen Form von Arbeit gelebt, welche in Teil 3 und 4 dieser Arbeit näher beschrieben werden wird.

3. Arbeit in den Creative Industries

Ziel dieser Arbeit ist es, eine Analyseperspektive zu entwickeln, mit der Arbeitspraktiken als soziale Praktiken von Akteuren und eingebettet in den Kontext von Organisation, Beschäftigungssystem und Gesellschaft untersucht werden können. Hierzu soll ein so genannter Idealtyp formuliert werden, der Arbeit in den Creative Industries beschreibt. Teil 3 dieser Arbeit ist der Konstruktion und Beschreibung dieses Idealtyps gewidmet. Die folgenden Passagen beschreiben den Konstruktionsprozess; im Anschluss stellen Kapitel 3.1-3.3 die Merkmale des Idealtyps vor. Kapitel 3.4 definiert den Idealtyp abschließend und erläutert die während der Konstruktion vorgenommenen Modifikationen.

Die Konstruktion von Idealtypen geht auf den deutschen Soziologen Max Weber (1864-1920) zurück, der sie als Methode empirisch informierter Theoriebildung in die Sozialwissenschaften einführte (vgl. Weber 1988/1904: 146-214; für die folgenden Ausführungen vgl. Kluge und Kelle 1999; Kieser 1999: 54 ff.; Neuman 2000: 44 ff., 431 f.). Idealtypen sind theoriegeleitet konstruierte abstrakte Konzepte, die Charakteristika eines empirisch vorfindbaren Phänomens überspitzen und als Set von Merkmalsausprägungen festlegen. Ihr Grundprinzip ist die ‚abstrahierende Zusammenfassung dessen, was *mehreren* konkreten Erscheinungen *gemeinsam* ist‘ (Weber 1988/1904: 193, *Hervorhebung im Original*). Empirisch beobachtbare Phänomene können dann mit diesen zusammenfassenden Formulierungen verglichen und so präziser beschrieben und untersucht werden: ‚The ideal type becomes a foil against which unique contextual features can be more easily seen‘ (Neumann 2000: 432). Auf diese Weise verhindert die Arbeit mit Idealtypen das Ausufernd empirischer Forschung in eine bloße Sammlung von Einzelfallbeschreibungen und ermöglicht eine Fokussierung der Forschung auf wesentliche Aspekte.

Die Entwicklung eines Idealtyps ist kein rein induktives Verfahren, sondern vom Vorwissen des Forschers geleitet (vgl. Kluge und Kelle 1999: 16-19, 25-37). Im ersten Schritt werden vor dem Hintergrund der Forschungsfrage empirische Beobachtungen auf Gemeinsamkeiten und typische Ausprägungen untersucht, wobei ‚theoretische[n] Begriffe aus soziologischen Theorien als sensibilisierende Konzepte [verwandt werden], die in Auseinandersetzung mit dem empirischen Feld konkretisiert und damit in definitive Konzepte umgewandelt werden‘ (Kluge und Kelle 1999: 27). Im zweiten Schritt werden die empirisch vorgefundenen typischen Ausprägungen als Merkmale des Idealtyps formuliert. Der so definierte Idealtyp wird im dritten Schritt auf weitere empirische Beobachtungen bezogen, um zu testen, ob mit der abstrakten Formulierung die jeweiligen Besonderheiten der empirischen

Einzelfälle erfasst sind. Diese Anwendung führt gegebenenfalls zu einer Überarbeitung der ursprünglichen Formulierung des Idealtyps im vierten Schritt. Die Schritte drei und vier werden so lange wiederholt bis der Idealtyp die Gemeinsamkeiten der zu beschreibenden Phänomene erfasst (interne Homogenität) und von andersartigen Phänomenen hinreichend abgrenzt (externe Heterogenität, vgl. Kluge und Kelle 1999: 77, 82-97). Die Entwicklung eines Idealtyps stellt somit ein Wechselspiel zwischen Abstraktion des empirisch Beobachtbaren und Rückbezug der abstrakten Kategorien auf die Empirie dar, dessen Ziel erreicht ist, wenn ‚sinnvolle ‚Muster‘ und ‚Strukturen‘ im untersuchten Handlungsfeld entdeckt und beschrieben wurden‘ (Kluge und Kelle 1999: 101). Weber (1988/1904: 205, *Hervorhebung im Original*) charakterisiert diesen Konstruktionsprozess als ‚*theoretische* Konstruktion[en] unter *illustrativer* Benutzung des Empirischen‘. Das Ergebnis ist eine idealtypische Formulierung, deren Reinform zwar selten in der Realität vorkommen wird, die es aber ermöglicht, empirische Beobachtungen durch den Vergleich mit dem Idealtyp präziser zu beschreiben und zu analysieren.

Gegenstand der Bildung von Idealtypen können sämtliche Phänomene sein, die dem Forschenden hinsichtlich der Forschungsfrage von Bedeutung zu sein scheinen. Im Rahmen dieser Arbeit ist der Gegenstand der Idealtypenbildung die für die Creative Industries typische Form von künstlerischer Arbeit. Sowohl am Theater als auch in anderen Bereichen der Creative Industries fällt ein erheblicher Anteil an technischer und betriebsorganisatorischer Arbeit sowie Unternehmensführung an, ohne die künstlerische Produktion nicht möglich wäre. Das Wesen der Creative Industries machen aber jene Bereiche aus, in denen künstlerische Praktiken in ökonomische Verwertungszusammenhänge eingebunden werden. Sofern im Folgenden ohne weitere Erläuterung von Arbeit am Theater oder in den Creative Industries gesprochen wird, ist damit künstlerische Arbeit gemeint. Formuliert werden soll ein Idealtyp, der die wesentlichen Merkmale künstlerischer Arbeit in den Creative Industries hinsichtlich ihrer formalen Aspekte und der ihr zugrunde liegenden Handlungslogik beschreibt. Im Sinne der Bourdieu’schen Forderung, nur dasjenige in die Analyse einzubeziehen, was beobachtbar ist oder was die Akteure auf Befragungen hin mitteilen, wurden die eigenen empirischen Daten aus der Arbeitswelt Theater sowie andere Studien über die Creative Industries auf folgende Aspekte hin untersucht:

- Wie ist die Erbringung von Arbeitsleistung strukturiert? Wie sind Arbeits- und Produktionsprozesse organisiert? Wie sind Aufgaben in zeitlicher, räumlicher und personeller Hinsicht verteilt? Wer arbeitet mit wem zusammen? Durch wen und nach welchen Prinzipien werden Zuordnungen von Stellen/Aufgaben und Individuen vorgenommen?

- Wie ist die Beziehung zwischen Organisationen als Arbeit- oder Auftraggebern und Individuen als Arbeit- oder Auftragnehmern charakterisiert? Welche Vertragsarten liegen zugrunde? Wie lässt sich die Qualität dieser Beziehungen beschreiben? Dominieren enge oder lose Bindungen von Individuen und Organisationen?
- Wie werden Beschäftigungsverhältnisse vermittelt? Welche Rolle spielen externe und interne Arbeitsmärkte? Welche Kapitalarten sind auf diesen Märkten von Bedeutung? Wie werden diese Kapitalarten akkumuliert?

Die Konstruktion des Arbeit in den Creative Industries beschreibenden Idealtyps erfolgte in zwei Phasen. In der ersten Phase wurden die Ergebnisse aus der eigenen empirischen Studie der Arbeitswelt Theater analysiert. Dabei wurden nur diejenigen Daten herangezogen, die eine Beschreibung der am Theater typischen Arbeitsform lieferten. Die Analyse von Folgen, Voraussetzungen und Begleiterscheinungen dieser Arbeitsform wurde zunächst zurückgestellt, sie erfolgt in Kapitel 4. Alle Beschreibungen von Arbeit am Theater wurden auf Gemeinsamkeiten hin untersucht, die in einem zweiten Schritt als typische Merkmale formuliert wurden. In den Konstruktionsschritten drei und vier wurden diese Merkmale auf die empirischen Daten rückbezogen und gegebenenfalls reformuliert. Ansatzpunkt der Analyse waren – der praxistheoretischen Grundperspektive folgend – einerseits einzelne Praktiken, die Akteure im Arbeitszusammenhang produzieren, und andererseits der Kontext, in den die Produktion dieser Praktiken eingebunden ist. Informationen über den Kontext konnten mittels Interviews (Sample I und III), Expertengesprächen und einer Vielzahl weiterer Quellen (vgl. Kap. 1.2) erhoben werden. Die Interviews mit Sample I lieferten Beschreibungen konkreter Arbeitspraktiken (z.B. Zusammenarbeit im Probenprozess, Vorbereitung auf eine Rolle, produktionsrelevante Gespräche mit Dramaturgen und Regisseuren, karriererelevante Gespräche mit Intendanten) und arbeitsbezogener Erlebnisse (z.B. Erfolgserlebnisse, berufliche oder persönliche Krisen). Beschreibungen auf Basis einer teilnehmenden Beobachtung wären wünschenswert gewesen, waren jedoch aufgrund der strikten Nicht-Öffentlichkeit von Proben und der Unzugänglichkeit anderer Arbeitssituationen nicht durchführbar. Soweit möglich wurden jedoch eigene Beobachtungen von Arbeit am Theater, beispielsweise während Premierenfeiern oder Gesprächen mit beziehungsweise zwischen Schauspielern nach der abendlichen Vorstellung in der Theaterkantine, einbezogen (vgl. Kap. 1.2).

In der zweiten Phase der Konstruktion des Idealtyps wurden die Ergebnisse anderer Studien der Creative Industries integriert. Die für Theaterarbeit als typisch ermittelten Merkmale wurden als Analyseraster für Beschreibungen von Arbeit in den Creative Industries allgemein angewandt und die ursprüngliche Kennzeichnung des Idealtypes überarbeitet. Den

Ergebnissen der Theaterstudie wurden jeweils Erkenntnisse anderer Studien von Arbeit in den Creative Industries gegenübergestellt, die jene zum Teil bestätigten, zum Teil relativierten oder ergänzten.

Im Verlauf dieses Konstruktionsprozess wurde deutlich, dass Arbeit in den Creative Industries von drei zentralen Merkmale gekennzeichnet ist und eine Form annimmt, die als ‚transorganisational‘ bezeichnet werden soll. Der Arbeit in den Creative Industries beschreibende Idealtyp wurde daher ‚Idealtyp transorganisationale Arbeit‘ genannt. Die folgenden Kapitel 3.1-3.3 erläutern die Merkmale dieses Idealtyps ausführlich. Im Anschluss wird in Kapitel 3.4 auf die Entwicklung des Begriffs ‚transorganisational‘ eingegangen.

3.1 Befristete Kooperationen

Das erste Merkmal des Idealtyps transorganisationale Arbeit beschreibt die formalen Strukturen, in denen (künstlerische) Arbeitsleistung erbracht wird. Für die Konstruktion dieses Merkmals wurde das empirische Material darauf hin untersucht, welche Arbeit zu erledigen ist und in welcher Reihenfolge sie erledigt wird, wer sie ausführt, in welche Strukturen Arbeit eingebunden ist und wie die auf unterschiedlichen Stellen zu verrichtenden Arbeitsschritte inhaltlich und zeitlich zu einem Gesamtprozess koordiniert werden. Analysiert wurde, mit anderen Worten, die Organisation der Produktions- oder Arbeitsprozesse. Im Folgenden wird die Bezeichnung Produktionsprozess benutzt, wenn die schrittweise Wertschöpfung bei der Erstellung eines Gutes oder der Erbringung einer Dienstleistung beschrieben werden soll. Als Arbeitsprozess wird demgegenüber die Abfolge von Tätigkeiten und Verrichtungen einer Person oder der an der Produktion beteiligten Arbeitskräfte insgesamt verstanden. In beiden Fällen handelt es sich jedoch um denselben Ausschnitt der Empirie, nämlich um eine Abfolge von im Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen produzierten sozialen Praktiken (d.h. Arbeitspraktiken), welche die Produktion eines Gutes oder einer Dienstleistung zum Ziel haben.

Die große Mehrheit aller Arbeitenden erbringt Arbeitsleistungen in Strukturen, die (meist über lange Zeit) historisch gewachsen sind. Nur selten können sie inhaltlichen Zuschnitt und zeitliche Abfolge der von ihnen zu verrichtenden Arbeitsschritte selbst bestimmen; auch Freiberufler müssen sich an Rahmenbedingungen von Auftraggebern halten. Um Arbeit idealtypisch beschreiben zu können, ist daher die Analyse der in einer Arbeitswelt charakteristischen Arbeits- und Produktionsprozesse von Bedeutung. Das erste Merkmal transorganisationaler Arbeit entstand durch Analyse und Verdichtung ebendieser typischen Formen von Produktions- und Arbeitsprozessen in den Creative Industries. Einige dieser Prozesse wurden bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, insbesondere für die Arbeitswelt Theater.

Die folgenden Ausführungen sind vor dem Hintergrund der Informationen aus Kapitel 2.2 zu lesen.

3.1.1 Projekte, Kooperationen, Produktionen: Eine Begriffsklärung

Am Theater fällt hinsichtlich des Produktions- oder Arbeitsprozesses als erstes die Fokussierung auf die Inszenierungen ins Auge. Die ‚organisatorische Grundrechenheit‘ am Theater ist die Inszenierung oder Produktion, bestehend aus Proben- und Aufführungsphase. An der Realisierung der Inszenierungen ist ein Team aus Theaterkünstlern (Schauspieler, Regisseur, Hauptverantwortliche für Bühne und Kostüm) und technisch-organisatorischem Personal (Bühnengewerke, Inspizienten, Presseabteilung, Vorderhaus) beteiligt. Abhängig von der historisch gewachsenen Struktur der Theaterbranche kann diese ‚motley crew‘ (Caves 2000: 5 f.) eine feste Produktionseinheit bilden (Theaterhaus mit fest angestelltem künstlerischem und technischem Personal), nur für eine Produktion zusammenkommen und sich danach wieder auflösen (inszenierungsbezogene Zusammenarbeit freiberuflicher Künstler an wechselnden Arbeitsorten) oder eine Hybridform annehmen, in der nur ein Teil der Produktionsbeteiligten wechselt. Letzteres ist im deutschen Repertoiretheater der Fall: Ein mittelfristig stabiles Ensemble erarbeitet zusammen mit freiberuflichen Gästen das Repertoire und beide wiederum werden unterstützt von langfristig bis unbefristet angestellten Mitarbeitern im technisch-organisatorischen Bereich. Für jedes Stück stellen Theaterleitungen Produktionsteams zusammen, die circa zwei Monate lang eine Premiere erarbeiten und danach wieder neu zusammengesetzt werden (vgl. Kap. 2.2.5). Die Arbeitswelt Repertoiretheater ist somit zwar nicht ausschließlich um einzelne Produktionen herum organisiert, sie kann aber durchaus als projekt-fokussiert bezeichnet werden (vgl. Haunschild 2003; Haunschild und Eikhof 2005).

Auch in den Creative Industries allgemein sind Produktions- und Arbeitsprozesse durch die Fokussierung auf ‚das Projekt‘ geprägt (vgl. Eikhof et al. 2008):

- Projekte können einen Produktionsprozess beziehungsweise einen Abschnitt hiervon beschreiben. In diesem Fall sind Projekte durch vorab festgelegte Zeitspannen oder das Erreichen bestimmter Ergebnisse (Produktion eines Gutes oder Erbringung einer Dienstleistung) definiert. Bücher, Kinofilme und Fernsehsendungen, Bühneninszenierungen, Bilder, Skulpturen oder Musikwerke können in diesem Sinne als Projekte verstanden werden beziehungsweise als Teilprojekte eines Gesamtprojektes, etwa eines Orchesterrepertoires, Fernseh- oder Rundfunkprogramms oder einer Buchreihe.

- Projekte können als zeitlich befristete Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure definiert werden, das heißt als Teams künstlerischer und nicht-künstlerischer Spezialisten (vgl. Caves 2000; Hesmondhalgh 2007b).
- Projektarbeit kann als dominierende Struktur die Produktion einer ganzen Industrie ordnen. Dies ist insbesondere in der Film-, Werbe- und Fernsehbranche der Fall (vgl. Blair et al. 2001; Grabher 2001, 2002a, 2004; Faulkner und Anderson 1987; Jones 1996; Sydow und Staber 2002; Sydow et al. 2004; Windeler und Sydow 2001).

Unabhängig davon, ob einfache oder komplexe kreative Güter produziert werden, steht in den Creative Industries die von vornherein zeitlich befristete Zusammenarbeit mit einem festen inhaltlichen Ziel oder Abgabedatum im Mittelpunkt. Diese Fokussierung auf Projekte prägt die Verteilung und Koordination einzelner Arbeits- und Produktionsschritte, sie beeinflusst Beschäftigungsverhältnisse und strukturiert den individuellen Arbeitsalltag.

Für die Beschreibung der für die Creative Industries typischen Arbeitsformen wurde die Bezeichnung ‚Projekt‘ jedoch aufgrund der bisherigen Begriffsverwendung als ungeeignet verworfen. In der traditionellen Projektmanagementliteratur stehen Techniken der Planung und Kontrolle von Projekten im Vordergrund, später ergänzt um Themen wie Risikoanalyse, Projektmanagement und Personalführung in Projektteams, Qualitätskontrolle oder Projektmanagementsoftware. (vgl. Lundin und Söderholm 1995; Packendorff 1995; beispielhaft für einen umfassenderen Ansatz zum Projektmanagement Flett 2001). Dabei werden Projekte als isolierte Einheit betrachtet, deren Ablauf und Ergebnis es unter Rückgriff auf geeignete Techniken zu optimieren gilt: ‚projects are seen as tools, not as organizations‘ (Packendorff 1995: 324). Dieser stark auf die Bedürfnisse der Unternehmenspraxis ausgerichteten Literatur steht eine deskriptiv-analytische Perspektive der ‚temporary organizations‘ (Lundin 1995; Lundin und Söderholm 1995) gegenüber, deren Ziel es ist, Wechselwirkungen zwischen Projekten einerseits und Unternehmen, Netzwerken, lokalem Umfeld und Institutionen andererseits zu analysieren (vgl. Grabher 2002b; Midler 1995). Aus dieser Perspektive werden durchaus arbeitspraxisrelevante Aspekte wie organisationales Lernen, Loyalität zwischen Organisation und Projektteilnehmern oder geographische Proximität von Projektorganisationen thematisiert. Dennoch fehlt ihr die für die Untersuchung von Arbeitsformen in den Creative Industries notwendige systematische Einbeziehung individueller Akteure und ihrer Arbeitspraktiken.²⁹ Projekte als konkrete

²⁹ Lundin und Söderholm (1995), beispielsweise, schlagen zwar eine ‚action-based theory‘ temporärer Organisationen vor, ihre Analyse verbleibt jedoch auf der Ebene eines vergleichsweise akteursunabhängigen Projektlebenszyklus. Ähnlich definiert Grabher (2002b) Projektaufgabe/Ziel, Projektleiter, Machtbeziehungen und Abgabetermine als zentrale Projektmerkmale. Eine systematische Einbeziehungen von Arbeitspraktiken und

Struktur des Arbeitsprozesses und die für die Creative Industries typische Arbeitsform haben zwar gemein, dass Produktions- und Arbeitsprozesse zielabhängig immer wieder neu definiert werden und dass die Zusammensetzung der beteiligten Akteure ständig wechselt. Allerdings stehen, wie noch zu zeigen sein wird, in den Creative Industries auch andere Merkmale im Vordergrund, etwa die Organisationen transzendierende Ausrichtung der Arbeit und eine spezifische Form der Beziehung zwischen Organisationen und individuellen Akteuren. Eine Bezeichnung der am Theater und in den Creative Industries zu beobachtenden Arbeitsform als ‚Projekt‘ würde dazu verführen, den bisherigen Diskussions- und Forschungslinien zum Thema Projekt zu folgen und wesentliche Aspekte dieser speziellen Arbeitswelt aus den Augen zu verlieren. Um dies zu vermeiden wird im Folgenden der Begriff Kooperation verwendet. *Als Kooperation wird die zeitlich befristete Zusammenarbeit einer Gruppe von Akteuren verstanden, die die Herstellung eines Gutes zum Ziel hat und die mit dem Erreichen dieses Ziels oder nach dem Ablauf einer zu Beginn festgelegten Zeitspanne endet. Während dieser Zeit bilden Kooperationen den von den beteiligten Akteuren geteilten Bezugsrahmen für die Produktion von Arbeitspraktiken.* Definitorisch am nächsten kommt der Kooperation die von Grabher (2001, 2002b, 2004) in seiner Untersuchung der Werbe- und Softwareindustrie definierte ‚project ecology‘ (Projektökologie). Projektökologien umfassen nicht nur das Projektteam innerhalb einer Organisation, sondern beziehen dessen Kontext sowie externe Projektpartner mit ein (vgl. Grabher 2002a: 246). Grabher stellt mit seiner Definition jedoch die Verbindungen und Beziehungen in den Vordergrund, aus denen Projekte ihre Ressourcen beziehen. Demgegenüber betont der Begriff der Kooperation die Akteursperspektive und den Einfluss der Kooperation als Kontext der Produktion individueller Arbeitspraktiken. Zusätzlich zur Bezeichnung Kooperation wird, wie auch in der Umgangssprache der darstellenden Künste und der Film- und Fernsehbranche üblich, für eine konkrete Inszenierung beziehungsweise einen Film die Bezeichnung *Produktion* verwendet.

3.1.2 Arbeit und Produktion in Kooperationen

Am Theater läuft die Arbeit innerhalb einer Kooperation nicht nur an einem Haus, sondern in der gesamten deutschsprachigen Theaterlandschaft gleich ab: Leseproben, Szenenproben, Endproben, Generalprobe, Premiere, Aufnahme des Stücks ins Repertoire (vgl. Kap. 2.2.5). Innerhalb dieser immer gleichen Abläufe ist der künstlerische Arbeitsalltag auf die Arbeit in den Produktionsteams zugeschnitten. Tagsüber wird in den Teams für die jeweils aktuellen Premieren probiert (Produktionsbetrieb), abends wird mit einem anderen Team eine zu einem früheren Zeitpunkt von diesem Team erarbeitete Inszenierung auf die Bühne gebracht

individuellen Akteuren als Produzenten von Arbeitspraktiken ist durch derlei Konzeptionen zwar nicht verunmöglicht, aber gleichwohl nicht als der für die vorliegende Untersuchung notwendige Fokus angelegt.

(Vorstellungsbetrieb). Probenpläne, Produktionsbesprechungen, Kostümproben, Maskentermine, persönliche Vorbereitungen, andere hausinterne Termine, Interviews oder hauserne Produktionsbeteiligungen werden um die Inszenierungen herum organisiert. Da erstens der monatliche Spielplan meist erst Mitte des Vormonats endgültig feststeht und zweitens Proben entsprechend der Erfordernisse des Probenprozesses und damit oft spontan angesetzt werden, hat die endgültige Terminplanung am Theater selten einen längeren Planungshorizont. Spontane Verschiebungen sind an der Tagesordnung. Üblich ist die Arbeit in zwei, nicht selten auch mehr Teams pro Tag: Zusätzlich zur Einstudierung des neuen Stücks am Vormittag und der Vorstellung am Abend können am Nachmittag etwa Sprechproben für wieder ins Repertoire aufzunehmende Stücke stattfinden. Die Zusammenarbeit in den Teams ist immer befristet (von der ersten Leseprobe bis zur Dernière, der letzten Aufführung) und in jedem Team ist die Positionierung der Akteure zueinander verschieden. Als ständig wechselnde Kooperationen sind die Inszenierungsteams entscheidende Bezugspunkte der Produktion sozialer Praktiken am Theater.

Derart standardisierte Arbeits- und Produktionsabläufe finden sich insbesondere in der Produktion komplexer kreativer Güter, das heißt wenn verschiedene kreative Inputs koordiniert werden oder (enge) Zeitpläne eingehalten müssen, weil beispielsweise eine Premiere das unverrückbare Ende des Projekts vorgibt. Dies ist am Ballett, an der Oper und im klassischen Konzertbetrieb der Fall. Ähnlich wie am Theater werden auch in diesen Bereichen viele Produktionen mit einer Mischung aus Ensemblemitarbeitern (Tänzern, Musikern, Chorsängern) und externen Künstlern (Dirigenten, Solisten) erarbeitet (vgl. Broughton 2001; Sgourev 2008). Die Terminpläne letzterer sind oft Monate und sogar Jahre im Voraus festgelegt, so dass eine Verschiebung eines Premierenabends oder einer normalen Abendvorstellung organisatorisch problematisch ist. An Opernhäusern beispielsweise ist es üblich, Spiel- und damit Produktionspläne 18-24 Monate im Voraus festzulegen (vgl. auch Geisenhanslüke 2007: 30). Grundsätzlich gilt für alle darstellenden Künste eine ähnliche Produktionsabfolge: Leseproben, Szenenproben, Ablaufproben, Kostüm- und Lichtproben, Endproben (gegebenenfalls stoßen erst zu diesem Zeitpunkt Solisten zur Produktion hinzu), Generalprobe, gegebenenfalls Vorpremiere oder andere presseöffentliche Proben, Premiere und Übernahme des Stückes ins Repertoire.

Für andere Creative Industries finden sich in der Forschung meist nur grobe Darstellungen des Produktionsablaufs, beispielsweise für die überwiegend privaten Theater im angelsächsischen Raum (vgl. Caves 2000: 116; Davis und Scase 2000: 47 f., 69-71; Dempster 2006; Napier und Nilsson 2006). Theaterstücke werden dort nicht im Repertoirebetrieb gespielt, sondern en suite, das heißt an einem Theater wird über einen längeren Zeitraum nur

ein Stück gegeben. Theaterbesitzer vermieten ihre Häuser jeweils für eine Produktion an Produzenten. Diese erwerben Bühnenrechte an literarischem Material, sichern Finanzressourcen und Aufführungsort, stellen ein Produktionsteam zusammen und überwachen die Produktion vom Anfang bis zum Ende. Nach der letzten Aufführung trennt sich das Team wieder. Diese Arbeits- und Produktionsweise ist auch in der freien Theaterszene in Deutschland, insbesondere bei den so genannten Tourneetheatern, üblich (vgl. Waidelich 1991b: 20 f.).

Für Filmproduktionen beschreiben Faulkner und Anderson (1987: 884; vgl. auch Caves 2000: 103) sechs Produktionsstufen vom fertigen Filmkonzept zur Premiere: 1. Finanzierung, das heißt Beschaffung des ökonomischen Kapitals; 2. Personalsuche und Rekrutierung, das heißt Zusammenstellung des Filmteams für die Arbeit vor und hinter der Kamera; 3. Produktion des Rohmaterials, das heißt der Filmaufnahmen; 4. Schnitt, Vertonung und gegebenenfalls Synchronisierung des Rohmaterials; 5. Vertrieb des fertigen Films an die Kinohäuser; 6. Verkauf an das Publikum (Premiere und weitere Vorführungen). Über den Ablauf innerhalb der einzelnen Stufen finden sich wenige Informationen. Erwähnt wird lediglich, dass Szenen aus ökonomischen Gründen oft non-sequentiell, das heißt nicht in der Folge des Skripts, gefilmt werden. Um Kosten zu sparen werden oft alle an einem Drehort zu filmenden Szenen en bloc gedreht, unabhängig von deren Abfolge im Film.

Ausführlich dokumentiert ist dagegen die Gesamtstruktur der Filmindustrie als einer ausschließlich um Produktionen organisierten Branche (für den folgenden Überblick über die Geschichte der Filmindustrie vgl. Baker und Faulkner 1991; Blair 2001; Blair et al. 2001; Blair et al. 2003; Blair und Rainnie 2000; Caves 2000: 87-102; Christopherson 1996; Christopherson und Storper 1989; Davenport 2006; DeFillippi und Arthur 1998; Faulkner und Anderson 1987; Jones 1996; Jones und DeFillippi 1996; Miles und Snow 1986). Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden Kinofilme vornehmlich von großen Filmstudios wie MGM, Paramount und Twentieth Century Fox produziert. Sämtliche für die Produktionen notwendigen Personen waren bei diesen Filmstudios fest angestellt. Schauspieler hatten dem Normalvertrag Solo ähnliche Verträge, die den Filmstudios zusätzlich die Vermarktungsrechte an ihrer Person garantierten (Caves 2000: 88). Im Anschluss an die Produktion vertrieben die Filmstudios die Produktionen in firmeneigenen Filmtheatern. Diese Monopolstellung sorgte dafür, dass die Filmstudios sämtlichen Produktionsoutput am Markt unterbringen konnten und sicherte ihnen substantielle Gewinne.

Nach dem zweiten Weltkrieg lösten staatliche Eingriffe das Produktions- und Vertriebsmonopol der US-amerikanischen Filmstudios auf und das oft als Massen- oder Fließbandproduktion bezeichnete Studiosystem verlor an Profitabilität. Solange den

Filmstudios die Veröffentlichung über ihre eigenen Vertriebskanäle garantiert gewesen war, hatte sich die Massenproduktion einer Mischung von Qualitätsfilmen und so genannten *B-list* Filmen, die ohne größere Stars und mit kleineren Budgets auskommen mussten, gelohnt. Nach der Zerschlagung des integrierten Produktions- und Vertriebsmonopols standen die Studios größerer Konkurrenz gegenüber und mussten zunehmend auf Qualitätsfilme setzen, um sich am Markt zu behaupten. Für diese Produktion in geringerer Stückzahl und mit höherer Spezialisierung war es nicht mehr vorteilhaft, Produktionsstudios und Filmpersonal massenhaft vorrätig zu halten. Stattdessen entwickelte sich ein neues Organisations- und Produktionsmodell, das als flexible Spezialisierung (*flexible specialization*) bezeichnet wird (vgl. insb. Caves 2000: 87-102; Christopherson 1996; Christopherson und Storper 1989). Die Filmstudios behielten ihre Vertriebskanäle und organisierten die Produktion neu. Die Studios in ihrer vormaligen Form als Filmfabriken wurden aufgelöst und Filme fortan als so genannte ‚one-off-Produktionen‘ produziert. Diese Form hat sich bis heute erhalten. Unabhängige Produzenten erwerben die Filmrechte an literarischen Vorlagen, sichern die Projektfinanzierung, stellen das Produktionsteam zusammen, produzieren den Film und verkaufen ihn an eine Vertriebsfirma. Der Vorteil dieser Produktionsform gegenüber dem Studiosystem ist, dass Produzenten nicht mit denjenigen Stars und Technikern arbeiten müssen, die zum gegebenen Zeitpunkt beim Studio unter Vertrag sind, sondern je nach Produktion Teams von Spezialisten zusammenstellen können. Während vorher Komödien, Liebes- und Kriegsfilm mit dem gleichen Personal produziert werden mussten, können nun je nach Produktion geeignete Schauspieler, Regisseure, Techniker, Effektspezialisten und so weiter angeworben werden.³⁰ Die so organisierte Filmindustrie ist ein besonders prägnantes Beispiel der von Caves beschriebenen projektfokussierten Teamarbeit unterschiedlicher Akteure (*motley crew property*, *A-list/b-list property*) unter großem Zeitdruck (*time flies*): ‚the film production process is organised around those individual projects rather than any permanent production company *per se*‘ (Blair et al. 2001: 172, *Hervorhebung im Original*).

Die Radio- und Fernsehbranche ging einen ähnlichen Weg wie die Filmindustrie (für die folgenden Ausführungen vgl. Baumann 2002; Davis und Scase 2000: 38-44, 52-65; Dex et al. 2000; Hesmondhalgh 2007b: 105-135; Leblebici et al. 1991; Starkey et al. 2000; Sydow und Staber 2002; Windeler und Sydow 2001). Die Produktion von Rundfunk und Fernsehen war zunächst in staatlichen Sendeanstalten organisiert, die mit der Information der Öffentlichkeit beauftragt waren. In Großbritannien hielt die BBC das Sendemonopol und entwickelte sich zu einer großen, weltweiten Organisation mit der Struktur einer ‚Kulturbürokratie‘ (Davis und

³⁰ Nachteile dieser Produktionsform sind die mit Marktverträgen einhergehende Gefahr höherer Transaktionskosten und der Rückgang von weitestgehend dem Normalarbeitsverhältnis entsprechender Beschäftigung. Diese potenziellen Probleme werden Teil in 4 ausführlich diskutiert.

Scase 2000: 29), die ihren Mitarbeitern stabile Beschäftigungsverhältnisse garantierte. In Deutschland teilten sich die von den Alliierten nach dem Vorbild der BBC aufgebauten Rundfunkanstalten ARD und ZDF den Fernsehmarkt, auch sie wurden vergleichsweise verwaltungslastige Organisationen. Sowohl die BBC als auch ARD und ZDF produzierten ihre Programme selbst, ähnlich dem Studiosystem der Filmbranche. In den 1980er Jahren wurden sowohl in Deutschland als auch in Großbritannien private Sender zugelassen, deren Aktivität jedoch anfangs stark staatlich reglementiert wurde.

Gesetzesänderungen in den 1990ern veränderten die Monopolstellung der staatlichen Rundfunk- und Fernsehanstalten grundlegend. In Großbritannien beispielsweise wurde eine Quotenregelung eingeführt, derzufolge 25 Prozent des Fernsehprogramms von senderunabhängigen Produktionsfirmen hergestellt werden mussten. Sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland kam es zu einem rasanten Zuwachs an Privatsendern und unabhängigen Produktionsfirmen. Die öffentlichen Anstalten gerieten unter stärkeren Kostendruck, auf den sie mit zum Teil erheblichen Personalkürzungen und Auslagerungen von Produktionsgesellschaften reagierten. Parallel entwickelte sich die Produktion von Radioprogrammen zu einem weitgehend von Computertechnik gesteuerten, halbautomatisierten und an Marktforschungsergebnissen ausgerichteten Vorgang, in dem so gut wie kein Raum für individuelle kreative Arbeit verblieben ist (vgl. Davis und Scase 2000: 60 f.). Künstlerische und kreative Arbeit, wie sie die Creative Industries im engeren Sinne kennzeichnet, wird hier nur in verschwindend geringem Maße erbracht.

Im Fernsehbereich führten die Gesetzesänderungen und der Zuwachs an unabhängigen Produktionsfirmen dazu, dass es für die etablierten Sender unrentabel wurde, alle Inhalte selbst zu produzieren. Sowohl öffentliche als auch private Sendeanstalten produzieren mittlerweile nur noch einen Teil der Sendeformate selbst oder in Tochterfirmen (typischerweise Nachrichten, Sportberichterstattung, oder, etwa im Falle der BBC, Natur- und Geschichtsdokumentationen) und kaufen einen Großteil ihres Programms von außen ein (beispielsweise Fernsehserien, Spielshows oder so genannte Reality TV-Formate wie ‚Big Brother‘). Davis und Scase (2000: 39) konstatieren, dass es angesichts der Zunahme an kleinen und Kleinstfirmen, gegründet oft von freigesetzten Mitarbeitern der großen Sender, in der Fernsehbranche keine typische Organisationsform mehr gebe. Kleine Firmen suchen ihr Heil entweder in starker Spezialisierung oder extremer Diversifizierung, das heißt sie spezialisieren sich entweder auf Nischenprogramme wie Naturdokumentationen oder Sportberichterstattung oder bieten eine Breite Palette von Produkten und Dienstleistungen an, etwa Fernsehproduktionen, Werbefilme, Firmenportraits sowie Equipment- und Arbeitnehmerüberlassung. Davis und Scase (2000: 55-60) beschreiben allerdings, dass

unabhängig von der jeweiligen Organisationsform die Fokussierung auf eine Produktion typisch ist. Die Veränderungen der Fernsehbranche sehen sie als ‚shift from ‘in-house’, vertically integrated forms of programme production to ‘network’ processes’ (Davis und Scase 2000: 59). Auch Windeler und Sydow (2001: 1047) beschreiben die Struktur der Branche als ‚content production in project networks‘: Fernsehfilme, Serien und Dokumentation werden in auf Tage bis Monate begrenzten Kooperationen mit produktionsspezifischen Teams, Zielen und Strukturen hergestellt (vgl. auch Sydow und Staber 2002: 219).

In der Musik- oder genauer Tonträgerindustrie dominieren große Konzerne wie Time Warner, Bertelsmann, Sony und EMI, die auch in anderen kreativen Industrien oder Entertainmentbranchen wie Film, Fernsehen, Literatur oder Videospiele aktiv sind (für die folgenden Ausführungen vgl. Christianen 1995; Davis und Scase 2000: 44 f.; Frederiksen und Lorenzen 2004; Gander und Rieple 2002; Gander et al. 2007; Hesmondhalgh 1996, 1998, 2007b; Jones und Thompson 2001; Lee 1995; Lopes 1992; Lorenzen und Frederiksen 2005; Petersen und Berger 1971; 1975; Thompson et al. 2007; Warhurst et al. 2005). Zum einen handelt es sich hierbei jedoch nicht um hierarchisch strukturierte Großorganisationen, sondern um komplexe Geflechte einzelner Produktionsfirmen, so genannter ‚Labels‘, von unterschiedlichster Größe, die jeweils bestimmte Marktsegmente bedienen. Diese Diversifikationsstrategie erlaubt es den Konzernen, auf Marktveränderungen schnell zu reagieren, und gleichzeitig Synergieeffekte mit anderen Produkten, beispielsweise Kinofilmen oder Videospielen, zu realisieren. Zum anderen wird die kreative Arbeit im engeren Sinne nicht in von den Labels allein, sondern in deren Zusammenarbeit mit Bands, Orchestern und individuellen Künstlern erbracht, das heißt in einer das jeweilige Label transzendierenden befristeten Kooperation. In deren Zentrum steht die Produktion eines Tonträgers, der anschließend vermarktet wird. Davis und Scase (2000: 67) charakterisieren die Tonträgerindustrie daher als ‚complex, network-based and built around short-term contracts.’

Eine dem deutschen Repertoiretheater ähnliche Organisation der Produktion findet sich in der Werbebranche (für die folgenden Ausführungen vgl. Davis und Scase 2000: 45-46; Grabher 2001, 2002, 2004; Grabher und Ibert 2004, 2006). Hier ist die Produktion primär in so genannten Projekten, die beispielsweise die Konzeption einer Printkampagne oder Herstellung eines Werbefilmes umfassen, organisiert. Zwar ist es üblich, dass Kunden einer Agentur ein ‚account‘ übertragen, das heißt die Verantwortung für sämtliche Werbeaktivitäten für ein Produkt oder eine Marke innerhalb einer bestimmten Zeitspanne. Die Arbeit in den accounts wird jedoch so konsequent in einzelne Projekte aufgeteilt, dass Grabher (2002: 247) von einer ‚almost complete ‘projectification’ of accounts’ spricht. An einem Projekt sind diverse Mitarbeiter der jeweiligen Agentur beteiligt. Account Manager sind für die Anbahnung,

Organisation und Durchführung des Projektes verantwortlich. Sie bilden die Schnittstelle zwischen dem Kunden und der Agentur und koordinieren die Zusammenarbeit mit anderen Agenturexternen. Dem so genannten Account Planner obliegt die mit einem Projekt verbundene Marktforschung. Die üblicherweise bei der Agentur angestellten, zum Teil jedoch auch freiberuflichen Art Direktoren und Texter sind für die künstlerische Gestaltung der Kampagne verantwortlich. Das Account Team der Agentur arbeitet mit diversen Freiberuflern oder anderen, meist kleinen, Organisationen zusammen, die Grabher (2001) in ‚creative professionals‘ (z.B. Regisseure, Grafikdesigner oder Illustratoren) und ‚technical professionals‘ (z.B. Drucker oder Film- und Lichttechniker) unterscheidet. Die Zusammensetzung des Teams wird auf das jeweilige Projekt angepasst, und auch die Kunden werden so eng mit in die Projektarbeit einbezogen, dass sie zum Teil als Projektpartner verstanden werden (vgl. Grabher 2001).

Schlussendlich steht die einzelne Produktion oder Kooperation auch in der Produktion von einfachen kreativen Gütern wie Büchern, Bildern oder Skulpturen im Vordergrund (vgl. Caves 2000: 19-85; Diez 2007; Foundation Cartier pour l'art contemporain 2006; Granger et al. 1995; Kammertöns 2007; Rauterberg 2006; Stanworth und Stanworth 1997; Timm 2007; Wijnberg und Gemser 2000). Wie eingangs erläutert wurde, kann ein Buch, ein Bild oder eine einzelne Skulptur als eigenständige Produktion oder als Teil eines Projekts (einer Buchreihe, einer Ausstellung) verstanden werden. An den Produktionen sind Akteure mit unterschiedlichstem Status beteiligt, beispielsweise freiberufliche Autoren, Maler, Bildhauer, fest angestellte Galeriemitarbeiter sowie projektbezogen engagierte Lektoren auf der einen und Verlage, Galerien oder Museen auf der anderen Seite. Unglücklicherweise finden sich in der Creative Industries-Forschung jedoch nur sehr wenige Informationen über Arbeits- und Produktionsprozesse in diesen Bereichen. Eine Ausnahme bildet das Verlagswesen, für das zumindest branchenweite Entwicklungen beschrieben werden. Auch hier zeigt sich eine Entwicklung von großen Organisationen zu flexiblen Netzwerken von Firmen unterschiedlichster Größe und Freiberuflern (für die folgenden Ausführungen vgl. Davis und Scase 2000: 62-65; Granger et al. 1995; Stanworth und Stanworth 1997). Als Auslöser dieser Veränderungen gelten zunehmender Kostendruck sowie neue Kommunikations-, Textverarbeitungs-, Layout- und Drucktechnologien, die eine flexible, raumunabhängige Organisation der Produktion ermöglichen. An Stelle der vertikal integrierten, vom politischen, sozialen oder kulturellen Engagement ihrer Gründer geleiteten Verlagshäuser ist eine Zweiklassengesellschaft von horizontal integrierten Medienkonzernen einerseits sowie kleinen und kleinsten, spezialisierten Verlagen und Verlagszulieferern sowie Freiberuflern andererseits getreten. Wie in der Fernsehbranche kam es auch im Verlagswesen zu massiven

Personalkürzungen, infolge derer sich die gekündigten Mitarbeiter mit eigenen Firmen selbstständig machten oder als Freiberufler arbeiteten – nicht selten mit dem ehemaligem Arbeitgeber als einzigem Kunden (vgl. Granger et al. 1995; Stanworth und Stanworth 1997). In der Buchproduktion kooperieren die an einem Buchprojekt beteiligten Partner (Autor, Herausgeber, Lektor, Korrekturleser, Illustrator etc.) eher sequentiell als gleichzeitig miteinander; die Zusammenarbeit der einzelnen Akteure dürfte somit eine andere Qualität haben als die in den Kooperationen zum Beispiel am Theater. Wie in den Bereichen Film- und Fernsehen sind jedoch auch hier die Auslagerung von spezialisierten Tätigkeiten (insbesondere an freiberufliche Lektoren und Korrekturleser), die Vielfalt von Organisationsformen und die projektbezogene Kooperation von Angestellten größerer Organisationen mit Freiberuflern und kleinen Firmen über Organisationsgrenzen hinweg zur Norm geworden.

Für viele Creative Industries fehlen in der Forschungsliteratur Beschreibungen der einzelnen Prozesse der Zusammenarbeit (vgl. auch Warhurst et al. 2005). Grundsätzlich dürfte, soviel kann trotz eines Mangels an Veröffentlichungen vermutet werden, auch die Produktion von Bildern oder Skulpturen weniger intensive Zusammenarbeit, Koordination und Abstimmung verlangen als die Arbeit in den darstellenden Künsten oder der Film- und Fernsehbranche. Die Tätigkeiten der einzelnen Akteure sind in geringerem Maße ineinander verschränkt und werden oft nacheinander ausgeführt. Die künstlerischen Arbeitspraktiken werden daher weit weniger voneinander beeinflusst und aneinander ausgerichtet sein. Allerdings wurde bereits in Teil 2 darauf hingewiesen, dass auch Bilder oder Skulpturen zum Teil von Teams produziert werden (vgl. Kap. 2.1.3). In solchen Fällen könnten Arbeits- und Produktionsprozesse den oben beschriebenen Kooperationen zur Produktion komplexer kreativer Güter ähneln.

3.1.3 Zwischenfazit

Das erste Merkmal des Idealtyps transorganisationaler Arbeit sollte die formalen Strukturen beschreiben, in denen Arbeit am Theater und in den Creative Industries erbracht wird. Auf der Basis der eigenen Studie am deutschen Ensembletheater und der Auswertung der Creative Industries-Forschung wurde die Organisation von Arbeits- und Produktionsprozessen untersucht. Der vorangegangene Überblick hat gezeigt, dass Arbeits- und Produktionsprozesse in den Creative Industries zwar im Detail sehr unterschiedlich ablaufen können, aber dass sie sich in einem wesentlichen Merkmal gleichen. Teams aus Künstlern, kaufmännisch-organisatorischen und technischen Mitarbeitern arbeiten in einem befristeten Zeitraum an der Produktion eines Gutes. Diese Form der Zusammenarbeit soll als *Kooperation* bezeichnet werden. Kooperationen werden zusammengestellt, um ein spezielles Ziel, in der Regel die

Produktion eines Produktes, zu erreichen. Sie bestehen aus unterschiedlichen individuellen Akteuren, Organisationsmitgliedern, Freiberuflern und Selbständigen, wodurch ein besonderes Verhältnis von Organisationen, individuellen Akteuren und Kooperationen als Arbeitsbeziehungsweise Produktionskontext entsteht. Dieses Verhältnis wird in Kapitel 3.2 detaillierter untersucht werden. Hinsichtlich der formalen Strukturen künstlerischer und kreativer Arbeit in den Creative Industries ist an dieser Stelle festzuhalten, dass nicht organisationale Prozesse und Strukturen maßgeblich für die künstlerische oder kreative Arbeit sind, sondern Kooperationen. Unabhängig davon, welche Güter produziert werden, ob es sich beispielsweise um durable Güter oder um Aufführungen handelt, die Produktion kreativer Güter ist in Kooperationen organisiert und die Arbeit in diesen Kooperationen ist in kooperationsspezifische eher denn organisationstypische Strukturen eingebettet. Aus diesem Grund wird die Tatsache, dass die *Produktion von Arbeitspraktiken in Kooperationen* statt findet, als erstes Merkmal transorganisationaler Arbeit in den Creative Industries festgelegt.

3.2 Organisationen, Kooperationen und individuelle Akteure

Mit Kooperationen als erstem Merkmal transorganisationaler Arbeit wurden die organisatorischen Strukturen beschrieben, in denen in den Creative Industries gearbeitet und produziert wird. Dabei deutete sich bereits an, dass Organisationen zwar oft die Initiatoren von Kooperationen sind, aber dass der Kontext der Produktion von Arbeitspraktiken in den Creative Industries über Organisationen hinausgeht, sie transzendiert. Die Formulierung des zweiten Merkmals transorganisationaler Arbeit in den Creative Industries setzt hier an. Untersucht wird, welche Akteure an Kooperationen beteiligt sind, wie diese Akteure mit den Organisationen verbunden sind und wie sich Kooperationen und Organisationen zueinander verhalten. Das Datenmaterial wurde hierfür bezüglich folgender Fragen analysiert: Wer ist an Kooperationen beteiligt? Wie sind individuelle Akteure mit Organisationen verbunden? Wie hängen Organisationsmitgliedschaft und Kooperationsbeteiligung zusammen? In diesem Zusammenhang spielen Beschäftigungsverhältnisse als rechtliche Grundlage der Beziehung von Organisationen und individuellen Akteuren eine besondere Rolle.

3.2.1 Zusammensetzung der Kooperationsteams

Um nachzuvollziehen, wie Organisationen, Kooperationen und individuelle Akteure miteinander verbunden sind, soll zunächst untersucht werden, wer in den Kooperationsteams zusammenarbeitet. Für die Arbeitswelt Theater liegen diese Informationen aus der eigenen Studie vor; für zahlreiche andere Creative Industries finden sich in der Creative Industries-

Literatur in der Regel zumindest Hinweise auf den Beschäftigungsstatus der zentralen Akteure, das heißt der Produzenten, Regisseure, Schauspieler oder Musiker. Dagegen liegen nur wenige Informationen über den Beschäftigungsstatus von unterstützenden Kooperationspartnern wie etwa technischen oder organisatorischen Hilfskräften vor.

In deutschen Repertoiretheatern wird für jede Inszenierung ein Team aus theatereigenen Mitarbeitern und freien Theaterkünstlern neu zusammengestellt. Dieses Team wird von einem Regisseur oder einer Regisseurin geleitet, die in der Regel als freie Theaterkünstler arbeiten und nur für eine Inszenierung engagiert werden. In vielen Fällen bilden freie Regisseure mit Bühnen- und Kostümbildnern Regieteams, die gemeinsam an unterschiedlichen Häusern inszenieren und dort jeweils mit den theatereigenen Mitarbeitern in Dramaturgie, Technik, Licht, Bühnenbau, Kostümschneiderei und anderen Werkstätten zusammenarbeiten. Auch wenn Regisseure als Hausregisseure oder Oberspielleiter ‚fest‘ (d.h. befristet auf Basis des NV Bühne) an einem Haus engagiert sind oder der Intendant selbst inszeniert, wird ein beachtlicher Teil des Repertoires von Gastregisseuren und Gastdesignern für Bühne und Kostüme erarbeitet. Die an einer Kooperation beteiligten Ensembleschauspieler sind, wie in Kapitel 2 ausführlich beschrieben, auf Basis des NV Bühne befristet angestellt; selbiges gilt für die Dramaturgen und, zunehmend, für die Leiter der Bühnenwerkstätten (beispielsweise für Beleuchtungsmeister). Oft umfasst das Kooperationssteam zusätzlich Gastschauspieler oder Musiker, die in der Regel als Freiberufler für eine spezielle Kooperation verpflichtet werden. Schlussendlich gehören auch Assistenten und Hospitanten für die Bereiche Regie, Dramaturgie und Bühnenbild zum Team. Assistenten und Hospitanten haben meist entweder einen gering entlohnten, für die Dauer der Produktion befristeten Vertrag oder absolvieren ein unbezahltes Praktikum. Am Theater bestehen Kooperationsteams somit aus befristet angestellten Künstlern und Praktikanten einerseits sowie freiberuflichen Regisseuren oder Regieteams andererseits. Insgesamt sind die vertraglichen Bindungen der Kooperationspartner an das Theater als Organisation damit vergleichsweise lose.

Außerhalb des Theaters ist die Zusammensetzung von Kooperationsteams am ausführlichsten für die Filmindustrie dokumentiert. Grundsätzlich arbeiten Künstler in der Filmbranche als Freiberufler (vgl. u.a. Bielby und Bielby 1999; Blair 2001; Blair et al. 2001; Christopherson und Storper 1989; Faulkner und Anderson 1987; Jones 1996; Randle und Culkin 2000, 2005). Die einzelnen Kooperationen werden von Produzenten geleitet, die entweder selbständig, freiberuflich oder bei einer Produktionsfirma angestellt sind (vgl. Caves 2000: 95, 104 ff.). Regisseure, Kameraleute und Drehbuchautoren und Schauspieler haben für die jeweilige Kooperation befristete Verträge mit einer Produktionsfirma. Typische

Ausnahmen sind Elektriker, die bei Lichttechnik-Firmen angestellt sind, und Fachleute für Spezialeffekte, die für auf diesen Bereich spezialisierte, oft kleine Firmen arbeiten (vgl. Blair 2001). Viele Hilfskräfte sind unbezahlte oder geringfügig entlohnte Praktikanten und Quereinsteiger (vgl. Grugulis und Stoyanova 2008; Randle und Culkin 2000, 2005). Zwar rekrutieren die Hauptverantwortlichen für die Bereiche Kamera, Licht, Ton, Maske, Produktionsbauten und Produktionsorganisation ihre Mitarbeiter oft selbst, aber die Beschäftigungsverhältnisse werden mit der Produktionsfirma direkt geschlossen.

Die Kooperationsteams der Fernsehbranche ähneln den Filmteams (vgl. Baumann 2002; Davis und Scase 2000: 57 f.; Sydow und Staber 2002; Windeler und Sydow 2001: 1049 f.). Fernsehproduzenten stellen Teams aus Regisseuren, Darstellern, Drehbuchautoren, Kameraleuten, Licht- und Tontechnikern, Produktionspersonal (Assistenten, Sekretäre, Mechaniker, Fahrer etc.) sowie gegebenenfalls Bühnen-, Kostüm- und Maskenbildnern und anderen produktionsspezifischen Mitarbeitern zusammen. Wie beim Film sind diese Kooperationspartner in der Regel Freiberufler oder auf bestimmte Aufgaben spezialisierte Firmen, beispielsweise für Logistik oder Spezialeffekte. Fest angestellte Mitarbeiter im künstlerischen Bereich sind auch bei großen Rundfunkanstalten wie der BBC oder ARD selten und werden zunehmend seltener (vgl. Baumann 2002). Produzenten sind, ähnlich wie Regisseure im Repertoiretheater, meist für eine Produktion oder Serie beim Sender unter Vertrag und produzieren diese mit einer Mischung aus festen Organisationsmitgliedern, Freiberuflern und Firmen, oder sie arbeiten, wie in der Filmbranche, als Freiberufler für eine Produktionsfirma.

Beim Radio und in der Musikproduktion sind in der Regel Organisationsmitglieder für die Kooperationen verantwortlich. Davis und Scase (2000: 41) fanden in ihrer Studie der BBC heraus, dass Radioprogramme meist von fest angestellten Produzenten verantwortet werden, die die Beiträge freiberuflicher Partner, insbesondere der Reporter und Skriptautoren, koordinieren und die Produktion der Sendung organisieren und überwachen. In der Tonträgerindustrie übernehmen auf Seiten des Labels die so genannten Artists & Repertoire-Manager und Produzenten diese Aufgabe (vgl. Frederiksen und Lorenzen 2004; Hesmondhalgh 1996, 1998, 2007b; Jones und Thompson 2001; Lee 1995; Lorenzen und Frederiksen 2005; Peterson und Berger 1971; Thompson et al. 2007; Warhurst et al. 2005). Diese sind in der Regel fest oder befristet angestellt. Sie stellen das Team aus Künstlern, Produzenten und Tontechnikern zusammen, begleiten die Durchführung der Aufnahme und initiieren die Vermarktung des Produkts. Produktionsteams in der Musikbranche bestehen zunehmend aus freiberuflichen Spezialisten; immer öfter werden Produzenten, Toningenieur, Komponisten oder Librettisten kooperationspezifisch engagiert. Auch Talentscouts und

Spezialisten für Vermarktungskampagnen sind oft nicht mehr fest bei den Labels angestellt, sondern Freiberufler (vgl. Davis und Scase 2000: 66 f.).

Eine stärker organisational geprägte Zusammensetzung der Kooperationssteams findet sich in der Werbebranche (vgl. Davis und Scase 2000: 45-46; Grabher 2001, 2002, 2004; Grabher und Ibert 2004, 2006). Account Manager und Account Planner, und meist, je nach Größe der Agentur, Art Direktoren und Texter sind bei der Agentur direkt angestellt. Über die Arbeitsverträge dieser Organisationsmitglieder finden sich leider keine Angaben, aber die hohe Fluktuation zwischen Werbeagenturen deutet darauf hin, dass die Verträge, wie auch immer sie ausgestaltet sein mögen, zu keiner engeren Bindung zwischen Agentur und Mitarbeiter führt. Zusätzlich zu den Agenturmitarbeitern gehören externe ‚creative professionals‘ und ‚technical professionals‘ (Grabher 2002a: 251), das heißt Fotografen, Regisseure, Kameraleute, Graphiker, Drucker, Models und Stylisten, zur Kooperation. Gleichzeitig sind auch die Kunden eng in die Kooperationen eingebunden: ‚the relation with the client increasingly evolves into performing projects *with* clients rather than of realizing projects *for* clients‘ (Grabher 2002a: 250, *Hervorhebung im Original*).

Für andere Creative Industries liegen wenige Informationen über die Zusammensetzung von Kooperationssteams vor. Die obigen Beispiele zeigen jedoch einen deutlichen Trend: künstlerische und kreative Arbeit findet in Kooperationen statt, die hinsichtlich der Zusammensetzung der Kooperationssteams die Grenzen von Organisationen transzendieren. Es ist die Regel, nicht die Ausnahme, dass für Kooperationen entweder Organisationsexterne verpflichtet werden oder eine Kooperation, wie in der Filmbranche, ganz ohne engere organisationale Anbindung verläuft. Oft sind es gerade die künstlerisch (und damit schlussendlich auch wirtschaftlich) entscheidenden Positionen wie die eines Regisseurs oder Solisten, die an Künstler ohne Organisationsbindung vergeben werden.

3.2.2 Beschäftigungsverhältnisse

Im vorangegangenen Abschnitt wurde beschrieben, dass viele Kooperationspartner keine Organisationsmitglieder sind, sondern beispielsweise als Selbständige oder Freiberufler an Kooperationen mitwirken. Diese Beobachtung war der Anlass, die Beziehung zwischen Organisationen und individuellen Akteuren als Rahmenbedingung von Arbeit in den Creative Industries näher zu untersuchen. Um, wie dies für die Definition eines Idealtyps notwendig ist, verallgemeinernde Aussagen treffen zu können, werden die konkreten Beispiele aus Kapitel 3.2.1 im Folgenden um aggregierte Daten zur Beziehung zwischen Organisationen und individuellen Akteuren in den Creative Industries ergänzt.

Die Beziehung zwischen Organisationen und individuellen Akteuren wird in der Personalwissenschaft als Beschäftigungsverhältnis untersucht. Als Beschäftigungsverhältnisse werden diejenigen Umstände verstanden, unter denen Anbieter von Arbeitskraft Arbeitsleistungen für Nachfrager von Arbeitskraft erbringen (vgl. Haunschild 2004c: 18; Wimmer und Neuberger 1998: 268-356). Zentrale Merkmale von Beschäftigungsverhältnissen sind die ihnen zugrunde liegende Vertragsformen (z.B. Arbeits- oder Werkverträge) und sozialversicherungsrechtliche und tarifvertragliche Regelungen. Darüber hinaus sind allgemeine Merkmale der Arbeits- und Erwerbssituation eines Akteurs relevant, beispielsweise der Beitrag eines Beschäftigungsverhältnisses zur Existenzsicherung, die Länge und Lage von Arbeitszeiten, der Arbeitsort oder die organisatorische Einbindung der Arbeitenden. Beschäftigungsstatistiken für die Creative Industries stellen meist auf den einer Beschäftigung zugrunde liegenden Vertrag ab und unterscheiden vereinfachend zwischen Angestellten und selbständig Tätigen beziehungsweise Freiberuflern. Den umfassendsten Versuch, Beschäftigung in den Creative Industries empirisch zu erfassen, stellt eine Studie der Europäischen Kommission dar. Für das Jahr 2004 stellt sie folgende Charakteristika von Beschäftigungsverhältnissen in den Creative Industries heraus (European Commission 2006: 75-100, 318-325):

- Die Quote der Selbständigen und Freiberufler war in den Creative Industries doppelt so hoch wie unter den Beschäftigten allgemein (28,8% gegenüber 14,1%). Für Deutschland war dieser Unterschied noch gravierender: 32,8% Selbständigen und Freiberuflern in den Creative Industries standen 10% Selbständige und Freiberufler in der Erwerbsbevölkerung insgesamt gegenüber.
- Die Creative Industries wiesen einen hohen Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse auf (17% Creative Industries gegenüber 13,3% im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt; Deutschland: 15,1% gegenüber 11,8%).
- Teilzeitarbeit ist in den Creative Industries weiter verbreitet als in anderen Wirtschaftszweigen. Europaweit waren in den Creative Industries 75% der Beschäftigungsverhältnisse Vollzeit-Beschäftigungsverhältnisse und 25% Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse (Gesamtwirtschaft 82,4% zu 17,6%). In Deutschland betrug der Anteil der Teilzeitarbeiter in den Creative Industries 28,2% gegenüber 22,8% im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt.

Obwohl die Studie der Europäischen Kommission einen guten ersten Überblick über die wesentlichen Merkmale von Beschäftigung in den Creative Industries bietet, lassen sich an ihr zugleich die Probleme derartiger Überblicksstatistiken demonstrieren. Zum einen wurden alle Beschäftigten in den Creative Industries und alle anderswo in künstlerisch-kreativen Berufen

arbeitenden Erwerbstätigen als Beschäftigte der Creative Industries gezählt. Das heißt, dass in den obigen Angaben auch nicht-kreativ oder künstlerisch Tätige in den Creative Industries (z.B. Verwaltungsmitarbeiter am Theater oder Produktionsfahrer in der Filmbranche) sowie Beschäftigte in kreativen Berufen in anderen Wirtschaftssektoren (z.B. Produktdesigner in der Konsumgüterherstellung) berücksichtigt sind. Zum anderen liegt der Studie ein weites Verständnis von Creative Industries und kreativen Berufen zugrunde, das beispielsweise auch Bibliotheken und Archive oder den Groß- und Einzelhandel mit Kulturgütern umfasst. Dies bedeutet, dass Berufe, die zwar kreativ oder in den Creative Industries angesiedelt sind, in denen aber Normalarbeitsverhältnisse dominieren (z.B. Bibliothekspersonal oder tarifvertraglich beschäftigte Designer in der Automobilbranche) die Durchschnittswerte stark beeinflussen. Die obigen Daten geben daher nur bedingt Auskunft über Beschäftigung in denjenigen Creative Industries, in denen künstlerische Arbeitspraktiken zentral sind (vgl. Kap. 2.1.1). Die Autoren selbst bezeichnen ihre Ergebnisse als ‚konservative Schätzungen‘ (European Commission 2006: 76), in denen befristete Beschäftigungsverhältnisse, Vollzeitverträge und abhängige Beschäftigung überrepräsentiert sind. Insgesamt deuten die Arbeiten der Creative Industries-Forschung darauf hin, dass Beschäftigungsverhältnisse von Künstlern und Kreativen im engeren Sinne vom Normalarbeitsverhältnis abweichen und dies eventuell sogar noch deutlicher, als es obige Daten der Europäischen Kommission suggerieren (hierzu sowie generell für die folgenden Ausführungen vgl. Baumann 2002; Benhamou 2000; Bielby und Bielby 1999; Blair 2001; Blair et al. 2001; Blair et al. 2003; Blair und Rainnie 2000; Broughton 2001; Carnoy et al. 1997; Christopherson and Storper 1989; Davis und Scase 2000; Dex et al. 2000; Eichmann und Reidl 2007; Eikhof und Riach 2008; Faulkner und Anderson 1987; Gill 2002; Gottschall und Betzelt 2001; Gottschall und Schnell 2000; Granger et al. 1995; Gray und Seeber 1996; Haak und Schmid 1999; Haunschild 2002, 2003, 2004a, 2004c; Haunschild und Eikhof 2009a; Jones 1996, 2002; Jones und Walsh 1997; Kanter 2005; Menger 1999; Randle und Culkin 2000, 2005; Stanworth und Stanworth 1997; Warhurst et al. 2005).

Hinsichtlich des Beschäftigungsstatus von Künstlern und Kreativen im engeren Sinne korrigiert die Studie der Europäischen Kommission ihre Durchschnittsangaben selbst: ‚Artists (performing artists, writers, directors, visual artists, craftspeople, composers, musicians, designers and others) are usually self-employed freelancers‘ (European Commission 2006: 100; vgl. auch Benhamou 2000). Ähnlich bilanziert Menger (1999: 552): ‚Self-employment is today the most frequent work status in the arts‘. Davis und Scase (2000: 32) zufolge waren in den 1990ern allein in den Bereichen Literatur, bildende und darstellende Künste gut zwei Drittel der Beschäftigten freiberuflich tätig. Eichmann und Reidl (2007) erhoben in ihrer Studie der Creative Industries in Wien den Beschäftigungsstatus von über 900 Arbeitenden. Nur 28% der

Befragten waren abhängig Beschäftigte, die zumeist in der IT- und Werbebranche und beim öffentlichen Fernsehen arbeiteten. 13% aller Befragten waren selbständig mit mindestens einem Mitarbeiter, 49% waren Freiberufler und 10% bezeichneten Eichmann und Reidl (2007: 4) als „mobile and atypical workers“ with different jobs at the same time’. Künstler und Kreative, die nicht selbständig oder freiberuflich tätig sind, arbeiten in der Regel in befristeten Beschäftigungsverhältnissen. In Deutschland sind nahezu alle darstellenden Künstler, die nicht als Freiberufler arbeiten, auf Basis des NV Bühne und damit (von einer kleinen unkündbaren Minderheit abgesehen) befristet angestellt. In Großbritannien waren in den 1990ern 37 Prozent der bei Rundfunk und Fernsehen Beschäftigten selbständig oder hatten zeitlich befristete Verträge. Menger (1999: 546) betont in seinem Überblick, dass stabile Beschäftigungsverhältnisse in den Creative Industries nahezu ausschließlich von großen, mehrjährig operierenden Organisationen angeboten werden und dass auch diese Organisationen zunehmend kurzfristige Verträge vergeben. Unabhängig davon, ob sie selbständig oder im Rahmen eines befristeten Arbeitsvertrages als Angestellte arbeiten, haben Künstler und Kreative im engeren Sinne in der Regel kooperationsbezogene Verträge (vgl. European Commission 2006: 98). Perioden intensiver Arbeit im Rahmen von kurzfristigen Verträgen wechseln sich mit Perioden der Beschäftigungslosigkeit ab; Freiberufler in der US-Filmbranche beispielsweise schätzten, dass sie circa 60-65% ihrer Zeit arbeitssuchend verbringen (Randle und Culkin 2000, 2005; vgl. auch Dex et al. 2000; Faulkner und Anderson 1987; Menger 1999).

Für die Beziehung zwischen Organisation und individuellem Akteur in den Creative Industries ist nicht nur relevant, dass Beschäftigungsverhältnisse von vornherein auf begrenzte Zeit geschlossen werden, sondern auch, wie lang dieser begrenzte Zeitraum im Schnitt dauert. Blair et al. (2001; ähnlich für die US-Filmindustrie Randle und Culkin 2000, 2005) fanden in ihrer Studie der britischen Filmbranche heraus, dass Kooperationen – und damit Beschäftigungsverhältnisse – zwischen einem Tag und 44 Wochen dauerten, im Schnitt etwa siebeneinhalb Wochen. Pro Jahr waren die Kooperationspartner im Schnitt an fünf Kooperationen beteiligt, wobei die Bandbreite von einer bis zu elf Kooperationen reichte. Diese Freiberufler arbeiteten somit circa jeden zweiten Monat mit einer neuen Organisation zusammen. Gill (2002) beschreibt ähnliche Verhältnisse für New Media-Freiberufler, die im Schnitt an vier Projekten pro Jahr und üblicherweise an zwei bis drei Projekten gleichzeitig beteiligt sind. Auch freiberufliche Regisseure und Bühnen- sowie Kostümbildner am deutschen Theater arbeiten mit ähnlichen Kooperationsdauern; die Produktion einer Inszenierung dauert rund zwei Monate. Für Frankreich ergab eine Detailstudie, dass 38% aller darstellenden Künstler im Jahr 2001 drei oder mehr Beschäftigungsverhältnisse hatten (vgl.

INSEE Premiere, zitiert in European Commission 2006: 97). Die deutsche Arbeitswelt Theater stellt demgegenüber ein verhältnismäßig stabiles Beschäftigungssystem dar (vgl. auch Kap. 2.2.6): Auf Basis des auf ein Jahr befristeten, automatisch verlängerten NV Bühne bleiben Ensembleschauspieler im Schnitt fünf Jahre an einem Theater. Gleichwohl ist dies nur im Vergleich zu anderen Creative Industries eine lange Beschäftigungsdauer: deutsche Arbeitnehmer bleiben in der Regel doppelt so lange bei einem Arbeitgeber (10 Jahre, Tendenz steigend, vgl. Behrend et al. 2003, Haunschild 2004c: 85). In denjenigen Creative Industries, in denen Künstler und Kreative mit befristeten Arbeitsverträgen arbeiten, wechseln individuelle Akteure zwar weniger häufig zwischen Organisationen als in um Kooperationen herum organisierten Branchen wie der Filmindustrie, aber auch dort ist der beständige Wechsel ein fester Bestandteil des Beschäftigungssystems (vgl. u.a. Grabher 2002a, 2004; Eichmann und Reidl 2007; Haunschild 2002, 2003, 2004a; Kanter 2005).

Schlussendlich sind überdurchschnittlich viele Beschäftigungsverhältnisse in den Creative Industries Teilzeit-Beschäftigungsverhältnisse. Die Studie der Europäischen Kommission gibt den Anteil der Teilzeitarbeitsverhältnisse in den Creative Industries mit 25% an, fügt jedoch einschränkend hinzu, dass diese Zahl für Künstler und Kreative im engeren Sinne weit höher liegen dürfte. In Irland beispielsweise gingen 2003 drei Viertel aller Beschäftigten in den darstellenden Künsten Teilzeitbeschäftigungen nach (vgl. European Commission 2006: 95). Gleichzeitig haben Arbeitende in den Creative Industries deutlich häufiger Zweitjobs als der Durchschnittsbeschäftigte (Europa: 6,6% gegenüber 3,7%; Deutschland 4,8% gegenüber 2,7%; da Nebenverdienste erst ab einer bestimmten Höhe steuerlich erfasst werden, geht die Studie der Europäischen Kommission auch hier davon aus, dass der von ihnen erhobene Anteil der Nebenverdienste und Zweitjobs deutlich unter den tatsächlichen Werten liegt (European Commission 2006: 97)). Diese Daten korrespondieren mit anderen Studien, denen zufolge einzelne Kooperationsbeteiligungen keine Vollzeitbeschäftigung darstellen und Künstler und Kreative oft mehreren Tätigkeiten gleichzeitig nachgehen (vgl. u.a. Bain 2005; Blair et al. 2003; Dex et al. 2000; Menger 1999; Gill 2002; Randle und Culkun 2000, 2005). Knapp die Hälfte (47%) der von Dex et al. (2000: 296) befragten Künstler und Kreativen in der Filmbranche waren auf Einkünfte außerhalb der Filmbranche angewiesen, die meisten arbeiteten zusätzlich in Lehrberufen (37%), für Werbefilme (25%), als Berater (25%) und als Print- und Radiojournalisten (19% und 16%).

Insgesamt zeigen diese Studien, dass Künstler und Kreative typischerweise als Freiberufler oder mit befristeten Arbeitsverträgen arbeiten und dass einzelne Beschäftigungsverhältnisse nicht zwingend Vollzeitbeschäftigung bieten. Die meisten Künstler und Kreative arbeiten somit in Beschäftigungsverhältnissen, die nicht dem so genannten

Normalarbeitsverhältnis entsprechen. Als Normalarbeitsverhältnis gilt ein Arbeitsverhältnis, das (1) auf einem Arbeitsvertrag basiert, das (2) unbefristet ist und das (3) eine an der „Normalarbeitszeit“ orientierte Arbeitszeit vorsieht.’ (Haunschild 2004c: 13 ff.; für eine ausführliche Diskussion vgl. ebenda sowie u.a. Bosch 2001; Carnoy et al. 1997; Hoffmann und Walwei 2002: 140-142; Neuberger 1997: 181 – 190). Für die Konstruktion des Arbeit in den Creative Industries beschreibenden Idealtyps ist wichtig, dass das so beschriebene Normalarbeitsverhältnis in diesen Branchen keinesfalls die Norm ist, sondern dass die vertraglichen Bindungen zwischen Organisationen und individuellen Akteuren tendenziell kurzfristig, befristet und nicht zwingend ausschließlich sind. Warhurst et al. (2005) weisen in ihrer Auswertung britischer Arbeitsmarktdaten darauf hin, dass die Ausprägung dieser Beschäftigungsmerkmale nicht unabhängig von der im Feld typischen Organisationsstruktur zu sein scheint: je kleiner und flexibler die Organisationen selbst, desto höher der Anteil von Freiberuflern, Teilzeitarbeitern und befristet beschäftigten Arbeitern.

Um die Beziehung zwischen Organisationen und individuellen Akteuren vollständig zu erfassen, müssen jedoch zusätzlich zu den formalen Merkmalen von Beschäftigung in den Creative Industries zwei weitere Forschungsergebnisse berücksichtigt werden. Zum einen zeigt insbesondere die Untersuchung derjenigen deutschen Creative Industries, in denen auf der Basis des NV Bühne gearbeitet wird, dass Organisationsmitgliedschaft als Arbeitnehmer nicht die Mitwirkung an Kooperationen garantiert. Ensembleschauspieler, Hausregisseure oder per NV Bühne angestellte Bühnen- und Kostümbildner kommen nicht automatisch zum Einsatz, ihr Vertrag bietet keine Garantie, an einer (bestimmten) Kooperation beteiligt zu werden. Beispielsweise legt § 54 NV Bühne lediglich fest, dass die Theaterleitung Ensembleschauspieler ‚angemessen zu beschäftigen [hat]. Als angemessen ist die Beschäftigung anzusehen, die sowohl den Interessen des [Ensemblemitglieds] als auch den Interessen des Arbeitgebers gleichermaßen gerecht wird.’ Vor diesem Hintergrund ist es durchaus möglich, dass Organisationsmitglieder zu einem gegebenen Zeitpunkt an keiner der vom Haus initiierten Kooperationen beteiligt sind – insbesondere bei Ensembleschauspielern kommt dies auch durchaus vor. Eine ähnliche Situation existierte zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den Filmstudios Hollywoods, wo Filmproduzenten aus unterschiedlichen Gründen an das Studio vertraglich gebundene Schauspieler beschäftigungslos ließen. Zumindest für einen Teil der Creative Industries gilt somit, dass das ein Angestelltenverhältnis keine Garantie dafür ist, dass der Arbeitgeber dem entsprechenden Künstler auch die Gelegenheit zur Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken gibt.

Zum anderen ist es in den Creative Industries – unabhängig von den (arbeits-)vertraglichen Regelungen einzelner Branchen – üblich, dass individuelle Akteure an mehreren

Kooperationen gleichzeitig beteiligt sind. Freiberufliche Schauspieler, Regisseure, Kameraleute oder Texter sind oft parallel in mehreren Kooperationen tätig (vgl. u.a. Blair et al. 2001; Eichmann und Reidl 2007; Gill 2002; Randle und Culkin 2000, 2005; Windeler und Sydow 2001). Diese Paralleltätigkeiten sind möglich, da einzelne Kooperationen die Zeit, die individuelle Akteure arbeiten möchten, oft nicht vollständig beanspruchen. Freiberufliche Künstler sind oft auf die Beteiligung an mehreren Kooperationen gleichzeitig angewiesen, um sich ihren Lebensunterhalt zu sichern. Das deutsche Theater ist hinsichtlich der Paralleltätigkeiten besonders interessant, da nicht nur Freiberufler, sondern auch Organisationsmitglieder gleichzeitig in mehreren Kooperationen arbeiten. Auf Basis des NV Bühne befristete, aber immerhin in abhängigen Dienstverhältnissen stehende Künstler sind regelmäßig nicht nur an mehreren Kooperationen des Vorstellungs- und Produktionsbetriebs beteiligt, sie arbeiten parallel zu ihrer Tätigkeit für den Dienstherrn in Kooperationen außerhalb des Theaters. Ensembleschauspieler nehmen häufig finanziell attraktive zusätzliche Engagements für Lesungen und Film- und Fernsehproduktionen an, seltener auch für Synchronisationen, Hörspielaufnahmen oder Gastengagements an anderen Theatern. In der Theaterpause während des Sommers spielen viele Schauspieler in Festivalproduktionen. Ähnliches gilt für andere Mitglieder des künstlerischen Personals, beispielsweise für Hausregisseure und Dramaturgen. Auch sie sind regelmäßig an Projekten außerhalb desjenigen Theaters, an das sie über den NV Bühne gebunden sind, beteiligt. Aus juristischer Sicht sind Produktionsbeteiligungen außerhalb des Hauses zwar genehmigungspflichtige Nebentätigkeiten, aber realiter hat die Tatsache, dass Paralleltätigkeiten in der Arbeitswelt Theater auch für Organisationsmitglieder üblich sind, zur Folge, dass ein Vertrag als Ensemblemitglied, Hausregisseur oder Dramaturg für die Künstler kein Anlass ist, ihre Beschäftigung auf die Produktionen am jeweiligen Haus zu begrenzen. Das Überschreiten der Organisationsgrenzen im Rahmen ihrer Arbeit ist für als Mitarbeiter angestellte Theaterkünstler ebenso selbstverständlich wie es für freiberufliche Künstler, am Theater und in den Creative Industries allgemein, zum Arbeitsalltag gehört.

Die Entkopplung von Organisationsmitgliedschaft und Kooperationsbeteiligung und die Parallelarbeit in mehreren Kooperationen können als zwei Seiten einer Medaille verstanden werden: weil einzelne Beschäftigungsverhältnisse die individuellen Akteure nicht vollständig in Anspruch nehmen, werden Paralleltätigkeiten möglich, und weil Paralleltätigkeiten möglich sind, akzeptieren Künstler und Kreative Beschäftigungsverhältnisse, die, im strikten Wortsinn, keine Beschäftigung garantieren. Dies gilt sowohl für freiberuflich Arbeitende als auch für (befristet, aber immerhin) abhängig Beschäftigte.

Für Beschäftigungsverhältnisse in den Creative Industries sind somit folgende Merkmale typisch: ein hoher Anteil von Freiberuflern, befristet Beschäftigten und Teilzeitarbeitsverhältnissen, kurze Vertragsdauern, Entkopplung von Organisationsmitgliedschaft und Kooperationsbeteiligung und Arbeit in mehreren Kooperationen gleichzeitig. Unter diesen Bedingungen sind Beziehungen zwischen Organisationen und individuellen Akteuren kurzfristig, wenig verbindlich und wenig exklusiv, im Gegenteil: Vertragspartner wechseln häufig und zu einem gegebenen Zeitpunkt teilen sich oft mehrere Kooperationen das Arbeitsvermögen eines Arbeiters. Künstlerische Arbeitspraktiken werden in Beschäftigungsverhältnissen produziert, in denen Organisationen und individuelle Akteure nur lose miteinander verbunden sind.

3.2.3 Organisationen und Kooperationen

Wenn künstlerische und kreative Arbeit in Kooperationen erbracht wird, in denen vielfach Organisationsexterne zentrale Positionen einnehmen, und wenn Organisationen und individuelle Akteure auch dann nur lose miteinander verbunden sind, wenn kooperationsübergreifende Beschäftigungsverhältnisse existieren, welche Rolle spielen dann Organisationen in den Creative Industries? Um diese Frage beantworten zu können, wird im Folgenden das Verhältnis zwischen Organisationen und Kooperationen analysiert. Innerhalb der Creative Industries existieren diesbezüglich erhebliche Unterschiede. Kooperationen können eng in die Strukturen und Produktionsprozesse einzelner Organisationen eingebunden sein. Sie werden oft von Organisationen initiiert, die das Produkt der Kooperation weiterverarbeiten oder als Verkäufer des Produktes am Produktmarkt auftreten. Kooperationen können jedoch auch unabhängig von Organisationen existieren oder als eigene Organisationsform eine Creative Industrie kennzeichnen.

In der Regel sind es Organisationen, die die Kooperationen ins Leben rufen und die die notwendigen Ressourcen wie monetäres Kapital und Produktionsinfrastruktur stellen. Zwar ist in der Creative Industries-Forschung immer wieder von ‚creative entrepreneurs‘ oder ‚cultural entrepreneurs‘ die Rede und betont vor allem Howkins (2001), dass die Creative Industries vom Unternehmergeist und der kreativen Energie einzelner Individuen leben. Allerdings treten auch diese creative entrepreneurs nicht als Privatpersonen oder Ein-Mann-Unternehmen auf, sondern meist als Mitglieder von Organisationen, beispielsweise als Produzenten. Die ‚creative entrepreneurs‘ mögen diese Organisationen gegründet haben und diese Organisationen mögen klein sein, aber es handelt sich dennoch um Organisationen (vgl. Alvarez et al. 2005; Cunningham 2005; Dempster 2006; Jones et al. 2008; Leadbeater und

Oakley 2005; Mathieu 2006; Napier und Nilsson 2006; Petersen und Berger 1971; Strandgaard Petersen et al. 2006; Svejenova et al. 2008; Yamada und Yamashita 2006).

Die unterschiedlichen Ausprägungen des Verhältnisses von Organisation und befristeter Kooperation lassen sich besonders anschaulich im Vergleich der deutschen Theaterlandschaft mit der Filmindustrie verdeutlichen. Diese beiden Industries werden im Folgenden detaillierter analysiert.

Die zentrale Aufgabe von deutschen Theatern als Kulturbetrieben ist es, Theaterabende zu produzieren. Theater stellen Produktionsteams zusammen, beauftragen diese mit der Produktion bestimmter Inszenierungen und stellen die für die Produktion und Vermarktung von Theaterabenden benötigte Infrastruktur bereit. Die künstlerische Produktion selbst findet in befristeten Kooperationen statt, deren Ablauf den Grundrhythmus der Theaterarbeit bestimmt (vgl. Kap. 2.2.5). Dennoch sind es Theater als Kulturbetriebe und Organisationen, die die staatlich finanzierte Bühne für die Produktion von Theaterkunst bieten und die für Theaterproduktion notwendigen Mittel zugänglich machen. Die Produktion der Inszenierungen findet in den Räumlichkeiten der Organisation Theater statt, richtet sich nach dem Spielplan des Theaters und ist auf die Ressourcen des Theaters angewiesen. Den Kooperationsteams arbeitet eine Vielzahl von Mitarbeitern in der Bühnentechnik und den Bühnenwerkstätten, der Betriebsorganisation und der Theaterverwaltung zu. Dies sind vor allem Bühnentechniker, Maskenbildner, Mitarbeiter der Schneiderei, des Malsaals und anderer Gewerke, Inspizienten und Requisiteure, aber auch an der Inszenierung selbst weniger direkt beteiligte Personaldisponenten oder Mitarbeiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Einbindung bedeutet auch, dass der Ablauf der Kooperationen mit organisationalen Gegebenheiten abgestimmt werden muss, die nicht immer den Bedürfnissen der einzelnen Kooperationen entgegenkommen. Beispielsweise begrenzen die in den Tarifverträgen nicht-künstlerischer Organisationsmitglieder festgelegten Arbeits- und Urlaubszeiten oft die Flexibilität der Probenzeiten in einer Weise, die von den künstlerischen Mitarbeitern als unproduktive Einschränkung wahrgenommen wird. Insgesamt spielen Theater als Organisationen unbestritten eine zentrale Rolle in der deutschen Theaterlandschaft. Kooperationen sind am Theater lediglich eine Produktionsform, die sich zur Erarbeitung des gewünschten Produkts als geeignet erwiesen hat. Auch wenn, wie oben beschrieben, zentrale Positionen in Kooperationen mit Organisationsexternen besetzt sind, arbeiten Kooperationen in enger Anbindung an starke Organisationen, die Theaterhäuser, und sind maßgeblich von deren Strukturen und Zielen beeinflusst.

In der Filmindustrie hingegen dominiert ein anderes Verhältnis von Organisation und Kooperation (vgl. u.a. Caves 2000: 87-102; Christopherson 1996; Christopherson und Storper

1989; Faulkner und Anderson 1987; Jones 1996; Miles und Snow 1986). Große Organisationen existieren und haben, beispielsweise durch ihre Rolle als Finanziere oder Vertriebe, auch durchaus Einfluss auf den Gesamtoutput der Industrie. Anders als am Theater ist jedoch die gesamte Filmindustrie um Kooperationen herum strukturiert. Kooperationspartner kommen in ‚one-off-Produktionen zusammen, die sich nach der Produktion des Films wieder auflösen: ‚The heterogeneity of film production [...] means that the same ideal list of idiosyncratic talents rarely turns up for two different films‘ (Caves 2000: 96). Zusätzlich sind die verschiedenen Arbeits- und Produktionsschritte auf unterschiedliche Akteure und Orte verteilt und lediglich durch ein Netzwerk von Verträgen mit dem Produzenten verbunden. Die einzelnen Arbeitsschritte (Aufnahme, Schnitt, Vertonung, Einfügen von Spezialeffekten) finden am Filmset oder in den Arbeitsräumen der (freiberuflichen oder selbständigen) Subunternehmer statt. Selbst wenn der Produzent für eine Produktionsfirma arbeitet und eine Organisation von gewisser Größe die Filmproduktion initiiert, ist der Arbeits- und Produktionsprozess an sich vergleichsweise unabhängig von den Strukturen dieser Organisation. Anders als am Theater wird auch die für die Produktion wesentliche Infrastruktur nicht vom Produzenten oder der Produktionsfirma gestellt. Subunternehmer wie Drehbuchautoren, Ton- und Schnittstudios nutzen ihre eigene Infrastruktur (z.B. Schneidemaschinen und Computer) und die für das Filmset benötigte Infrastruktur (Gerüste, Fahrzeuge, Zelte, Wohnwagen, Catering etc.) wird den jeweiligen Bedürfnissen der Produktion entsprechend bei speziellen Verleihfirmen eingekauft. Von organisationalen Gegebenheiten wie den oben erwähnten Tarifverträgen für nicht-künstlerische Theatermitarbeiter sind Kooperationen in der Filmbranche weitgehend unberührt. Zwar ähneln sich die Abläufe von Film zu Film, aber für jede neue Kooperation werden Prozesse und Strukturen gezielt und von organisationalen Abläufen unabhängig zugeschnitten. Die Produktion kreativer Güter ist in der Filmbranche in erster Linie durch Kooperationen strukturiert und erst in zweiter Linie von Organisationen beeinflusst.

Die meisten Creative Industries lassen sich hinsichtlich des Verhältnisses von Organisation und Kooperation auf diesem Kontinuum zwischen deutscher Theaterlandschaft und amerikanischer Filmbranche einordnen.³¹ Für Ballett, Oper und klassische Konzerte in der in Deutschland üblichen, staatlich subventionierten Form sind befristete Kooperationen – wie am Theater – Produktionsformen. Hier sind Opernhäuser und Orchester als Kulturbetriebe Fixpunkte künstlerischer Aktivität; die einzelnen Produktionen jedoch werden in zeitlich befristeten Kooperationen und mit einer Mischung aus Angestellten der Opernhäuser und Orchester einerseits und freiberuflichen Künstlern andererseits auf die Bühne gebracht (vgl.

³¹ Mögliche Ursachen für derlei branchenspezifischer Unterschiede werden in Kapitel 5.1.1 diskutiert.

Broughton 2001; Sgourev 2008). Auch Ausstellungen jeglicher Form werden in Teams von Museums- oder Gallerieangestellten in Zusammenarbeit mit externen wissenschaftlichen Mitarbeitern und anderen Freiberuflern produziert (vgl. Peyrin 2008; Selwood 2009), das heißt mit befristeten Kooperationen als Produktionsform. In der Werbebranche sind ‚Projekte [...] in die organisatorischen Strukturen der beteiligten *Unternehmen* eingebettet‘ (Grabher und Ibert 2004: 13, *Hervorhebung im Original*); ähnliches beschreiben Cohendet und Simon (2007) für die Videospieleentwicklung. Allerdings muss vor allem im Fall der Werbebranche berücksichtigt werden, dass zum einen die Ausrichtung auf einzelne Kooperationen die Strukturen der Agenturen sehr stark prägt und dass zum anderen Werbeagenturen angesichts hoher Fluktuation und regelmäßiger Umstrukturierung von Arbeitsgruppen keine typischen Organisationen mit stabilen Positionsgefügen sind, sie sind nicht organisationsförmig im engeren Sinn. Im Vordergrund steht vielmehr die Zusammenarbeit der Agenturmitarbeiter mit externen, oft freiberuflichen oder selbständigen Partnern (vgl. Davis und Scase 2000: 45-46; Grabher 2001, 2002, 2004). Wie am Theater sind auch in der Werbung individuelle Akteure in mehrere Kooperationen gleichzeitig eingebunden. Da der Ablauf der Kampagnen stärker auf die Wünsche des jeweiligen Kunden zugeschnitten ist, sind Kooperationen in der Werbebranche allerdings idiosynkratischer als Produktionsprozesse am Repertoiretheater.

In der angelsächsischen Theaterbranche und bei deutschen Tourneetheatern hingegen haben befristete Kooperationen eine ähnlich prominente Stellung wie in der Filmbranche: Produktionen werden in einmaligen Kooperationen erarbeitet und Kooperationspartner kommen in jeweils kooperationspezifischen Konstellationen zusammen. Ähnlich beschreibt Pratt (2005) die ständig wechselnden Produktionsteams in der New Media-Industrie New Yorks und San Franciscos. In der vergleichsweise älteren Fernsehbranche hingegen gibt es keine typische Form der Beziehung zwischen Kooperation und Organisation, sowohl das Modell des deutschen Theaters als auch das der amerikanischen Filmbranche sind hier zu beobachten. Für die inhouse-Produktion großer Sender stellen befristete Kooperationen eine Produktionsform dar, während außerhalb der großen Sender produzierte Programme als einmalige befristete Kooperationen produziert werden (vgl. Baumann 2002; Davis und Scase 2000: 38-44, 52-65; Dex et al. 2000; Hesmondhalgh 2007b: 105-135; Starkey 2000; Sydow und Staber 2002; Windeler und Sydow 2001). Ein ähnliches Spektrum existiert in der Musikbranche. Wenn freiberufliche Produzenten master tapes produzieren und an Plattenfirmen verkaufen, ist die Bindung zwischen Organisation und Kooperation gering. Wenn hingegen bei Plattenfirmen angestellte Produzenten die Kooperation leiten, sind selbige stärker in die Strukturen der Organisation eingebunden (vgl. Peterson und Berger 1971).

Dieser Überblick zeigt, dass die Beziehung zwischen Organisationen und Kooperationen in den Creative Industries unterschiedlich eng sein kann. Kooperationen können in die Strukturen und Prozesse einer Organisation eingebunden sein, sie können jedoch auch von Organisationen weitgehend unabhängig durchgeführt werden. In der Regel sind Organisationen an Kooperationen beteiligt oder initiieren sie: Intendanten stellen Teams für ein Theaterstück zusammen, A&R-Manager koordinieren die Zusammenarbeit einer Band mit Tontechnikern, Produzenten und Songschreibern, Filmproduzenten bringen Künstler, Techniker und verschiedenste Zuarbeiter für eine Filmproduktion zusammen (ausführlicher vgl. Kap. 3.2.1 und 3.3.1). Der Kontext der Erbringung von Arbeitspraktiken in den Creative Industries ist somit von Organisationen geprägt – wenn auch in unterschiedlichem Maße. Aus diesem Grund scheint es für die Untersuchung von Arbeitspraktiken wenig fruchtbar, die Creative Industries lediglich als ‚project networks‘ oder ‚project ecologies‘ zu verstehen, wie dies etwa Windeler und Sydow (2001) und Sydow und Staber (2002) oder Grabher (2001, 2002, 2004) vorschlagen. Eine derartige Benennung würde die Bedeutung von Organisationen für Arbeit in den Creative Industries nicht angemessen widerspiegeln. Die Analyse der Zusammenarbeit als Kooperation ermöglicht es hingegen, aufzuzeigen, dass die *Form* der Zusammenarbeit und damit der Kontext der Produktion von Arbeitspraktiken im Wesentlichen gleich sind, und dass es das Verhältnis zwischen dieser Form von Zusammenarbeit und den Organisationen ist, hinsichtlich derer sich die Creative Industries untereinander unterscheiden.

3.2.4 Zwischenfazit

In Kapitel 3.1. wurde gezeigt, dass künstlerische Arbeitspraktiken in den Creative Industries im Kontext von Kooperationen produziert werden. Die vorangegangenen Abschnitte haben vor diesem Hintergrund untersucht, wie individuelle Akteure, Kooperationen und Organisationen miteinander verbunden sind. Dabei wurde dreierlei deutlich: (1) *Die Zusammensetzung von Kooperationsteams überschreitet Organisationsgrenzen*; in Kooperationen arbeiten Organisationsmitglieder und Organisationsexterne zusammen. (2) *Organisationen und individuelle Akteure sind nur lose miteinander verbunden*. Beschäftigungsverhältnisse sind meist flexibel und kurzfristig; individuelle Akteure sind oft parallel an mehreren Kooperationen beteiligt. Künstlerische Arbeit wird in Beschäftigungsverhältnissen erbracht, die vom Normalarbeitsverhältnis, das heißt der unbefristeten Vollzeitbeschäftigung in einer Organisation, dahingehend abweichen, dass sie befristet und auf Kooperationen fokussiert sind und nicht zwingend zu einer de facto-Vollzeitauslastung des einzelnen Arbeitnehmers führen. Sofern Künstler als Arbeitnehmer Organisationsmitglieder sind, ist sowohl die Nicht-

Beteiligung an Kooperationen dieser Organisation als auch die Arbeit in organisationsexternen Produktionen üblich. In den Creative Industries ist Organisationsmitgliedschaft somit weder Voraussetzung noch Garantie dafür, an der Produktion kreativer oder künstlerischer Güter beteiligt zu sein. (3) *Kooperationen sind nur lose an Organisationen gebunden*. Sie werden zwar in der Regel von Organisationen initiiert, aber laufen – abhängig von der jeweiligen Creative Industrie – oft ohne direkte Einbindung in organisationale Strukturen ab. Damit sind individuelle Akteure als Kooperationspartner wenn überhaupt dann nur begrenzt in die Abläufe der Organisation eingebunden.

Zusammengenommen führen diese Aspekte der Organisation von Arbeit und Produktion in den Creative Industries dazu, dass Organisationen, Kooperationen und individuelle Akteure nur verhältnismäßig lose miteinander verbunden sind. In ihrer Untersuchung der Creative Industries in Großbritannien beschreiben Davis und Scase (2000: 36 f.) die Beziehung zwischen Organisation, Kooperation und individuellen Akteuren folgendermaßen: ‚Artists, writers, performers and producers are often not ‚integrated‘ into [such] organizations through permanent or long-term employment. They operate on the periphery or margins, linked by agents, contracts and usually short-term association with the organization using their services. Many are freelance, others operate in partnerships and small businesses.‘ Auch Menger (1999: 548) bilanziert mit Blick auf Kreative und Künstler im engeren Sinne: ‚employment and work organization in the arts are indeed characterized by highly skilled, highly mobile, and well-paid workers moving from one employer to the next‘. Organisationsmitgliedschaft und Organisationsgrenzen sind für die Produktion von Arbeitspraktiken in den Creative Industries nur von untergeordneter Bedeutung. Das Primat der Kunst über den Beschäftigungsanspruch sorgt dafür, dass Organisationsmitgliedschaft und Kooperationsbeteiligung entkoppelt werden und Organisationsgrenzen und -zugehörigkeiten lediglich sekundäre Rahmenbedingungen der Produktion von Arbeitspraktiken in den Creative Industries bilden. Aus diesem Grund soll als zweites Merkmal des Idealtyps Transorganisationale Arbeit die *lose Kopplung von Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren* definiert werden.

3.3 Transorganisationale Koordination von Kooperationen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden zwei zentrale Merkmale kreativer Arbeit am Theater und in den Creative Industries vorgestellt. Arbeitspraktiken werden, erstens, in Kooperationen produziert. Diese Kooperationen sind, zweitens, nur lose mit Organisationen und individuellen Akteuren verbunden. Sie finden vielmehr in einem flexiblen Netz von Kooperationsbeteiligten und Beziehungen statt, innerhalb dessen die für die Kooperation

benötigten Ressourcen zusammengebracht werden. Zur Formulierung des dritten Merkmals des Idealtyps transorganisationale Arbeit wird in diesem Kapitel untersucht, wie Kooperationen innerhalb jenes flexiblen Netzwerkes zusammengestellt werden. Im Vordergrund der Analyse stehen dabei folgende Fragen: Wer stellt Kooperationsteams zusammen? Vermittels welcher Prozesse wird die Beteiligung an Kooperationen koordiniert? In dieser Hinsicht spielt der Arbeitsmarkt, auf dem die in Kapitel 3.2 beschriebenen Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden, eine zentrale Rolle. Im Folgenden werden zunächst Beschreibungen der Entscheidungsprozesse am Theater und in anderen Creative Industries zusammengetragen, bevor dieses Material aus der personalwissenschaftlichen Arbeitsmarkt-Perspektive untersucht wird.

3.3.1 Zusammenstellung der Kooperationen

In Kapitel 3.2 wurde beschrieben, dass es unabhängig vom Beschäftigungsverhältnis nur die Beteiligung an Kooperationen ist, die es individuellen Akteuren ermöglicht, künstlerische Praktiken als Erwerbsarbeit zu produzieren. Sowohl Freiberufler als auch (befristet) angestellte Organisationsmitglieder sind darauf angewiesen, dass jemand positiv über ihre Kooperationsbeteiligung entscheidet. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind Entscheidungen über die Zusammenstellung von Kooperationsteams ähnlich bedeutsam, da sie unmittelbar die Qualität des künstlerischen Outputs und damit auch den wirtschaftlichen Erfolg einer Kooperation beeinflussen. Angesichts dieser hohen Bedeutung von Entscheidungen über die Kooperationszusammensetzung finden sich in der Creative Industries-Forschung bemerkenswert wenige Informationen darüber, wie und nach welchen Kriterien diese Entscheidungen getroffen werden. Im Rahmen der Studie Arbeitswelt Theater wurde nach Prozessen und Kriterien bei der Kooperationszusammenstellung gefragt und auch für die Filmbranche in den USA und Großbritannien finden sich zumindest einige Hinweise.

An deutschen Repertoiretheatern obliegt es den Intendanten und Dramaturgen, Kooperationsteams zusammenzustellen. Ausschlaggebend ist die Stimme des Intendanten, da dieser die Entscheidungen schlussendlich gegenüber dem Kultusministerium zu verantworten hat. Inwieweit Intendanten Dramaturgen oder andere Mitglieder der Theaterleitung (beispielsweise Oberspielleiter oder kaufmännische Direktoren) in die Kooperationszusammenstellung einbeziehen, hängt von der Persönlichkeit des Intendanten und von dessen Führungsstil ab. Am Anfang einer Kooperation steht entweder die Entscheidung, ein bestimmtes Stück beziehungsweise ein Werk eines bestimmten Autors zu inszenieren, oder das Vorhaben, mit bestimmten Personen zusammenzuarbeiten, beispielsweise mit einem Regieteam oder einem Dramatiker. Intendant, Dramaturgie-Team

und gegebenenfalls der Oberspielleiter wählen entweder erst das Stück und dann den Regisseur oder erst den Regisseur und dann gemeinsam mit diesem das Stück aus. Andere Kooperationen, insbesondere Uraufführungen, beginnen mit dem Kontakt zwischen Autor und Theaterleitung oder, seltener, zwischen Autor und Regieteam. Die Entscheidung der Theaterleitung für einen Regisseur beziehungsweise ein Regieteam ist eine künstlerische Entscheidung. Jeder Regisseur steht für ein bestimmtes Verständnis von Theater (puristisch, avantgardistisch, werktreu, modern etc.) und Intendanten folgen bei der Wahl der Regisseure ihrer eigenen Auffassung von Theater als Kunstform. In der Regel bestehen relativ feste Kontakte zwischen Regisseuren oder Regieteams und Intendanten oder anderen Mitgliedern der Theaterleitung, die auch den Wechsel des Intendanten an ein anderes Haus überdauern.

Im Anschluss an die Wahl des Stückes und des Regieteams wird darüber entschieden, welche Schauspieler an der Kooperation beteiligt sein sollen. Über diese Besetzungen entscheidet der Intendant nach Beratungen mit Regie und Dramaturgie. Zunächst müssen objektive Kriterien wie terminliche Verfügbarkeiten und Arbeitsbelastung der Schauspieler durch andere Kooperationen beachtet werden. Gut besetzte Ensemblemitglieder spielen bis zu zehn Stücke pro Spielzeit, was aufgrund des Wechsels von vormittäglichen Proben und abendlichen Vorstellungen zu starken physischen Belastungen führen kann. Diese objektiven Kriterien sind aber eher Rahmenbedingungen der Entscheidung. Die innerhalb der Theaterwelt so wichtigen Besetzungen sind in erster Linie künstlerische und damit subjektive Entscheidungen: Wer welche Rolle spielen darf, hängt maßgeblich davon ab, wie Regie und Theaterleitung das zu inszenierende Stück interpretieren und welches Bild sie von der künstlerischen Fähigkeit und der Bühnenwirkung einzelner Schauspieler haben. Besetzungen werden auch, so die einhellige Einschätzung der Interviewpartner aus Sample I, davon beeinflusst, wer wen mag – sowohl als Künstler als auch als Mensch und Kooperationspartner.

Anzahl und Größe der Rollen, die ein Schauspieler pro Spielzeit von der Theaterleitung zugewiesen bekommt, sind für Schauspieler in mehrerer Hinsicht sehr wichtig: sie bestimmen die Möglichkeiten, (i) den Beruf überhaupt auszuüben, (ii) an der Produktion von Kunst beteiligt zu sein, das heißt ihre intrinsische Motivation zur Schauspielerei auszuleben, (iii) das künstlerische Können der occupational community und der Öffentlichkeit zu präsentieren und sich damit (iv) für weitere Rollen und Engagements sowohl am jeweiligen Theater als auch in der Theaterwelt insgesamt zu empfehlen. Dennoch sind Besetzungsentscheidungen zwar Gegenstand ausführlicher Diskussionen sowohl innerhalb der Theaterleitung als auch zwischen Theaterleitung und Schauspielern, aber grundsätzlich können Schauspieler Besetzungen wenig beeinflussen und haben die Entscheidungen der Theaterleitung hinzunehmen. Dass Schauspielern nur bedingt Einfluss auf Besetzungen

zugestanden wird, kommt auch in der am Theater allgemein üblichen Praxis, Entscheidungen über die Zusammensetzung der Kooperationsteams per Aushang bekanntzugeben, zum Ausdruck.

Für viele Kooperationen werden Gastschauspieler engagiert. Dies kann für Theaterleitungen aus einer Reihe von Gründen interessant sein: (i) prominente Gastschauspieler wirken als Publikumsmagneten (etwa der Jungfilmstar Robert Stadlober als Romeo am Deutschen Schauspielhaus Hamburg in der Spielzeit 2003/2004 oder Entertainer Harald Schmidt in ‚Warten auf Godot‘ am Schauspielhaus Bochum 2001/2002), (ii) manche Regisseure machen die Verpflichtung bestimmter Gäste zur Bedingung einer Inszenierung, (iii) prinzipiell infrage kommende Ensemblemitglieder können überlastet sein oder eine taktische Pause benötigen (so der Intendant des Titania Theaters über eine sehr erfolgreiche junge Schauspielerin: *„Wir müssen jetzt aufpassen, dass wir sie nicht verbeizen.“*) und nicht selten haben (iv) Theaterleitung und Regisseur für eine Inszenierung eine bestimmte Vorstellung von einer Rolle, die zu verwirklichen sie nur einer speziellen Schauspielerin zutrauen. Deutlich seltener sind Gastengagements Resultat von Krankheiten oder der Notwendigkeit, Schauspieler mit spezifischen äußerlichen Merkmalen (z.B. einen besonders großen oder kleinen Schauspieler) zu verpflichten.³² Unabhängig davon, welcher Grund tatsächlich vorliegt, lassen sich Gastverpflichtungen aufgrund der Kunstfreiheit des Intendanten und der Tatsache, dass Schauspieler keinen Beschäftigungsanspruch haben, vergleichsweise einfach rechtfertigen – auch dann, wenn Können, Beschäftigungssituation, Alter, Geschlecht oder Aussehen der Ensembleschauspieler grundsätzlich nicht gegen eine Besetzung sprechen würden.

Die Interviews mit Intendanten und Dramaturgen zeigten, dass die Zusammenstellung von Kooperationen einen zentralen Platz im Arbeitsalltag der Theaterleitungen einnimmt. Der Intendant des Titania Theaters schätzte, dass sowohl er als auch seine vier Dramaturgen jeweils circa einen vollen Arbeitstag pro Woche mit Besetzungsentscheidungen und der Lösung der aus ihnen resultierenden Probleme verbringen. Obwohl hierzu auch Entscheidungen über die Beteiligung von Regie- und Dramaturgieassistenten, Hospitanten und Technikern gehören, wurden in den Interviews nur die aus künstlerischer Sicht zentralen Entscheidungen über Regieteams und Schauspieler erwähnt. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Zusammenstellung von Kooperationen am Theater durch Intendanz und Dramaturgie erfolgt, auf Ensemblemitglieder und freiberufliche Künstler zurückgreift und

³² Größere Häuser haben in der Regel die Möglichkeit, im Krankheitsfall andere Ensembleschauspieler einspringen zu lassen oder ein anderes Stück zu geben beziehungsweise aufgrund des größeren Ensembles auf heterogene Darstellertypen zurückzugreifen. Kleinere Theater sind stärker auf (oft von der ZBF vermittelte) Gäste angewiesen.

maßgeblich von den künstlerischen und persönlichen Vorlieben des Intendanten, der Dramaturgen sowie der Regisseure beeinflusst ist.

Die Filmindustrie, über die Studien vor allem aus Großbritannien und den USA vorliegen, wurde bereits in den vorangegangenen Kapiteln als Gegenpol zum deutschen Theater untersucht. Hier spielen Organisationen eine deutlich geringere Rolle, die Produktion ist ausschließlich um Kooperationen herum organisiert (vgl. Kap. 3.1.2). Entsprechend arbeitet die überwiegende Mehrheit der Künstler als Freiberufler oder ist selbständig (vgl. Kap. 3.2.2). Filmproduktionen gehen in der Regel von der unternehmerischen Aktivität eines Produzenten aus (vgl. Baker und Faulkner 1991; Caves 2000: 95; 104 ff.). Produzenten suchen entweder selbst nach potenziellem Filmmaterial, erwerben Filmrechte an einem literarischen Werk und geben dann die Verarbeitung dieses Stoffes in ein Filmdrehbuch in Auftrag, oder sie kaufen bereits fertige Drehbücher von auf Kinofilmen spezialisierten Drehbuchautoren. Darüber hinaus bieten spezialisierte Agenturen so genannte Pakete von Autoren, Regisseuren, Kameraleuten und zum Teil Schauspielern an (vgl. Bielby und Bielby 1999). Die Reihenfolge der Kooperationszusammenstellung scheint im Wesentlichen gleich der am deutschen Theater zu sein: zunächst wird der Regisseur engagiert und dann das künstlerische Team aus Kameraleuten, Schauspielern, Licht- und Tonspezialisten, Bühnen- und Kostümdesignern und so weiter. Viele Studien betonen, dass persönliche Beziehungen eine entscheidende Rolle bei der Zusammenstellung von Kooperationsteams spielen und dass Entscheidungen über die Zusammensetzung der Kooperationsteams wesentlich von den persönlichen Netzwerken und Vorlieben der jeweiligen Produzenten oder Regisseure abhängen (vgl. Alvarez et al. 2005; Baumann 2002; Blair 2001; Grugulis und Stoyanova 2008; Randle und Culkin 2000, 2005; Sydow und Staber 2002). Über den konkreten Ablauf dieser Entscheidungen gibt die Creative Industries-Forschung allerdings wenig Auskunft. Für Schauspieler scheinen Agenten, die zwischen Produzenten und Regisseuren einerseits und Schauspielern andererseits vermitteln, von Bedeutung zu sein, aber auch hier gibt es keine detaillierten Untersuchungen. Mehr Informationen existieren hinsichtlich der Zusammenstellung des künstlerisch-technischen und organisatorischen Teams: Produzent und Regisseur rekrutieren Hauptverantwortliche für die Bereiche Kamera, Licht, Ton, Maske, Produktionsbauten, Produktionsorganisation und so weiter und diese Abteilungsleiter kontaktieren ihrerseits potenzielle Mitarbeiter für ihre Abteilungen (departments). In der Regel sind dies Mitarbeiter, mit denen die Hauptverantwortlichen entweder bereits zusammengearbeitet haben oder die ihnen von Dritten empfohlen wurden. Auf diese Weise bilden sich so genannte ‚semi-permanent work groups‘ (Blair 2001) heraus, Gruppen von Spezialisten, die über mehrere Projekte unter demselben Abteilungsleiter zusammenarbeiten. Obwohl in diesen Fällen die Abteilungsleiter

über die Kooperationsbeteiligung entscheiden, schließen sowohl Abteilungsleiter als auch deren Mitarbeiter als Freiberufler ihre Arbeitsverträge direkt mit der jeweiligen Produktionsfirma (ebenso in der Fernsehindustrie, vgl. Baumann 2002).

Für andere Creative Industries liegen noch weniger Informationen über die genauen Vorgänge bei der Zusammenstellung der Kooperationen vor. Grundsätzlich scheinen Produzenten, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit Regisseuren oder anderen künstlerischen Leitern wie Dirigenten oder Orchester- beziehungsweise Chorvorständen, über die Beteiligung an Kooperationen zu entscheiden (vgl. Baumann 2002; Davis und Scase 2000: 41, 66 f.; Grabher 2001, 2002, 2004; Hesmondhalgh 1998; Peterson und Berger 1971). Es ist zu vermuten, dass das jeweilige Vorgehen davon abhängen wird, wie organisationsunabhängig Produktionen organisiert werden und wie hoch der Anteil an freiberuflichen Mitarbeitern ist. Wenn, wie am deutschen Theater, der organisationale Einfluss verhältnismäßig hoch ist und Mitarbeiter befristet oder sogar fest an die die Produktion initiiierende Organisation gebunden sind, scheinen Arbeits- und Produktionspraktiken denen am deutschen Theater zu ähneln: Koordination und letztendliche Entscheidung über Kooperationsbeteiligung durch einen organisationsinternen Projektleiter, Rekrutierung der Kooperationsbeteiligten aus den Organisationsmitgliedern plus Einbindung von Freiberuflern, gegebenenfalls auch für zentrale Positionen wie die des Regisseurs oder Produzenten.³³

Zeichnet sich die Branche jedoch durch einen hohen Grad an organisationsunabhängiger Projektorganisation aus, wie dies in der Filmbranche, in der privaten Fernsehproduktion (vgl. Grugulis und Stoyanova 2008; Starkey et al. 2000; Sydow und Staber 2002; Windeler und Sydow 2001) oder im angelsächsischen Theater (vgl. Caves 2000: 116 ff., Dempster 2006; Napier und Nilsson 2006) der Fall ist, so scheint eine auf persönlichen Beziehungen basierende Zusammenstellung von Produktionsteams wahrscheinlicher zu sein (vgl. Alvarez et al. 2005; Blair et al. 2001; Grugulis und Stoyanova 2008; Randle und Culkin 2000). Je komplexer der Arbeitsmarkt ist und je mehr Beschäftigte freiberuflich arbeiten, desto höher dürfte außerdem die Wahrscheinlichkeit sein, dass Arbeitsmarktintermediäre wie Agenten oder gewerkschaftliche Vermittler zur Reduktion von Informationsasymmetrien und Verhaltensunsicherheiten zwischengeschaltet werden (ausf. Kap. 4.2.2). In der US-Filmbranche wurden Kooperationsbeteiligungen ab 1950 über ein von den Gewerkschaften verwaltetes so genanntes *roster system* nach Seniorität zugewiesen (vgl.

³³ Diese Form der Zusammenstellung von Produktionsteams scheint allgemein in denjenigen Branchen vorzuherrschen, in denen die Produktion kultureller Güter vergleichsweise hohe Investitionen, beispielsweise in Immobilien oder Produktionstechnik, verlangt. Derlei Investitionen können zumeist nur Organisationen mit einer vergleichsweise stabilen Struktur und Personalausstattung tätigen. Daher ist anzunehmen, dass Kooperationen in Museen, Galerien und (zumindest in Deutschland) in weiten Bereichen der darstellenden Kunst ähnlich koordiniert werden wie am deutschen Theater.

Caves 2000: 98; Christopherson 1996; Christopherson und Storper 1989; Randle und Culkin 2005); heute sind kommerzielle Agenturen wichtiger (vgl. auch Bielby und Bielby 1999; Christopherson und Storper 1989). Hesmondhalgh (2007b: 211) und Caves (2000: 53 ff., 67 ff.) beschreiben, dass es aufgrund des Überangebots an künstlerischer Arbeitskraft für Produzenten und Creative Industries-Organisationen immer schwieriger wird, geeignete Kooperationspartner zu finden, und dass diese Aufgabe daher zunehmend von Agenten und Künstlermanagern übernommen wird. Arbeitsmarktintermediäre spielen somit bei der Zusammenstellung von Kooperationssteams eine immer größere, wenn auch wenig erforschte Rolle.

Aus der Gegenüberstellung von Arbeitswelt Theater und Filmbranche wird deutlich, dass in den Creative Industries zwei Typen von Entscheidungen über Kooperationsbeteiligungen unterschieden werden können:

- Für künstlerische und kreative Arbeiter, deren formales Beschäftigungsverhältnis nicht an eine spezifische Kooperation gekoppelt ist, sind Entscheidungen über Kooperationsbeteiligungen *Besetzungsentscheidungen*. Ihre Beschäftigungsverhältnisse beinhalten, wie in Kapitel 3.2 beschrieben wurde, keine Garantie dafür, an Kooperationen beteiligt zu werden. Vielmehr wird bei der Zusammenstellung jeder Kooperation erneut darüber entschieden, wer an dieser Kooperation mitwirken soll und in welcher Form. Typische Beispiele für Künstler und Kreative, für die Entscheidungen über die Beteiligung an Kooperationen Besetzungsentscheidungen sind, sind Ensembleschauspieler, Orchestermusiker, Tänzer oder Mitarbeiter in Werbeagenturen.
- Für künstlerisch und kreativ Arbeitende, die auf der Basis von kooperationsbezogenen Arbeits-, Projekt- oder Werkverträgen an Kooperationen beteiligt sind, sind Entscheidungen über die Beteiligung an Kooperationen *Beschäftigungsentscheidungen*, das heißt Entscheidungen, die ihren formalen Beschäftigungsstatus betreffen. Ihre Einkommen sind direkt an die Beteiligung an Kooperationen gekoppelt. Typische Beispiele für Künstler und Kreative in diesen Situationen sind Filmschauspieler, freiberufliche Bühnenbildner oder selbständige Fotografen.

Diese Unterscheidung zwischen Besetzungs- und Beschäftigungsentscheidungen ist im Wesentlichen eine analytische. Auch Besetzungsentscheidungen können den Beschäftigungsstatus beeinflussen, beispielsweise wird ein deutscher Ensembleschauspieler, der über längere Zeit an keiner Inszenierung beteiligt war (Besetzungsentscheidungen), damit rechnen müssen, dass sein Arbeitgeber eine Nichtverlängerungsmitteilung ausspricht

(Beschäftigungsentscheidung). Dennoch ist die Unterscheidung von Besetzungs- und Beschäftigungsentscheidungen insofern wertvoll, als dass sie darauf verweist, dass Kooperationen in unterschiedliche Koordinationsmechanismen eingebunden sind: in Arbeitsmärkte, auf denen Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden, und in Wettbewerbsstrukturen, in denen es zunächst nicht um Beschäftigung geht, sondern um die Möglichkeit, künstlerische Praktiken als Erwerbsarbeitspraktiken zu produzieren. Diese Koordinationsmechanismen werden im Folgenden untersucht.

3.3.2 Arbeitsmärkte

Sowohl Besetzungs- als auch Beschäftigungsentscheidungen vermitteln zwischen der Nachfrage nach und dem Angebot von künstlerischer und kreativer Arbeit, sowohl innerhalb von Organisationen als auch in den Creative Industries insgesamt. Derlei Vermittlungsprozesse werden in der Personalwissenschaft mit dem Konzept des Arbeitsmarktes untersucht. Als Arbeitsmarkt wird derjenige Koordinationsmechanismus bezeichnet, der zwischen Anbietern und Nachfragern von Arbeitskraft vermittelt (vgl. u.a. Neuberger und Wimmer 1998: 157 ff.). In der Regel sind es individuelle Akteure als Anbieter und Organisationen als Nachfrager, die sich auf dem Arbeitsmarkt gegenüberstehen; zum Teil vermitteln Arbeitsmarktintermediäre wie Personalagenturen oder Zeitarbeitsfirmen. Arbeitsmärkte sind als ‚soziale[n] Orte‘ vertraglicher Transaktionen (Neuberger und Wimmer 1998: 157) intangible Strukturen, sie manifestieren sich lediglich in den Anzeigenteilen von Zeitungen, in Internet-Jobbörsen oder in von Forschungsinstituten veröffentlichten Daten beispielsweise zur Arbeitslosigkeit oder zu offenen Lehrstellen. Der Gesamtarbeitsmarkt einer Volkswirtschaft ist in Teilarbeitsmärkte unterteilt, die zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage beispielsweise für einen bestimmten Beruf, in einer bestimmten Branche oder in einer geographischen Region vermitteln. Aus praxistheoretischer Analyseperspektive bilden Arbeitsmärkte für künstlerische Berufe (z.B. für Schauspieler), in bestimmten Branchen (z.B. Theater, Film, Fernsehen, Rundfunkproduktionen) oder in geografischen Regionen (z.B. deutschsprachige Theaterbranche, globale Filmindustrie) zentrale Strukturen der Creative Industries als Feld. Individuelle Akteure richten ihre Produktion von (Arbeits-)Praktiken an diesen Strukturen aus und reproduzieren sie gleichzeitig durch diese Praktiken. Im Folgenden werden diese Strukturen des Feldes Creative Industries beschrieben.

In Kapitel 2.1.2 wurde bereits erläutert, dass sich der Arbeitsmarkt der Creative Industries insgesamt ebenso schwer in Zahlen fassen lässt wie die Teilarbeitsmärkte der einzelnen Branchen. Statistische Angaben weichen zum Teil stark voneinander ab, abhängig davon, wie die Creative Industries definiert werden, welche Beschäftigten gezählt werden (nur

künstlerische oder auch technische und kaufmännische Berufe) und wie Beschäftigung überhaupt erfasst wird, das heißt ob beispielsweise Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse und Zweitjobs berücksichtigt werden. Ungeachtet dieser statistischen Probleme besteht in der Creative Industries-Forschung jedoch Übereinstimmung hinsichtlich einiger Charakteristika, die den Arbeitsmarkt Creative Industries insgesamt ebenso auszeichnen wie die Teilarbeitsmärkte in den einzelnen Industrien:

- *Niedrige Arbeitsmarkteintrittsbarrieren:* Als zentrale Voraussetzung für die Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken gilt künstlerisches Talent. Zwar wurde aus den Interviews in der Arbeitswelt Theater deutlich, dass die systematische Ausbildung dieses Talent es im Rahmen beruflicher Ausbildungsgänge als sehr wichtig angesehen wird und dass auch in anderen Creative Industries institutionalisierte Wege der Kulturkapitalakkumulation existieren. Grundsätzlich ist es aber möglich, ohne Ausbildungsabschluss – und damit auch ohne finanzielle Investition in Ausbildung – Arbeit als Künstler zu finden (vgl. Baumann 2002; Smith und McKinlay 2005). Für viele Berufe in den Creative Industries erfolgt der Berufseinstieg ohnehin über Praktika, Hospitationen und Assistenz Tätigkeiten, während derer das notwendige Humankapital ‚on the job‘ akquiriert wird (vgl. Baumann 2002; Grugulis und Stoyanova 2008). Diverse Creative Industries-Berufe bestehen außerdem in der ökonomischen Verwertung künstlerischer Fähigkeiten, die auch als Hobby ausgeübt werden – Gesang, Spielen eines Musikinstruments, Tanz oder Malerei – und die zum Teil auch zu Nebeneinkünften führen (beispielsweise aus Bandauftritten oder Kunstausstellungen). Grundsätzlich ist die Eintrittsschwelle des Arbeitsmarktes Creative Industries so niedrig, dass es für interessierte Akteure durchaus attraktiv sein kann, eine Zeit lang auszuprobieren, wie weit das eigene Talent beruflich trägt und ob sich aus einem künstlerischen Hobby ein Beruf machen lässt (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 206 f.; Randle und Culkin 2000, 2005).
- *Überangebot an Arbeitskraft:* In den Creative Industries wird mehr Arbeitskraft angeboten als nachgefragt (vgl. u.a. Christopherson und Storper 1989; Gander und Rieple 2002; Hesmondhalgh 2007b 71 f., 205 ff.; Menger 1999; Miège 1989; Smith und McKinlay 2005). Dies ist zum einen auf die oben beschriebenen niedrigen Eintrittsbarrieren des Arbeitsmarktes zurückzuführen. Zum anderen hat der wachsende Einfluss der Medien im 20. Jahrhundert dazu geführt, dass immer mehr Menschen Arbeit in den Creative Industries für erstrebenswert halten. Für viele Jugendliche sind Sänger, Tänzer oder Schauspieler Traumberufe (vgl. auch

Hesmondhalgh 2007b: 71, 206 f.). Zusammengefasst führt dies, in Mièges Worten, zu einem ‚vast reservoir of under-employed artists‘ (1989: 72). Die Mehrheit dieser Arbeitslosen stellen semi-professionelle Künstler, die nur gelegentlich oder zumindest nicht Vollzeit künstlerisch arbeiten und ihren Lebensunterhalt hauptsächlich oder zusätzlich mit anderen Tätigkeiten bestreiten. Das Überangebot an Arbeitskraft führt zu einer vergleichsweise scharfen Konkurrenz um die zur Verfügung stehenden Beschäftigungsverhältnisse.

- *Vergleichsweise geringe Entlohnung und ungleiche Einkommensverteilung*: Die Creative Industries – und hier besonders die Musik- und Filmbranche – sind für die exorbitant hohe Entlohnung so genannter Stars bekannt. Bekannte Schauspieler und Musiker erhalten Gagen und Tantiemen in Millionenhöhe (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 199 f., ähnlich Christopherson und Storper 1989; Faulkner und Anderson 1987). Der Reichtum dieser Stars verdeckt jedoch, dass künstlerische Arbeitspraktiken im Durchschnitt geringer entlohnt werden als es die Humankapitalausstattung der Akteure rechtfertigen würde (vgl. Caves 2000: 73-83; Hesmondhalgh 2007b: 199 f.; Miège 1989). Diese niedrigen Löhne sind erstens eine Folge des oben beschriebenen Überangebots an Arbeit. Zweitens sind Löhne in den Creative Industries auch deswegen niedrig, weil Künstler und Kreative aufgrund ihrer intrinsischen Motivation, Kunst um der Kunst willen zu produzieren, schlechtere Arbeitsbedingungen und Löhne zu ertragen bereit sind (vgl. Caves 2000: 5; Eikhof und Haunschild 2007; Menger 1999; Miège 1989). Drittens versuchen Künstler und Kreative oft in mehreren Creative Industries gleichzeitig zu arbeiten, wobei sie ihre Dienste in den für sie neuen Branchen zu Einsteigerlöhnen anbieten und die dort etablierten Künstler unterbieten (vgl. Hesmondhalgh 2007b: 71). Caves‘ (2000: 71 ff.) Überblick über mehrere Studien zum Einkommen von Künstlern zeigt, dass die Mehrheit der Künstler und Kreativen relativ bescheidene Einkommen erzielt und vielfach auf die finanzielle Unterstützung von Familie und Freunden oder auf Einkommen aus nicht-künstlerischer Arbeit angewiesen ist (vgl. Kap. 3.2.2).
- *Stratifizierung des Arbeitsangebots*: Die ungleiche Einkommensverteilung ist Ausdruck eines weiteren Merkmals des Arbeitsmarktes der Creative Industries, das Caves (2000: 7) als *A-list/B-list property* bezeichnet: künstlerische Arbeitspraktiken sind hinsichtlich ihrer künstlerischen Qualität stark vertikal segmentiert. Diese Bewertungen sind zwar inoffiziell, aber so wirkungsmächtig, dass innerhalb einer Creative Industry zu jedem gegebenen Zeitpunkt mehr oder weniger

Übereinstimmung dahingehend besteht, wer als sehr gut und damit als *A-list* Künstler und wer als weniger gut oder durchschnittlich und damit als *B-list* Künstler gilt.

- *Hobe Fluktuation und Verhandlungsfrequenz*: Bereits in Kapitel 3.2.2 wurde beschrieben, dass Beschäftigungsverhältnisse in den Creative Industries in der Regel von kurzer Dauer sind. Aus der kurzen Vertragsdauer folgt, dass Künstler und Kreative vergleichsweise oft als Anbieter von Arbeitskraft auf dem externen Arbeitsmarkt auftreten. Diese regelmäßige aktive Arbeitsmarktteilnahme ist gleichbedeutend mit einer hohen Verhandlungsfrequenz. Dies gilt auch für Beschäftigungsverhältnisse mit kooperationsübergreifender Dauer: Ensembleverträge am deutschen Theater beispielsweise werden nicht nur beim Arbeitgeberwechsel neu verhandelt, sondern sie stehen jedes Jahr im Herbst zur Verlängerung zu gegebenen Konditionen, Neuverhandlung oder Nichtverlängerung an. Deutlich höher noch ist die Frequenz der Vertragsverhandlungen für Gastverträge, die nur für eine Produktion geschlossen werden. Aufgrund dieser hohen Verhandlungsfrequenz sind die Positionen von Anbietern und Nachfragern deutlich sichtbar und im Bewusstsein der Marktteilnehmer stets präsent.
- *„Multiple Jobholdership“*: Ebenfalls in Kapitel 3.2.2 wurde beschrieben, dass Kreative und Künstler häufig in mehreren Beschäftigungsverhältnissen gleichzeitig stehen. Dabei ist es ebenso üblich, dass individuelle Akteure als Künstler zu einem Zeitpunkt an mehreren Kooperationen beteiligt sind, als dass Künstler parallel zu ihrer künstlerischen Arbeit mit nicht-künstlerischen Tätigkeiten Geld verdienen.
- *Vermittlung über Arbeitsmarktintermediäre und Künstlermanager*: Schlussendlich zeichnen sich Arbeitsmärkte in den Creative Industries dadurch aus, dass vielfach Agenten und Künstlermanager zwischen Künstlern und potenziellen Nachfragern von künstlerischer Arbeitskraft vermitteln (vgl. Kapitel 3.3.1).

Wie für die in Kapitel 3.1.2 beschriebenen Merkmale künstlerischer Produktion gilt auch hier, dass diese Merkmale in den einzelnen Creative Industries unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Agenten und Künstlermanager mögen für Filmschauspieler wichtiger sein als für Balletttänzer oder Werbetexter und am Theater existieren grundsätzlich geringere Einkommensunterschiede als an der Oper. Dennoch beschreiben obige Merkmale diejenigen Arbeitsmarktstrukturen der Creative Industries allgemein, an denen sich individuelle Akteure und Organisationen in der Produktion sozialer Praktiken ausrichten – beispielsweise bei Vertragsverhandlungen, Entscheidungen für oder gegen eine bestimmte Ausbildung oder bei

der Rekrutierung von Kooperationspartnern – und die sie durch ihre Praktiken reproduzieren. Auffällig an den sieben Merkmalen ist, dass sie insgesamt auf eine hohe Bedeutung Organisationen transzendierender Strukturen hinweisen:

- Befristete und kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse sorgen für hohe Fluktuationsraten und für hohe Verhandlungsfrequenzen auf dem Arbeitsmarkt. Arbeitende treten häufiger als in von Normalarbeitsverhältnissen dominierten Beschäftigungssystemen als Anbieter auf dem Arbeitsmarkt auf. Organisationen müssen sich in vergleichsweise kurzen Abständen um die Anwerbung geeigneter Kooperationspartner kümmern, meist im Zusammenhang mit der Zusammenstellung einer Kooperation. Zusätzlich hat die weite Verbreitung von Paralleltätigkeiten zur Folge, dass Arbeitende auch während ihrer Einbindung in Beschäftigungsverhältnisse aktive Arbeitsmarktteilnehmer sind. Insgesamt sorgen die in den Creative Industries typischen Beschäftigungsverhältnisse somit für eine starke Ausrichtung der individuellen Akteure und Organisationen am Arbeitsmarkt als organisationsübergreifendem Koordinationsmechanismus. Die kontinuierlich, das heißt vom jeweiligen Beschäftigungsverhältnis unabhängig, hohe Bedeutung des Arbeitsmarktes zeigt sich auch in der Aktivität von Agenten und Managern. Branchenweite Vermittlungstätigkeit lohnt sich nur, wenn der organisationsübergreifende Arbeitsmarkt umsatzstark ist, das heißt wenn Volumen und Frequenz der Transaktionen hoch genug sind. Die Existenz von Agenten und Managern ist daher ein weiterer Indikator für die starke Arbeitsmarktausrichtung der Creative Industries und damit für einen Organisationen transzendierenden Kontext der Produktion von Arbeitspraktiken.
- Die Leistung individueller Akteure wird nicht nur innerhalb einer Organisation bewertet, sondern explizit mit anderen Akteuren in der jeweiligen Industrie verglichen. Besetzungs- und Beschäftigungsentscheidungen richten sich an branchenweiten Vergleichen aus, und die organisationsübergreifende Stratifizierung des Arbeitsangebots resultiert in einer expliziten Hierarchie der Kooperationspartner. Inoffizielle branchenweite *A-list/B-list* Wertungen tragen somit dazu bei, dass der Kontext der Produktion von Arbeitspraktiken Organisationen transzendiert.
- Künstler und Kreative arbeiten in mehreren Kooperationen und damit für mehrere Organisationen innerhalb einer Industrie, viele wechseln regelmäßig zwischen verschiedenen Creative Industries. Aus Sicht der individuellen Akteure stellen somit nicht Organisationen, sondern die Creative Industries als einzelne Branchen

ebenso wie als gesamtes Beschäftigungsfeld den Bezugsrahmen für die Produktion von Arbeitspraktiken dar.

Zusammengenommen zeigt die Makro-Perspektive des Arbeitsmarktes somit auf, dass, gewissermaßen als Kehrseite der Medaille der in Kapitel 3.2.2 beschriebenen losen Kopplung von Organisationen und individuellen Akteuren, der Referenzrahmen für die Produktion von Arbeitspraktiken in den Creative Industries ein transorganisationaler ist. Um diese Vermutung näher zu untersuchen, wird im folgenden Abschnitt eine in der Personalwissenschaft prominente Perspektive auf Arbeitsmärkte angewandt: die Unterscheidung von internen und externen Arbeitsmärkten.

3.3.3 Transorganisationale Arbeitsmärkte

Arbeitsmärkte sind keine vollkommenen Märkte, auf denen alle Nachfrager mit allen Anbietern ohne Informations- und Transaktionskosten verhandeln könnten. Einerseits existieren, wie oben bereits angedeutet, Teilarbeitsmärkte für Berufsgruppen, Regionen und Branchen. Andererseits, und dies betonen so genannte Segmentierungsansätze der Arbeitsmarkttheorie (vgl. Neuberger und Wimmer 1998: 168 ff.), sind Arbeitsmärkte auch hinsichtlich anderer Kriterien wie Ausbildung, Beschäftigungsstatus oder Geschlecht unterteilt. Eine prominente, auf Doeringer und Piore (1971) zurückgehende Unterscheidung der Segmentierungsansätze ist die zwischen internen und externen Arbeitsmärkten (für die folgenden Ausführungen vgl. u.a. Haunschild 2004c: 93-106; Milgrom und Roberts 1992: 358-385; Neuberger und Wimmer 1998: 171 ff.; Osterman 1987; Rastetter 1996: 12-47; Rubery und Grimshaw 2003: 109-111; Williamson et al. 1975). Der externe Arbeitsmarkt ist hierbei gleichbedeutend mit dem allgemeinen Arbeitsmarkt, auf dem sich alle Anbieter und Nachfrager von Arbeit gegenüberstehen. Als interner Arbeitsmarkt wird derjenige Koordinationsmechanismus bezeichnet, der Arbeitsangebot und -nachfrage innerhalb einer Organisation vermittelt. Interne Arbeitsmärkte zeichnen sich üblicherweise dadurch aus, dass sie vom allgemeinen Arbeitsmarkt durch Einstiegspositionen abgegrenzt sind, von denen aus Mitarbeiter innerhalb einer Organisation auf andere Stellen wechseln. Langfristig angelegte Beschäftigungsverhältnisse und Regelungen über Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten, nicht-monetäre Leistungen und Mitspracherechte führen zu einem vergleichsweise stabilen Arbeitsumfeld mit hoher Arbeitsplatzsicherheit und machen interne Arbeitsmärkte für individuelle Akteure attraktiv. Organisationen können von niedrigen Fluktuationsraten, hoher Loyalität und Personaleinsatzflexibilität profitieren. Während für ungelernete und berufsfachliche Arbeitskräfte die Vermittlung über externe Arbeitsmärkte dominiert, wird über interne Arbeitsmärkte, das heißt durch langfristige Verträge, Laufbahnplanungen und

hierarchisch gestufte Anreizsysteme, vor allem die spezifisch qualifizierte Stamm- oder Kernbelegschaft von Unternehmen zu binden versucht. Interne Arbeitsmärkte haben sich besonders in denjenigen Bereichen wirtschaftlicher Produktion als vorteilhafte Personalstrategie erwiesen, in denen höherwertiges Humankapital zur Produktion von Arbeitspraktiken benötigt wird und in denen organisationspezifisches Humankapital, beispielsweise das Wissen über bestimmte Fertigungsabläufe, von hoher Bedeutung ist. In den Creative Industries sind, zumindest für einen Teil der Arbeitenden, individuelles künstlerisches Können und Persönlichkeit und damit idiosynkratische Zusammensetzungen der Humankapitalausstattung zentral. Organisationen müssten damit der Logik des internen Arbeitsmarkt-Modells zufolge daran interessiert sein, diese Gruppe der künstlerischen und kreativen Berufe längerfristige an sich zu binden, um aus dieser Bindung Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Analyse der Creative Industries aus der Perspektive interne vs. externe Arbeitsmärkte zeigt jedoch ein anderes Bild.

Zunächst ist auffällig, dass die Organisation kreativer und künstlerischer Produktion in einigen Branchen so gestaltet ist, dass interne Märkte für künstlerische und kreative Arbeit gar nicht entstehen können (vgl. auch Baumann 2002). Kernelement interner Arbeitsmärkte ist die Koordination von Arbeitsangebot und -nachfrage innerhalb einer Organisation. Die Produktion von Kino- und Fernsehfilmen beispielsweise ist jedoch vollständig in Kooperationen organisiert (vgl. Kap. 3.1.2, 3.2.3), und die entsprechenden Beschäftigungsverhältnisse sind auf Kooperationen begrenzt (vgl. Kap. 3.2.2). In diesen Branchen sind kreative und künstlerische Arbeitspraktiken nicht stark genug in Organisationen integriert, um interne Arbeitsmärkte entstehen zu lassen. Arbeit wird in Kooperationen erbracht, die sich nach einiger Zeit wieder auflösen und ihre Kooperationsbeteiligten ohne den Schutz einer Organisationszugehörigkeit auf den allgemeinen Arbeitsmarkt entlassen. Zwar überdauert die Zusammenarbeit zwischen Kooperationspartnern oft die vertraglichen, auf die jeweilige Kooperation befristeten Beziehungen. Partner einer erfolgreichen Kooperation arbeiten mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft wieder zusammen (vgl. Baumann 2002; Caves 2000: 96; Faulkner und Anderson 1987; Grabher 2002a: 251; Randle und Culkin 2000, 2005; Starkey 2000; Sydow und Staber 2002), und es bilden sich gezielt feste Gespanne einflussreicher Teammitglieder, zum Beispiel zwischen Filmproduzenten und Regisseuren (vgl. Alvarez et al. 2005) oder ‚semi-permanent work groups‘ mit Abteilungsleitern und Filmcrew-Mitarbeitern (vgl. Baumann 2002; Blair 2001). Auf diese Weise entstehen auch in denjenigen Creative Industries, die um Kooperationen herum organisiert sind, Zonen relativ stabiler Beschäftigung innerhalb des Arbeitsmarktes. Zum Teil finden sich in diesen Zonen sogar Elemente interner Arbeitsmärkte, beispielsweise wenn Anfänger auf Praktikanten- und

Assistenzpositionen in die ‚semi-permanent work groups‘ einsteigen und von Kooperation zu Kooperation verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen (vgl. Baumann 2002; Blair 2001; Randle und Culkin 2000). Dennoch sind sie weit von den auf Kontinuität und Stabilität ausgelegten ‚echten‘ internen Arbeitsmärkten der Segmentierungsansätze entfernt. Aus künstlerisch-kreativen Beschäftigungsverhältnissen resultierende Rechte und Verpflichtungen sind, wenn überhaupt, nicht organisational, sondern in überbetrieblichen, branchenweiten beziehungsweise berufsbezogenen Tarifverträgen geregelt (vgl. Blair et al. 2003; Christopherson und Storper 1989). Interne Arbeitsmärkte im Sinne der Segmentierungsansätze existieren in den Creative Industries grundsätzlich nicht.

Interessanterweise wäre in einigen Creative Industries, beispielsweise am deutschen Theater, in der Werbebranche oder im Verlagswesen, die Anbindung der Kooperationen an Organisationen grundsätzlich eng genug, um die Entstehung interner Arbeitsmärkte zu ermöglichen. Im Folgenden wird am Beispiel der Arbeitswelt Theater näher untersucht, inwieweit diese Anbindung interne Arbeitsmärkte für künstlerischen Mitarbeiter zur Folge hat.

Deutsche Repertoiretheater sind für ihre künstlerischen Mitarbeiter ein sehr übersichtlicher Arbeitsmarkt. Ein Großteil der künstlerischen Nicht-Schauspieler-Positionen ist mittelfristig fest vergeben, und es sind wenig andere, potenziell für diese Position infrage kommende Mitarbeiter im Theater beschäftigt – dies gilt für Intendanten und Dramaturgen ebenso wie für Hausregisseure, Bühnen- und Kostümbildner. Für diese Positionen wird die Laufzeit des NV Bühne meist auf zwei bis fünf Jahre festgelegt. Die Besetzung einer frei werdenden Position über den internen Arbeitsmarkt ist durchaus üblich (z.B. die Vergabe einer vakanten Dramaturgenstelle an eine Dramaturgieassistentin), aber da Vakanzen in den meisten Fällen schlecht vorhersagbar sind, werden Nachwuchskräfte von der Theaterleitung in der Regel nicht ermutigt, sich auf eine Karriere über den internen Arbeitsmarkt zu verlassen. Entsprechend hoch ist die Fluktuation unter Assistenten, Hospitanten und Praktikanten. Formal geregelte Beförderungswege gibt es nicht.

Auch ein interner Arbeitsmarkt für Schauspieler lässt sich trotz der vergleichsweise stabilen Ensemblestruktur kaum ausmachen. Auf internen Arbeitsmärkten geht es üblicherweise, wie oben beschrieben, um Wechsel von einer Position zu einer anderen, das heißt beispielsweise um den Aufstieg vom Sachbearbeiter zum Abteilungsleiter (und um die damit verbundenen Entgelterhöhungen). Derartige Aufstiege sind für Schauspieler nicht möglich, ihr Vertrag bleibt derselbe (nämlich ein NV Bühne-Vertrag als Solomitglied), und auch an der Position (Ensemblemitglied) ändert sich nichts. Auf internen Arbeitsmärkten für Schauspieler steht nicht der Aufstieg in eine höher gestellte Position auf dem Spiel, sondern einmal jährlich die Verlängerung des Vertrages (Beschäftigungsentscheidung) und mehrmals

pro Jahr die zu spielenden Rollen (Besetzungsentscheidungen). Über die Verlängerung der Ensembleverträge entscheiden Theaterleitungen nicht nur im Vergleich zu anderen Ensemblekollegen, sondern auch zu potenziellen Neuverpflichtungen vom externen Arbeitsmarkt. Da schätzungsweise nur ein Viertel bis ein Drittel aller professionellen Schauspieler in Deutschland einen Ensemblevertrag hat (vgl. Kap. 2.2.7) und Ensembledätigkeit das erklärte Berufsziel der meisten Schauspieler ist,³⁴ ist die Anzahl potenzieller Konkurrenten um einen Ensemblevertrag groß. Die Kombination aus befristeten Verträgen und starker Konkurrenz auf dem externen Arbeitsmarkt bewirkt, dass Schauspieler sich zwar nicht jährlich neu für eine Stelle bewerben müssen, aber sie müssen sich dafür empfehlen, ihre Stelle zu behalten. Dabei stehen sie nicht nur in Konkurrenz zu ihren Ensemblekollegen, das heißt zu anderen Organisationsmitgliedern, sondern auch zu organisationsexternen Akteuren.

Ähnliches gilt für die häufiger zu treffenden Besetzungsentscheidungen. Besetzungen sind relevant für die jährliche Verlängerung des NV Bühne und haben damit direkten Einfluss auf die Beschäftigungsverhältnisse. Ensemblemitglieder konkurrieren prinzipiell mit allen anderen Ensemblekollegen um Rollen. Geschlecht, Alter und Darstellertyp schränken diese Konkurrenz ein, aber angesichts der nicht seltenen Regieeinfälle, weibliche Rollen mit männlichen oder alte Figuren mit jungen Schauspielern zu besetzen, gilt diese Einschränkung nur begrenzt. Da Theaterleitungen die Möglichkeit haben, Gastschauspieler zu engagieren (vgl. Kap. 2.2.6), öffnet sich auch hinsichtlich der Rollenbesetzungen der interne Arbeitsmarkt und Ensembleschauspieler konkurrieren nicht nur mit Ensemblekollegen, sondern auch mit allen anderen Schauspielern auf dem Arbeitsmarkt, freiberuflich oder angestellt, die grundsätzlich als Gäste infrage kämen.

Der Blick auf die Konkurrenz um Engagements und konkrete Rollen macht die Besonderheit interner Arbeitsmärkte für Schauspieler deutlich: ihnen fehlt die für andere interne Arbeitsmärkte typische Begrenzung auf eine Organisation. An die Stelle von Bevorzugung und Beförderung von Organisationsmitgliedern und damit einer gewissen Beschäftigungssicherheit tritt die Öffnung zum externen Arbeitsmarkt. Die Logik des Arbeitsmarktes für Schauspieler ist eine entschieden transorganisationale: sie transzendiert einzelne Theater als Organisation und bezieht den gesamten internen wie externen (deutschsprachigen) Arbeitsmarkt für Theaterschauspieler mit ein. Dies geschieht sowohl indirekt, wenn die Position der jeweils beteiligten Akteure (Schauspieler, Intendanten,

³⁴ In den Interviews mit Sample I haben nahezu alle Schauspieler die Ensemblearbeit an einem renommierten Theater als primäres Berufsziel angegeben. Das Ideal vieler Schauspieler wäre eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit einem Ensemble als Dauergast, aber die meisten der befragten Schauspieler sahen dies als ein nur für wenige realisierbares Karriereziel an und konzentrieren sich daher auf das Karriereziel Ensemblearbeit.

Regisseure, Dramaturgen) zueinander und damit ihre Verhandlungsmöglichkeiten von der individuellen Position im Feld beeinflusst sind, als auch direkt, wenn Theaterleitungen Ensembleschauspieler sowohl bei Besetzungen als auch bei den jährlichen Entscheidungen über Vertragsverlängerungen explizit mit Ensemble-externen Kollegen vergleichen. Obwohl die Kopplung von Organisationen und Kooperationen an Theatern die Entstehung interner Arbeitsmärkte somit prinzipiell ermöglichen würde, sorgen die Produktion in ständig neuen Kooperationsteams und die transorganisationale Zusammenstellung der Kooperationen dafür, dass sich keine wirklichen internen Arbeitsmärkte herausbilden.

Die Untersuchungsperspektive interne Arbeitsmärkte wird in der Creative Industries-Forschung nicht explizit eingenommen – was auf das Fehlen echter interner Arbeitsmärkte in den Creative Industries zurückzuführen sein mag. Obwohl Kooperationen in einigen Creative Industries, ähnlich wie am deutschen Theater, durchaus eng genug mit Organisationen verbunden wären, um interne Arbeitsmärkte entstehen lassen zu können (vgl. Kap. 3.2.3) und obwohl Erfolg in den Creative Industries davon abhängt, ob einzelne, besonders qualifizierte oder talentierte Persönlichkeiten als Kooperationspartner gewonnen und gegebenenfalls wiedergewonnen werden können, dominieren kurze Beschäftigungsverhältnisse, hohe Fluktuationsraten und freiberufliche Arbeit. Das Fehlen interner Arbeitsmärkte hat wichtige Konsequenzen für die Vermittlung von Arbeitsangebot und -nachfrage und für die Rahmenbedingungen der Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken. Arbeitsangebot und -nachfrage werden über Märkte koordiniert, die Organisationen transzendieren. Dies gilt in allen Creative Industries und unabhängig davon, wie eng die Anbindung der Kooperationen an Organisationen ist. Auch in denjenigen Creative Industries, in denen Kooperationen vergleichsweise eng mit organisationalen Strukturen und Prozessen verflochten sind (wie etwa dem deutschen Theater), sind die Arbeitsmärkte, die die Rahmenbedingungen der Produktion von Arbeitspraktiken bilden, transorganisational. Organisationsinterne und -externe Arbeitsmärkte verbinden sich zu einem Koordinationsmechanismus für Arbeitsangebot und -nachfrage, der nicht lediglich außerhalb von Organisationen liegt (wie es beispielsweise ein Verständnis der Creative Industries als ‚project ecologies‘ nahe legen würde), sondern der Vermittlungsprozesse in Organisationen einbezieht und in expliziter und intensiver Weise mit den Geschehnissen außerhalb der Organisation verknüpft. Der Versuch, in den Creative Industries interne und externe Arbeitsmärkte voneinander abzugrenzen, verdeutlicht somit ein zentrales Merkmal von Arbeit in den Creative Industries: Arbeitsmärkte in den Creative Industries lassen sich nicht sinnvoll in externe und interne Arbeitsmärkte im klassischen Sinne unterscheiden, sie transzendieren Organisationen.

3.3.4 Zwischenfazit

Ziel dieses Kapitels war es, zu untersuchen, wie Kooperationen in den Creative Industries zusammengestellt werden. Im ersten Abschnitt wurde die Zusammenstellung von Kooperationssteams beschrieben. Es zeigte sich, dass entweder künstlerische Leiter (z.B. Regisseure oder Dirigenten) oder künstlerische Leiter in Abstimmung mit betriebswirtschaftlichen Leitern (z.B. Filmproduzenten oder kaufmännischen Direktoren) oder aber Manager in Hybridfunktionen (z.B. deutsche Theaterintendanten, Produzenten in der Musikbranche) über Kooperationsbeteiligungen entscheiden. Bei dieser Entscheidung wird auch dann der gesamte Arbeitsmarkt mit einbezogen, wenn Kooperationen vergleichsweise eng an ein Haus gebunden sind und Beschäftigungsverhältnisse einzelne Kooperationen überdauern. Sowohl mit Besetzungs- als auch Beschäftigungsentscheidungen wird zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage vermittelt, weswegen im weiteren Verlauf des Kapitels der weitere Kontext dieser Entscheidungen, nämlich der Arbeitsmarkt in den Creative Industries, genauer untersucht wurde. Im zweiten Unterkapitel wurden unter Rückgriff auf diverse Studien der Creative Industries die zentralen Merkmale beschrieben, die sowohl einzelne Arbeitsmärkte in den Creative Industries als auch den Arbeitsmarkt Creative Industries insgesamt beschreiben. Da viele Beschäftigungsverhältnisse nur Teilzeitbeschäftigung bieten, Beschäftigungsverhältnisse allgemein von kurzer Dauer sind und viele Künstler und Kreative in mehreren Creative Industries arbeiten, haben Arbeitsmärkte eine hohe Bedeutung für die Produktion von Arbeitspraktiken. Im dritten Abschnitt wurde die Koordination von Kooperationsbeteiligungen aus einem weiteren personalwissenschaftlichen Blickwinkel analysiert; es wurde versucht, zu bestimmen, ob und wenn ja, in welcher Form, in den Creative Industries interne Arbeitsmärkte existieren. Interne Arbeitsmärkte gelten in der Personalwissenschaft dann als potenziell effektive Personalstrategie, wenn der Erfolg einer Organisation stark vom inkorporierten Humankapital einzelner Akteure abhängig ist. Dies trifft für die Creative Industries zwar zu, aber die Analyse zeigte, dass interne Arbeitsmärkte entweder nicht existieren können (weil die Anbindung der Kooperationen an Organisationen zu instabil ist) oder dass die interne Vermittlung von Kooperationsbeteiligungen so eng an den externen Arbeitsmarkt gekoppelt ist, dass sich nicht von einem internen Arbeitsmarkt im klassischen Sinne sprechen lässt. Insbesondere das Beispiel der Arbeitswelt Theater zeigte, dass die Vermittlung von Arbeitsangebot und -nachfrage Organisationen transzendiert: Sie findet nicht ausschließlich auf einem externen Arbeitsmarkt statt – wie dies beispielsweise ein Verständnis der Creative Industries als ein ausschließlich um Projekte organisiertes Feld wirtschaftlicher Produktion nahe legen würde – sondern sie verbindet organisationsinterne Prozesse und Entscheidungsparameter so eng mit organisationsexternen Gegebenheiten, dass

Organisationsgrenzen irrelevant werden. Dieser Organisationen transzendierende Koordinationsmechanismus ist, auch das wurde im Verlauf des Kapitels immer wieder betont, von zentraler und kontinuierlicher Bedeutung als Rahmenbedingung der Produktion von Arbeitspraktiken. Aus diesem Grund soll die *Koordination von Kooperationen über Organisationen transzendierende Arbeitsmärkte* als drittes Merkmal des Idealtypes transorganisationale Arbeit definiert werden.

3.4 Der Idealtyp transorganisationale Arbeit

Für eine Arbeitswelt, deren Strukturen sich über so lange Zeit entwickelt haben wie jene der Arbeitswelt Creative Industries, ist es nicht möglich, eindeutige Ursachen oder Kausalketten der Entwicklung von Arbeitspraktiken, Arbeitsformen oder Strukturen der Arbeitswelt zu identifizieren. Beispielsweise lässt sich für das deutsche Theaters nicht sagen, ob der Grund für die Entstehung des Ensembletheaters ein künstlerischer war (nämlich die Ansicht, dass ein Minimum an Vertrautheit und Eingespieltheit die Produktion von Kunst fördere) oder das Bestreben der deutschen Fürsten und Könige, sich aus Repräsentationsgründen ein Hoftheater zu halten. Angesichts der Interviews und anderer empirischer Materialien zur Entwicklung der Arbeitswelt Theater scheint es durchaus plausibel, dass der künstlerische Wunsch nach Inspiration durch inhaltliche Variationen und regelmäßige Orts- und Kooperationspartnerwechsel die Entwicklung der Arbeitswelt Theater zu einem System mit flexiblen Beschäftigungsverhältnissen entscheidend getragen hat – ob diese Faktoren die heutigen Strukturen der Arbeitswelt Theater allerdings kausal verursacht haben, lässt sich nicht sagen. Insofern können die im Vorangegangenen präsentierten Aspekte Produktion in Kooperationen, lose Kopplung von Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren sowie transorganisationale Arbeitsmärkte nur pointierte Beschreibungen von Arbeit in den heutigen Creative Industries sein – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Eben diese pointierte Beschreibung von Arbeit in den Creative Industries war Ziel der Konstruktion des Idealtyps. Das Grundprinzip der Konstruktion von Idealtypen ist die ‚abstrahierende Zusammenfassung dessen, was *mehreren* konkreten Erscheinungen *gemeinsam* ist‘ (Weber 1988/1904: 193). Ein Idealtyp ist, wie in der Einleitung zu diesem Kapitel beschrieben, ein überspitzt formuliertes Konstrukt, mit dem empirische Sachverhalte fokussiert untersucht und sowohl in ihren Übereinstimmungen als auch Abweichungen vom Idealtyp detaillierter verstanden werden können. Entscheidend sind also nicht die vielen und durchaus auch bedeutsamen Unterschiede der Arbeitsformen in den Creative Industries, sondern die gemeinsamen Charakteristika der in ihnen erbrachten Formen von Arbeit. Auch wenn die in Kapitel 3.1 - 3.3 beschriebenen Merkmale in den einzelnen Branchen unterschiedlich stark

ausgebildet sind, kennzeichnen sie für die Creative Industries insgesamt idealtypisch die dort vorzufindenden Arbeitsformen hinsichtlich der drei Aspekte Form der Erbringung von Arbeitsleistung, Verhältnis von Organisation, Kooperation und individuellem Akteur und Koordinationsmechanismus für künstlerische Arbeit:

- *Künstlerische Arbeit in den Creative Industries findet in Kooperationen statt.* Akteure mit unterschiedlichen Aufgaben und Qualifikationen kommen für eine begrenzte Zeit zur Produktion eines bestimmten Ergebnisses zusammen. Arbeitsleistung wird in regelmäßig wechselnden Konstellationen erbracht. Im Mittelpunkt dieser Kooperationen steht die Erfüllung eines Ziels, auf das Form und Dauer der Zusammenarbeit sowie die Zusammensetzung der Kooperationspartner zugeschnitten sind. Für die alltägliche Strukturierung der Erbringung von Arbeitsleistung sind weniger die Produktionsabläufe einer Organisation maßgeblich, sondern die Zusammensetzung der Kooperationen und zielbezogen definierte Prozesse (vgl. Kap. 3.1).
- *Organisationen, Kooperationen und individuelle Akteure sind nur lose aneinander gekoppelt.* Obwohl Organisationen als zentrale Akteure Form und Ziel der Kooperationen stark prägen, ist weder die Mitgliedschaft in einer Organisation entscheidend für die Beteiligung an einer Kooperation noch sind Kooperationen eng in Organisationen eingebunden. Individuelle Akteure sind mit Organisationen durch flexible und in der Regel kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse verbunden und bei der Zusammensetzung der Kooperationsteams werden Organisationsgrenzen ebenso überschritten wie in der Organisation der Arbeits- und Produktionsprozesse der Kooperation (vgl. Kap. 3.2).
- *Die Zusammenarbeit in Kooperationen wird über Märkte koordiniert, die Organisationen transzendieren.* Interne und externe Arbeitsmärkte verschmelzen zu einem transorganisationalen Arbeitsmarkt, über den die Beteiligung an Kooperationen vermittelt wird (vgl. Kap. 3.3).

Zusammenfassend zeichnet sich Arbeit in den Creative Industries somit dadurch aus, dass sie nicht nur auf Organisationen beschränkt ist, sondern in vielfacher Weise die Umwelt der Organisation einbezieht und über Organisationen hinaus weist. Akteure in den Creative Industries richten sich in der Produktion von Arbeitspraktiken nicht nur nach den Geschehnissen innerhalb der Organisation, für die sie zu einem gegebenen Zeitpunkt arbeiten, sondern nach dem Beschäftigungssystem insgesamt. Ihre Handlungen orientieren sich sowohl an organisationsinternen als auch an organisationsexternen Personen, Ereignissen und Entwicklungen. Zwar spielen Organisationen eine große Rolle, aber künstlerische Arbeit in

den Creative Industries geht ganz eindeutig über das Geschehen in diesen Organisationen hinaus. Allerdings finden Arbeits- und Produktionsprozesse nicht in organisationalen Zwischenräumen statt, so dass eine Benennung dieser Arbeitsformen als ‚interorganisational‘ nicht treffend gewesen wäre. Ebenso wenig handelt es sich um eine bloße Zusammenarbeit von Organisationen, so dass Begriffe wie ‚organisationsübergreifende Arbeit‘ gleichfalls unpräzise gewesen wären. Wesentlich ist, dass durch die Orientierung an den Creative Industries insgesamt die *Unterscheidung von organisationsintern und -extern an Relevanz verliert*. Im Zentrum künstlerischer und kreativer Arbeit stehen Kooperationen, die an Organisationen angebunden sein können, aber nicht sein müssen. Kooperationen bilden den unmittelbaren Kontext der Produktion von Arbeitspraktiken, welche gleichzeitig und in entscheidender Weise an industrieweiten, Organisationen transzendierenden Strukturen ausgerichtet ist. Aus diesem Grund soll der die Arbeit in den Creative Industries beschreibende Idealtyp als *Idealtyp transorganisationaler Arbeit* bezeichnet werden.

Im Zuge der Konstruktion des Idealtyps transorganisationale Arbeit wurden – neben kleineren Umformulierungen und Ergänzungen – wesentliche Revisionen der ersten Formulierung des Idealtyps auf Basis der Analysen der Arbeitswelt Theater vorgenommen (vgl. auch erste Definitionen in Eikhof 2004a, 2004c, 2006). Die erste Definition des Idealtyps definierte transorganisationale Arbeit über die folgenden drei Merkmale: (1) Arbeit in befristete Kooperationen, (2) kooperationsabhängiges Verständnis von Qualifikation und (3) zunehmende Koordination von Beschäftigung über Märkte. Im Anschluss an die Rückbeziehung dieser Definitionsmerkmale auf empirische Studien der Creative Industries wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- Die Entkopplung von Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren prägt die Arbeit in den Creative Industries in einer spezifischen Weise, die über das Merkmal ‚Arbeit in Kooperationen‘ allein nicht zu beschreiben ist. Die Tatsache, dass in Kooperationen gearbeitet wird, erfasst zwar die Arbeitsform an sich, nicht jedoch die wesentlichen Phänomene, die mit der Entkopplung von Organisationsmitgliedschaft und Kooperationsbeteiligung einhergehen. Der Idealtyp wurde daher um das formale Merkmal ‚lose Kopplung von Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren‘ ergänzt.
- Die Beobachtung ‚kooperationsspezifisches Verständnis von Qualifikation‘ erwies sich als nur im deutschen Kontext typisch für die Creative Industries. In Beschäftigungssystemen mit anderen Qualifizierungssystemen als dem deutschen wird Qualifikation grundsätzlich prozess- und situationsbezogener verstanden und weniger als feststehende Eigenschaft eines individuellen Akteurs. Das

kooperationsbezogene Verständnis von Qualifikation in den Creative Industries ist zwar im deutschen Kontext auffällig, aber insgesamt nicht typisch für die Creative Industries allgemein. Es wurde daher für die Definition des Idealtyps transorganisationale Arbeit nicht mehr berücksichtigt.

- Hinsichtlich des Merkmals ‚zunehmende Koordination von Beschäftigung über Märkte‘ wurde festgestellt, dass diese Beobachtung zum einen ohne eine ausführliche vergleichende Studie mit anderen Arbeitswelten nicht zu halten war. Zum anderen wurde im Verlauf der Arbeit deutlich, dass für die alltägliche Arbeitspraxis in den Creative Industries nicht so sehr die Intensität der Marktorientierung von Bedeutung ist, sondern vor allem die Tatsache, dass Kooperationsbeteiligungen transorganisational koordiniert werden und Arbeitsmärkte durch Organisationen hindurch wirken und dadurch organisationsinternes Geschehen eng mit Strukturen, Prozessen und Akteuren der Industrie insgesamt verbinden.

Als Resultat dieser Überlegungen wurden die in diesem Teil der Arbeit präsentierten Merkmale von Arbeit in den Creative Industries als Merkmale des Idealtyps formuliert. *Arbeit, die (i) in Kooperationen und (ii) mit einer losen Bindung von Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren erbracht wird, und sich (iii) durch die Koordination von Kooperationsbeteiligungen auf Organisationen transzendierenden Arbeitsmärkten auszeichnet, soll idealtypisch als transorganisationale Arbeit bezeichnet werden.*

4. Transorganisationale Arbeitswelt Creative Industries

In Kapitel 3 wurde anhand der Creative Industries allgemein und der Arbeitswelt Theater im Besonderen ein neuer Idealtyp von Arbeit identifiziert: transorganisationale Arbeit. Dieser Idealtyp beschreibt, dass die Ausrichtung von Arbeitspraktiken Organisationen transzendiert. Wie in der theoretischen Fundierung in Kapitel 1 ausgeführt wurde, existieren Arbeitspraktiken jedoch nicht im ‚luftleeren‘ Raum. Arbeitspraktiken werden von individuellen Akteuren produziert, die Karriere- und Lebensziele verfolgen. Die Produktion von Arbeitspraktiken hängt von der Verfügbarkeit unterschiedlicher Kapitalien ab, das heißt von der Position individueller Akteure im sozialen Raum, und ist an potenziellen Kapitalzugewinnen ausgerichtet. Arbeitspraktiken sind somit in die feldweite Kapitalallokation und die aus ihr resultierenden Verteilungskämpfe innerhalb der Felder eingebettet. Gleichzeitig bilden auf der Meso-Ebene organisationale Strukturen und Prozesse die Rahmenbedingungen der Produktion von Arbeitspraktiken. Ziel der folgenden Ausführungen ist es, diese Einbettung transorganisationaler Arbeitspraktiken zu untersuchen.

In Kapitel 4.1 werden die Creative Industries aus praxistheoretischer Perspektive als Feld analysiert, in dem transorganisationale Arbeitsformen Austausch und Akkumulation von ökonomischem, sozialem, kulturellem und symbolischem Kapital in besonderer Weise prägen. Anschließend wird in Kapitel 4.2 untersucht, inwiefern die transorganisationale Ausrichtung von Arbeit in den Creative Industries organisationale Prozesse der Personalbeschaffung beeinflusst und vermittelt welcher organisationalen und feldweiten Mechanismen Informationsasymmetrien bei der Anbahnung von Kooperationsbeteiligungen überwunden werden. Wie in Kapitel 3 liegt der Schwerpunkt dieser Darstellungen auf den Ergebnissen der eigenen empirischen Studie am Theater, ergänzend werden Ergebnisse anderer Studien über die Strukturen transorganisationaler Arbeit in anderen Creative Industries herangezogen. In Kapitel 4.3 werden anhand der Arbeitswelt Theater individuelle Akteure als transorganisationale Arbeiter analysiert.

Zu berücksichtigen ist, dass es für komplexe soziale Beziehungsgefüge wie es Arbeitswelten sind, nahezu unmöglich ist, Voraussetzungen, Folgen und Begleiterscheinungen eindeutig voneinander zu trennen. Auf allen drei Ebenen – Feld, Organisation und individueller Akteur – muss sich daher mit der Erkenntnis begnügt werden, dass bestimmte Elemente – Strukturen des Feldes und der Organisation, Praktiken individueller Akteure – und transorganisationale Arbeitsformen miteinander in Beziehung stehen und einander (bewusst

oder unbewusst) unterstützen, aber dass keine Aussagen über Ursache-Wirkungszusammenhänge möglich sind.

4.1 Die Creative Industries als Feld der Kapitalakkumulation

Als wesentliche Merkmale transorganisationaler Arbeit wurden Kooperationen beschrieben, die über transorganisationale Arbeitsmärkte zusammengestellt werden und die nur lose mit Organisationen und individuellen Akteuren verbunden sind. Diese Arbeits- und Produktionsform ist für alle Creative Industries charakteristisch, sie bildet die unmittelbaren Rahmenbedingungen der Produktion künstlerischer Arbeitspraktiken. Künstlerische Arbeitspraktiken sind jedoch nicht nur unmittelbar in spezifisch strukturierte Arbeits- und Produktionsprozesse eingebettet, sondern auch in feldweite Zusammenhänge der Kapitalakkumulation, an denen sich die Produktion von Arbeitspraktiken ausrichtet. Im Folgenden sollen daher die Creative Industries als Feld der Kapitalakkumulation untersucht und der Einfluss feldweiter Strukturen auf transorganisationale Arbeit aufgezeigt werden.

Bourdieu benutzt die Konzepte der Felder und des sozialen Raums, um zu untersuchen, wie diejenigen Ressourcen verteilt sind und umverteilt werden, die individuelle Akteure für die Produktion von Praktiken benutzen. Untersucht wird, mit anderen Worten, welche Kapitalallokationen und Regeln der Kapitalakkumulation den Rahmen für individuelles Handeln bieten. Felder sind abgegrenzt als Geltungsbereich einer spezifischen Investitionslogik von Kapital (vgl. Kap. 1.1.4). Sie umfassen die Gesamtheit aller Praktiken, die an dieser Investitionslogik ausgerichtet produziert werden. Die Akteure kennen diese Investitionslogiken, die Bourdieu auch als Spielregeln bezeichnet (bspw. Bourdieu 1999b: 122 ff., 1999a), und sie richten sich in ihrer Produktion von Praktiken beziehungsweise in dem, was umgangssprachlich als Handeln verstanden wird, nach ihnen. Wiederkehrende Muster in der Produktion sozialer Praktiken verweisen der Praxistheorie zufolge auf spezifische Investitionslogiken für Kapitalakkumulation und damit auf das Vorliegen eines Feldes. Felder sind daher beobachtbar als die Menge derjenigen Praktiken, die einer gemeinsamen Investitionslogik folgend praktiziert werden. Die solchermaßen definierten Felder schließen Organisationen ein, aber sie gehen über den engeren Kontext der Organisation hinaus und beinhalten alle Akteure und Strukturen, in denen die Kapitalakkumulation nach einer bestimmten Logik erfolgt. Das Konzept der Felder eignet sich daher besonders, um Praktiken zu untersuchen, die nicht nur in einem organisationalen Rahmen, sondern in einem transorganisationalen Kontext produziert werden.

Mit Hilfe der Praxistheorie lassen sich folgende Grundlagen der Analyse formulieren:

- Die Creative Industries können als Feld verstanden werden, in dem ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital von Bedeutung sind.
- In diesem Feld interagieren individuelle Akteure, die jeweils über eine bestimmte Ausstattung mit Kapitalien verfügen und diese Ausstattung zu sichern oder zu verbessern trachten.
- Wiederkehrende Muster in der Produktion von Praktiken können als Anzeichen für in diesem Feld wirksame Logiken der Kapitalakkumulation verstanden werden.

Vor dem Hintergrund dieser Annahmen wurden die empirischen Ergebnisse der Studie *Arbeitswelt Theater* sowie Veröffentlichungen der Creative Industries-Forschung allgemein daraufhin untersucht, wie Akteure in den Creative Industries Kapital akkumulieren.

4.1.1 Kapitalaustausch und Kapitalakkumulation in Beschäftigungsverhältnissen

Als zentraler Mechanismus der Verteilung von Kapitalien analysiert die Praxistheorie den Arbeitsmarkt (vgl. Bourdieu et al. 1981). Praxistheoretisch formuliert können Anbieter und Nachfrager von Arbeit als Anbieter und Nachfrager spezifischer Kapitalien verstanden werden. Gegenstand der auf Arbeitsmärkten zustande kommenden Beschäftigungsverhältnisse, beziehungsweise im Fall der Creative Industries der Kooperationsbeteiligungen, ist das Arbeitsvermögen der Arbeitskräfte. Das Arbeitsvermögen wird im Wesentlichen durch das inkorporierte kulturelle Kapital der Akteure bestimmt, das heißt durch ihre Gesamtausstattung an angeborenen oder über Sozialisation erworbenen Fähigkeiten und Kenntnissen, sowie durch den Habitus, der die Transformation von Kapitalausstattung in konkrete Praktiken steuert. Arbeitende greifen auf das ihnen zur Verfügung stehende inkorporierte Kapital zurück, um Arbeitspraktiken zu produzieren. Im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses räumt ein Anbieter von Arbeitskraft einem Nachfrager von Arbeitskraft Nutzungsrechte über dieses inkorporierten Kulturkapitals ein und erhält im Gegenzug (in der Regel ökonomisches) Kapital. In der Arbeitswelt Creative Industries beispielsweise wird in Beschäftigungsverhältnissen das Versprechen des Schauspielers, dem Theater sein Arbeitsvermögen in Form inkorporierten Kulturkapitals zur Verfügung zu stellen, gegen das Versprechen des Theaters, dem Schauspieler ökonomisches Kapital in Form von Geld zukommen zu lassen, getauscht.

Welche Formen inkorporierten kulturellen Kapitals für das Beschäftigungsverhältnis jeweils relevant sind, ist innerhalb der Creative Industries von Industrie zu Industrie, von Beruf zu Beruf und von Kooperation zu Kooperation unterschiedlich. Im Rahmen der Studie *Arbeitswelt Theater* konnten in Gesprächen mit Ausbildern, Regisseuren und

Dramaturgen Informationen darüber gewonnen werden, was das inkorporierte kulturelle Kapital von Theaterkünstlern ausmacht. Schauspieler müssen die Fähigkeit besitzen, eine Figur auf der Bühne darzustellen, „*einen leeren Raum zum Leben zu bringen*“ (Studienleiter Sample IV), sich in ein Stück und eine Rolle hinein zu arbeiten und sich im Probenprozess mit anderen Schauspielern, dem Regieteam oder der Dramaturgie abzustimmen. In konkrete Beispiele übersetzt umfasst das Arbeits- beziehungsweise Schauspielvermögen der Schauspieler eine Vielzahl von Komponenten: Wissen um die Grundtechniken der Bühnenschauspielerei, Sprachtechniken, (Zusatz-)Fähigkeiten in den Bereichen Gesang und Tanz, literaturtheoretische Kenntnisse über einzelne Stücke und Dramatikepochen, Alter und Physiognomie der Schauspieler und körperliche Fitness. Hinzu kommen vage, kaum zu definierende oder zu operationalisierende Aspekte wie individuelles Schauspielertalent, darstellerische Phantasie, Empathie und die Fähigkeit, im Team zu arbeiten. In Beschäftigungsverhältnissen beziehungsweise über ihre Beteiligung an Kooperationen tauschen individuelle Akteure Nutzungsrechte über derlei inkorporiertes Kulturkapital gegen ökonomisches Kapital ein. Beschäftigungsverhältnisse und Kooperationsbeteiligungen ermöglichen den Künstlern und Kreativen die Akkumulation ökonomischen Kapitals, mit dessen Hilfe sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können.

Ökonomisches Kapital ist jedoch nicht der einzige Ertrag, den individuelle Akteure über Kooperationsbeteiligungen erzielen können. Jede Kooperationsbeteiligung beeinflusst Umfang und Zusammensetzung des inkorporierten kulturellen Kapitals, auf das ein Künstler zurückgreifen kann. Beispielsweise lernen Schauspieler mit jeder neuen Produktion eine neue Rolle und bauen so ihr persönliches Repertoire aus. Allgemein können sich mit jeder neuen Kooperation und abhängig von den jeweiligen Kooperationspartnern künstlerische Ansichten und Interpretationen, die Beherrschung bestimmter Techniken und Stile, die Fähigkeit, Regiestile und Einfälle umzusetzen, im Team zu arbeiten, mit Leistungsdruck umzugehen und so weiter verändern. In der Regel wird derlei Erfahrungszuwachs innerhalb des Feldes positiv gewertet. Oft können (potenzielle) Auftrag- und Arbeitgeber Veränderungen im künstlerischen Können direkt beobachten, beispielsweise in Vorstellungen, Filmen oder Proben, an Kunstwerken und in Ausstellungen. Zusätzlich können sie indirekt, zum Beispiel aus der Verleihung von Preisen, aus Kritiken und Meinungen Dritter, darauf schließen, dass ein Künstler durch die Beteiligung an einer Produktion etwas gelernt und somit wertvolles kulturelles Kapital akkumuliert haben muss.

Der Zugewinn an inkorporiertem kulturellem Kapital macht Künstler und Kreative für zukünftige Engagements attraktiver, das heißt er steigert ihre employability, ihre Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt (zum employability-Konzept vgl. Kanter 2005;

McQuaid and Lindsay 2005; McQuaid et al. 2005). Viele Interviewpartner am Theater berichteten, dass sie diese Möglichkeiten, von anderen Theaterkünstlern zu lernen, nicht nur gern und intensiv nutzten, sondern dass diese potenziellen Zuwächse an inkorporiertem Kulturkapital ein wesentlicher Anreiz für eine Beteiligung an Produktionen seien. Die Chance, sich über eine Produktion als Schauspieler weiterentwickeln zu können, kann in der Entscheidung über die Kooperationsbeteiligung niedrige Gagen aufwiegen. Auch in der Filmbranche motiviert die Akkumulation inkorporierten Kulturkapitals zur Beteiligung an Kooperationen (vgl. u.a. Blair 2001; Blair et al. 2001; Faulkner und Anderson 1987; Jones 1996, 2002; Randle und Culkin 2000, 2005): Kooperationsbeteiligungen bieten die Möglichkeit, Können zu demonstrieren, sich für weitere Produktionen zu empfehlen und von erfahrenen Künstlern zu lernen. In begrenztem Maße sind ökonomisches und kulturelles Kapital somit substituierbare ‚Gegenleistungen‘ für die Kooperationsbeteiligung.

Institutionalisiertes kulturelles Kapital (z.B. Titel, Universitätsabschlüsse) ist ebenfalls relevant, wenngleich in unterschiedlichem Maße. Beispielsweise zeigte sich in der Arbeitswelt Theater sehr deutlich, dass der Abschluss einer der renommierten Schauspielschulen beim Eintritt in den Arbeitsmarkt eine entscheidende Rolle spielt. Demgegenüber zitiert Caves (2000: 81) eine Untersuchung von Filer (1990), derzufolge sich die Akkumulation institutionalisierten Kulturkapitals für Künstler deutlich weniger auszahlt als für Beschäftigte in anderen Berufen. Da aber grundsätzlich nicht davon gesprochen werden kann, dass institutionalisiertes Kulturkapital als solches Gegenstand der Austauschbeziehung zwischen Anbietern und Nachfragern von Arbeitskraft ist, wird auf die Relevanz von institutionalisiertem Kulturkapital an anderer Stelle ausführlicher eingegangen (vgl. Kap. 4.2.1). Auch objektiviertes Kulturkapital, das heißt kulturelle Güter in jeglicher Form, wird in den Creative Industries nicht Gegenstand der Beschäftigungsverhältnisse.

Über die Akkumulation von ökonomischem und inkorporiertem kulturellem Kapital hinaus bieten Kooperationsbeteiligungen Möglichkeiten, soziales Kapital zu erwerben. Als soziales Kapital werden diejenigen Ressourcen verstanden, die ein Akteur über die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen oder, allgemeiner, über persönliche Beziehungen zu anderen Akteuren mobilisieren kann (vgl. Kap. 1.1.2). In der Arbeitswelt Creative Industries ist soziales Kapital für die Anbahnung und Absicherung von Kooperationen wichtig; dies wird in den Kapiteln 4.1.2, 4.1.3 und 4.2.2 ausführlicher diskutiert. Gleichzeitig sind Kooperationen ein zentrales Forum für den Aufbau und die Pflege sozialen Kapitals, das heißt für die Kapitalakkumulation: ‚Each [film] project sustains or enhances each project member’s network of industry contacts, any one of whom may provide the lead or recommendation for future project opportunities‘ (DeFillippi und Arthur 1998: 133; vgl. auch Eikhof und Riach 2008;

Grugulis und Stoyanova 2008). Kooperationen werden immer neu zusammengestellt (vgl. Kap. 3.2), so dass sich auch für (befristete) Mitglieder einer Organisation ständig wechselnde Arbeitszusammenhänge ergeben. Mit jeder neuen Film-, Theater-, Musik- oder Tanzproduktion, mit jeder Ausstellung oder jedem neuen Buchprojekt ergeben sich Möglichkeiten, neue Bekanntschaften zu machen oder bestehende Kontakte auszubauen und zu festigen. Einerseits können Bekanntschaften und Kontakte persönliche Bedürfnisse nach Freundschaft und Geselligkeit erfüllen (vgl. Kap. 4.2.3). Andererseits, und für die Arbeitswelt viel entscheidender, werden diese Bekanntschaften bewusst und unbewusst genutzt, um die eigene Beteiligung an zukünftigen Projekten zu sichern (vgl. Kap. 4.2.2). Über ihr branchenweites Netzwerk persönlicher Beziehungen gelangen Künstler an Informationen über aktuelle und zukünftige Produktionen, (potenzielle) Kooperationspartner, zu besetzende Rollen und Positionen, Kritiker und Rezensionen, Preise, Wettbewerbe und Stipendien, Beziehungen zwischen relevanten Akteuren im Feld – kurz: über alles, was für mehr oder weniger strategisches Verhalten in der Arbeitswelt Creative Industries allgemein und spezieller für die Anbahnung von Kooperationsbeteiligungen von Belang sein kann. Wie wichtig derlei Kontakte sind, zeigte eine Anekdote aus der Creative Industries-Forschung (Randle und Culkin 2000, 2005): Als auffällig viele Interviewpartner das Interview lieber im Büro der Forscher durchführen wollten, hakten diese nach und stellten fest, dass die Probanden sich versprachen, vor und nach dem Interview andere Akteure der Branche zu treffen und Informationen austauschen zu können.³⁵

Individuelle Akteure können somit Kooperationsbeteiligungen nutzen, um alle drei von Bourdieu beschriebenen Kapitalformen, ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital, zu akkumulieren (in ähnlicher Weise sprechen Faulkner und Anderson (1987: 889) von ‚part economic, part artistic and part collegial industry-relevant outcomes imputed or attributed to the contributions of an individual in the community‘). Aus Sicht der Organisationen hingegen stehen die Nutzungsrechte am Arbeitsvermögen, also am inkorporierten Kulturkapital der Akteure, im Vordergrund. Nichtsdestotrotz profitieren Organisationen auch von anderen Kapitalien, über die ihre Vertragspartner verfügen. Am Theater ist besonders auffällig, dass die Zusammenarbeit mit Schauspielern das symbolische Kapital eines Hauses steigern kann. Bekannte Gesichter und ausgezeichnete Darsteller (beispielsweise Schauspieler des Jahres oder andere Preisträger) tragen ebenso zum guten Ruf eines Hauses bei wie die Kooperation mit namhaften Regisseuren und Dramatikern. Während für Schauspieler die sich aus einem

³⁵ Zum Teil wird in der Creative Industries-Forschung außerdem diskutiert, inwiefern soziale Kontakte und Netzwerke die Kreativität einzelner Akteure fördern können (vgl. beispielsweise Cattani et al. 2008; Napier und Nilsson 2005, 2006; Phillips 2008; Phillips und Owens 2004). Dabei stehen jedoch weniger künstlerische und kreative Arbeitspraktiken als Rahmenbedingungen von Kreativität im Vordergrund, weswegen auf diese Studien hier nicht weiter eingegangen wird.

Engagement ergebenden Chancen zur Akkumulation nicht-ökonomischer, karriereförderlicher Kapitalformen aber der wesentliche Grund dafür sein können, ein Engagement einzugehen, ist für die Theater als solche die Nutzung anderer Kapitalien als die des kulturellen Kapitals der Vertragspartner zwar ein angenehmer Nebeneffekt, aber nicht Hauptgrund für das Eingehen einer Vertragsbeziehung. Hesmondhalgh (2007b: 23, 199 ff.) und Caves (2000: 109) zeigen allerdings am Beispiel der Filmindustrie, dass Organisationen beziehungsweise Produzenten in anderen Creative Industries ein größeres Interesse am symbolischen Kapital eines Künstlers haben und bereit sind, für Beschäftigungsverhältnisse mit Stars und Superstars deutlich mehr ökonomisches Kapital aufzuwenden. Derlei symbolisches Kapital spielt auch für individuelle Akteure eine besondere Rolle, die im folgenden Abschnitt detaillierter untersucht wird.

4.1.2 Künstlerische Reputation und symbolisches Kapital

Symbolisches Kapital ist in der Konzeption Bourdieus keine genuin eigenständige Kapitalform, sondern ein Phänotyp oder Aggregatzustand sozialen, kulturellen oder ökonomischen Kapitals (vgl. Kap. 1.1.2). Symbolisches Kapital kann als spezifischer Aggregatzustand der anderen drei Kapitalformen verstanden werden, der eine bestimmte gesellschaftliche Bedeutung hat und als Signal für das Vorliegen komplexerer Zusammenhänge gedeutet wird. Ein Kunde, der mit 500-Euro-Scheinen oder mit einer Platin-Kreditkarte bezahlt, bringt nicht nur ökonomisches Kapital in eine Tauschaktion ein, er signalisiert über die Form, in der er dies tut, materiellen Reichtum.

Die im Feld Creative Industries wertvollste Kapitalform ist dasjenige inkorporierte kulturelle Kapital, das seinem Träger die Fähigkeit verleiht, Kunst zu schaffen. Derartige Formen inkorporierten Kulturkapitals können künstlerische Fähigkeiten, künstlerische Kreativität und Vision, aber auch Persönlichkeitsmerkmale wie Teamfähigkeit, Engagement oder Disziplin sein (vgl. auch Kap. 4.2). Künstler müssen dieses Arbeitsvermögen in einer Form in Arbeitsleistung umwandeln, die von anderen als gute künstlerische Arbeit wahrgenommen wird (vgl. auch Bain 2005; Becker 1974). Sie müssen Symbolisierungen ihrer künstlerischen Fähigkeiten erwerben, die geeignet sind, einen guten Ruf, eine hohe Reputation als Künstler zu begründen. Als Ruf oder Reputation einer Person, oder ‚industry identity‘ (Faulkner und Anderson 1987: 889), wird allgemein diejenige intersubjektiv geteilte Einschätzung einer Person und ihrer Handlungskompetenz bezeichnet, die sich innerhalb eines Feldes etabliert hat (vgl. auch Baumann 2002; Haunschild 2005: 166 ff.). Jones‘ (2002, zitiert in Haunschild 2004c: 166) Definition betont darüber hinaus den Zusammenhang zwischen Reputation und Transaktion, indem sie diejenigen kollektiv geteilten Einschätzungen als Reputation konstituierend definiert, die ‚den Charakter, die Fähigkeiten, die Verlässlichkeit

und andere für Transaktionen bedeutsame Merkmale einer Person' betreffen. Derlei Einschätzungen stellen ein zwar sehr wirksames, aber kaum konkret beschreibbares kollektives Konstrukt dar. Sie beziehen sich auf ein komplexes Geflecht von Symbolen und Signalen, das heißt von verschiedenen Formen symbolischen Kapitals, die innerhalb eines Feldes als Hinweis auf das Vorhandensein von in diesem Feld besonders geschätzten Kapitalien gedeutet werden: ‚the person slowly becomes a *personage*, a valuable commodity to buyers' (Faulkner und Anderson 1987: 889). Grundlage des Rufes oder der Reputation einer Person ist somit ihre Ausstattung mit unterschiedlichen Formen symbolischen Kapitals, die nach den feldspezifischen Regeln bewertet und zu einem Gesamtbild aggregiert werden. Im Folgenden wird die Bedeutung der Verfügbarkeit symbolischen Kapitals am Beispiel der Arbeitswelt Theater detaillierter beschrieben.

Der Ruf eines Schauspielers basiert auf Formen symbolischen Kapitals, die als Signale für das Vorhandensein der oben beschriebenen schauspielerischen Fähigkeiten, das heißt des relevanten Kulturkapitals, interpretiert werden. Aus den Interviews mit Sample I und III sowie aus teilnehmenden Beobachtungen und der Sekundärliteraturrecherche ließen sich vier typische Formen symbolischen Kapitals identifizieren, die innerhalb der Arbeitswelt Theater für den Ruf eines Schauspielers maßgeblich sind:

- *Produktionen*: Als ein Anzeichen für schauspielerisches Können werden Art und Anzahl der Rollen gewertet, für die ein Schauspieler von der Theaterleitung besetzt wird. Die Rollen der meisten Stücke können in (umfangreiche und/oder darstellerisch anspruchsvolle) Hauptrollen und (weniger umfangreiche und/oder darstellerisch weniger anspruchsvolle) Nebenrollen unterteilt werden. Da sowohl der künstlerische als auch der kommerzielle Erfolg stark von denjenigen Schauspielern abhängen, die die Hauptrollen spielen, gilt es als Hinweis auf aus Theatersicht hochwertiges inkorporiertes Kulturkapital, wenn ein Schauspieler Hauptrollen zugewiesen bekommt. Mit je mehr Hauptrollen ihn die Theaterleitung pro Spielzeit betraut, desto mehr Schauspielvermögen wird ihm im Feld zugeschrieben und desto höher wird seine künstlerische Reputation sein. Zusätzlich zur Unterscheidung zwischen Haupt- und Nebenrollen existieren feinere Abstufungen, die sich beispielsweise auf den Autor oder die Art des Stückes beziehen. Shakespeares Figur des Hamlet etwa oder Goethes Mephisto gelten als bedeutende Karrierestufen männlicher Darsteller und sind damit zur Symbolisierung schauspielerischen Könnens deutlich besser geeignet als Hauptrollen in boulevardesken Stücken wie dem in Kapitel 2.3 erwähnten Thalia Vista Social Club.

- *Stationen*: Sowohl die Theater, an denen ein Schauspieler gespielt hat, als auch die Art der Engagements (Ensemble- vs. Gastverträge) werden als Symbol schauspielerischer Fähigkeit interpretiert. Dabei färbt zunächst der Ruf des Theaterhauses auf die künstlerische Reputation des einzelnen Schauspielers ab. Zwar hängt dieser von der jeweiligen Intendanz ab (vgl. auch Kap. 2.2.8), aber ein Engagement an etablierten Häusern wie dem Wiener Burgtheater, dem Schauspielhaus Hamburg oder den Münchner Kammerspielen gilt grundsätzlich als Symbol guten künstlerischen Leistungsvermögens. Auch die Art des Engagements, die Tätigkeit als Ensemblemitglied oder freier Schauspieler, spielen eine Rolle, wobei beide den Ruf eines Schauspielers sowohl negativ als auch positiv beeinflussen können: Ensemblemitgliedschaft an einem A- oder B-Haus und die Arbeit als gut beschäftigter freier Schauspieler in prestigeträchtigen Projekten werden als positive Symbole gewertet. Dagegen werden Ensemblemitgliedschaft an einem Provinztheater oder freie Mitarbeit an weniger renommierten Produktionen, die gegebenenfalls aus finanziellen Gründen um anderweitige Tätigkeiten innerhalb oder außerhalb des Berufsfeldes ergänzt werden, eher als Anzeichen geringer schauspielerischer Kompetenz verstanden und sind somit als symbolisches Kapital von mindermem Wert.
- *Kooperationspartner*: Die Namen der Partner, mit denen ein Schauspieler in den verschiedenen Produktionen und Stationen zusammenarbeitet, können wertvolles symbolisches Kapital darstellen. Sind die betreffenden Regisseure, anderen Schauspieler, Intendanten oder Autoren innerhalb der Arbeitswelt Theater bekannt und haben sie selbst einen guten Ruf, so färbt dieser auf den Schauspieler ab. Anerkannte Kooperationspartner werden als Signal dafür verstanden, dass ein Schauspieler über innerhalb der Arbeitswelt Theater geschätzte Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale verfügt und diese auch im Rahmen einer Produktion einzubringen gewillt ist. Wichtig ist hierbei das Gefälle der Reputation unter den Kooperationspartnern: Schauspieler mit geringerer Reputation können aus der Zusammenarbeit mit bekannten Künstlern symbolisches Kapital von im Vergleich zu ihrer bisherigen Kapitalausstattung höherem Wert gewinnen. Wird ein Schauspieler jedoch innerhalb der Arbeitswelt Theater höher geschätzt als seine Kooperationspartner, so kann diese Kooperation seinem Ruf schaden – zumindest solange diese Kooperation nicht innerhalb des komplexen Bewertungssystems der Arbeitswelt Theater als Avantgardeproduktion und damit als symbolisches Kapital mit positivem Wert angesehen wird.

- *Öffentliche Bewertungen durch Dritte*: Als wesentliche Symbole schauspielerischen Könnens gelten außerdem alle Formen öffentlicher Bewertung. Bewertungen sind als Symbole umso aussagekräftiger, je institutionalisierter sie sind. Öffentliche Bewertungen mit hohem Institutionalisierungsgrad und entsprechend hoher Symbolkraft sind beispielsweise Theaterkritiken in Fachzeitschriften und überregionalen Zeitungen (*DIE ZEIT*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung). Gleiches gilt für Preise und Auszeichnungen einer Produktion insgesamt sowie einzelner Kooperationsbeteiligter (zum Beispiel Preis für die beste Inszenierung, den besten Nachwuchskünstler) und für Einladungen zu Theatertreffen (vgl. Kap. 2.2.8).

Für die Anerkennung und Symbolkraft dieser vier Formen symbolischen Kapitals ist überdies die Art und Weise, in der Kapital akquiriert wird, von Bedeutung. Die Symbolkraft von Produktionen und Stationen beispielsweise hängt davon ab, wie die jeweiligen Engagements und Besetzungen zustande gekommen sind. Besetzungen aufgrund von Freund- oder Liebschaften beispielsweise gelten weniger als Zeichen beruflichen Erfolgs als die Entscheidung eines renommierten Regisseurs, die Hauptrolle mit einem bislang unbekanntem Darsteller zu besetzen. Analog werden positive Kritiken beziehungsweise Verrisse durch allgemein bekannte freundschaftliche Beziehungen beziehungsweise Animositäten zwischen Künstler und Kritiker relativiert. Sowohl in den Interviews als auch in den teilnehmenden Beobachtungen und allgemeinen Gesprächen mit Theaterleuten war auffällig, wie häufig derartige ergänzende Informationen kommuniziert wurden, etwa indem die Besetzung einer Schauspielerin mit einem Hinweis auf deren Ehe mit dem Regisseur kommentiert wurde.

Für die Akkumulation jeglichen symbolischen Kapitals sind Beschäftigungsverhältnisse beziehungsweise Kooperationsbeteiligungen eine unverzichtbare Grundlage. Nur im Rahmen von Kooperationsbeteiligungen können Schauspieler ein Portfolio an Rollen, Karrierestationen, Kooperationspartnern und Bewertungen aufbauen, das ihnen einen guten Ruf innerhalb der Arbeitswelt Theater einbringt und ihnen somit die Beteiligung an der Produktion von Kunst um der Kunst willen sichert.

Sofern sich die Creative Industries-Forschung allgemein mit symbolischem Kapital befasst (wenn auch nicht in praxistheoretischer Formulierung), deuten ihre Ergebnisse darauf hin, dass auch in anderen Creative Industries die oben skizzierten vier Formen von symbolischem Kapital von Bedeutung sind. In der Filmbranche beispielsweise hängen Reputation und Karrieren so stark vom – künstlerischen und kommerziellen – Erfolg der letzten Filmproduktion ab, dass es für künstlerisch Tätige in der Filmbranche extrem wichtig ist, dass und an welcher Stelle sie in den so genannten ‚credits‘ aufgeführt sind, das heißt im

Vor- und Abspann des Films sowie im Kleingedruckten auf Werbeplakaten (vgl. Blair 2001; Caves 2000: 107 f.; DeFillippi und Arthur 1998; Faulkner und Anderson 1987; Jones 2002; Jones und DeFillippi 1996; Randle und Culkin 2000, 2005). Diese Nennungen und insbesondere ihre Reihenfolge dokumentieren die Beteiligung an einer Produktion und geben Aufschluss über die Bedeutung, die die Arbeit eines bestimmten Künstlers für die Produktion insgesamt hatte. Sie sind innerhalb der Filmbranche so entscheidend, dass Berufseinsteiger für ihre Arbeit oft nicht mit Geld, sondern mit ‚copy and credit‘ entlohnt werden: Gearbeitet wird für eine Kopie des fertigen Films und für die Nennung im Abspann, das heißt die Entlohnung erfolgt ausschließlich mit symbolischem Kapital. Ähnliches beschreiben Baumann (2002) sowie Grugulis und Stoyanova (2008) für die Fernsehbranche: Reputation ist dort nicht nur von großer Bedeutung für die Zusammenstellung von Kooperationsteams, sie wird, wie in der Filmbranche, unter besonderer Berücksichtigung des jeweils letzten Projekts konstruiert.

Auch Bewertungen durch Dritte sind in den Creative Industries allgemein von mindestens ebenso großer Bedeutung wie in der Arbeitswelt Theater. Am bekanntesten auch über die Creative Industries hinaus sind die Verleihungen der Academy Awards („Oskar“), der Goldenen Palme, des Berliner Bären und der BAFTA-Awards für Filme, des Grammy und Echo für Musikproduktionen, der Goldenen Kamera für Fernsehproduktionen, des Cannes-Preises für Werbefilme, des Turner-Preises für bildende Künstler und des Literaturnobelpreises. Zusätzlich dokumentieren Bestsellerlisten und Charts den Publikumserfolg von Büchern, Filmen, Musikproduktionen und Videofilmen beziehungsweise DVDs (vgl. Anand und Peterson 2000). Eher innerhalb der Creative Industries verfolgt werden dagegen Einladungen zu Festivals wie der Biennale in Venedig, der Dokumenta in Kassel, des Theaterfestivals in Edinburgh und zum Filmfestival in Cannes sowie die Vergabe von Stipendien (vgl. Anand und Watson 2004; Evans 2007; Mazza und Strandgaard Petersen 2008; Rüling 2008). Ebenso wie am Theater sind in allen Creative Industries Kritiken, Rezensionen und Künstlerportraits von Bedeutung, deren Wert als symbolisches Kapital von Seriosität, Reichweite und Auflage des Mediums abhängt (vgl. Cameron 1995; Dempster 2006; Eliashberg und Shugan 1997; Hirsch 1972; Hsu 2006; Peterson 2005; Wijnberg und Gemser 2000).

Symbolisches Kapital ist in den Creative Industries insofern von herausragender Bedeutung, als dass Kunst und Kreativität, anders als beispielsweise der Verkaufserfolg eines Handelsunternehmens, schwer messbar sind. Symbolisches Kapital in den oben beschriebenen Formen signalisiert die Zustimmung von anderen Akteuren im Feld zum künstlerischen oder kreativen Tun seines Trägers: „*You can walk down the street with the thrill of knowing that you are considered worthy by other creative people in the business*“ (Musikproduzent in Anand und Watson

(2004: 67) über die Grammy Awards). Die Ausstattung eines Akteurs mit symbolischem Kapital wird als der zuverlässigste Hinweis auf sein Vermögen, Kunst zu schaffen, das heißt zur Kernaktivität des kulturellen Feldes beizutragen, gedeutet (vgl. auch Alvessons (1994) Interpretation der Verleihung des Golden Egg in der Werbebranche als Sichtbarmachung des Kulturkapitals des Preisträgers). Symbolisches Kapital dokumentiert Anerkennung individueller Leistung im Feld der Creative Industries, und mangels objektiver Messkriterien für Kunst und Kreativität ist es diese Anerkennung im Feld, ‚the judgement of worth‘ (Anand und Watson 2004: 60), die individuelles Handeln legitimiert und zukünftige Handlungsoptionen eröffnet. In ihrer Studie mehrerer Creative Industries zeigt Jones (2002), dass Preisverleihungen wie die Oskars oder Grammys eine nach künstlerischer Reputation gestaffelte Hierarchie zur Folge haben, die Karrieren ebenso nachhaltig behindern wie befördern kann. Ähnlich beschreibt Levy (zitiert in Anand und Watson 2004: 77) die Academy Awards als einen Mechanismus, der eine auf Reputation basierende Arbeitsmarkstratifizierung (Caves' (2000) *A-list/B-list property* der Creative Industries) schafft und erhält.

Der obige Überblick hat gezeigt, dass die Akkumulation und (Re-)Allokation symbolischen Kapitals über die Beteiligung an Kooperationen und damit über den Arbeitsmarkt Creative Industries erfolgt. Aufgrund der zentralen Bedeutung von symbolischem Kapital in den Creative Industries lässt sich schlussfolgern, dass symbolisches Kapital die wichtigste Kapitalform auf dem Arbeitsmarkt der Creative Industries ist. Noch stärker als bei kulturellem und sozialem Kapital kann die Aussicht auf Gewinne an symbolischem Kapital geringe Gagen wettmachen. Besonders am Anfang ihrer Karriere nehmen Künstler auch ohne oder gegen geringe Bezahlung Kooperationsbeteiligungen an, von denen sie sich höherwertiges symbolisches Kapital und damit einen positiven Einfluss auf ihre Reputation versprechen. Zum Verständnis des Arbeitsmarktes Creative Industries muss dieser Anreiz zur Beteiligung an Kooperationen mit einbezogen werden.

4.1.3 Zwischenfazit

Mit den Begrifflichkeiten der Praxistheorie lässt sich die Arbeitswelt Creative Industries folgendermaßen beschreiben: Akteure gehen Arbeitsverhältnisse ein mit dem Ziel, unterschiedliche Kapitalien zu akkumulieren, das heißt sie investieren im Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen Teile ihrer Kapitalausstattung in einem bestimmten Feld (der Arbeitswelt Theater, der Filmbranche, dem Feld der Literatur) und erhoffen sich von dieser Investition eine Absicherung oder Vergrößerung ihrer Kapitalausstattung und eine zukünftige Beteiligung an der Produktion von Kunst. Die Analyse der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Kapitalakkumulation über Kooperationsbeteiligungen und Beschäftigungsverhältnisse in

den Creative Industries zeigt, dass in diesem Feld ökonomisches, inkorporiertes kulturelles, soziales und symbolisches Kapital auf dem Spiel stehen. Da jedes Kapital seine Eigenlogik hat (vgl. Kap. 1.1.2), bedingt die Vielfalt der auf dem Spiel stehenden Kapitalien, dass die Attraktivität von Kooperationsbeteiligungen und Beschäftigungsverhältnissen nach unterschiedlichen Logiken beurteilt wird – nach der monetären Logik des ‚je mehr, desto besser‘ (ökonomisches Kapital), nach der Logik des kulturellen Feldes (Kulturkapital), nach der Logik der Zugehörigkeit zu und Anerkennung von Gruppen (soziales Kapital) und überdies nach der jeweiligen sozialen Codierung der unterschiedlichen (symbolischen) Erscheinungsformen von Kapital. Diese Handlungslogiken sind nicht zwingend komplementär, sie können durchaus ein sehr problematisches Verhältnis zueinander haben (vgl. auch Eikhof und Haunschild 2007; Rüling 2008).

Für das Verständnis der transorganisationalen Arbeitswelt Creative Industries ist die Tatsache, dass verschiedene Kapitalarten akkumuliert werden können und dass dies nach jeweils spezifischen Logiken geschieht, in dreierlei Hinsicht relevant. Erstens wird durch die Analyse der Arbeitswelt Creative Industries als Feld der Kapitalakkumulation deutlich, dass soziale Praktiken erst durch den Kontext, in dem sie produziert werden, verständlich werden. Akteure folgen in ihren beruflichen Entscheidungen je nach Person und Situation unterschiedlichen Logiken der Kapitalakkumulation. Monetäre Einnahmen aus der Berufarbeit sind Voraussetzung für die Sicherung des Lebensunterhalts, so dass die ökonomische Logik des ‚je mehr, desto besser‘ für die Existenzsicherung von Bedeutung ist. Der ökonomischen Logik folgen Künstler und Kreative auch dann, wenn sie über die Existenzsicherung hinaus so genannte ‚bread and butter‘-Jobs annehmen, die sie in ihrer künstlerischen Entwicklung nicht weiterbringen, mit denen sie sich aber finanziell absichern oder verbessern können (vgl. Bain 2005; Eichmann und Reidl 2007; Grugulis und Stoyanova 2008). Schauspieler des Titania Theaters nehmen beispielsweise regelmäßig kleine, aber sehr gut bezahlte Rollen in den zahlreichen Fernsehproduktionen an, die in der gleichen Stadt gedreht werden und die daher einfach mit ihrer Ensemble-Arbeit zu verbinden sind. Andererseits berichteten mehrere Interviewpartner, dass sie regelmäßig gegen eine vergleichsweise geringe Bezahlung oder ganz ohne Entgelt an Produktionen mitarbeiten, beispielsweise an Filmen oder Festivalproduktionen oder an selbst produzierten Liederabenden. Derlei Produktionen bieten oft andere Anreize, die den Arbeitseinsatz rechtfertigen: Spaß und Spielfreude (eine häufig genannte Begründung für die Beteiligung an gering entlohnten Dokumentarfilmen oder Abschlussprojekten von Filmstudenten), die Möglichkeit, von erfahrenen Partnern zu lernen, Kontakte zu knüpfen, über die Arbeit mit bestimmten Partnern bekannt zu werden oder schlicht das Bedürfnis, an der Produktion von

Kunst um der Kunst willen beteiligt zu sein, zu befriedigen. Für viele Berufe in den Creative Industries, insbesondere in der Filmbranche, aber auch beispielsweise in Werbeagenturen, Verlagen oder in den darstellenden Künsten sind unbezahlte oder gering entgeltete Praktika und Hospitationen unabdingbare Voraussetzung für den Berufseinstieg, das heißt der Tausch inkorporierten Kulturkapitals gegen Substitute ökonomischen Kapitals ist sowohl etabliert als auch akzeptiert (vgl. Baumann 2002; Grugulis und Stoyanova 2008; Randle und Culkin 2000, 2005). In derlei Situationen ist die Produktion von Praktiken nicht von der ökonomischen Logik getrieben, sondern von der Logik der Kunst oder dem Bedürfnis, Kontakte zu knüpfen, oder symbolisches Kapital in Form einer Liste erfolgreicher Kooperationsbeteiligungen aufzubauen. Insbesondere die Chance, symbolisches Kapital zu erwerben, kann Kooperationsbeteiligungen reizvoll werden lassen, die nach rein ökonomischer Logik als unverständlich oder nutzenmindernd gelten würden. Um derart vielfältige Handlungsmotivationen zu verstehen, muss soziale Praxis in einem über ökonomische Aspekte hinausgehenden Bezugsrahmen analysiert werden.

Zweitens ist die Vielfalt der auf dem Spiel stehenden Kapitalarten nicht nur für das (Selbst-)Verständnis der Handlungen einzelner Akteure relevant, sondern sie fließt in entscheidender Weise in strategische (Inter-)Aktionen ein: Wenn Ego weiß, dass für Alter sowohl die eine als auch die andere Kapitalart interessant sein kann, eröffnen sich ihm neue Handlungsräume. Ego kann beispielsweise, wenn er über die eine Kapitalart nicht verfügt oder sie nicht investieren möchte, Alter gezielt die Akkumulation einer anderen, für ihn attraktiven Kapitalart anbieten. In der Arbeitswelt Theater handeln Filmstudenten nach dieser Logik, wenn sie für ein inhaltlich interessantes Abschlussprojekt Schauspieler kontaktieren, die sie aufgrund des knappen Projektbudgets auf keinen Fall zu Marktpreisen entlohnen könnten. Umgekehrt bieten Film- und Fernsehproduzenten Schauspielern, mit denen sie das Niveau ihrer Produktion aufbessern möchten, eine vergleichsweise hohe Gage, da sie wissen, dass eine Nebenrolle in, zum Beispiel, ‚Tatort‘ oder ‚Großstadtrevier‘ kaum Anreize zum Erwerb kulturellen, sozialen oder symbolischen Kapitals bietet und daher aus diesen Perspektiven für potentielle Kooperationspartner nicht interessant ist. In den Creative Industries ist derlei strategisches Verhalten insbesondere in den oben erwähnten Fällen un- oder unterbezahlter Praktika und Hospitationen zu beobachten: Organisationen oder individuelle Initiatoren von Kooperationen bieten Berufseinsteigern keine oder nur sehr geringe Mengen ökonomischen Kapitals an, da sie wissen, dass Berufseinsteiger aufgrund des überfüllten Arbeitsmarkts gezwungen sind, symbolisches, soziales und kulturelles Kapital zu erwerben und somit die Kooperationsbeteiligung an sich für sie genug Anreiz sein wird. Um die Arbeitswelt Creative Industries und die Handlungen individueller Akteure in dieser Arbeitswelt zu verstehen, ist es

somit unabdingbar, diese qualitative Vielfalt akkumulierbarer Kapitalien als Eigenart des Arbeitsmarktes und dieser Form von Arbeit zu berücksichtigen.

Drittens zeigt die Analyse der Creative Industries als Feld der Kapitalakkumulation, dass für individuelles Verhalten in konkreten Kooperationen und Verhandlungssituationen Organisationen transzendierende Strukturen, nämlich die Logiken der Kapitalakkumulation und die (ständig umkämpfte) Kapitalallokation innerhalb der Creative Industries, handlungsleitend sind. Auch in anderen Feldern wirtschaftlicher Produktion sind mit finanziellem und inkorporiertem kulturellem Kapital zwei Kapitalformen relevant, die eng an Organisationen und Beschäftigungsverhältnissen übergeordnete Strukturen gekoppelt sind – an die Geldwirtschaft und das Ausbildungssystem (vgl. Bourdieu et al. 1981). Von besonderer Bedeutung in den Creative Industries sind mit dem sozialen und symbolischen Kapital jedoch zwei weitere Kapitalformen, die feldspezifisch und transorganisational sind: persönliche Kontakte in den Creative Industries sind von vornherein branchen- beziehungsweise feldweit angelegt und symbolisches Kapital, das heißt die Zuschreibung künstlerischer Fähigkeit, geht auf branchen- bzw. feldweite Zuschreibungsprozesse zurück. Die Analyse der Creative Industries als Feld der Kapitalakkumulation zeigt somit auf, dass transorganisationale Arbeit in mehrfacher Hinsicht in Organisationen transzendierende Strukturen, in diesem Fall in die Kapitalallokation und die Logiken der Kapitalakkumulation, eingebettet ist.

4.2 Personalbeschaffung in transorganisationalen Arbeitswelten

In Kapitel 3.2 wurde beschrieben, dass Beschäftigungsverhältnisse in der transorganisationalen Arbeitswelt Creative Industries verhältnismäßig kurze Vertragsdauern haben und oft auf nur eine Kooperation befristet sind. Auch wenn, wie am deutschen Theater, kooperationsübergreifende Beschäftigungsverhältnisse existieren, ist die Fluktuation zwischen Auftrags- beziehungsweise Arbeitsgebern hoch. Kooperationspartner sind nur lose an Organisationen gebunden, und es sind in der Regel Organisationen, die Kooperationen initiieren und das wirtschaftliche Risiko tragen (vgl. Kap. 3.2.3). Die Initiatoren von Kooperationen haben ein Interesse daran, geeignete Kooperationspartner zu rekrutieren – unabhängig davon, ob deren Beschäftigungsverhältnisse auf eine Kooperation begrenzt sind oder sich über mehrere Kooperationen erstrecken. Derlei Situationen der Personalbeschaffung werden in der Personalwissenschaft ausführlich diskutiert (vgl. z.B. Kompa 1989; Rastetter 1996; Sarges 1995). Im Vordergrund stehen dabei Problemstellungen und Verfahren der Personalauswahl, das heißt derjenigen Praktiken, mithilfe derer aus mehreren Bewerbern geeignete Mitarbeiter ausgewählt werden. Unter Rückgriff vor allem auf Erkenntnisse der Psychologie werden eignungsdiagnostische Verfahren entwickelt, die möglichst genau

vorhersagen sollen, ob Persönlichkeit, Qualifikation und Motivation eines Bewerbers ihn befähigen, die Anforderungen einer vakanten Stelle zu bewältigen. Ein zweiter, weniger diskutierter Aspekt der Personalbeschaffung ist das Personalmarketing als die Gesamtheit derjenigen Maßnahmen, die darauf zielen, möglichst viele geeignete Bewerber zu einer Bewerbung zu motivieren.

Obwohl, wie im Verlauf dieses Kapitels gezeigt werden wird, die Anbahnung von Beschäftigungsverhältnissen in den Creative Industries in einigen Aspekten der in der Personalwissenschaft diskutierten Personalbeschaffung gleicht, ist die konventionelle personalwissenschaftliche Perspektive nur bedingt für die Analyse transorganisationaler Arbeit geeignet. Im Mittelpunkt der Personalwissenschaft stehen Organisationen mit stabilen Stellen- und Positionsgefügen, und Personalbeschaffung wird als Auswahl von Arbeitnehmern für unbefristete Beschäftigungsverhältnisse diskutiert. Der Personalbeschaffungsdiskurs geht somit von Rahmenbedingungen aus, die in den transorganisationalen Arbeitswelten der Creative Industries nicht gegeben sind: künstlerische Arbeit findet üblicherweise in transorganisationalen Kooperationen, nicht in stabilen Organisations- und Stellenhierarchien und im Rahmen unbefristeter Angestelltenverhältnisse statt. Aus diesem Grund sollen zusätzlich zur personalwissenschaftlichen Perspektive Überlegungen der Neuen Institutionenökonomie mit einbezogen werden. Die Neue Institutionenökonomie untersucht die Effizienz von Vertragsarrangements allgemein und von Beschäftigungsverhältnissen im Besonderen. Da, wie in Kapitel 3.2 beschrieben wurde, Kooperationsbeteiligungen und Beschäftigungsverhältnisse in den Creative Industries sehr unterschiedliche vertragliche Formen annehmen und die langfristige Einbindung in Organisationen selten ist, bietet sich diese ergänzende Perspektive an, um Personalbeschaffung in transorganisationalen Arbeitswelten zu untersuchen. Die Neue Institutionenökonomie setzt die Existenz von Organisationen nicht voraus, sondern analysiert von der Annahme zweier unabhängiger Vertragspartner ausgehend, (1) welche Aspekte bei Verhandlungen und Vertragsschließungen relevant sind und (2) unter welchen Bedingungen Organisationen die effizienteren Rahmenbedingungen für Beschäftigungsverhältnisse bilden beziehungsweise wann Marktbeziehungen vorteilhafter sind. Die im Folgenden skizzierten Überlegungen stammen aus einer der drei Hauptströmungen der Neuen Institutionenökonomie, der Prinzipal-Agent-Theorie (für die folgenden Ausführungen sowie eine ausführlichere Einführung in die Prinzipal-Agent-Theorie und die Neue Institutionenökonomie vgl. u.a. Ebers und Gotsch 1999; Picot et al. 1998: 53-94; Spremann 1990; Spremann et al. 1989; Wieland 2000; zur neoinstitutionalistisch orientierten Personalökonomie vgl. Alewell 1994; 1996; Alewell und Hackert 1998; Franz 1991; Neuberger 1997: 66-114; Sadowski 2002; Weibler 1996).

Die Prinzipal-Agent-Theorie untersucht die Anbahnung und Durchführung eines Vertrags zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent).³⁶ Sie geht davon aus, dass vertragsrelevante Informationen zwischen den Vertragspartnern ungleich verteilt sind, das heißt dass so genannte Informationsasymmetrien vorliegen. Potenzielle Vertragspartner haben nur unzureichende Informationen darüber, wie sich der jeweils andere nach Vertragsschluss verhalten wird und ob er sich hinsichtlich Qualifikation (d.h. hinsichtlich seines inkorporierten kulturellen Kapitals), Motivation und Moral als geeigneter Vertragspartner erweisen wird. Situationen, in denen Informationsasymmetrien bezüglich feststehender, nach Vertragsschluss beobachtbarer und vom Agenten nicht beeinflussbarer Merkmale (beispielsweise fachliche Qualifikationen) bestehen, werden als Situationen der Qualitätsunsicherheit bezeichnet. Kann der Agent ein nach Vertragsschluss bekannt werdendes Merkmal beeinflussen (beispielsweise seine Motivation oder Arbeitsmoral), so läuft der Prinzipal Gefahr, in eine so genannte Hold-up-Situation zu geraten, in der der Agent den Prinzipal bis zu einem gewissen Grad erpressen kann. Für den Prinzipal (z.B. für ein Theater) besteht mit jedem neuen Vertragsschluss das Risiko, aufgrund unzureichender Informationen an einen ungeeigneten Agenten (z.B. Schauspieler, Regisseur) zu geraten, das heißt einen Anbieter von Arbeitskraft zu verpflichten, der nicht in der Lage oder nicht willens ist, sein Arbeitsvermögen in die vertraglich festgelegte Arbeitsleistung umzuwandeln. Es besteht somit die Gefahr, suboptimale Verträge abzuschließen.³⁷

³⁶ Innerhalb dieses mikrotheoretischen Ansatzes sind Akteure als Nutzenmaximierer konzipiert, denen ungleich verteilte Informationen das nutzenmehrende Handeln erschweren. Agent und Prinzipal gehen Vertragsverhältnisse ein, wenn sie sich davon eine Steigerung ihres individuellen Nutzens versprechen. Der Prinzipal erwirbt im Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen das Verfügungsrecht über Arbeitskraft und kann so Arbeit erledigen lassen, für deren Ausführung ihm selbst Zeit und/oder Qualifikationen fehlen. Es wird angenommen, dass Prinzipal und Agent im Rahmen des Vertragsverhältnisses nur soweit die Interessen des jeweils anderen verfolgen, wie dies auch ihren eigenen Interessen dient. Darüber hinaus wird ihnen potenziell opportunistisches Verhalten unterstellt: Sofern es möglich ist, den eigenen Nutzen zu erhöhen, streben Akteure diese Nutzenerhöhung auch dann an, wenn sie dafür die Schädigung des Vertragspartners in Kauf nehmen müssen. In der (personal-)ökonomischen Diskussion wird durchaus anerkannt, dass Agenten über Beschäftigungsverhältnisse auch andere als rein finanzielle Nutzensteigerungen erreichen können, beispielsweise indem ihr Prestige gesteigert oder ihre intrinsische Motivation befriedigt wird. Grundannahme der ökonomischen Schule ist jedoch, dass sich diese Nutzensteigerungen in monetäre Werte umrechnen lassen und diese monetär bewerteten Nutzensteigerungen dann in das Handlungskalkül des Akteurs einfließen. Die Frage, inwieweit derartige Bewertungen 1. möglich sind und 2. ihre Annahme ein sinnvolles Abbild sozialen Handelns darstellt, wird vor allem in der Soziologie in Auseinandersetzung mit der Rational Choice Theory und der Verleihung des Nobelpreises an den Ökonom Gary Becker diskutiert (vgl. u.a. Bourdieu 1983a; 1999b; 2001 passim; Esser 1994, 2000; Fine 2001; Müller 1994; Pirker 2000; Weibler 1996; Wieland 2000). Diese Diskussion soll an dieser Stelle nicht weiter aufgegriffen werden. Ziel dieses kurzen Überblicks ist lediglich, diejenige Perspektive auf Beschäftigungsverhältnisse aufzuzeigen, die für die personalökonomische Analyse und damit für einen Großteil personalwissenschaftlicher Forschung paradigmatisch ist.

³⁷ In der Prinzipal-Agent-Theorie wird zusätzlich eine dritte Informationsasymmetrie-Situation diskutiert, in der die Ausprägung eines vom Agenten beeinflussbaren Merkmals auch nach Vertragsschluss nicht bekannt wird. In dieser Situation kann opportunistisches Verhalten des Agenten dem Prinzipal Schaden zufügen. Als Strategie zur Überwindung derartiger Moral-Hazard-Gefahren werden insbesondere Anreizsysteme diskutiert (vgl. u.a. Alewell 1994; Lazear und Rosen 1981; Müller 1995; Spreemann 1990).

Ein Weg zur Reduktion des Risikos suboptimaler Verträge führt, so die Neue Institutionenökonomie, über langfristige Verträge und die Integration der Vertragsbeziehungen in Organisationshierarchien. Diese Kooperationsdesigns, so die Argumentation, verringern die Risiken suboptimaler Verträge, indem sie nicht nur gegenseitiges Vertrauen aufbauen und Loyalitäten entstehen lassen, sondern auch die Beobachtung und Bewertung von Leistung ermöglichen. Vor Vertragsabschluss gemachte Angaben über Leistungsmerkmale wie inkorporiertes Kulturkapital, Motivation oder Arbeitsmoral können im Rahmen langfristiger, in Organisationshierarchien eingebundener Verträge überprüft und gegebenenfalls als falsch aufgedeckt werden. Die Integration von Beschäftigungsverhältnissen in organisationale Hierarchien senkt somit den Erwartungsnutzen falscher Angaben vor Vertragsschluss und vertragsbrüchigen Verhaltens während der Vertragsdurchführung. Wenn sich Agenten rational verhalten, können in organisationale Hierarchien integrierte Beschäftigungsverhältnisse somit Qualitätsunsicherheiten reduzieren und das Hold-up-Risiko senken. In seinem grundlegenden Werk ‚The theory of the firm‘ (1937) erläutert Ronald Coase, dass es eben dieses Potenzial zur Minderung von Qualitätsunsicherheiten und Anreizen für opportunistisches Verhalten sei, das Organisationen beziehungsweise Unternehmungen zu einem effizienteren Koordinationsmechanismus arbeitsteiliger Produktionsprozesse werden lassen als den Markt.

Ein wesentliches Merkmal der Creative Industries ist nun die lose Kopplung von Organisationen und Kooperationen als unmittelbarem Kontext der Arbeits- und Produktionsprozesse und individuellen Akteuren. Interne Arbeitsmärkte im klassischen Sinne, das heißt als gegenüber der Organisationsumwelt abgeschirmte Bereiche, existieren nicht; Vertragsdauern sind vergleichsweise kurz und relationale Verträge größtenteils durch befristete Arbeitsverträge oder Werkverträge ersetzt. Organisationale Hierarchien sind als Kooperationsdesign zur Reduktion des Risikos suboptimaler Verträge in transorganisationalen Arbeitswelten somit von vergleichsweise geringer Bedeutung. Aufgrund der relativ hohen Verhandlungsfrequenz ist gleichzeitig das Risiko suboptimaler Verträge häufiger relevant. Die Kurzfristigkeit von Beschäftigungsverhältnissen in den Creative Industries ist für Kooperationsinitiatoren allerdings insofern von Vorteil, als dass der zu erwartende Schaden einer falschen Personalbeschaffungsentscheidung verhältnismäßig gering ist. Da in den Creative Industries jedoch dem Erfolg der jeweils letzten Kooperation überdurchschnittlich viel Bedeutung beigemessen wird (vgl. Kap. 4.1.2), haben die Initiatoren von Kooperationen dennoch ein gesteigertes Interesse daran, Fehler in der Personalbeschaffung beziehungsweise bei der Zusammenstellung von Kooperationen zu vermeiden. Am Theater beispielsweise müssen unter engen zeitlichen und organisatorischen Restriktionen Premieren auf die Bühne

gebracht werden, die künstlerisch anspruchsvoll oder finanziell erfolgreich oder im Idealfall beides sind. Die Zusammenstellung der Kooperationsteams entscheidet dabei über Erfolg und Misserfolg. Innerhalb der zweimonatigen Probenzeit gibt es nur sehr begrenzt Möglichkeiten, Fehlbesetzungen zu korrigieren – andere Ensembleschauspieler sind in parallel laufenden Produktionen gebunden, Engagements von Gastschauspielern sind nur bedingt möglich und eine Auswechslung des Regieteam ist zwar nicht undenkbar, aber eine drastische Notlösung. Für die Vergabe von Ensembleverträgen gelten ähnliche Überlegungen: Ensembleschauspieler sollen im Idealfall für vier neue Produktionen pro Spielzeit einsetzbar sein. Jeder Mindereinsatz reduziert den Nutzen aus der Rekrutierung und zieht Folgekosten (etwa das Engagement eines Gastes) nach sich. Aus einer Vielzahl von Gründen ist es daher Theaterleitungen daran gelegen, Fehler bei der Personalbeschaffung und -auswahl zu vermeiden.

Das Beispiel Theater zeigt, dass Informationsasymmetrien bei der Personalbeschaffung in den Creative Industries relevant sind und, darüber hinaus, dass nicht, wie in anderen Beschäftigungssystemen üblich, Organisationshierarchien diese Informationsasymmetrien reduzieren und Prinzipal-Agent-Beziehungen effizient werden lassen. Da sich die Spezifika des Beschäftigungssystems Creative Industries, transorganisationale Kooperationen und befristete Beschäftigungsverhältnisse, jedoch fest etabliert haben, müssen Personalbeschaffungsmechanismen existieren, die Qualitätsunsicherheiten auch ohne das Kooperationsdesign Organisation wirksam reduzieren können. Im Folgenden wird Personalbeschaffung in den Creative Industries im Allgemeinen und am Theater im Besonderen beschrieben, und es wird aus neo-institutionalistischer Perspektive hinterfragt, ob es in dieser Arbeitswelt andere als organisationale Strukturen gibt, die die Gefahr suboptimaler Verträge verringern und wenn ja, wie diese wirken.

4.2.1 Screening potenzieller Kooperationspartner

In der Personalwissenschaft wird ausführlich diskutiert, wie Organisationen geeignete Bewerber anwerben können und wie sie unter diesen Bewerbern möglichst geeignete Mitarbeiter beziehungsweise Agenten auswählen können (zu Personalmarketing, Personalanwerbung und Personalauswahl vgl. beispielhaft Kompa 1989; Rastetter 1996: 104-149, 172-321; Sarges 1995). Für beide Problemstellungen hält die anwendungsorientierte Personalwissenschaft einen umfassenden Katalog von Maßnahmen bereit, aus denen Organisationen je nach Problemstellung auswählen können. Insbesondere für die Personalauswahl werden mehrstufige Prozesse mit unzähligen Variationen vorgeschlagen, die in Vertragsschließungen mit den am besten geeigneten Bewerbern münden sollen. Diese

Prozesse umfassen typischerweise die Sichtung von Bewerbungsunterlagen, ein oder mehrere Auswahlverfahren wie psychometrische Tests oder Assessment Center sowie mindestens ein Einstellungsinterview (Vorstellungsgespräch). Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Eignung der Bewerber für eine bestimmte Stelle einschätzen zu können und dabei Informationen über sowohl feststehende als auch veränderbare Merkmale einzuholen, welche die Bewerber von sich aus nicht offenbaren (möchten). In der Prinzipal-Agent-Theorie werden derlei Versuche, Informationen über produktivitätsrelevante Merkmale des Agenten zu erheben, als Screening bezeichnet (vgl. u.a. Alewell 1994; Picot et al. 1998: 87; Spremann 1990; Spremann et al. 1989). Dabei werden insbesondere die Wirkungsweise von so genannten Signalen (Merkmalen mit besonderen Eigenschaften) und die Möglichkeit, Bewerber durch spezifisch zugeschnittene Vertragsangebote zur Offenbarung von Informationen zu bewegen (Anregung so genannter Selbstselektionsprozesse), diskutiert.

In den Creative Industries ist, wie in Teil 3 ausführlich beschrieben, die Beteiligung an Kooperationen Voraussetzung für künstlerische Erwerbsarbeit. Entscheidungen über Kooperationsbeteiligungen sind entweder Beschäftigungsentscheidungen (wenn das Beschäftigungsverhältnis auf nur eine Kooperation beschränkt ist) oder Besetzungsentscheidung auf der Basis von kooperationsübergreifenden (wenngleich dennoch meist kurzfristigen) Beschäftigungsverhältnissen (vgl. Kap. 3.2.2 und 3.3.1). Besetzungsentscheidungen sind grundsätzlich keine Personalauswahlsituationen im Sinne der Personalwissenschaft beziehungsweise Vertragsanbahnungssituationen im Sinne der Neuen Institutionenökonomie: der Kooperationsinitiator hat zum Entscheidungszeitpunkt bereits in vorangegangenen Kooperationen Informationen über die Eignung der potenziellen Kooperationspartner gesammelt; es liegen keine maßgeblichen Informationsasymmetrien mehr vor.³⁸ Die als Personalauswahl- und Vertragsanbahnungsprobleme untersuchten Konstellationen werden in den Creative Industries hingegen dann virulent, wenn kooperationsbezogen Personal rekrutiert wird (beispielsweise in der Film- und TV-Branche) oder wenn (befristet) Mitarbeiter für kooperationsübergreifende Beschäftigungsverhältnisse ausgewählt werden sollen (beispielsweise am Ensembletheater oder in Werbeagenturen). In beiden Fällen müssen die Prinzipale (die Kooperationsinitiatoren, d.h. Produzenten, Intendanten, Regisseure etc. (vgl. Kap. 3.3.1)) geeignete Agenten (Künstler) anwerben, ohne dass sie vollständige Informationen über deren Qualifikation, Motivation und Arbeitsmoral haben. Es liegt somit sowohl eine Situation der Qualitätsunsicherheit vor als auch eine Gefahr,

³⁸ Zum Beginn eines kooperationsübergreifenden Beschäftigungsverhältnisses können Kooperationsinitiatoren allerdings nur bedingt von Informationen profitieren, die über während der Verhandlung bekannten Informationen hinausgehen: neue Ensembleschauspieler beispielsweise werden zu Spielplanbeginn in die Kooperationsteams eingeteilt, ohne dass die Theaterleitung Gelegenheit hatte, sie vorher innerhalb der Organisation näher zu begutachten.

in Hold-up-Situationen zu geraten. Auch wenn diese Rekrutierungsentscheidungen in sehr unterschiedliche Strukturen eingebettet sein können (beispielsweise hinsichtlich ihrer Anbindung an Organisationen oder hinsichtlich der Art der Beschäftigungsverhältnisse), zeigen die Creative Industries-Forschung und die eigene Studie der Arbeitswelt Theater, dass die Informationsasymmetrien auf ähnliche Art und Weise überwunden werden.

Grundsätzlich wird in beiden Fällen nach Hinweisen darauf gesucht, dass ein potenzieller Kooperationspartner in der Lage ist, eine bestimmte künstlerische oder kreative Leistung im Rahmen einer Produktion zu erbringen. Dabei geben, wie in anderen Arbeitswelten, die Anforderungen der Stelle eine erste Orientierung – die geschlechtsunabhängige Besetzung von Film- oder Theaterrollen zeigt allerdings, wie viel Interpretationsspielraum diese Stellenanforderungen lassen (vgl. beispielsweise Peter Zadeks viel zitierte Besetzung von Hamlet mit Angela Winkler in einer Inzenierung für die Wiener Festwochen 1999 oder Cate Blanchett als Bob Dylan in Todd Haynes' Film ‚I'm not there' (2007)). Darüber hinaus können nicht nur künstlerische und kreative Produkte in unendlichen Variationen produziert werden (*nobody knows property* der Creative Industries, vgl. Caves (2000: 3) sowie Kap. 2.1.3), sondern werden auch künstlerische und kreative Arbeitsinputs in unendlich vielen Ausprägungen angeboten: Künstler unterscheiden sich oft nur um Nuancen, aber die intensive persönliche Natur des Arbeitsprozesses bewirkt, dass selbst diese Nuancen zu Outputs von sehr unterschiedlicher Qualität führen können. Darüber hinaus lassen sich die unterschiedlichen Fähigkeiten oder Persönlichkeitsmerkmale, die ein Bewerber mitbringen muss, nur bedingt in der Beschreibung einer Stelle oder einer Position innerhalb einer Kooperation festhalten (vgl. auch Baumann 2002). Darüber hinaus sind Stellenanforderungen im Moment der Vertragsanbahnung nur bedingt vorhersehbar. Aus diesem Grund sind allgemeine künstlerische Befähigungen (Sprach-, Schreib-, Spiel-, Tanz- oder Werktechniken) und Persönlichkeitsmerkmale wie Teamfähigkeit oder Disziplin relevanter als spezifische detaillierte Fähigkeiten oder Merkmale (vgl. auch o.V., *DIE ZEIT* 2008, Interview mit den Kunstakademie-Professoren Olaf Metzger und Christian Demand).

Eine Möglichkeit, die künstlerische Leistungsfähigkeit eines Akteurs einzuschätzen, ist die direkte Beobachtung künstlerischer Leistung, etwa in einer Vorstellung oder einem Film, angesichts eines Bildes, Buches oder einer Skulptur oder, im Rahmen eines formalen Auswahlprozesses, in einem Vorsprechen, -spielen oder -singen. Aus diesen Arbeitsproben wird auf zukünftige Arbeitsleistung geschlossen. In der Eignungsdiagnostik werden derlei Verfahren, die aus aktuellen Leistungen auf späteres Verhalten schließen, als sample-Prädiktoren bezeichnet (vgl. Rastetter 1996: 85 ff.). Sample-Prädiktoren gelten als nur begrenzt einsetzbar: sie eignen sich nicht für Berufsanfänger, leistungsrelevantes Verhalten ist oft

schwer beobachtbar und für viele Stellen nur begrenzt durch Arbeitsproben zu erfassen (vgl. Rastetter 1996: 85 ff.). In den Creative Industries sind diese Einschränkungen weniger schwerwiegend, denn künstlerische Arbeit ist in der Regel beobachtbar und kann oft in kleine, bei Bedarf abrufbare Einheiten zerlegt werden (bspw. in ein Lied oder einen Monolog). Tatsächlich sind Vorsprechen, -spielen oder -singen in allen darstellenden Künsten, in der Musikbranche und im Film üblich; bildende Künstler, Grafiker, Texter und Schriftsteller reichen ihre Produkte zur Begutachtung ein. Ein typisches Beispiel für sample-Prädiktoren sind die Intendantenvorsprechen der deutschen Schauspielschulen, bei denen die Studenten der Abschlussklasse vor potenziellen Arbeitgebern Stücke oder Szenen aufführen, die Rückschlüsse auf ihr künstlerisches Können ermöglichen sollen.

Während sample-Prädiktoren aus aktueller Leistung auf zukünftige Leistung schließen, sollen so genannte sign-Prädiktoren Merkmale erheben, die als Anzeichen für das Vorliegen unbeobachtbarer, leistungsrelevanter Merkmale verstanden werden (vgl. Rastetter 1996: 82 ff.). Mit Hilfe psychometrischer Tests wird beispielsweise versucht, die Intelligenz, Konzentrationsfähigkeit oder Belastbarkeit von Bewerbern einzuschätzen. Dabei wird davon ausgegangen, dass diese Eigenschaften Voraussetzung für gute Leistungen auf der zu besetzenden Stelle sind. In den Creative Industries sind sign-Prädiktoren grundsätzlich nicht von Bedeutung; es finden keine Assessment Center oder Intelligenztests statt und auch Einstellungsinterviews im klassischen personalwissenschaftlichen Sinn werden nicht erwähnt. Eine Ausnahme können jedoch Ausbildungszertifikate sein. Ähnlich wie in anderen Arbeitswelten wird auch in einigen Creative Industries die Ausstattung potenzieller Agenten mit institutionalisiertem Kulturkapital erhoben. Abschlüsse von Schauspielschulen, Hochschulen für Kunst und Design oder andere Ausbildungsabschlüsse werden als Zeichen künstlerischer Leistungsfähigkeit interpretiert. Der Ökonom Michael Spence (1973) hat detaillierter untersucht, wie institutionalisiertes Kulturkapital von potenziellen Prinzipalen interpretiert wird. Sein Signalling-Modell beschreibt, dass Ausbildungsabschlüsse als Signale wirken können, die den Prinzipalen Rückschlüsse auf die Produktivität potenzieller Agenten ermöglichen (ähnlich Arai 1998). Voraussetzung hierfür ist, dass Produktivität und Ausbildungskosten negativ korreliert sind, so dass es für potenzielle Agenten umso einfacher ist, das Signal zu erwerben, je produktiver sie sind.³⁹ Anhand der Arbeitswelt Theater lässt sich

³⁹ Signale sind beobachtbare Merkmale eines Agenten, deren vom Agenten durch Anstrengung veränderbare Ausprägung mit bestimmten Produktivitätsniveaus korreliert – typischerweise sind dies Studien- oder Ausbildungsabschlüsse, das heißt institutionalisiertes Kulturkapital. Sie unterscheiden sich von so genannten Indikatoren, Merkmalen wie Geschlecht oder Alter des Agenten, die ebenfalls mit dessen Produktivität in Zusammenhang stehen, von Agenten aber nicht beeinflusst werden können. Spence geht davon aus, dass Prinzipale mit Signalen und Indikatoren jeweils spezifische Produktivitätserwartungen verbinden und ihre Vertragsangebote entsprechend derjenigen Merkmale, die ein potenzieller Agent aufweist, modifizieren. Um Informationsasymmetrien über die Produktivität des Agenten wirksam reduzieren zu können, müssen die Kosten

nachvollziehen, warum eine bestimmte Ausstattung mit institutionalisiertem Kulturkapital als Signal für das Vorliegen leistungsrelevanten inkorporierten Kapitals verstanden werden kann.

Die für den Schauspielerberuf notwendigen Qualifikationen können auf mehreren Wegen erworben werden, an staatlichen oder privaten Schauspielschulen, über Schauspiellehrer oder im Selbststudium (vgl. Kap. 2.2.7). Da Schauspieler kein geschützter Beruf ist und Einsteiger unterschiedlichster Qualifikationen Zugang zur Arbeitswelt Theater suchen, stehen Theater als Kooperationsinitiatoren und Arbeitgeber einer sehr heterogenen Menge potenzieller Kooperationspartner gegenüber. Die Studie der Arbeitswelt Theater zeigt, dass institutionalisiertes Kulturkapital besonders bei der Vergabe von Erstengagements als Signal wirkt. De facto führt vor allem ein Weg zum Engagement an A-, B- oder C-Häusern: das Studium an einer staatlichen Hochschule. Andere Ausbildungsabschlüsse oder Autodidaktentum sind in den Ensembles guter Repertoiretheater die Ausnahme.

Der Grund für die hohe Bedeutung des staatlichen Hochschulabschlusses ist, dass für die Eignung eines Schauspielers nicht nur die Beherrschung des schauspielerischen Handwerkszeuges als notwendig gilt. In den Interviews mit Sample I und III wurde deutlich, dass berufliche Sozialisation als entscheidende Eignungsvoraussetzung angesehen wird. Ein Schauspieler muss beispielsweise zur Team- und Projektarbeit fähig sein, interne Konkurrenzkämpfe aushalten, subjektive Entscheidungen und divergierende Auffassungen von Kunst akzeptieren können und bereit sein, unterschiedliche Lebensaspekte auf den Beruf auszurichten (zum Beispiel Hobbys, Sport und Essgewohnheiten). Inwieweit ein potenzielles Ensemblemitglied diese Befähigungen mitbringt, kann die Theaterleitung in einem Vorsprechen kaum abprüfen. Eine Schauspielausbildung an einer renommierten staatlichen Schule hingegen kann aus mehreren Gründen die gesuchte Qualifikation und Sozialisation signalisieren:

- Staatliche Schauspielschulen haben sehr strenge Aufnahmekriterien. Die Bewerbungstournee von Schauspielschule zu Schauspielschule überstehen in der Regel nur diejenigen Bewerber, die genug Willens- und Leidenschaft mitbringen, um später auch als Ensembleschauspieler zu bestehen.

des Signalerwerbs gemessen als vom Agent aufzuwendende Zeit und einzusetzendes ökonomisches Kapital negativ mit dessen Produktivität korrelieren. Wenn es für einen Akteur umso teurer ist, das Signal zu erwerben, je geringer seine Produktivität ist, werden nutzenmaximierende Agenten das Signal nur dann erwerben, wenn ihre ihnen selbst bekannte Produktivität es ihnen erlaubt, das Signal zu Kosten zu erwerben, die geringer sind als die Differenz zwischen mit und ohne Signal erzielbaren Gewinnen. Unter diesen Umständen können Prinzipale davon ausgehen, dass potenzielle Agenten, die das Signal erworben haben, über ein Mindestmaß an Produktivität verfügen. Auf dem Arbeitsmarkt wirken vor allem Ausbildungszertifikate, das heißt institutionalisiertes Kulturkapital, als Signale. Dem Prinzipal-Agent-Modell zufolge werden nur diejenigen potenziellen Arbeitnehmer eine Ausbildung absolvieren, deren Ausstattung insbesondere mit inkorporiertem Kulturkapital bewirkt, dass die Ausbildungskosten geringer sind als die Differenz zwischen mit und ohne Ausbildung erzielbarem Einkommen.

- Die Ausbildungszeit ist durch strenge Prüfungen und hohen Leistungsdruck gekennzeichnet. Hier besteht nur, wer sich den Regeln des Feldes gemäß verhält.
- Sowohl bei der Auswahl als auch bei allen Prüfungen, Besetzungsentscheidungen und der inhaltlichen Arbeit während des Studiums ist das Bewertungskriterium die subjektive Kunstauffassung der Schauspiellehrer (vgl. hierzu auch den Dokumentarfilm ‚Die Spielwütigen‘ von Andreas Veiel). Schauspielstudenten lernen, subjektive Urteile zu akzeptieren, was sie auf die spätere Arbeit mit Intendanten und Regisseuren vorbereitet.
- In der Ausbildung wird viel Wert auf die Arbeit in Produktionen und Projekten gelegt, oftmals in Zusammenarbeit mit ortsansässigen Stadt- und Staatstheatern, auf deren Nebenspielfestivals die Studenten in kleinen Inszenierungen spielen. Diese Ausbildungsform bereitet auf die spätere Arbeit in Kooperationen vor.

In vielerlei Hinsicht ist die Ausbildung an staatlichen Schauspielschulen somit eine Vorwegnahme der tatsächlichen Arbeitsbedingungen und des Leistungsdrucks am Theater. Zeit, Energie und Engagement, die die Schauspielstudenten aufbringen müssen, um hier zu bestehen, können als Kosten der Ausbildung im Sinne des Signalling-Modells verstanden werden.⁴⁰ Diese Ausbildungskosten sind für untalentierte Akteure prohibitiv hoch; folglich können potenzielle Prinzipale davon ausgehen, dass ein Schauspieler, der über institutionalisiertes Kulturkapital in Form eines Abschlusses von einer renommierten Hochschule besitzt, über ein Mindestmaß an künstlerischer Produktivität und Leistungsfähigkeit verfügt. Die Gespräche mit Theaterkünstlern und Mitgliedern der Theaterleitung zeigten deutlich, dass das Studium an einer renommierten staatlichen Schule im Spence'schen Sinne als Signal der ganzheitlichen Beschäftigungsfähigkeit eines Schauspielers verstanden wird, nicht nur als Zertifikat schauspielerischer Handwerkskunst.⁴¹ Die neo-institutionalistische Perspektive verdeutlicht hier nicht nur, dass die Ausbildung an einer staatlichen Schule als Signal auf dem Arbeitsmarkt Theater wirkt, sondern auch, warum dieses Signal auch dann noch wichtig ist, wenn sich die Informationsasymmetrien bezüglich eines

⁴⁰ Monetäre Kosten fallen bei den staatlichen Schulen in der Regel nicht oder nur in geringem Maße an (Becker et al. 2003), lediglich Opportunitätskosten (zum Beispiel in der Studienzeit alternativ erzielbare Einkommen) wären bei einer genaueren Erhebung der Kosten der Ausbildung mit einzubeziehen.

⁴¹ Innerhalb der staatlichen Schauspielschulen gibt es wiederum eine Hierarchie hinsichtlich der Reputation als Ausbildungsstätten, angeführt von der Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch in Berlin. Entsprechend dieser Hierarchie erfolgt eine Feinbewertung des vom Bewerber ausgesandten Signals, d.h. ein Abschluss der Ernst Busch Hochschule wird höher bewertet als ein Abschluss der Hochschule für Musik und Theater Hamburg.

beachtlichen Teils der erwarteten Arbeitsleistungen vor Vertragsabschluss mittels eines Vorsprechens verringern lassen.⁴²

Allgemein schwankt die Bedeutung überbetrieblicher Ausbildungssysteme sowohl von Industrie zu Industrie als auch im internationalen Vergleich. Ausbildungssysteme werden in der Creative Industries-Forschung selten thematisiert; die Akkumulation inkorporierten Kulturkapitals scheint primär als ‚on-the-job training‘ (Jones und DeFillippi 1996: 95; vgl. auch Blair et al. 2003) beziehungsweise ‚learning by watching‘ (DeFillippi und Arthur 1998: 131) zu erfolgen, der Berufseinstieg ist auch ohne Ausbildungsabschluss möglich (vgl. Smith und McKinlay 2005). Sofern Ausbildung in überbetrieblichen Institutionen organisiert und somit, wie am deutschen Theater, der Erwerb von Signalen möglich ist, ist unklar, wie hoch die Bedeutung von derlei Signalen in der jeweiligen Branche ist. Obwohl beispielsweise Sydow und Staber (2002) betonen, dass die Projektnetzwerke der Fernsehindustrie auf die Vermittlung von Qualifikationen im staatliche Ausbildungssystem angewiesen sind, beschreibt Baumann (2002), wie das Fehlen speziell auf die Branche zugeschnittener Ausbildungszertifikate in dieser Industrie dazu führt, dass Informationsasymmetrien bei der Anbahnung von Beschäftigungsverhältnissen über andere Wege reduziert werden müssen. Die bloße Existenz überbetrieblicher Ausbildungsinstitutionen garantiert somit noch nicht, dass deren Abschlusszertifikate auf dem Arbeitsmarkt als Signale wirken. Ähnlich zeigt auch die grundlegendere Diskussion darüber, ob künstlerische Fähigkeiten überhaupt vermittelbar sind (vgl. *DIE ZEIT* 2008; Groß 2008; Jörder 2008; Nicodemus 2008), dass in Industrien mit überbetrieblichen Ausbildungssystemen die Signalkraft von Ausbildungszertifikaten nicht unumstritten ist.

Das Beispiel Theater zeigt darüber hinaus, dass institutionelles Kulturkapital vor allem für den Einstieg in den Arbeitsmarkt von Bedeutung ist. Ist dieser einmal geschafft, verliert es seine Bedeutung und symbolisches Kapital wird als Anzeichen künstlerischer Arbeitsfähigkeit und Produktivität gedeutet. In Kapitel 4.1.1 wurde beschrieben, dass die Ausstattung von Künstlern und Kreativen mit symbolischem Kapital als Merkmale künstlerischer Arbeitsbefähigung angesehen wird. Merkmale künstlerischen Arbeitsvermögens sind (1) die Produktionen, an denen ein Künstler beteiligt war, (2) die Stationen, das heißt Phasen als

⁴² Im Gegensatz zum Studienabschluss hat die Bühnenreifepfung der Zentralen Bühnen-, Fernseh- und Filmvermittlung (ZBF) eine weit schwächere Signalwirkung. Sie dokumentiert, dass einem Darsteller von unabhängigen Fachleuten die Fähigkeit zur Schauspielerei, das heißt das Vorliegen der bühnenrelevanten Fertigkeiten im engeren Sinne, bescheinigt wird. Diese Prüfung kann von jedem Schauspieler absolviert werden und diverse private Schauspielschulen schließen mit ihr ab. Die Kosten des Signalerwerbs sind bei der Bühnenreifepfung aber vergleichsweise gering und zudem nur bedingt mit der Produktivität eines Schauspielers korreliert. Die Bühnenreifepfung signalisiert somit eine geringere Produktivität als der Hochschulabschluss, aber gleichzeitig eine höhere Produktivität und Professionalität, als diese von Laienschauspielern zu erwarten wären.

Organisationsmitglied, Freiberufler oder Selbstständiger, (3) frühere Kooperationspartner und (4) öffentliche Bewertungen durch Dritte. Derlei Informationen können, wie in anderen Arbeitswelten auch, über den Lebenslauf der Bewerber erhoben werden. Erfolgreiche Kooperationsinitiatoren kennen ihr jeweiliges Subfeld der Creative Industries jedoch so gut, dass ihnen vergangene Arbeiten und Erfolge potenzieller Kooperationspartner ohnehin bekannt sind.

Obwohl es in den Creative Industries durchaus üblich ist, bei Personalauswahlentscheidungen Arbeitsproben zu fordern und institutionalisiertes Kulturkapital als Zeichen künstlerischer Leistungsfähigkeit zu interpretieren und obwohl die Ausstattung mit symbolischem Kapital die Personalauswahl stark beeinflusst, ist es überwiegend ein Aspekt, der die Chancen eines Akteurs auf zukünftige Kooperationsbeteiligungen beeinflusst: die jeweils letzte Kooperationsbeteiligung. Dieses Phänomen des ‚you’re only as good as your last job‘ ist am ausführlichsten für die Filmbranche beschrieben (vgl. Baker und Faulkner 1991; Bielby und Bielby 1999; Blair 2001; DeFillippi und Arthur 1998; Faulkner und Anderson 1987; Grugulis und Stoyanova 2008; Jones 2002: 214f; Jones und DeFillippi 1996), aber auch in der Untersuchung der Arbeitswelt Theater wurde deutlich, dass vor allem die letzte Premiere darüber entscheidet, ob ein Schauspieler für die nächste zur Besetzung anstehende Rolle als interessant wahrgenommen wird. Analoges gilt für Regieteams, Autoren und, wenngleich auf anderer Ebene, für Intendanten. Entsprechend groß ist der Druck für Theaterkünstler, nach einem weniger erfolgreichen Stück möglichst schnell wieder an einer reputationsförderlichen Produktion beteiligt zu sein. Insbesondere in den informellen Gesprächen mit Theaterkünstlern und anderen Mitgliedern der Kulturszene wurde sehr deutlich, wie Erfolglosigkeit stigmatisiert. Einer der in Sample III interviewten Schauspieler berichtete, bei Parties und anderen Treffen sei die Frage, an welchen Produktionen man beteiligt sei, immer der erste Gesprächspunkt. Antwortete man „zur Zeit nichts“, würden sich Gesprächspartner schnell abwenden. Beschäftigungslosigkeit, so dieser Schauspieler, werde in der Theaterszene wie eine „ansteckende Krankheit“ behandelt. Auch Bemerkungen wie „Naja, weißte, der [Künstler] hat ja nach [Produktion] auch nix mehr richtig gehabt, das war ja alles nichts, also das wird langsam auch kritisch...“ (Projektleiterin Kultur einer Stiftung im Gespräch mit der Autorin über die Vergabe eines Auftrages an einen vor dem erwähnten Flop sehr erfolgreichen Dramatiker) sind typisch für die Wahrnehmung des potenziellen Outputs und für die Schwierigkeiten des einzelnen Künstlers, nach schlechten Leistungen wieder eine Chance zu bekommen, sein Können unter Beweis zu stellen. Untersuchungen der Buchbranche haben gezeigt, dass die Fixierung auf bisherige Erfolge dazu führen kann, dass

neue Autoren bessere Chancen auf einen Publikationsvertrag haben als Autoren mit schwachem Verkaufserfolg (vgl. Amaral Filho und Kirschbaum 2008).

Diese entscheidende ‚letzte‘ Kooperationsbeteiligung kann einerseits direkt beobachtet werden (quasi als Arbeitsprobe) und trägt andererseits, abhängig vom künstlerischen und kommerziellen Erfolg der Kooperation, von den Kooperationspartnern, Auszeichnungen und Kritiken, zum Aufbau symbolischen Kapitals bei. Die direkte Beobachtung wirkt im Sinne eines sample-Prädiktors; der potenzielle Prinzipal kann aus der aktuellen künstlerischen Leistung auf zukünftige Leistungsfähigkeit schließen. Der symbolische Wert der Kooperation hingegen ist nicht nur von der Wertung des Prinzipals, sondern von der Wertung des Feldes insgesamt abhängig (vgl. Kap. 4.1.2). Die individuelle oder organisationale Interpretation des Merkmals ‚letzte Kooperationsbeteiligung‘ als Anzeichen für künstlerische Leistungsfähigkeit ist somit eng an die kollektive Einschätzung eines Künstlers innerhalb des Feldes Creative Industries geknüpft.

Sowohl die direkte Beobachtung von Arbeitsproben als auch die Interpretation von Merkmalen wie Ausbildungsabschlüssen oder künstlerischer Reputation führen in den Creative Industries zu einer bemerkenswert expliziten Wertung einzelner Akteure, der schon mehrfach erwähnten *A-list/B-list property* der Creative Industries (vgl. Caves 2000: 7 sowie Kap. 3.3.2). Künstler und Kreative werden hinsichtlich ihres Rufs, das heißt auf Basis der ihnen im Feld zugeschriebenen künstlerischen Arbeitsfähigkeit, in Kategorien unterschieden. Diese Kategorien bilden den Maßstab für Personalauswahlentscheidungen. In der Arbeitswelt Theater beispielsweise werden Theaterhäuser als A-, B-, C-Häuser oder ‚Provinz‘ eingestuft (vgl. auch Briegleb 2005; für Filmfestivals Mazza und Strandgaard Petersen 2008), und dieser Einstufung entspricht eine Kategorisierung der Künstler. Aller Subjektivität der Beurteilung von (Theater-)Kunst zum Trotz sind die Einschätzungen der Reputation eines Theaterkünstlers innerhalb der Theaterwelt auffällig konsistent. Die Interviews und auch die teilnehmenden Beobachtungen zeigten, dass ein allgemein einheitliches Verständnis darüber herrscht, welche Schauspieler, Regieteams, Intendanten und Dramatiker als ‚A-list Künstler‘ Maßstäbe setzen und wer nur Nachahmer oder ‚Provinzkünstler‘ ist. Während beim Vergleich zweier einzelner Darsteller oder Häuser subjektive Kriterien stärker von Belang sind, sind die Einschätzungen, wer generell zur Kategorie der Topschauspieler und künstlerisch relevanten Künstler gehört, wer wichtige Unterstützungsarbeit für diese Stars leistet und wer ‚Provinz ist‘ und damit die geringste Bedeutung hat, innerhalb der Theaterlandschaft relativ einheitlich. Caves (2000) zeigt eindrücklich auf, wie diese *A-list/B-list*-Wertungen nicht nur die Beschäftigungschancen der Künstler allgemein beeinflussen, sondern insbesondere Gagen und Gehälter.

Hinsichtlich der bis hierhin beschriebenen Personalauswahlpraktiken weicht die Arbeitswelt Theater nicht entscheidend von personalwissenschaftlichen Lehrbüchern ab. Prinzipale versuchen aus Arbeitsproben auf spätere Leistungsfähigkeit und -willen zu schließen und die Ausstattung eines Akteurs mit institutionalisiertem Kulturkapital und symbolischem Kapital wird als Anzeichen künstlerischer Produktivität verstanden. Der wesentliche Unterschied ist jedoch, dass Personalbeschaffung und -auswahl in den Creative Industries informell und kontinuierlich abläuft. Praktiken, die als Personalauswahl- oder Screening-Prozesse verstanden werden können, wie das Abfordern von Arbeitsproben oder die Erhebung von Informationen über Ausbildungsabschlüsse oder die künstlerische Reputation eines potenziellen künftigen Arbeit- oder Auftragnehmers, sind in der Regel nicht auf formelle Personalauswahlprozesse begrenzt. Stellenanzeigen und Bewerbungsgespräche spielen selbst dort, wo Kooperationen eng an Organisationen gebunden sind, entweder gar keine oder eine sehr untergeordnete Rolle; Personalauswahlinstrumente wie Assessment Center oder Intelligenztests finden in den Creative Industries keine Anwendung (vgl. auch Blair 2001). Stattdessen sind Initiatoren von Kooperationen kontinuierlich auf der Suche nach potenziellen Kooperationspartnern, Informationen über die Aktivitäten und den Erfolg interessanter Akteure werden beständig registriert und interpretiert. Informelles Networking auf Premierenfeiern oder hinter den Kulissen bereits laufender Kooperationen ersetzt formelle Bewerbungsgespräche (vgl. Gill 2002; Grugulis und Stoyanova 2008), und auch die Beurteilung von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsergebnissen findet kontinuierlich statt, beispielsweise wenn Intendanten und Dramaturgen Premieren anderer Theater besuchen oder New Media-Experten unterschiedlicher Firmen beim gemeinsamen Mittagessen Designprobleme diskutieren (vgl. Pratt 2005a; Pratt 2000, 2000; Saxenian 1996). Die Creative Industries befinden sich in einem permanenten Zustand der Erhebung personalbeschaffungsrelevanter Merkmale.

Dieser permanente Personalauswahlprozess ist *möglich*, weil künstlerische und kreative Arbeit über organisationale Grenzen hinaus im gesamten Feld beobachtbar ist und beobachtet wird. Die Ergebnisse künstlerischer Arbeit sind öffentlich, und Beteiligungen an Kooperationen werden bewusst öffentlich gemacht, beispielsweise in Programmheften, im Abspann eines Filmes oder in Ausstellungskatalogen. Von erfolgreichen Kooperationsinitiatoren wird erwartet, dass sie die innerhalb ihres Feldes relevanten Arbeiten kennen und dass sie wissen, welche Kooperationspartner an der Produktion dieser Arbeiten beteiligt waren, kurz, dass ihnen jederzeit präsent ist, über welche Ausstattung inkorporierten Kulturkapitals in symbolischer Form potenzielle Agenten verfügen. Die permanente Personalauswahlsituation ist *notwendig* aufgrund des Produktionsmodus Kooperation: da

beständig neue Kooperationsteams zusammengestellt werden, sind Informationen über potenzielle Kooperationspartner kontinuierlich relevant, nicht nur hin und wieder im Rahmen der Anbahnung eines unbefristeten Arbeitsvertrages. Darüber hinaus unterliegt symbolisches Kapital, das zentrale Kriterium der Personalauswahl in den Creative Industries, einem beständigen Kampf um Anerkennung. Die Zuschreibung von künstlerischer Leistungsfähigkeit ist ein kontinuierlicher, von konkreten Auswahl-situationen vergleichsweise unabhängiger Prozess der feldweiten Re-Allokation von symbolischem Kapital. Die Fokussierung von Personalauswahl in den Creative Industries auf symbolisches Kapital als Zeichen künstlerischer Leistungsfähigkeit führt daher zwangsläufig zu einer engen Verflechtung individueller Entscheidungen mit feldweiten, transorganisationalen Strukturen und kontinuierlichen Zuschreibungsprozessen.

4.2.2 Soziales Kapital und Personalbeschaffung

In Personalauswahl-situationen ist, wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, die Ausstattung eines Akteurs mit symbolischem Kapital entscheidend. Um jedoch überhaupt erst in eine Personalauswahl-situation zu geraten, müssen Akteure über soziales Kapital verfügen. Über alle Creative Industries hinweg spielt, das wird in diversen Studien ausführlich beschrieben, soziales Kapital bei der Anbahnung von Beschäftigungsverhältnissen eine entscheidende Rolle (vgl. u.a. Alvarez et al. 2005; Banks et al. 2000; Baumann 2002; Blair 2001; Blair et al. 2001; Blair et al. 2003; DeFillippi und Arthur 1998; Dex et al. 2000; Grabher und Ibert 2006; Grugulis und Stoyanova 2008; Jones und DeFillippi 1996; Napier und Nilsson 2006; Ó'Riain 2000; Pratt 2000, 2002, 2005; Randle und Culkin 2000, 2005). Beschäftigungsverhältnisse werden über die persönlichen Beziehungen derjenigen Akteure vermittelt, die für eine oder mehrere Kooperationen die künstlerische Leitungsfunktion innehaben (Intendanten, Produzenten, Regisseure etc., vgl. Kap. 3.2.1 und 3.3.1).

Die persönlichen Beziehungen dieser künstlerischen Leiter werden auf zweierlei Weise genutzt:

- *Künstlerische Leiter rekrutieren direkt ehemalige Kooperationspartner.* In der Arbeitswelt Theater beispielsweise nehmen Intendanten beim Wechsel an ein neues Haus in der Regel ein Drittel ihres alten Ensembles mit. Für die Schauspieler bedeutet dies, dass sie nicht dem Urteil des nachfolgenden Intendanten über ihre künstlerische Fähigkeit und damit über ihre Vertragsverlängerung ausgesetzt werden. Intendanten pflegen außerdem verhältnismäßig stabile Beziehungen zu Regisseuren, die ihrem Kunstverständnis entsprechend inszenieren und mit denen sie unabhängig vom jeweiligen Haus zusammenarbeiten. Regisseure wiederum

bilden zum einen oft mit Kostüm- und Bühnenbildnern feste Regieteams und verfügen zum anderen über branchenweite Verbindungen zu Schauspielern, mit denen sie bevorzugt zusammenarbeiten. Auf diese Weise kommt ein guter Teil der Beschäftigungsverhältnisse in der Arbeitswelt Theater über direkte persönliche Beziehungen zustande. Ein ähnliches Phänomen findet sich in der Filmbranche, wo Abteilungsleiter mit ihnen unterstellten Mitarbeitern als relativ stabile Gruppen von Projekt zu Projekt ziehen (vgl. Blair 2001; ähnlich Grugulis und Stoyanova 2008). In Blairs (2001) Fallstudie bildeten beispielsweise die Kameraleute mit ihren jeweiligen Assistenten eine solche *semi-permanent work group*. In vielen Creative Industries sind außerdem vergleichsweise stabile Zweiergespanne, beispielsweise zwischen Filmregisseuren und Kameraleuten oder Regisseuren und Produzenten (vgl. Alvarez et al. 2005; Faulkner und Anderson 1987; Mainemalis et al. 2008; Svejnova 2005), zwischen Produzenten und Supervisoren in der Special Effects-Produktion (vgl. Eikhof et al. 2008), zwischen Fernsehproduzenten und Drehbuchautoren (vgl. Starkey et al. 2000; Sydow und Staber 2002) oder zwischen Art Direktoren und Werbetextern (vgl. Grabher 2002a), weit verbreitet.

- *Künstlerische Leiter nutzen ihr soziales Kapital, um sich neue Kooperationspartner empfehlen zu lassen* (vgl. Baumann 2002; Grugulis und Stoyanova 2008; Napier und Nilsson 2006; Thompson et al. 2007): Befreundete Künstler, aktuelle und ehemalige Kooperationspartner, denen man vertraut, werden gebeten, potenzielle Kooperationspartner zu empfehlen oder eine Einschätzung über potenzielle Agenten abzugeben. In diesem Fall ist die Einschätzung Dritter ausschlaggebend für das Zustandekommen von Kooperationsbeteiligungen, wobei sich vor allem deren Wissen über die künstlerische Leistungsfähigkeit und Arbeitsmoral potenzieller Kooperationspartner zunutze gemacht wird. Außerdem reduzieren die Initiatoren von Kooperationen auf diese Weise die Suchkosten, die ihnen sonst in der Vertragsanbahnung entstehen würden, das heißt insbesondere Personal- und Reisekosten. Dieses Vorgehen findet sich zum Beispiel in der Film- und Fernsehbranche, wo Produzenten oft nur die Leitungsfunktionen der Produktionsabteilungen wie Kamera, Ton oder Licht besetzen und die Rekrutierung des restlichen Teams den Abteilungsleitern überlassen. Diese wiederum bringen entweder, wie oben beschrieben, Kooperationspartner von früheren Produktionen in die neue Kooperation mit oder nutzen ihre eigenen Netzwerke, um neue Partner zu rekrutieren (vgl. Baumann 2002; Blair 2001; DeFillippi und Arthur 1998; Grugulis und Stoyanova 2008). Am Theater nutzen

Intendanten insbesondere ihre Verbindungen zu Dramaturgen und Regisseuren, mit denen sie aktuell zusammenarbeiten oder früher zusammengearbeitet haben, um neue Schauspieler zu rekrutieren.

Aus neo-institutionalistischer Perspektive handelt es sich bei diesen Praktiken um eine strategische Nutzung sozialen Kapitals mit dem Ziel, Unsicherheiten bezüglich der Qualität eines potenziellen Kooperationspartners zu reduzieren und das Risiko falscher Personalauswahlentscheidungen zu verringern: ‚Industry fragmentation, the lack of structures for vocational training and the fluidity of job titles, coupled with widespread learning on the job means that it is very hard for recruiters to gauge an applicant’s ‚real’ experience. When hiring, basic employment information, CVs and work histories were not ignored, but recruiters were aware that such sources of information were imperfect and sought to supplement them [via personal networks] wherever possible’ (Grugulis und Stoyanova 2008: 9; vgl. auch Blair et al. 2001). Soziales Kapital ermöglicht die Nutzung von Informationen, die nur in direkter Zusammenarbeit mit individuellen Akteuren erhoben werden können. Ehemalige Kooperationspartner können abschätzen, ob ein Akteur in der Lage ist, einen bestimmten Beitrag zu einer zukünftigen Kooperation zu leisten, sowohl in künstlerischer Hinsicht als auch bezüglich überfachlicher Qualifikationen wie Zuverlässigkeit, Kooperationsbereitschaft oder Engagement für eine Produktion. Wenn künstlerische Leiter (Prinzipale) selbst die ehemaligen Kooperationspartner sind, nutzen sie ihr soziales Kapital, um von ihnen als geeignet eingestufte Agenten anzuwerben. Anderenfalls ermöglichen persönliche Bekanntschaften, deren künstlerischem Geschmack der Prinzipal vertraut, den Zugriff auf vertragsrelevante Informationen über potenzielle Agenten und erhöhen so die Wahrscheinlichkeit, die richtigen Besetzungsentscheidungen zu treffen. Für potenzielle Agenten bedeutet dies, dass Beziehungen zu Entscheidern oder zu deren Vertrauten die Wahrscheinlichkeit erhöhen, an Kooperationen beteiligt zu werden: ‚investment in education or training may be ineffectual without the social contacts to leverage that knowledge and skill’ (Blair et al. 2003: 621). Aus diesem Grund ist die Möglichkeit, in Kooperationen Kontakte zu Produzenten, Intendanten oder anderen Schlüsselfiguren aufzubauen, das heißt soziales Kapital zu akkumulieren, für Kreative und Künstler so attraktiv und kann ein Anreiz sein, geringe Gagen in Kauf zu nehmen (vgl. Kap. 4.1.1; in Kap. 4.2.2 wird detaillierter beschrieben, wie Künstler und Kreative soziales Kapital zur Vermarktung ihrer eigenen Arbeitskraft strategisch nutzen).

In den Creative Industries findet sich außerdem die Vermittlung von Kooperationspartnern über Agenturen als institutionalisierte Form der Vermittlung über persönliche Kontakte: Prinzipale beauftragen Agenturen damit, gegen Entgelt potenzielle

Agenten zu beobachten und einen den Wünschen des Prinzipals entsprechenden Vertragspartner ausfindig zu machen. Nach neo-institutionalistischer Argumentation müssten Agenturen ein Interesse an langfristigen Geschäftsbeziehungen zu den Prinzipalen haben und werden ihnen daher nur Agenten empfehlen, von denen sie mit ausreichender Wahrscheinlichkeit eine den Prinzipal befriedigende Leistung erwarten können. Da sie ihre Ressourcen ausschließlich der Beobachtung des Arbeitsmarktes widmen, können sie mehr Informationen erheben, speichern und verarbeiten als andere Entscheider, denen nicht nur die Personalbeschaffung und -auswahl obliegt, sondern auch die Durchführung der Kooperationen. Auf Arbeitsmärkten mit hoher Verhandlungsfrequenz können Agenturen somit für höhere Effizienz bei der Anbahnung von Prinzipal-Agenten-Beziehungen sorgen: ‚brokering organizations certify their clients’ reputation as competent practitioners’ (Bielby und Bielby 1999: 82 ff.).

Bereits in den Anfangsjahren der Filmproduktion ließen sich Regisseure und Schauspieler in Hollywood von Agenten vertreten (vgl. Caves 2000: 98), heute sind Agenturen auch in den darstellenden Künsten, in der Film-, Konzert- und Literaturbranche weit verbreitet. Dennoch gibt es wenige Studien über den Einfluss von Agenten auf die Arbeitsmarktchancen der Künstler. Bielby und Bielby (1999) zeigen, dass Drehbuchautoren, die von einer Agentur vertreten werden, vier- bis achtmal höhere Chancen auf Kooperationsbeteiligungen haben als Drehbuchautoren ohne Agenten und für die Musikbranche betonen Thompson et al. (2007), dass Künstler auf Manager und Agenten angewiesen sind, die sie mit Plattenfirmen in Verbindung bringen. Bereits erwähnt wurde die gewerkschaftliche Besetzungsliste in der amerikanischen Filmbranche (*roster system*), die als ‚certification and screening device for labour’ (Randle und Culkin 2005: 10) funktionierte (vgl. auch Caves 2000: 98; Christopherson 1996; Christopherson und Storper 1989). Die Gewerkschaft trat hier direkt als Arbeitsvermittler auf: Gewerkschaftsmitglieder wurden je nach Tätigkeitsfeld in Listen aufgenommen, die nach Berufserfahrung sortiert waren. Produzenten schlossen einen Vermittlungsvertrag mit der Gewerkschaft, die ihnen entsprechend den Listen ihre Mitglieder vermittelte. Das *roster system* war vor allem in der Zeit nach der Zerschlagung der großen Filmstudios von großer Bedeutung. Da auf den gewerkschaftlichen Besetzungslisten die entscheidenden Einstellungskriterien wie Berufserfahrung und Qualifikation erfasst waren, diente es den Produzenten als arbeitssparendes Auswahlverfahren in einer Zeit des Umbruchs und der zunehmenden Komplexität der Branche. In aktuellen Beschreibungen der US-Filmbranche wird das *roster system* allerdings nicht mehr erwähnt, wenngleich die Gewerkschaften den Zugang zu Projekten immer noch stark kontrollieren können (vgl. Blair et al. 2003). Kommerzielle

Vermittler existieren (vgl. Christopherson und Storper 1989), werden aber als weniger bedeutend denn soziales Kapital beschrieben (vgl. Blair et al. 2003). Die britische Filmbranche kennt und kannte keinerlei dem roster system entsprechenden vermittelnde Arbeitsmarktinstitutionen (vgl. Blair 2001).

In der Arbeitswelt Theater sind die meisten Beschäftigungsverhältnisse und Kooperationsbeteiligungen Resultat einer direkten Kontaktaufnahme der Theaterleitung mit potenziellen Kooperationspartnern. Dennoch existieren zwei institutionalisierte Vermittlungswege: die Zentrale Bühnen-, Fernseh- und Filmvermittlung (ZBF) sowie Agenten beziehungsweise Schauspielagenturen. Letztere sind für Ensembleschauspieler von untergeordneter Bedeutung, ihre Kontrakte ergeben sich meist aus direkten Verhandlungen. Erfolgreiche freie Schauspieler lassen sich dagegen häufig von einer Agentur vertreten, die ihnen Terminkoordinationen und Verhandlungen abnimmt. Für das Theater als Arbeitgeber ist die Zusammenarbeit mit Agenten und Agenturen daher meist dann relevant, wenn (bekannte) Gäste engagiert werden sollen. Die untersuchten Titania-, Ophelia- und Julia-Theater hatten vor allem in diesem Zusammenhang mit Agenturen zu tun. Generell, so berichteten die unterschiedlichen Gesprächspartner, sei deren Bedeutung im Arbeitsalltag jedoch eher gering.

Die ZBF hingegen stellt als Unterabteilung der Agentur für Arbeit eine zentrale Vermittlungsstelle nicht nur, aber auch für Theaterschauspieler dar und vermittelt sowohl langfristige Engagements als auch kurzfristige Einspringer oder Beteiligung an einzelnen Produktionen. Die Expertengespräche mit Sample III zeigten, dass ihre Vertragspartner meist kleinere Theater und weniger bekannte (Ensemble-)Schauspieler sind. Mitarbeiter des Titania-, Ophelia- und Julia-Theaters gaben an, eher selten mit der ZFB in Kontakt zu stehen, und schätzten dies als für Häuser ihrer Größe typisch ein. Aus neo-institutionalistischer Sicht sorgt die ZBF durch Sammlung und Abgleich entscheidender Informationen über Arbeitsnachfrage und -angebot für eine höhere Transparenz am Arbeitsmarkt Theater und reduziert das Risiko suboptimaler Verträge. Insgesamt sind Agenturen für die Effizienz des Arbeitsmarktes jedoch von untergeordneter Bedeutung, da die Anbahnung von Beschäftigungsverhältnissen vor allem über persönliche Netzwerke von Theaterleitungen und Theaterkünstlern erfolgt. Dieser Befund gilt auch für die Creative Industries insgesamt: soziales Kapital in Form persönlicher Kontakte ist deutlich einflussreicher in der Zusammenstellung von Kooperationen als die Vermittlung von Kooperationsbeteiligungen über Agenturen.

4.2.3 Selbstselektionseffekte transorganisationaler Arbeit

Neben dem Screening beschreibt die Neue Institutionenökonomie eine zweite Möglichkeit, Qualitätsunsicherheiten bei der Anbahnung von Verträgen zu reduzieren: Prinzipale können Verträge anbieten, die bei potenziellen Agenten Selbstselektionsprozesse (self-selection) auslösen, so dass nur geeignete Vertragspartner Verhandlungen aufnehmen (vgl. u.a. Alewell 1994; Guasch und Weiss 1981; Salop und Salop 1976; Spreemann 1990). Ein prominentes Beispiel für Angebote mit selbstselektierender Wirkung sind Arbeitsverträge mit hohem leistungsbezogenem Entlohnungsanteil. Derlei Verträge, so die Argumentation der Neuen Institutionenökonomie, werden nur für diejenigen Agenten attraktiv sein, die aufgrund der Kenntnis ihrer eigenen Motivation und Qualifikation davon ausgehen können, dass sie die gewünschte Leistung erbringen und so eine höhere Entlohnung erhalten werden. Das Anstoßen eines derartigen Selbstselektionsprozesses reduziert für den Prinzipal das Risiko, ungeeignete Agenten unter Vertrag zu nehmen.

In der Creative Industries-Forschung werden leistungsbezogene Entlohnungsbestandteile, wie sie beispielsweise für Handelsvertreter typisch sind, nicht erwähnt. Zwar erhalten etwa Musiker, Schriftsteller oder Filmschauspieler vom wirtschaftlichen Erfolg des Produktes der Kooperation abhängige Prämien. Caves (2000) zufolge sind diese Prämien jedoch primär als Strategie der Kooperationsinitiatoren zu verstehen, Absatzrisiken nicht allein zu tragen, sondern auf Künstler auszulagern. Er betont, dass die Unsicherheiten über den wirtschaftlichen Erfolg kreativer und künstlerischer Produkte in den Creative Industries besonders hoch sind (*nobody knows-property*), weshalb diese Form der Risikoverteilung besonders verbreitet sei. Aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie lässt sich ergänzen, dass diese Vertragsformen zudem dafür sorgen, dass nur Künstler, die an den Erfolg einer Kooperation glauben, unter diesen Umständen einer Kooperationsbeteiligung zustimmen werden. Wenngleich das Auslösen von Selbstselektionsprozessen also nicht der Hauptgrund für das Angebot von Verträgen mit erfolgsabhängigen Entlohnungskomponenten zu sein scheint, lässt sich aus neo-institutionalistischer Sicht ergänzen, dass derlei Verträge zumindest einen für Kooperationsinitiatoren nützlichen Nebeneffekt haben.

Obwohl durch ein spezifisches Vertragsangebot des Prinzipals ausgelöste Selbstselektionseffekte in den Creative Industries keine bedeutende Rolle spielen, ist die neo-institutionalistische Idee der Selbstselektion durchaus auf dieses Feld anwendbar. Erweitert man die Perspektive der Neuen Institutionenökonomie und betrachtet man die Creative Industries nicht als ein Geflecht einzelner Prinzipal-Agenten-Beziehungen, sondern als ein Beschäftigungssystem oder Feld, so zeigt sich, dass Selbstselektionsprozesse im feldweiten

Zusammenhang durchaus relevant sind. Beschäftigungsverhältnisse in den Creative Industries sind, wie in Kapitel 3.2.2 beschrieben, meist auf einzelne Kooperationen bezogen, auf relativ kurze Zeit befristet oder bestehen aus Werkverträgen, die mit freiberuflichen Künstlern oder Kreativen abgeschlossen werden. Da neue Beschäftigungsverhältnisse überwiegend vom Erfolg der jeweils letzten Kooperationsbeteiligung abhängen, stehen Künstler und Kreative in jeder Kooperation unter starkem Druck, gute künstlerische Arbeit zu leisten und sich als Partner für zukünftige Kooperationen zu empfehlen. Wie Dex et al. (2000; ähnlich Bain 2005; Banks et al. 2000; Jarvis und Pratt 2006) zeigen, unterscheiden sich individuelle Akteure nicht nur hinsichtlich ihrer Produktivität und Motivation, sondern auch hinsichtlich ihrer Bereitschaft, Beschäftigungsunsicherheit auszuhalten und mit Leistungsdruck umzugehen. Arbeitswelten mit geringer Beschäftigungssicherheit und hohem Leistungsdruck, wie es die Creative Industries sind, werden daher nicht für alle individuellen Akteure gleich attraktiv sein. Vielmehr müssen einzelne Akteure entweder sehr von ihrer künstlerischen Fähigkeit und damit von der Wahrscheinlichkeit, sich auch angesichts hoher Beschäftigungsunsicherheit mit künstlerischer Arbeit seinen Lebensunterhalt verdienen zu können, überzeugt sein, oder ein geringes Bedürfnis nach Beschäftigungssicherheit haben, um die Creative Industries als Arbeitswelt attraktiv zu finden. Eine positive Einschätzung der eigenen künstlerischen Fähigkeit mag hohe Sicherheitsbedürfnisse zum Teil ausgleichen. Ebenso können geringe Sicherheitsbedürfnisse dazu führen, dass Akteure die Creative Industries als Beschäftigungssystem ‚ausprobieren‘ (vgl. auch Hesmondhalgh 2007b; Randle und Culkin 2005). Insgesamt jedoch kann, der Argumentation der Neuen Institutionenökonomie folgend, grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass flexible, kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse und hoher Leistungsdruck in den Creative Industries insofern Selbstselektionsprozesse auslösen, als dass nur solche Akteure in das Beschäftigungssystem eintreten, die dank guter künstlerischer Fähigkeiten, geringem Bedürfnis nach Beschäftigungssicherheit oder einer Kombination von beidem eine erhöhte Chance haben, im transorganisationalen Beschäftigungssystem Creative Industries zu bestehen (für die Qualität einer bestimmten künstlerischen Produktion dürfte es allerdings einen Unterschied machen, welche dieser Eigenschaften jeweils vorliegen). Selbstselektionsprozesse sind somit wirksam, wenngleich mehr auf der transorganisationalen Ebene des Beschäftigungssystems und weniger in einzelnen Beschäftigungsverhältnissen. Das durch die Kurzfristigkeit von Verträgen auf der Ebene einzelner Vertragsbeziehungen entstehende Risiko suboptimaler Vertragsabschlüsse wird somit durch auf der Ebene des Beschäftigungssystems von ebendieser Kurzfristigkeit der Verträge angeregte Selbstselektionseffekte zumindest teilweise gemindert.

4.2.4 Zwischenfazit

Zusammenfassend zeigen die obigen Abschnitte, dass Personalbeschaffung in den Creative Industries durchaus ähnlich abläuft wie in der Personalwissenschaft allgemein beschrieben. Über Praktiken, die als Screening-Aktivitäten verstanden werden können, wird nach Merkmalen gesucht, die auf eine gewünschte spätere Leistung potenzieller Agenten schließen lassen. Mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomie konnte außerdem verdeutlicht werden, inwiefern institutionalisiertes Kulturkapital als Signal auf dem Arbeitsmarkt der Creative Industries wirken kann. Dennoch zeigen obigen Beschreibungen, dass sich Personalbeschaffung in den Creative Industries durch einige Besonderheiten auszeichnet: sie findet informell und kontinuierlich statt, ist vornehmlich auf die künstlerische Leistungsfähigkeit als allumfassendes, vage definiertes Merkmal potenzieller Bewerber fokussiert und persönliche Beziehungen und die Vermittlung über Agenturen spielen eine wichtige Rolle. Zwar gibt es keine Anzeichen dafür, dass Prinzipale auf der Ebene individueller Vertragsverhandlungen Selbstselektionsprozesse anzustoßen versuchen, aber Leistungsdruck und Beschäftigungsunsicherheit sorgen auf der Ebene des Beschäftigungssystems dafür, dass die Creative Industries nur für künstlerisch begabte oder risikofreudige Akteure attraktiv sind. Diese Überlegungen deuten bereits den transorganisationalen Charakter von Personalbeschaffung in den Creative Industries an, der im Folgenden ausführlicher beschrieben werden soll.

Einleitend wurde erwähnt, dass der Neuen Institutionenökonomie zufolge die Einbettung von Beschäftigungsverhältnissen in Autoritätssysteme wie organisationale Hierarchien dafür sorgen kann, aus Informationsasymmetrien resultierende Risiken zu mindern. Organisationen sorgen als Rahmenbedingungen von Beschäftigungsverhältnissen dafür, dass Prinzipale und Agenten in ein komplexes gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis geraten, indem erpresserisches opportunistisches Verhalten für keine der beiden Parteien von Vorteil ist (vgl. auch Alewell 1994; Spreemann 1990). Darüber hinaus machen organisationale Kontrollmechanismen eine Überprüfung der vor Vertragsabschluss gemachten Angaben möglich, so dass es für Agenten unattraktiv wird, falsche Angaben über ihre Fähigkeiten und Motivation zu machen. Da Beschäftigungsverhältnisse und Organisationen in den Creative Industries nur lose gekoppelt sind (vgl. Kap. 3.2), wirken Organisationen in diesem Feld nicht als Autoritätssysteme, die das Risiko von Qualitätsunsicherheiten und Hold-Up verringern können. Diese Funktion wird stattdessen auf der Ebene des Feldes selbst wahrgenommen. Für das Zustandekommen eines Beschäftigungsverhältnisses ist nicht allein ausschlaggebend, wie ein spezifischer potenzieller Arbeits- oder Auftraggeber die Leistungsfähigkeit eines individuellen Akteurs einschätzt; Besetzungs- und Beschäftigungsentscheidungen hängen

vielmehr von der branchenweiten Bewertung eines Akteurs ab, das heißt von der ihm im Feld zugeschriebenen künstlerischen Reputation. Diese Bewertung, beispielsweise als *A-list/B-list*-Künstler, ist transorganisational; sie orientiert sich an den Regeln des Feldes und an innerhalb dieses Feldes geteilten Bewertungsschemata. Gleiches gilt für die zentralen Wege der Personalbeschaffung, persönliche Beziehungen und Agenturen. Auch sie transzendieren Organisationsgrenzen und sind somit in ihrem Kern transorganisational.

Da künstlerische Reputation von so entscheidender Bedeutung für die Personalbeschaffung ist, wirken transorganisationale Zuschreibungsprozesse künstlerischer Reputation gleichzeitig als Kontrollmechanismus für Arbeitsleistung (vgl. auch Smith und McKinlay 2005). Gute künstlerische Arbeitsleistung, kooperatives Verhalten gegenüber anderen Kooperationspartnern, Leistungsbereitschaft und Zuverlässigkeit steigern die künstlerische Reputation und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, von Kooperationspartnern neue Beschäftigungsverhältnisse angeboten zu bekommen oder weiterempfohlen zu werden. Schlechte künstlerische Leistung, unkooperatives Verhalten, Unzuverlässigkeit und mangelnde Motivation hingegen wirken sich negativ auf Reputation und Beschäftigungschancen aus. Unter diesen Umständen stehen Künstler und Kreative in jeder Kooperation unter dem Druck, über ihre Arbeitsleistung den Wert ihrer Ausstattung mit symbolischem und sozialem Kapital mindestens zu erhalten. Da die individuelle Kapitalausstattung in die feldweite und beständig umkämpfte Kapitalallokation eingebunden ist, wirkt dieser Druck als feldweiter Kontrollmechanismus für Arbeitsleistung – beziehungsweise als Autoritätssystem im Sinne der Neuen Institutionenökonomie. In den Creative Industries bilden transorganisationale, feldweite Bewertungs- und Kommunikationsprozesse das funktionale Äquivalent der Kontrollfunktion organisationaler Hierarchien.⁴³

Der Versuch, Personalauswahl in den Creative Industries mit den konventionellen Konzepten der Personalwissenschaft zu verstehen, hat gezeigt, dass Personalauswahl für Künstler und Kreative nur in wenigen Aspekten der Personalauswahl in anderen Arbeitswelten gleicht. Der diesbezüglich wesentlichste Unterschied ist, dass Personalauswahl üblicherweise als mehrschrittiger Prozess mit Anfang und Ende verstanden wird (vgl. auch die schematischen Übersichten in Rastetter 1996), während die Creative Industries sich in einem permanenten Zustand der Beobachtung und Bewertung von Bewerbern befinden. Die Perspektive der Neuen Institutionenökonomie hingegen wies darauf hin, welche grundlegenden Probleme bei der Anbahnung von Beschäftigungsverhältnissen bestehen und

⁴³ Schlussendlich stützt auch das Ausbildungssystem, über das institutionalisiertes Kulturkapital akkumuliert werden kann, als feldweite Struktur die Anbahnung transorganisationaler Arbeitsverhältnisse. Für eine auf der Theory of Employment Systems (Marsden 1999) zurückgehende Ausführung dieser Überlegung vgl. Haunschild (2004a, 2004c).

wie diese üblicherweise zu lösen versucht werden. Die Anwendung dieser Überlegungen auf die Creative Industries verdeutlichte die Funktionen, die die in Kapitel 4.1 ausführlich beschriebenen Kapitalien für Personalauswahl in der Arbeitswelt Creative Industries haben. Insbesondere symbolisches Kapital beziehungsweise die künstlerische Reputation eines Akteurs und soziales Kapital wirken als feldweite, transorganisationale Strukturen, die die Gefahr opportunistischen Verhaltens der (potenziellen) Agenten auf ein viables Maß reduzieren.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Personalbeschaffung und -auswahl in den Creative Industries auf das Feld und die Position der Akteure und ihrer Produkte im Feld ausgerichtet ist. Das entscheidende Kriterium für Personalauswahlentscheidungen, die innerhalb des Feldes Creative Industries zugeschriebene künstlerische Leistungsfähigkeit, und das zentrale Medium der Personalbeschaffung, soziales Kapital, sind transorganisational. Personalbeschaffungsentscheidungen betreffen nicht unbefristete, in Organisationen eingebundene Beschäftigungsverhältnisse, sondern kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse und Kooperationen mit ebenfalls stark transorganisationaler Ausrichtung. Die kontinuierliche Informationssammlung und Verarbeitung und die hierauf aufbauende kontinuierliche Zuschreibung künstlerischer Fähigkeit und Kommunikation zwischen Prinzipalen, Agenten und Vermittlern sind ebenfalls transorganisational angelegt und damit an die Creative Industries als ein von Kooperationen dominiertes Feld wirtschaftlicher Produktion angepasst. Die Untersuchung von Personalbeschaffung in den Creative Industries zeigt somit, dass in diesen Branchen nicht nur ein spezifischer Typ von Arbeit dominiert, sondern dass begleitend spezifische, feldweite Strukturen existieren, die vormals auf organisationaler Ebene ausgeführte Funktionen wie die Personalauswahl übernehmen und die so transorganisationale Arbeitsformen effizient machen und stützen.

4.3 Theaterschauspieler und transorganisationale Arbeit

Transorganisationale Arbeit wurde idealtypisch beschrieben als die Produktion von Arbeitspraktiken im Rahmen von Kooperationen und mit geringer Bindung zwischen Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren. Es wurde aufgezeigt, wie Künstler und Kreative auf der Basis kurzfristiger Beschäftigungsverhältnisse von beständig wechselnden Auftraggebern zu immer neuen Kooperationsteams zusammengestellt werden und dass diese Kooperationsbeteiligungen transorganisational koordiniert werden, unabhängig davon, wie stark Kooperationen an Organisationen gebunden sind. Diese Betrachtung konzentrierte sich auf die Strukturen, innerhalb derer künstlerische Arbeit stattfindet. Die Beschreibung von Strukturen ist jedoch nur eine Komponente des praxistheoretischen Blicks

auf die Arbeitswelt, eine zweite Komponente ist die Untersuchung individueller Praxis. In Kapitel 4.1 und 4.2 wurden Arbeitende in den Creative Industries als an Kapitalakkumulation interessierte Akteure und als in von Informationsasymmetrien gekennzeichnete Prozesse der Personalbeschaffung eingebunden beschrieben. Diese analytischen Perspektiven geben allerdings nur bedingt Einblick in die mit transorganisationaler Arbeit verbundene individuelle Arbeitspraxis. Letztere steht im Mittelpunkt der Arbeitssoziologie und ist der Fokus dieses Kapitels.

Die hier präsentierte Analyse basiert fast ausschließlich auf empirischem Material der eigenen Studie der Arbeitswelt Theater, da entsprechende Daten zur individuellen Arbeitspraxis in anderen Creative Industries nicht in der Fülle, Detailschärfe und Vergleichbarkeit vorliegen wie für die in den Kapiteln 3, 4.1 und 4.2 behandelten Fragestellungen. Soweit möglich wird auf Studien anderer Industrien verwiesen werden. Der folgende Abschnitt 4.3.1 beschreibt zunächst diejenigen Elemente, die Arbeit am Theater aus Schauspielersicht transorganisational werden lassen, und analysiert, wie transorganisationale Arbeitspraxis sich zu individuellen Präferenzen und Persönlichkeitsmerkmalen der Schauspieler verhält. Im Anschluss gehen Abschnitt 4.3.2 und 4.3.3 auf zwei Themenkreise ein, die sich im Wechselspiel zwischen Dateninterpretation und theoretischer Auseinandersetzung mit Arbeiten der deutschen Arbeitssoziologen G. Günter Voß und Hans J. Pongratz herauskristallisiert hat.

Ausgehend von empirischen Studien beschreiben Voß und Pongratz eine neue Form des Angebots von Arbeitskraft (vgl. Voß und Pongratz 1998; für die folgenden Ausführungen vgl. auch Pongratz und Voß 2003a, b, 2004), die sie als Arbeitskraftunternehmer bezeichnen. Arbeitskraftunternehmer sind ihnen zufolge Arbeitende, die in besonderem Maße für Ausführung, Ergebnis und Vermarktung ihrer Arbeit verantwortlich sind. Sie steuern und kontrollieren sich überwiegend selbst, Anweisungen und Kontrollen durch Vorgesetzte sind ersetzt durch sachlich-wirtschaftlich begründete Vorgaben des Marktes, etwa den Zwang zum Angebot einer bestimmten Mindestmenge an Produkten oder Dienstleistungen in bestimmter Qualität innerhalb einer bestimmten Frist. Eine zunehmende Koordination von Beschäftigungsverhältnissen über interne und externe Arbeitsmärkte (‘Vermarktlichung’ von Arbeitsbeziehungen) führt Voß und Pongratz zufolge dazu, dass Arbeitskraftunternehmer unabhängig von ihrem Beschäftigungsstatus aktiv ihre eigene Arbeitskraft anbieten, ihre ‚employability‘ (Beschäftigungsfähigkeit) beweisen und sich selbst vermarkten müssen. Diese Form des Angebots von Arbeit geht mit einer beträchtlichen Steigerung des Leistungsdrucks einher und stellt überdurchschnittlich hohe Anforderungen an Flexibilität und Mobilität: Arbeitszeiten sind unregelmäßig und von Abgabeterminen dominiert, Arbeitsorte wechseln je

nach Arbeitstätigkeit und Vertragspartner. Die Notwendigkeit, sich kurzfristig auf neue Vorgaben und Anforderungen einstellen zu müssen, hat eine Ausrichtung weiter Teile der Lebensführung auf das Dasein als Arbeitskraftunternehmer zur Folge. Die klare Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit, Beruf und Privatsphäre verschwimmt so weit, dass auch ehemals private Aspekte der Lebensführung (beispielsweise soziale Kontakte, Haushaltsführung oder sportliche Betätigung) in ökonomische Denkschemata eingebunden werden. Den Arbeitskraftunternehmer als individualisierten und verstärkt marktbezogenen Leittypus von Arbeitskraft sehen Voß und Pongratz langfristig in Beschäftigungssystemen mit vorwiegend entgrenzten, das heißt zeitlich und räumlich stark flexibilisierten Arbeitsverhältnissen entstehen.

Derlei Bedingungen sind in der Arbeitswelt Theater gegeben. Beschäftigungsverhältnisse sind befristet und Ensembleverträge bieten keine Garantie dafür, dass Schauspieler auch tatsächlich an Kooperationen beteiligt sind. In Kapitel 4.1 und 4.2 wurde bereits deutlich, dass soziales Kapital in Form von persönlichen Beziehungen und Netzwerken eine zentrale Rolle bei der Vermittlung von Beschäftigungsverhältnissen spielt und dass Schauspieler in besonderer Form auf transorganisationalen Arbeitsmärkten aktiv sind. Vor diesem Hintergrund wurde das Konzept des Arbeitskraftunternehmers benutzt, um Aspekte individueller Arbeitspraxis zu identifizieren, die für Arbeitende in transorganisationalen Arbeitswelten relevant sein können. Dies sind insbesondere die Vermarktung der eigenen Arbeitskraft (vgl. Kap. 4.3.2) sowie die so genannte Verbetrieblichung der Lebensführung (vgl. Kap. 4.3.3). Die empirische Basis für dieses Kapitel bilden insbesondere die Interviews mit Sample I sowie die ViCaPP-Fragebogenstudie (Sample II). Die Arbeitskraftunternehmer-These wird dabei lediglich als theoriegeleiteter Wegweiser zur Datenanalyse verstanden; Ziel dieses Kapitels ist es nicht, zu diskutieren, inwiefern Schauspieler als Arbeitskraftunternehmer verstanden werden können (für eine ausführliche Diskussion dieser Frage vgl. Behrendt et al. 2005; Eikhof und Haunschild 2004a, 2004b, Haunschild und Eikhof 2005, 2009a).⁴⁴

⁴⁴ Zur Triangulation dieser beiden Teilstudien sei Folgendes angemerkt: Die Personalwissenschaft geht gemeinhin davon aus, dass individuelle Akteure in unterschiedlichem Maße über (Arbeitswelt-relevante) Handlungsdispositionen und Persönlichkeitsmerkmale verfügen (vgl. Rastetter 1996: 50 ff.; Sarges 1995). Die individuelle Kombination dieser Handlungsdispositionen und Persönlichkeitsmerkmale bestimmt, mit welchem Erfolg ein Akteur eine Position oder Arbeitsaufgabe wahrnehmen kann, das heißt sie bestimmt seine Eignung. Auch die Praxistheorie geht von einer von Akteur zu Akteur verschiedenen Ausstattung mit Kapitalien und Handlungsdispositionen aus, die Akteure in unterschiedlicher Weise zur Produktion von Praktiken befähigt. Anders als beispielsweise die auf psychologischen Modellen aufbauende Eignungsdiagnostik ist die Praxistheorie jedoch zurückhaltender bei Aussagen über den genauen Charakter der Dispositionen und Persönlichkeitsmerkmale eines Akteurs, sie konzentriert sich auf eine Interpretation der Praktiken und geht dabei so wenig wie möglich auf die nicht sichtbaren, in der Person des Akteurs verorteten Dispositionen zur Produktion dieser Praktiken ein (dieses Vorgehen liegt in der erkenntnistheoretischen Grundposition der Praxistheorie begründet, vgl. auch Kap. 1). Dennoch ist es auch aus praxistheoretischer Sicht zulässig,

4.3.1 Transorganisationale Arbeitspraxis

Transorganisationale Arbeit am Theater findet in der gesamten Theaterbranche in einheitlichen Strukturen statt, von denen aus Schauspielersicht insbesondere zwei Elemente die tägliche Arbeitspraxis beeinflussen: die Produktion im Repertoirebetrieb und das Ensemble als Beschäftigungsmodus. Vom Herbst bis zum Frühsommer wird tagsüber in Premiertteams geprobt und abends im Repertoirebetrieb aufgeführt (vgl. Kap. 2.2.5). Diese Arbeit ist, zumindest für den Großteil der Schauspieler, eingebettet in einjährige Ensembleverträge, für die jeweils im Herbst eine Nichtverlängerungsmitteilung ausgesprochen werden kann. Die beiden Komponenten Ensembletheater und Repertoirebetrieb bilden die Rahmenbedingungen sowohl für die alltägliche Produktion von Arbeitspraktiken als auch für den beruflichen Lebensweg von Theaterschauspielern in Deutschland. Gleichzeitig tragen sie entscheidend dazu bei, dass Arbeit am Theater transorganisational ist. Um diese Arbeitsform aus der Perspektive individueller Akteure näher zu untersuchen, wurden die Interviews mit Sample I und die Fragebogendaten von Sample II hinsichtlich zweier Leitfragen ausgewertet: (1) Was macht transorganisationale Arbeit für individuelle Akteure aus? (2) Wie stehen individuelle Akteure zu den spezifischen Anforderungen transorganisationaler Arbeit? Aus Sample II wurden vor allem Skalen der Bereiche Persönlichkeitsdimensionen und berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibungen herangezogen.

Die Beschäftigungssituation deutscher Theaterschauspieler oszilliert, das wurde bereits in Kapitel 2.2.6 und 3.2.2 ausführlich beschrieben, zwischen Arbeitnehmer- und Freiberuflerdasein. Die Mehrheit der an Repertoiretheatern tätigen Schauspieler ist als Ensemblemitglied auf der Basis des NV Bühne beschäftigt und ist zu jedem gegebenen Zeitpunkt üblicherweise an einer Premierenkooperation und mehreren Repertoirebetriebproduktionen beteiligt. Gleichzeitig arbeiten viele Schauspieler zusätzlich zu ihrer Ensembleschaffigkeit in Film- und Fernsehproduktionen, Lesungen und Synchronisationen oder als Gast in anderen Theaterproduktionen. Freie Schauspieler kombinieren Gastengagements für Ensembletheater mit anderen Kooperationen beispielsweise für Film, Fernsehen oder Hörfunk.

Aus dieser Beschäftigungssituation ergibt sich für individuelle Arbeitspraxis ein in mehrfacher Hinsicht transorganisationaler Bezugsrahmen:

- In den vom Theater initiierten Kooperationen arbeiten Organisationsinterne wie Ensembleschauspieler, Dramaturgen und Mitarbeiter der Bühnenwerkstätten mit

Äußerungen von Probanden als Praktiken zu interpretieren, die als Ausdruck eines bestimmten Persönlichkeitsmerkmals verstanden werden können oder die auf das Vorliegen bestimmter Handlungsdispositionen hindeuten. In diesem Sinne wurden die Interviewaussagen und ViCaPP-Ergebnisse ausgewertet und interpretiert.

Organisationsexternen, insbesondere Regisseuren, Bühnen- und Kostümbildnern sowie Gastschauspielern zusammen. In personeller Hinsicht transzendiert der Arbeitskontext somit auch dann Organisationsgrenzen, wenn einzelne Akteure ‚nur‘ als Ensembleschauspieler und somit als Organisationsmitglieder an Kooperationen beteiligt sind.

- Regelmäßige Neben- und Parallelengagements sorgen für Transorganisationalität. Ensembleschauspieler und vor allem freie Schauspieler müssen beständig die inhaltlichen, zeitlichen und organisatorischen Anforderungen unterschiedlicher Kooperationen und Auftraggeber koordinieren. Diese Form des Managements der eigenen Arbeitskraft, die in Kapitel 4.3.2 detaillierter beschrieben wird, transzendiert Organisationen und ist auf das Feld Creative Industries als Beschäftigungssystem ausgerichtet.
- Kooperationen, und mit ihnen die Kooperationspartner, sind, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, in die transorganisationalen, feldweiten Strukturen der Akkumulation von Kapital eingebunden. Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten in Kooperationen sind jederzeit nicht nur beobachtbar, sondern werden von einem transorganisationalen Mix an Akteuren beobachtet und bewertet. Diese Beobachtungen und Bewertungen beeinflussen die künstlerische Reputation (das symbolische Kapital), die einem Akteur innerhalb des Feldes Creative Industries zugeschrieben wird. Gleichzeitig sind Kooperationen transorganisationale Foren für den Aufbau sozialen Kapitals, welches wiederum für die transorganisationale Koordination zukünftiger Kooperationsbeteiligungen von entscheidender Bedeutung ist.
- Schauspieler wechseln im Zeitablauf vergleichsweise häufig ihre Organisationszugehörigkeit, im Schnitt alle fünf Jahre (vgl. Kap. 3.2.2). Ursache hierfür ist, dass die überwiegende Mehrheit der Schauspieler ihr gesamtes Berufsleben über in der Position eines Ensemblemitglieds oder freien Schauspielers verbleibt und ein organisationsinterner Aufstieg im klassischen Sinne, der beispielsweise dem Schritt vom Abteilungs- zum Bereichsleiter in einem Dienstleistungsunternehmen entsprechen würde, auf dieser Position nicht möglich ist.⁴⁵ Karriereschritte bestehen im Wechsel zwischen Organisationen;

⁴⁵ Nur in sehr seltenen Fällen wirken Schauspieler für ein Projekt in der Regie mit oder wechseln ganz ihre Position innerhalb des Produktionsprozesses im Theater. Im Gegensatz hierzu existieren für andere Theaterberufe durchaus typische hierarchisch angeordnete Karrierestufen: In Regie und Dramaturgie bilden Hospitanten die Eingangsstufe, es folgt eine (längere) Tätigkeit als Assistent und erst dann die Arbeit als voll verantwortlicher Regisseur oder Dramaturg. Ein ebenfalls weit verbreiteter Karriereverlauf ist der Aufstieg zum Intendanten über Tätigkeiten als Dramaturg und Chefdramaturg.

Schauspielerkarrieren finden somit transorganisational statt (ähnliches beschreiben Arthur und Rousseau (1996) mit ihrem Konzept der ‚boundaryless careers‘).

Insgesamt ist zu jedem beliebigen Zeitpunkt des beruflichen Lebensweges von Schauspielern und vergleichsweise unabhängig davon, ob sie freiberuflich oder als Ensemblemitglied arbeiten, der Bezugsrahmen für die Produktion von Arbeitspraktiken transorganisational. Obwohl Ensembleschauspieler im Vergleich zu Künstlern und Kreativen in anderen Industrien, beispielsweise in der amerikanischen Filmbranche, über ihren NV Bühne-Vertrag enge Beziehungen zu einer Organisation haben, ist auch diese Beziehung erstens kurzfristig angelegt und zweitens aufgrund der Paralleltätigkeit in anderen Kooperationen deutlich weniger vereinnahmend als ein typisches Angestelltenverhältnis.

Wie nun stehen Schauspieler zur individuellen Realität transorganisationaler Arbeit? Das Verhältnis zwischen Theatern als Organisationen und Arbeitgebern einerseits und Schauspielern als Arbeitnehmern andererseits wurde in den Teilstudien Sample I und Sample II thematisiert. (vgl. Kap. 1.2.4). Mit dem ViCaPP-Fragebogen wurde für Sample II erhoben, welche Form von Beschäftigungsverhältnis beziehungsweise Bindung zwischen Organisation und Individuum die Befragten präferierten (für die folgenden Ausführungen vgl. Schiffinger und Strunk 2003; Mayrhofer et al. 2005a; Mayrhofer et al. 2005b; Strunk et al. 2002). Die ViCaPP-Erhebung untersucht Bindungen zwischen Organisation und Individuum mit einem zweidimensionalen Modell. Die Dimension der Kopplung beschreibt ein Bindungskontinuum von eng und intensiv einerseits bis locker und wenig intensiv andererseits. In der Dimension der Konfiguration reicht das Kontinuum von stabilen und dauerhaften Bindungen bis zu Bindungen, die instabil beziehungsweise von ungewisser Dauer und/oder Häufigkeit sind. Die Kombination dieser zwei Dimensionen ergibt vier Bindungstypen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Kopplung und Konfiguration von Organisation-Individuum-Beziehungen im ViCaPP-Konzept

		Bindung von Organisation und Individuum (Konfiguration)	
		Stabil	Instabil
Beziehung zwischen Organisation und Individuum (Kopplung)	Eng bzw. intensiv	Company world enge, intensive und stabile Beziehung	Free floating professionalism enge bzw. intensive Beziehung mit ungewisser Dauer und Häufigkeit
	Locker bzw. wenig intensiv	Self-employment mehrere stabile Beziehungen zu festem Kundenkreis, aber ohne enge Abhängigkeitsverhältnisse	Chronic flexibility Interaktionspartner und Inhalte wechseln ständig, Bindungen an einzelne Organisationen weder eng noch stabil

(Eigene Darstellung nach Schiffinger und Strunk 2003; Mayrhofer et al. 2005b; Strunk et al. 2002)

Beschäftigungsverhältnisse vom Typ Company World entsprechen organisationalen Arbeitsformen, während die anderen drei Typen Free Floating Professionalism, Self-Employment und Chronic Flexibility Merkmale transorganisationaler Arbeit aufweisen. Mit einer Reihe von Likert-Skalen-Items erhebt der ViCaPP-Fragebogen die individuelle Wertung dieser vier Bindungsszenarien und ermittelt so, welche Form von Karriere die Befragten anstreben. Als Items zur Erhebung dienten Aussagen wie diese:

- *Karriereaspiration Company World*: ‚Sich als Teil einer Organisation fühlen.‘
- *Karriereaspiration Free Floating Professionalism*: ‚Projekte für ein Unternehmen machen, aber nicht von der Unternehmung vereinnahmt werden.‘
- *Karriereaspiration Self-Employment*: ‚Eine Geschäftsidee zu einem profitablen Unternehmen entwickeln.‘
- *Karriereaspiration Chronic Flexibility*: ‚Immer wieder neue Aufgaben in wechselnden Tätigkeitsfeldern übernehmen.‘

Mit SPSS wurde für die ViCaPP-Antworten der Schauspieler errechnet, welchen Mittelwert die Schauspieler auf der jeweiligen Skala erreichten, das heißt wie stark sie die jeweilige Bindungsform präferierten. In aufsteigender Reihenfolge betragen die Mittelwerte: Self-

Employment: -0,492, Company World: -0,429, Chronic Flexibility: -0,061, Flee Floating Professionalism: 0,589 (vgl. Anhang 8.6). Die von den Probanden bevorzugte Beschäftigungsform war damit die des Free Floating Professionalism, das heißt einer intensiven Zusammenarbeit in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen mit ungewisser Dauer und Häufigkeit. Diese Form von Organisation-Individuum-Beziehung entspricht der Beschäftigungsrealität an deutschen Theatern: auf Basis des befristeten NV Bühne wird in Kooperationsteams eng zusammengearbeitet, diese Teams wechseln häufig, der Arbeitsvertrag ist befristet und die Dauer der Bindung an eine zentrale Organisation ungewiss. Um zu überprüfen, inwieweit diese Vorliebe für ein intensives Arbeitsverhältnis von unbestimmter Dauer als typisch für Beschäftigte in transorganisationalen Arbeitsformen angesehen werden kann, wurden die Präferenzen der Schauspieler mit denen der Bankangestellten verglichen. Dabei wurde von der Annahme ausgegangen, dass Schauspieler Arbeitnehmer in transorganisationalen Arbeitsformen repräsentieren und Bankangestellte als typisch für Arbeitnehmer in organisationalen Beschäftigungsverhältnissen angesehen werden können (vgl. auch Beschreibung der empirischen Studie in Kap. 1.2).

Im Vergleich der Probandengruppen Schauspieler und Bankangestellte wurde folgende Hypothese getestet:

H1: Erwerbstätige in transorganisationalen Arbeitsformen und Arbeitnehmer in organisationalen Beschäftigungsverhältnissen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Präferenzen bezüglich der Bindung an eine Organisation grundlegend.

Zur Untersuchung der Hypothese wurden die Mittelwerte der von den beiden Samplegruppen jeweils bevorzugten Bindungsformen verglichen. Dies waren bei den Schauspielern die Bindungssituation Free Floating Professionalism und bei den Bankangestellten die Bindungssituation Company World (Mittelwerte Bankangestellte in aufsteigender Reihenfolge: Chronic Flexibility: -0,947, Free Floating Professionalism: -0,814, Self Employment: -0,502, Company World: 0,509, vgl. Anhang 8.6). T-tests für die Variablen Präferenz Free Floating Professionalism (FFP) und Präferenz Company World (CW) bestätigten Hypothese H1: Die Schauspieler bewerteten enge und intensive Beziehungen mit ungewisser Dauer und Häufigkeit als deutlich attraktiver als dies die Bankangestellten taten (Mittelwert Bankangestellte -0,814, Mittelwert Schauspieler 0,589; der Unterschied ist signifikant $t(46)=-5,569$; $p=0,000$, vgl. Anhang 8.6). Umgekehrt zeigten die Bankangestellten eine signifikant höhere Präferenz für die enge und stabile Bindung an ein Unternehmen als die Schauspieler (Mittelwert Bankangestellte 0,5088, Mittelwert Schauspieler -0,4295; $t(46)= 4,293$; $p=0,000$, vgl. Anhang 8.6).

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung stimmen mit denen der qualitativen Studie überein. In den Interviews mit Sample I gab eine große Mehrheit der interviewten Schauspieler an, ihre optimale Beschäftigungssituation wäre es, als freier Schauspieler sehr eng mit einem Ensemble zu arbeiten. Diese Kombination aus freiberuflicher Tätigkeit und Zusammenarbeit mit einem Ensemble als ‚Dauergast‘ bietet aus Sicht vieler Interviewpartner die beste aller möglichen Welten: die Freiheit, sich künstlerisch interessante Projekte aussuchen zu können, gepaart mit den Vorteilen der Ensemblearbeit (Vertrauensbasis, eingespieltes Team, intensive Bekannt- und Freundschaften) und den finanziellen Annehmlichkeiten der besser dotierten Gastverträge. Diese Situation der engen Kopplung und instabilen Konfiguration entspricht der in der ViCaPP-Studie am positivsten bewerteten Bindungsform Free Floating Professionalism. Beide Teilstudien, Sample I und Sample II, lassen somit den Schluss zu, dass Schauspieler der mit transorganisationaler Arbeit verbundenen losen Kopplung von Organisation, Kooperation und Individuum vergleichsweise positiv gegenüberstehen. Hierauf aufbauend soll im Folgenden untersucht werden, wie Schauspieler den Anforderungen, die transorganisationale Arbeit an sie stellt, gegenüberstehen.

Transorganisationale Arbeit am Theater bedeutet für Schauspieler, wie oben bereits erwähnt, einen ständigen Wechsel von Arbeitsorten. Am Anfang der Berufslaufbahn wechseln Schauspieler häufiger ihren Arbeitgeber (circa alle zwei Jahre), gegen Ende deutlich weniger. In den Interviews mit Sample I beschrieben Schauspieler diese Wechsel oft als positiv motiviert, insbesondere durch das Bedürfnis, sich weiterzuentwickeln. Typische Aussagen über ihre Wechsel von einem Theater zum anderen waren „*Ich kam da nicht mehr weiter*“ oder „*Das hat mir nichts mehr gebracht*“. Wechsel an ein anderes Theater sind dabei nahezu immer mit einem Wohnortwechsel verbunden. Während sich Gastengagements als Pendler bewältigen lassen, müssen Ensembleschauspieler aufgrund der über den Tag verteilten Arbeitszeiten ihren Wohnsitz in der Regel in die Stadt ihres aktuellen Arbeitgebers verlegen. Ensembleschauspieler Wolfgang berichtete von dem gescheiterten Versuch, den Umzug zu umgehen: „*Am Anfang bin ich noch zwischen [Stadt, in der seine Frau lebte und in der er vorher als Ensembleschauspieler tätig war] und [Standort seines aktuellen Theaters] gependelt [circa 170 km D.R.E]. Aber das ging einfach nicht.*“

Hinzu kommen hohe Anforderungen an kurzfristige Mobilität: Ensembleschauspieler sind zur Teilnahme an Gastspielen ihres Hauses verpflichtet, die renommierte Theater auch ins Ausland führen können. Nebenengagements als Gastschauspieler oder für Fernseh- und Kinofilme bedeuten ebenfalls oft lange Zugreisen. Nicht selten wird tagsüber mehrere Hunderte Kilometer von der abendlichen Repertoirevorstellung entfernt geprobt oder gedreht. Elena, freie Schauspielerin und allein erziehende Mutter, berichtete, dass sie zwei Engagements

nur verbinden konnte, indem der Fahrer des einen Theaters sie nach der Proben zur Vorstellung am anderen, 400 km entfernten Theater hin und nach Feierabend wieder zurückfuhr.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Schauspieler sich gegenüber Arbeitnehmern in organisationalen Arbeitsformen hinsichtlich ihrer Mobilitätsbereitschaft unterscheiden. Im ViCaPP-Fragebogen wurde die Bereitschaft zur Mobilität unter anderem mit Aussagen wie dieser gemessen: ‚Zu einem häufigen Wechsel des Einsatzortes bin ich gern bereit.‘

In der Auswertung der Fragebogenantworten wurde folgende Hypothese getestet:

H2: Erwerbstätige in transorganisationalen Arbeitsformen unterscheiden sich bezüglich ihrer Mobilitätsbereitschaft von Arbeitnehmern in organisationalen Arbeitsformen.

Während die Bankangestellten auf der Skala Mobilitätsbereitschaft einen Mittelwert von -0,618 erreichten, betrug der Mittelwert der Schauspieler 0,172. Dieser Unterschied ist laut T-Test signifikant ($t(46)=-3,06$; $p=0,004$, vgl. Anhang 8.6), so dass Hypothese H2 bestätigt werden kann: Schauspieler unterscheiden sich bezüglich ihrer Mobilitätsbereitschaft von typischen Arbeitnehmern in organisationalen Arbeitsformen.

Die Auswertung der Interviews mit Sample I ergab ein ähnliches Bild. Tendenziell bewerteten Schauspieler Mobilität positiv und sahen beständige Wechsel als motivierend und anregend an. Sie beschrieben es als stimulierend für Ehrgeiz und Kreativität, sich regelmäßig in einem neuen Arbeitsumfeld beweisen zu müssen. Allerdings gaben sie zu, dass ein solches Leben nur ohne oder mit einem sehr verständnisvollen Partner möglich ist. Jens, Ensembleschauspieler und junger Vater, der circa sechs Zugstunden von Frau und Kind entfernt wohnte, antwortete auf die Frage, ob ein derartiges Familienleben nicht problematisch sei, achselzuckend und stirnrunzelnd: „*Tja, das wird man sehen, wie lang das hält*“ und nahm resigniert einen Schluck Bier.

Mit steigendem Alter treten die negativen Auswirkungen beruflicher Mobilität in den Vordergrund: Partnerschaften, Ehen und Familien werden auf harte Belastungsproben gestellt, die sie oft nicht bestehen, und Freund- und Bekanntschaften werden zu Fernbeziehungen. Ein Teil der Interviewpartner aus Sample I hatte Scheidungen und Trennungen hinter sich, in denen berufsbedingte Ortswechsel eine entscheidende Rolle gespielt hatten. Entsprechend kritischer sahen Interviewpartner in späteren Lebensphasen die Mobilitätsanforderungen transorganisationaler Arbeit. Auffällig war, dass die entsprechenden Geschichten allem Herzscherz zum Trotz betont lässig dargeboten wurden. Aussagen wie die von Ensembleschauspieler Matthias über seine Beziehung: „*Meine ständigen Ortswechsel waren sicher ein Grund für das Scheitern meiner Ehe. Ich habe die Wechsel trotzdem nicht bereut*“ oder des

Chefdramaturgen des Ophelia Theaters über den Umzug mit der Familie: „*Dann hatte ich halt wieder vier heulende Leute im Auto sitzen*“ sind in ihrem plakativen Bekenntnis zu den Anforderungen der Arbeitswelt typisch für den Umgang mit diesem Konflikt. Hilde, eine ältere Ensembleschauspielerin am Ophelia Theater, fasste die Auswirkung dieser Hingabe an den Beruf deutlich kritischer zusammen: „*Man lebt nur fürs Theater und am Ende ist man allein. Freunde sind verstorben oder weit weg. Unproblematisch findet man das Leben im und fürs Theater nur, wenn man jung ist.*“

Insgesamt zeigten Teilstudie I und II, dass die befragten Schauspieler eine über das übliche Maß hinausgehende individuelle Mobilitätsbereitschaft aufwiesen. Zwar lassen sich keine Aussagen darüber treffen, ob diese für Schauspieler typische Einstellung zur Mobilität bereits vor dem Berufeinstieg existiert und sich verstärkt diejenigen Schulabgänger für eine Karriere als Schauspieler interessieren, denen häufige Ortswechsel nichts ausmachen, ob die ausgeprägte Mobilitätsbereitschaft das Resultat von Sozialisationsprozessen während der Ausbildung und der ersten Berufsjahre ist oder ob eine Kombination beider Szenarien vorliegt. Dennoch lässt die Studie der Arbeitswelt Theater den Schluss zu, dass hohe individuelle Mobilitätsbereitschaft ein Kennzeichen transorganisationaler Arbeiter in der Arbeitswelt Theater ist. Besonders illustrativ für diese Mobilitätsbereitschaft ist die Erzählung von Ensembleschauspieler Tim, er sei dazu übergegangen, nur noch Bücherregale zu kaufen, die sich an jeden Wohnungsschnitt anpassen ließen: „*Ikeas Billy-Regal hat diese festen Rückwände, das geht nicht!*“

Transorganisationale Arbeit in Kooperationen fordert nicht nur räumliche Mobilität, sondern auch Flexibilität. Wechselnde Arbeitsinhalte und Kooperationspartner sowie die sich ständig ändernde Arbeitsplanung verlangen flexible Reaktionen seitens der Schauspieler. Im Ensemblealltag müssen Schauspieler inhaltliche Brüche zwischen verschiedenen Rollen im vormittäglichen Probenbetrieb und abendlichen Vorstellungsbetrieb überwinden und sich auf unterschiedliche personelle Dynamiken der jeweiligen Kooperationsteams einstellen. Nebenengagements für Lesungen, Film- oder Fernsehrollen verlangen zusätzliche Flexibilität in inhaltlicher, personeller und organisatorischer Hinsicht. Für diese Umstellung ist, so diverse Interviewpartner aus Sample I, die flexible Anwendung des ‚*technischen Handwerkszeugs*‘ notwendig: Konzentrations-, Atem- und Sprachübungen oder der Rückgriff auf frühere Rollen helfen, inhaltliche Umstellungen möglichst friktionsfrei – im wahrsten Sinne des Wortes – über die Bühne zu bringen.

Darüber hinaus ist zeitliche und organisatorische Flexibilität gefordert. Das künstlerische Betriebsbüro erstellt circa sechs bis acht Wochen im Voraus Proben- und Spielpläne. Vergewenigt man sich, wie viele Arbeitsabläufe unabhängig von der jeweiligen

Produktion immer gleich sind (der Gang in die Maske vor der Abendvorstellung, der Ablauf der Proben vor der Premiere), so können diese Eckdaten den Anschein recht stabiler Rahmenbedingungen für die individuelle Arbeits- und Lebensplanung erwecken. Die Crux ist dabei jedoch, dass die ursprüngliche Planung täglich an den tatsächlichen Arbeitsfortschritt in den Premiertteams angepasst wird und Probentermine erst 24 Stunden vorher bestätigt werden. Proben werden regelmäßig verschoben oder spontan zusätzlich angesetzt; Kostüme sind fehlerhaft oder funktionieren nicht wie geplant, so dass mehr Anproben notwendig werden als ursprünglich kalkuliert; für Abendvorstellungen werden Wiederaufnahmeproben oder Manöverkritiken angesetzt; Pressetermine, Interviews oder sonstige Verpflichtungen werden eingeschoben. Besonders kurz vor der Premiere löst sich die ursprüngliche Planung in Chaos und Panik auf. Hinzukommt, dass auch Nebenengagements wie Film- oder Fernsehdrehs zwar mittelfristig geplant, ebenso wie die Theaterproduktionen aber kurzfristig, oft von einem Tag auf den anderen, umgeplant werden. Schauspieler müssen sich außerdem an ihren am Theater spielfreien Tagen bis 17 Uhr für ‚Einspringer‘ am selben Abend bereithalten. Nebenengagements müssen so geplant werden, dass sie mit derlei Ensemblepflichten nicht kollidieren (ähnliche Herausforderungen beschreiben Randle und Culkin (2000, 2005) für Künstler und Kreative in der Film- und Fernsehbranche; auch deren Arbeitszeiten erfordern ein hohes Maß an Flexibilität).

Grundsätzlich haben Theaterschauspieler nur sehr begrenzt Einfluss auf Terminpläne und deren Änderungen. Da Proben und Vorstellungen prinzipiell während einer weiten Zeitspanne sowohl am Tag als auch über die Woche verteilt angesetzt werden können, bleibt den Schauspielern nichts anderes übrig, als sich um ein Maximum an zeitlicher Flexibilität zu bemühen und den von ihnen selbst zu organisierenden Teil ihrer Arbeit flexibel zu gestalten: Textstudium, Besprechungen mit Mitgliedern der Theaterleitung oder des Regieteam, die Aneignung spezieller Fähigkeiten für die Darstellung einer Rolle (die Interviewpartner nannten hier vor allem Gesangsstunden und das Erlernen von Musikinstrumenten, aber auch von Gebärdensprache, Karate oder Motorradfahren), Pressearbeit in eigener Sache und Engagements außerhalb ihres Ensembletheaters. Entsprechend den kurzfristigen Planänderungen, die ihnen Theaterleitung und künstlerisches Betriebsbüro (oder im Falle eines Nebenengagements die jeweilige Produktionsleitung) vorgeben, passen die Schauspieler die eigene Arbeitsorganisation an. Das hieraus resultierende alltägliche Dilemma bringt die freie Schauspielerin Anja auf den Punkt: *„Planen kannst du nicht [...] Im Bezug auf das Berufsbild des Schauspielers ist Planung ein Widerspruch in sich.“*

Dennoch betonten die interviewten Schauspieler, dass ständige Abwechslung das Wesen ihrer Arbeit ausmache und unabdingbare Voraussetzung für gute künstlerische Arbeit

sei. Sie bezeichneten sich als „*schnell gelangweilt*“, „*von Routinen angeödet*“ und „*immer auf der Suche nach Neuem*“ und sahen das Neben- und Nacheinander befristeter Produktionen als Herausforderung, sich immer wieder neu zu beweisen, sich zu entwickeln, von anderen zu lernen, sich selbst zu entdecken etc. Ähnliche Ergebnisse lieferte die Teilstudie Sample II. Mit Hilfe des ViCaPP-Fragebogens wurde untersucht, ob sich die hohen Flexibilitätsanforderungen, die die zeitgleiche Arbeit in mehreren Kooperationskonstellationen mit jeweils eigener Dynamik mit sich bringt, in der Persönlichkeitsstruktur der Schauspieler widerspiegeln. Die Flexibilität der Befragten wurde mit Aussagen wie dieser erhoben: ‚Wenn sich die Schwerpunkte meiner Tätigkeit völlig verändern, kann ich mich problemlos darauf einstellen.‘

Für die Befragten Schauspieler und Bankangestellten wurde nun folgende Hypothese getestet:

H3: Arbeitende in transorganisationalen Arbeitsformen sind flexibler als Arbeitnehmer in organisationalen Beschäftigungsverhältnissen.

Die Auswertung (vgl. Anhang 8.6) zeigt, dass Schauspieler im Durchschnitt einen höheren Flexibilitätswert erreichten als die Bankangestellten (Mittelwerte: Schauspieler 0,002, Bankangestellte -0,472), dass dieser Unterschied signifikant ist ($t(46) = -1,791$, p 1-seitig = 0,080, p 2-seitig = 0,04) und H3 damit bestätigt werden kann. Gestützt wird diese Hypothese auch vom Vergleich der beiden Sample-Gruppen hinsichtlich der Karriereaspiration Freiheit/Individualismus/Flexibilität. Personen, die auf dieser Skala hohe Werte erreichen, streben vor allem nach Freiheit und Abwechslung. Hier zeigte sich mit hoher Signifikanz, dass diese Karriereorientierung bei Schauspielern stärker ausgeprägt war als bei Bankangestellten (Mittelwerte Schauspieler: 0,135, Bankangestellte: -1,050; $t(46) = -5,029$, $p = 0,000$). Ergänzend zum direkten Test von H3 deutet auch dieser Befund darauf hin, dass Flexibilität als hervorzuhebendes Merkmal der in transorganisationalen Arbeitsformen tätigen Schauspieler angesehen werden kann.

Ziel dieses Abschnittes war es, anhand der Beispiels Theater alltägliche transorganisationale Arbeitspraxis aus individueller Sicht zu beschreiben und die Einstellung individueller Akteure zu dieser Arbeitsform näher zu untersuchen. Die Ergebnisse aus den Teilstudien Sample I und Sample II zeigten, dass in der Arbeitswelt Theater grundsätzlich eine Logik beständigen Wechsels und individueller künstlerischen Weiterentwicklung dominiert. Die Tatsache, dass Karrieren in der Arbeitswelt Theater transorganisational verlaufen und wenig Beschäftigungssicherheit bieten, wird trotz (potenziell) negativer Auswirkungen auf Familien- und Freundesbeziehungen als positiv und erstrebenswert wahrgenommen; Schauspieler zeigten sich als mobil und flexibel genug, um mit diesen Anforderungen

umzugehen. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch zu berücksichtigen, dass transorganisationale Karrieren von der Logik des künstlerischen Feldes gestützt werden. Berufsanfänger, die diese Karriereform als abschreckend empfinden, werden sich vermutlich nicht für den Schauspielberuf entscheiden, so dass sich innerhalb dieses Feldes grundsätzlich nur Akteure bewegen werden, die transorganisationalen Karrieren nicht ablehnend gegenüberstehen (vgl. auch die Ausführungen zum Selbstselektionseffekt transorganisationaler Arbeit in Kap. 4.2.3). Darüber hinaus wurden im Wesentlichen Ensemblemitglieder der Titania, Ophelia und Julia Theater befragt, das heißt vergleichsweise erfolgreiche Schauspieler der deutschsprachigen Theaterlandschaft. Es ist möglich, dass die Befragten überdurchschnittlich viel Bereitschaft zur Mobilität mitbringen mussten, um Ensemblemitglieder an diesen Häusern zu werden.

Grundsätzlich ermöglichen diese Untersuchungen keine Aussage darüber, ob Schauspieler ihren Beruf und damit transorganisationale Arbeit und lose Bindungen zu Organisationen aufgrund persönlicher Veranlagung wählen oder ob die positive Einstellung gegenüber flexiblen Arbeitsverhältnissen ein Resultat beruflicher Sozialisierung oder schlichter Notwendigkeit ist. Ob Schauspieler in dieser Hinsicht in der Arbeitswelt Theater sozial erwünschte Einstellungen verinnerlicht haben oder ob diese Selbstdarstellung tatsächlich Ausdruck persönlicher, vom Arbeitsumfeld unabhängiger Vorlieben ist, kann mit den vorliegenden Untersuchungen nur schwer eingeschätzt werden. Nach den Maßstäben psychometrischer Testverfahren lässt die Konstruktion der ViCaPP-Fragebögen Rückschlüsse auf stabile Merkmale und Eigenschaften zu (vgl. Kap. 1.2.2). In der Vorstellung und Diskussion des Untersuchungsdesigns in Kapitel 1.2 wurde bereits darauf hingewiesen, dass derlei Rückschlüsse im Lichte der Praxistheorie nicht als gesicherte Fakten, sondern als Interpretationen zu behandeln sind. Auch eine derart vorsichtige Interpretation der oben präsentierten quantitativen Ergebnisse legt jedoch nahe, dass sich zumindest ein auf berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen basierender Trend zur positiven Bewertung transorganisationaler Karrieren erkennen lässt. Auch in den Interviews vermittelten Schauspieler den Eindruck, dass eine positive Bewertung von Wechsel und Neuanfang in Künstlerkarrieren zwar innerhalb der Arbeitswelt Theater gefordert ist, aber dass diese Erwartungen den Persönlichkeitsstrukturen der Schauspieler zumindest nicht groß widersprechen, wenn nicht sogar entgegenkommen. Die Untersuchung lassen somit den Schluss zu, dass transorganisationale Arbeitspraxis auf individueller Ebene mit komplementären Einstellungen zu beruflichen Bindungen, Mobilität und Flexibilität einhergeht.

4.3.2 Selbstvermarktung von Arbeitskraft

Die künstlerische Arbeitspraxis von Schauspielern ist auf Kooperationen angewiesen: anders als Autoren oder Bildhauer können Schauspieler nicht als Einzelgänger arbeiten, sie benötigen die Infrastruktur eines Theaters und die künstlerische Zusammenarbeit mit einem Kooperationssteam. Abhängig von der Beschäftigungssituation eines Schauspielers kommen Kooperationsbeteiligungen auf zwei Wegen zustande: durch Besetzungsentscheidungen (Ensembleschauspieler) oder Beschäftigungsentscheidungen (freiberufliche Gastschauspieler; vgl. Kap. 3.3.1). Da Ensembleverträge Kooperationsbeteiligungen zwar wahrscheinlich machen, aber nicht garantieren, stehen sowohl Ensembleschauspieler als auch freiberufliche Schauspieler beständig unter Druck, ihre Beteiligung an zukünftigen Projekten und in möglichst prestigeträchtigen Rollen zu sichern. Sie müssen sie sich durch gute Leistungen und die Akkumulation geeigneten Kapitals als Kooperationspartner empfehlen. Derlei ‚vermarktlichte Arbeitsbeziehungen‘ werden auch von Voß und Pongratz in ihrer idealtypischen Beschreibung des Arbeitskraftunternehmers beschrieben: ‚Aus einem nur gelegentlich und dabei im Prinzip eher passiv auf dem Arbeitsmarkt agierendem Arbeitskraftbesitzer wird zunehmend ein auf neuer Stufe strategisch handelnder Akteur – ein Akteur, der sein einziges zur Erwerbssicherung nutzbares „Vermögen“, nämlich das Vermögen zu arbeiten, hochgradig gezielt und kontinuierlich [...] entwickelt und aktiv verwertet (auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Beschäftigungsverhältnissen)‘ (Voß und Pongratz 2004: 13). Arbeitskraftunternehmer zeigen eine ‚zunehmende aktiv zweckgerichtete „Produktion“ und „Vermarktung“ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen‘ (Pongratz und Voß 2003: 12). In diesem Abschnitt stehen diejenigen Arbeitspraktiken der Schauspieler im Vordergrund, in denen diese marktorientierte Produktion und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft deutlich wird.

Am Theater dreht sich, das zeigte die empirische Studie deutlich, alles um die Frage ‚Wer spielt welche Rolle in welchem Stück und mit wem?‘. Die Interviewpartner aus Teilstudie I erwiesen sich als stark auf die (in Kap. 3.2 näher beschriebene) transorganisationale Koordination von Kooperationsbeteiligungen fokussiert. Auf dem branchenweiten Arbeitsmarkt können maximal 151 Intendanten zeitgleich Engagements vergeben. Dabei haben nur die rund 15 Intendanten der künstlerisch ambitionierteren Häuser die Möglichkeit, einem Schauspieler attraktive weil reputationsförderliche Rollen und Engagements anzubieten. Dieser Nachfragesituation steht ein massives Überangebot von Arbeit gegenüber: schätzungsweise nur ein Viertel bis ein Drittel aller professionellen Schauspieler in Deutschland hatte in der Spielzeit 2002/3 einen Ensemblevertrag (vgl. Kap. 2.2.7). Angesichts dieser für sie ungünstigen Situation ist es wenig verwunderlich, dass sich die Interviewpartner

als so sehr auf den transorganisationalen Arbeitsmarkt fokussiert zeigten. Sowohl aus Liebe zum Beruf als auch aus Existenzangst ist Marktorientierung für Theaterschauspieler eine Notwendigkeit.

In den Interviews der Teilstudie I wurde die Marktorientierung der Schauspieler vor allem in folgenden Zusammenhängen deutlich:

- Erzählungen über Besetzungs- und Beschäftigungsentscheidungen nahmen einen großen Teil der Interviews mit Theaterkünstlern und Mitgliedern der Theaterleitung und auch der direkt beobachteten Kantinengespräche ein. Unabhängig davon, ob im Interview nach entscheidenden Karrieremomenten oder zentralen Personalführungsproblemen gefragt oder um eine Nacherzählung des beruflichen Lebensweges gebeten wurde, drehten sich die Antworten schnell entweder um konkrete Besetzungsentscheidungen oder um Besetzungsentscheidungen als allgemeines Phänomen. Wie bedeutend Besetzungs- und Beschäftigungsentscheidungen im Arbeitsalltag der Schauspieler sind, zeigt folgendes Zitat eines Interviewpartners: *„Es gibt eine geringe Schwelle zur Panik, die Angst, nicht geliebt zu werden, falsche Rollen zu bekommen oder benachteiligt zu werden“* (Ensembleschauspieler Matthias). Typisch waren auch Äußerungen wie *„unter ihm [Intendant] durfte ich endlich groß spielen“* (Ensembleschauspielerin Hilde), die im Erzählfluss einzelner Interviews zunächst weniger auffielen, in ihrer Anhäufung aber eine Orientierung an Besetzungen und Besetzungsentscheidungen verrieten, die sich durch das gesamte Arbeitsleben zieht. Auch Intendanten und Dramaturgen, die nach Aussage des Intendanten des Titania Theaters etwa einen Arbeitstag pro Woche mit der Lösung von Besetzungsproblemen verbringen, sahen Besetzungs- und Engagemententscheidungen als dominierendes Moment ihrer Personalführungshandlungen und als Hauptquelle von Konflikten an.
- Die Interviewpartner beschrieben, wie sie Rollenbesetzungen als Indikatoren dafür interpretierten, wie die Theaterleitung ihre Leistung sowohl im Vergleich zu Ensemblekollegen als auch in der Theaterwelt insgesamt einschätzte. Entscheidungen darüber, wer viele und große Rollen spielen darf, werden als Hinweise gelesen, wie sich die Theaterleitung die Zukunft des Schauspielers am Haus vorstellt. Dies gilt insbesondere im Herbst, wenn für die NV Bühne-Verträge von Ensembleschauspielern eine Nichtverlängerungsmitteilung ausgesprochen werden kann: *„Währenddessen spielt man einfach. Aber im Herbst, da fragt man sich schon: Habe ich genug gespielt? Habe ich genug ‚groß‘ gespielt? Gibt es Anzeichen, dass der Intendant*

mich behalten will – oder schlimmer: das er mich loswerden will?“ (Ensembleschauspieler Matthias).

- Auf die Frage nach Führungsaktivitäten und -situationen am Theater nannten die Befragten einhellig Besetzungsentscheidungen der Theaterleitung als zentrale Führungsaktivität, eng verbunden mit Entscheidungen über Neueinstellungen, Vertragsverlängerungen und Engagements von Gastschauspielern. Darüber hinaus erwähnten einige Interviewpartner Entscheidungen über Nebentätigkeiten (z.B. Parallelangagements für Film, Fernsehen oder Synchronisation) als Führungsaktivität der Theaterleitung. Nur auf Nachfragen hin nannten vereinzelte Interviewpartner die Repräsentation des Theaters in der Öffentlichkeit, Verantwortung für den künstlerischen Gehalt des Repertoires und für das Theaterbudget, Verhandlungen mit Kulturpolitikern oder die Leitung des Theaters als Gesamtbetriebs, als mittelständisches Unternehmen mit einem beträchtlichen Anteil ‚normaler‘, nicht-künstlerischer Angestellten, als weitere Führungsaufgaben der Theaterleitung. Insgesamt konzentrierte sich die Wahrnehmung von Führungsaktivitäten sehr eindeutig auf diejenigen Situationen, in denen die Theaterleitung den Schauspielern direkt oder indirekt ihre Leistungseinschätzung kommuniziert. Besetzungen, Vertragsverlängerungen und Genehmigungen für Nebentätigkeiten signalisieren den Schauspielern, wie die Theaterleitung sie als Kooperationspartner einschätzt, das heißt sie beinhalten Informationen über den internen und externen Marktwert einzelner Schauspieler.
- Mehrere Interviewpartner beschrieben den Wettbewerb zwischen Schauspielerinnen als „*Schlangengrube*“. Besonders klassische Stücke bieten im Durchschnitt weniger Frauen- als Männerrollen, und für Schauspielerinnen zwischen 30 und 45 Jahren ist das Rollenangebot ausgesprochen gering. Entsprechend groß ist die Konkurrenz um weibliche Rollen. Die freiberufliche Schauspielerin Elena (38 Jahre) relativierte allerdings den Geschlechterunterschied: „*Die berühmte Schlangengrube gibt’s auch bei Schauspielern – allerdings weniger subtil und deswegen vielleicht weniger gefürchtet als bei uns*“, beschrieb sie das Miteinander. „*Damit muss man halt umgehen können. Ich hab trotzdem gute Laune, sobald ich ins Theater gebe.*“ Auffällig an dieser Beschreibung ist, dass sie nicht die Existenz des Konkurrenzkampfes verneint, sondern nur geschlechtsspezifische Unterschiede der Wettbewerbsintensität infrage stellt.

Informationen darüber, wer welche Stücke an welchem Theater und mit welcher Besetzung inszeniert, sind öffentlich. Früher oder später kann jeder Interessierte auf den Internetseiten

eines Theaters oder im Programmheft nachlesen, wer wie viele Hauptrollen und wer nur Nebenrollen zugewiesen bekommen hat. Für die individuelle Arbeitspraxis der Theaterkünstler jedoch ist es, das zeigten die Interviews mit Sample I und Sample III sehr deutlich, entscheidend, derlei Informationen so früh und so exklusiv wie möglich zu erhalten, um ihre eigene Position im Vergleich zu anderen abschätzen und gegebenenfalls zu verbessern versuchen zu können (auch in der Fernsehindustrie sind derlei Informationen für die Selbstvermarktung insbesondere von Freiberuflern entscheidend (vgl. Dex et al. 2000)).

Explizite Marktorientierung, das wurde ebenfalls aus den Teilstudien I und III sowie den teilnehmenden Beobachtungen deutlich, geht mit aktiver Vermarktung der eigenen Arbeitskraft einher. Theaterkünstler versuchen, die Beschäftigungs- und Besetzungsentscheidungen positiv zu beeinflussen. Entscheidungen über die Zusammenstellung von Kooperationen werden vom Intendanten in enger Zusammenarbeit mit dem inszenierenden Regisseur und dem Dramaturgieteam getroffen. Grundsätzlich hängen Besetzungs- und Beschäftigungsentscheidungen von subjektiven künstlerischen Einschätzungen und Wahrnehmungen ab (vgl. auch Kap. 3.3, 4.1 und 4.2). Intendanten können sich auf ihre künstlerische Freiheit berufen, das heißt auf ihre persönliche Vorstellung davon, wie ein bestimmtes Stück interpretiert werden soll und welche Schauspieler in dieses Konzept hineinpassen – und welche nicht. Tatsächlich begründen, so die Interviewpartner, Intendanz, Regie und Dramaturgie ihre Entscheidungen sowohl vor sich selbst und vor anderen mit künstlerischen Kriterien – wohl wissend, dass die Wahrnehmung von Kunst immer subjektiv ist. Die Interviewpartner aller Teilstudien, Schauspieler wie Entscheider, gaben denn auch offen zu, dass persönliche Sympathien und Antipathien bei Besetzungs- und Beschäftigungsentscheidungen eine große Rolle spielen. Obwohl niemand ohne ein Minimum an schauspielerischem Können großen Erfolg haben wird, betonten doch übereinstimmend alle Interviewpartner, dass ohne Kontakte zu einflussreichen Persönlichkeiten des Theatersystems auch keine Karriere möglich ist. Aus diesem Grund sind gute Beziehungen zu Intendanten, Regisseuren oder Dramaturgen, das heißt zu allen Akteuren, die Besetzungsentscheidungen treffen beziehungsweise an ihnen beteiligt sind oder die durch Fürsprache und Empfehlung andere Entscheidungsträger positiv beeinflussen können, für Schauspieler karriereentscheidende Ressourcen: „*Einige betreiben das "Gesicht zeigen" auf Premieren recht exzessiv. Vielleicht sollte ich das auch mal öfter machen*“ (Ensembleschauspieler Jens). Die Überzeugung „*Gute Leute bekommen auf lange Sicht auch gute Rollen*“ (Ensembleschauspieler Jens) teilten nicht alle Schauspieler, die Mehrheit der Interviewpartner sah Engagement- und Besetzungsentscheidungen eindeutig als Resultat sozialer Kontakte und Freundschaften zu Regisseuren, Intendanten, Dramaturgen und anderen Schauspielern: „*Die Leute am Haus machen*

Besetzungsvorschläge und geben eine Schilderung von Deiner Person ab, zum Beispiel, ob Du zickig bist oder nicht, ob man mit Dir gut zusammenarbeiten kann, etc. Da ist man schon von der jeweiligen Sichtweise abhängig“ (freie Schauspielerin Anja). Wer gekannt und über wen positiv gesprochen, wer persönlich gemocht wird, hat es einfacher, seine Beschäftigung zu sichern oder seine Karriere voranzutreiben: *„Wichtig ist, dass die Intendanten und Regisseure Dich mögen“* (Ensembleschauspielerin Mieke).

Da die essentiellen Beschäftigungs- und Besetzungsentscheidungen derart stark von subjektiven und zum Teil schwer berechenbaren Faktoren geprägt sind, betreiben Schauspieler eine gezielte Vermarktung ihrer Arbeitskraft über persönliche Beziehungen. Sie nutzen ihr soziales Kapital, um dafür zu sorgen, dass ihre Leistungen, Erfolge, Arbeitsinteressen und eventuelle Bereitschaft zur Neuorientierung nicht nur möglichst vielen, sondern auch den ‚richtigen‘ Akteuren zugetragen wird, das heißt denjenigen, die Einfluss und einen guten Ruf haben. Auch Ensembleschauspieler müssen Produktionsverantwortlichen gegenüber gezielt Interesse an der Mitarbeit in einer Produktion bekunden: *„Man muss sich schon selber bei einem Regisseur, mit dem man gerne mal zusammen arbeiten möchte, ins Gespräch bringen oder den Kontakt zu ihm selber suchen“* (Ensembleschauspielerin Julia). Sie können sich nicht darauf verlassen, dass die Theaterleitung sie für interessante Projekte besetzt.

Schauspieler lernen bereits in der Ausbildung, persönliche Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. Kontakte zu Gastdozenten oder Theatermitarbeitern, die an Kooperationen zwischen Hochschule und Theater beteiligt sind, sowie zu Kommilitonen und dem Lehrpersonal der Hochschule bilden die Grundausstattung an sozialem Kapital, mit dem junge Schauspieler in die Arbeitswelt Theater eintreten. Im Laufe der Karriere wird dieses soziale Kapital durch weitere Beziehungen ausgebaut und gefestigt (vgl. Kap. 4.1). Die intensive Arbeit in den Kooperationsteams bietet besonders günstige Rahmenbedingungen für die Akkumulation sozialen Kapitals. Die Interviewpartner aus Sample I betonten, dass nicht nur die gemeinsame Arbeit am Stück und die Möglichkeit, sich gegenseitig weiterzuentwickeln, sondern vor allem das Aushalten von Spannungen und das gemeinsame Überstehen von Schaffenskrisen feste Beziehungen zu Kooperationspartnern entstehen lassen. Aus diesem Grund und wie in Kapitel 4.1 ausführlich beschrieben kann die Beteiligung an einer Kooperation, in der zusätzliches soziales Kapital akkumuliert werden kann, auch dann interessant sein, wenn sie keine Möglichkeit zur Akkumulation ökonomischen Kapitals bietet.

Außerhalb von Kooperationen gibt es zwei wesentliche Foren des Aufbaus und der Pflege persönlicher Beziehungen und damit der Akkumulation von sozialem Kapital: Die Theaterkantine und Premierenfeiern. Informationen hierzu wurden in den Interviews, vor allem aber durch teilnehmende Beobachtung und informelle Treffen mit Theaterkünstlern

erhoben. Die Kantine ist Versammlungs- und Verpflegungsort des Ensembles und aller anderen Theatermitarbeiter zwischen den Proben sowie vor, während und nach den abendlichen Aufführungen. Theaterkünstler nutzen die Kantine nicht nur fürs Feierabendbier nach der Aufführung, sondern auch für Arbeitsbesprechungen, beispielsweise für Manöverkritik nach einer Aufführung, oder für Gespräche mit Theaterexternen, zum Beispiel mit Besuchern, befreundeten Künstlern aus anderen Theatern oder Journalisten. Dabei ist die Kantine einerseits Informationsbörse und andererseits Demonstrationsfläche für persönliche Allianzen. Was oberflächlich als ‚Kantinentratsch‘ erscheint ist für Theaterkünstler karriererelevante Information: Wer arbeitet mit wem, wer hat sich mit wem zerstritten, welche Verträge wurden (nicht) verlängert, mit wem hat der Intendant schon lange nicht mehr gesprochen und mit wem war er in der letzten Zeit besonders häufig in der Kantine oder auf Premierenfeiern zu sehen, welche Regisseure sind für zukünftige Inszenierungen im Gespräch, welche Intendanten stehen zur Neuverhandlung an? Die Kantine versorgt Theaterkünstler mit einem Großteil derjenigen Nachrichten über die Theaterwelt, die sie zur Einschätzung ihrer eigenen Position im Feld sowie ihrer aktuellen und zukünftigen Beschäftigungsoptionen benötigen. Dabei ist nicht zwingend von Bedeutung, ob bestimmte Informationen inhaltlich korrekt sind – nahezu ebenso wichtig ist, dass sie überhaupt ausgetauscht werden. Gleichzeitig dient die Kantine als Bühne, auf der persönliche Bekannt- und Freundschaften demonstriert werden und befreundete Gruppen von Schauspielern an ‚ihren‘ angestammten Tischen sitzen. Theaterkünstler treffen sich bewusst unter den Augen der Kollegen mit potenziellen Kooperationspartnern, einflussreichen Journalisten oder anderen bekannten Akteuren der Arbeitswelt Theater.

Ähnlich wichtig für die Akkumulation sozialen Kapitals sind Premierenfeiern, die an einem Theater von der Größe des Julia, Ophelia und Titania Theaters im Schnitt einmal pro Monat stattfinden. Während der empirischen Studien konnte vielfach die Gelegenheit genutzt werden, das Verhalten der Theaterkünstler auf Premierenfeiern zu beobachten und die Beobachtungen in Interviews und informellen Gesprächen zu verifizieren. Ebenso wie der tägliche Austausch in der Kantine dienen Premierenfeiern der Akkumulation sozialen Kapitals und der Demonstration der Verfügbarkeit sozialen Kapitals. Premierenfeiern werden nicht nur von Mitarbeitern des eigenen Hauses besucht, sondern auch von auswärtigen Intendanten, Dramaturgen und Regisseuren, persönlichen Bekannten der Mitwirkenden (meist ebenfalls aus der Arbeitswelt Theater), Kritikern und sonstigen kulturell oder kulturpolitisch aktiven Akteuren einer Stadt. Damit sind sie der ideale Rahmen, um neue Bekanntschaften zu knüpfen und alte zu pflegen. In den Interviews beschrieben Schauspieler Premierenfeiern als Möglichkeit, die eigene Position im Feld durch „*Gesicht zeigen*“ zu festigen oder zu verbessern.

Auf die Frage, wie er seine Karriere voranbringen könnte, antwortete der vergleichsweise junge Ensembleschauspieler Jens nur halb scherzhaft: „*Hmm, öfter auf Premierenfeiern abhängen?*“

Vielen Bekannt- und Freundschaften innerhalb der Arbeitswelt Theater liegt durchaus wechselseitige Sympathie und das Interesse an der Persönlichkeit des anderen zugrunde. Interviewpartner betonten oft, dass ein Vorteil ihres Berufs die Zusammenarbeit mit ‚spannenden‘ oder ‚interessanten‘ Menschen sei. Dennoch ist es ein wesentliches Ziel der Netzwerkarbeit auf Premierenfeiern und in der Kantine, zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten zu sondieren. Von der Galerie eines der untersuchten Theater war wiederholt zu beobachten, wie sich auf Premierenfeiern um zentrale Akteure der Theaterwelt Gruppen von Gesprächspartnern bildeten. Intendanten wurden meist von Regisseuren, Autoren und anderen Akteuren der Kulturszene umstanden, während sich Schauspieler um Regisseure gruppierten. Die (scheinbar) ungezwungene Atmosphäre der Premierenfeier bietet eine gute Gelegenheit, begehrte Gesprächspartner auch dann anzusprechen, wenn kein gemeinsamer Bekannter anwesend ist, der den Kontakt herstellen kann. Wie bedeutend Premierenfeiern für die Akkumulation sozialen Kapitals sind, zeigt sich auch daran, dass diejenigen Schauspieler des Titania Theaters, die am Premierenabend auf der gut 45 Minuten Wegzeit entfernten Nebenbühne gespielt hatten, regelmäßig nach Vorstellungsende zur Feier im Haupthaus fuhren.

Schlussendlich zeigte sich auch, dass Schauspieler die Resultate ihres Arbeitseinsatzes und ihrer Vermarktungsbemühungen laufend kontrollieren. Sicherlich begünstigt vom berufsbedingten Gespür für situationsbezogenes Rollenhandeln, aber vor allem als Reaktion auf ihre prekäre Beschäftigungssituation beobachten Schauspieler kontinuierlich ihre eigene Position und die anderer Kooperationspartner in den Produktionsteams. Auf der Grundlage dieser Wahrnehmungen machen sie ihren Einsatz für die jeweilige Produktion davon abhängig, wie wichtig ihnen die Kooperation ist, welches ‚standing‘ sie innerhalb des Teams haben und welcher Aufwand für ein besseres standing notwendig wäre. Auf diese Weise kalkulieren Schauspieler fortlaufend Leistung und Gegenleistung, je nach Arbeitssituation mehr (außerhalb der Bühne) oder weniger (während des Spielens) bewusst. Dem Druck, qualitativ und quantitativ hohe Leistung liefern zu müssen, steht immer die Kontrollfrage nach den erhaltenen Gegenleistungen gegenüber. Dieses Kalkül mag auch in anderen Arbeitsbeziehungen nicht selten sein, durch den Bezug zu den unterschiedlichen, sich rasch abwechselnden Projekten wirkt es am Theater jedoch in viel konkreterer Form auf die tägliche Arbeit ein: „*Wenn ich vormittags eine gut bezahlte, prominente Filmrolle drehe und abends eine Inszenierung probe, von der ich nicht überzeugt bin, steht für mich außer Frage, wie ich an diesem Tag meine Arbeitsenergien aufteile. Das wird dem Intendanten nicht gefallen, ist aber so*“ (Ensembleschauspieler Felix).

Wie im vorangegangenen Abschnitt sollen die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung denen der quantitativen Befragung mithilfe des ViCaPP-Fragebogens gegenübergestellt werden. Inhaltlich mit der Selbstvermarktung von Arbeitskraft im Zusammenhang stehen diejenigen Skalen, die die Wettbewerbsorientierung der Befragten (Beispielitem: ‚Mit anderen wetteifern bereitet mir Vergnügen‘), die Intensität ihrer Leistungsmotivation (Beispielitem: ‚Auch nach sehr guten Leistungen bemühe ich mich, noch besser zu werden‘) und die Fähigkeit zur Selbstdarstellung (Beispielitem ‚Ich kann aus dem Stegreif über Themen sprechen, über die ich fast nichts weiß‘) erheben sowie die Skalen, die die Neigung, bestimmte Karrieretaktiken anzuwenden, messen. Hinsichtlich der Marktorientierung sind hier zwei Karrieretaktiken relevant: ‚Die eigene Attraktivität am Arbeitsplatz kennen und steigern (Beispielitem: ‚Hin und wieder bewerbe ich mich bei anderen Unternehmen, um meinen Marktwert zu überprüfen‘) und ‚Kontakte knüpfen und pflegen‘ (Beispielitem: ‚Nach Arbeitsende gehe ich öfters mit beruflich relevanten Personen aus‘). Für jede dieser Skalen wurden die Mittelwerte von Schauspielern und Bankangestellten verglichen.

Getestet wurden folgende Hypothesen:

H4: Arbeitende in transorganisationalen Arbeitsformen sind wettbewerbsorientierter als Arbeitnehmer in organisationalen Beschäftigungsverhältnissen (Skala Wettbewerbsorientierung).

H5: Arbeitende in transorganisationalen Arbeitsformen haben eine höhere Leistungsmotivation als Arbeitnehmer in organisationalen Beschäftigungsverhältnissen (Skala Leistungsmotivation).

H6: Arbeitende in transorganisationalen Arbeitsformen haben eine höhere Fähigkeit zur Selbstdarstellung als Arbeitnehmer in organisationalen Beschäftigungsverhältnissen (Skala Fähigkeit zur Selbstdarstellung).

H7: Arbeitende in transorganisationalen Arbeitsformen kennen ihre eigene Attraktivität am Arbeitsmarkt besser und sind stärker bemüht, selbige zu steigern als Arbeitnehmer in organisationalen Beschäftigungsverhältnissen (Skala KATA – Die eigene Attraktivität am Arbeitsmarkt kennen und steigern).

H8: Arbeitende in transorganisationalen Arbeitsformen sind mehr als Arbeitnehmer in organisationalen Beschäftigungsverhältnissen bemüht, ihre Karriere voranzubringen, indem sie gezielt Kontakte knüpfen und pflegen (Skala KATA – Kontakte knüpfen und pflegen).

Die Auswertungen zeigen (vgl. Anhang 8.6), dass Schauspieler zwar eine deutlich höhere Leistungsmotivation aufweisen als Bankangestellte (Mittelwerte: Schauspieler: 0,483, Bankangestellte: -0,695; $t(46) = -5,472$, p 2-seitig/ p 1-seitig = 0,000, H5 bestätigt), dass aber die Unterschiedstendenz der Mittelwerte für Wettbewerbsorientierung nur gering und nicht signifikant ist (Mittelwerte: Schauspieler: 0,197, Bankangestellte: -0,098; $t(46) = -1,094$, p 2-seitig = 0,277, p 1-seitig = 0,138, H4 nicht bestätigt). Ähnlich ambivalent ist die Auswertung

bezüglich der Karrieretaktiken: Schauspieler scheinen zwar stärker auf Kontaktpflege und Netzwerke zu setzen (Mittelwerte: Schauspieler: 0,128, Bankangestellte: -0,650; $t(46) = -2,975$, p 2-seitig = 0,005, p 1-seitig = 0,0025, H8 bestätigt), die ViCaPP-Werte wiesen jedoch nicht auf ein stärker ausgeprägtes Bewusstsein des eigenen Marktwerts oder stärkere Ambitionen, diesen zu steigern, hin (Mittelwerte: Schauspieler: -0,664, Bankangestellte: -0,567; $t(46) = 0,374$, p 2-seitig = 0,710, p 1-seitig = 0,355, H7 nicht bestätigt). Eine signifikante Unterschiedstendenz zeigt sich jedoch bei der Fähigkeit zur Selbstdarstellung, die bei Schauspielern deutlich ausgeprägter ist als bei Bankangestellten (Mittelwerte: Schauspieler: 0,557, Bankangestellte: -0,370; $t(46) = -3,532$, p 2-seitig = 0,001, p 1-seitig = 0,0005, H6 bestätigt). Zusammenfassend lässt sich mit Hilfe des ViCaPP-Fragebogens somit feststellen, dass Schauspieler zwar leistungsmotivierter zu sein und stärker strategische Kontaktpflege zu betreiben scheinen, aber dass eine stärkere Markt- oder Wettbewerbsorientierung als bei Bankangestellten, wie sie angesichts der Arbeitssituation in transorganisationalen Arbeitsverhältnissen zu vermuten wäre, nicht zu erkennen ist.

Diese Ergebnisse stimmen nur teilweise mit denen der qualitativen Untersuchung überein. Die oben beschriebenen Auswertungen der Teilstudie I zur Bedeutung sozialen Kapitals haben gezeigt, dass Schauspieler Beziehungen und persönliche Netzwerke strategisch nutzen, um zukünftige Kooperationsbeteiligungen zu sichern (vgl. Auch Kap. 4.1). Dieses Ergebnis der qualitativen Studie wird von ViCaPP gestützt: die Auswertung der Karrieretaktik-Skala ‚Kontakte knüpfen und pflegen‘ zeigt Schauspieler als derlei Aktivitäten gegenüber positiv eingestellt und ViCaPP attestiert ihnen außerdem eine hohe Fähigkeit zur Selbstdarstellung. Widersprüchlich sind hingegen die Befunde zur Marktorientierung. Während Schauspieler in Interviews und teilnehmenden Beobachtungen als klar marktorientiert und ihrer Position im Wettbewerb um Rollen sehr bewusst erschienen, ist die mit ViCaPP gemessene Wettbewerbsorientierung nicht signifikant höher als die der Bankangestellten und auch die Karrieretaktik ‚Die eigene Attraktivität am Arbeitsmarkt kennen und steigern‘ weder positiv noch von den Bankangestellten unterschiedlich ausgeprägt. Das Bewusstsein der eigenen Position im Feld und der starken Konkurrenz um diese Position, das Schauspieler in den Interviews erkennen ließen und das als hohe Marktorientierung interpretiert werden kann, wird somit in der ViCaPP-Analyse nicht deutlich.

Für diese Abweichungen zwischen Interview- und Fragebogendaten gibt es mehrere mögliche Erklärungen. Beispielsweise ist aufgrund der Größe der Samples nicht auszuschließen, dass wettbewerbs- und arbeitsmarktorientierte Bankangestellte im ViCaPP-Sample der Teilstudie II überrepräsentiert waren. Ebenso könnten im Theater-Sample erfolgreiche (das heißt an A- und B-Häusern tätige) Schauspieler mit hoher employability, die

den Druck des Arbeitsmarkts weniger stark spüren und sich daher als wenig marktorientiert einschätzen, überrepräsentiert gewesen sein. Um derlei Verzerrungen zu vermeiden, müsste ein größeres Sample beider Gruppen verglichen werden.

Zum anderen mag jedoch eine Rolle gespielt haben, dass Schauspieler sich grundsätzlich als künstlerisch motiviert handelnd verstehen und präsentieren und offen ökonomische Handlungslogiken zurückweisen. Fast alle Interviewpartner aus Sample I gaben an, dass ihre Kollegen sich in Karrieredingen sehr strategisch verhielten und stellten sich selbst in dieser Hinsicht als wenig aktiv dar. Insgesamt legen die qualitativen Studien die Vermutung nahe, dass Schauspieler ihre karrierestrategischen Aktivitäten tatsächlich zu einem erheblichen Teil nicht als solche wahrnehmen beziehungsweise angesichts des Verhaltens der Kollegen nicht für bemerkenswert strategisch, sondern für vollkommen normal halten. Vor diesem Hintergrund ist es gut möglich, dass sie die Likert-Skalen anders interpretierten als dies beispielsweise die Bankangestellten taten. Hinzu kommt, dass das Bild des für die Kunst lebenden Theaterkünstlers für Schauspieler essentiell ist: Schauspieler wollen, dass andere sie als künstlerisch motiviert wahrnehmen (vgl. Kap. 4.4.3). Die Interviews in Teilstudie I ließen darauf schließen, dass Schauspieler sich weder selbst als strategisch handelnd sehen noch von anderen als Karrierestrategen wahrgenommen werden wollen. Überspitzt formuliert: es ist nicht auszuschließen, dass sich die Fähigkeit der Schauspieler zur Selbstdarstellung nicht nur in den Mittelwerten auf der entsprechenden ViCaPP-Skala demonstriert, sondern auch in ihrer Fähigkeit, den Eindruck ökonomisch motivierten, marktorientierten Karrieristenhandelns zu vermeiden. Insgesamt war der Eindruck gesteigerter Marktorientierung in den qualitativen Studien, auch in den Interviews mit Sample III eindeutig (vgl. auch Haunschild 2004c). Es ist daher anzunehmen, dass der qualitative Forschungsansatz hier das angemessenere Abbild individueller Arbeitspraxis am Theater produziert.⁴⁶

Mit Ausnahme eines Teils der ViCaPP-Analysen zeigten sich ausgeprägte Marktorientierung und Bestreben zur Akkumulation sozialen Kapitals als typische Praktiken von Theaterschauspielern. Schauspieler sind sich der eigenen Position am branchenweiten Arbeitsmarkt und dem Wettbewerb mit ihren Konkurrenten bewusst. Sie sind für sämtliche Informationen über ihren Marktwert empfänglich und werten Kritiken, Besetzungsentscheidungen oder Projektangebote von außerhalb des Theaters kontinuierlich als Signale der eigenen Beschäftigungsfähigkeit aus. Interviewpartner gaben an, sich innerhalb des Theaters ebenso wie gegenüber Externen immer wieder anbieten und über gute

⁴⁶ Zu beachten ist allerdings, dass im Rahmen dieser Arbeit im strengen Sinne nur die ViCaPP-Analysen einen Vergleich zwischen Bankangestellten und Schauspielern ermöglichen. Ob und wenn ja inwieweit ähnliche Validitätsprobleme der ViCaPP-Skalen bei den Bankangestellten bestehen, müsste in einer gesonderten vergleichenden qualitativen Studie der beiden Berufsgruppen untersucht werden.

Leistungen, aber auch durch Engagement außerhalb der Bühne (Lesungen, Theatertage, Marketingaktionen) für weitere Besetzungen empfehlen zu müssen. Auch hier ist mit den vorliegenden Daten nicht zu klären, ob Schauspieler Marktorientierung und Drang zur Akkumulation sozialen Kapitals als persönliche Dispositionen mit in ihr Berufsleben gebracht haben, ob diese Merkmale Resultat beruflicher Sozialisationsprozesse sind oder ob beide Prozesse stattfanden. Dennoch ist die Tatsache, dass Beschäftigung in transorganisationalen Arbeitsformen auf individueller Ebene mit hoher Marktorientierung und einer Fokussierung auf die Akkumulation sozialen Kapitals einherzugehen scheinen, ein wichtiges Ergebnis der Analyse der Arbeitswelt Theater.

In Kapitel 4.3.1 wurde beschrieben, welche Formen transorganisationale Arbeit aus Sicht der einzelnen Theaterkünstler annimmt. Während sich zu jenem Themenkomplex in der Creative Industries-Literatur keine vergleichbaren Untersuchungen fanden, beschäftigen sich hingegen einige Studien vor allem der angelsächsischen Film- und Fernsehindustrie mit Fragen der in diesem Abschnitt behandelten Selbstvermarktung von Arbeitskraft. Die meisten Arbeitenden dieser Branchen sind Freiberufler, und entsprechend spielt die Notwendigkeit, Ver- und Aufträge zu sichern, eine große Rolle: „... *finding and negotiating work is the hardest part. Doing the work is the fun. Finding the work is the job*“ (Script Supervisor in Randle und Culkin (2000: 16)). Ein anderer Interviewpartner derselben Studie schätzte das Verhältnis von Arbeitssuche zu Arbeit auf 60:40 oder sogar 65:35 (Randle und Culkin (2000: 18)), wobei der Einstieg in die Branche als besonders schwierig beschrieben wird: „*Getting the first job is the hardest*“ (Interviewpartner in der Filmindustrie in Jones und DeFillippi (1996: 95); ähnlich Jones 1996 sowie Faulkner und Anderson 1987).

Obwohl es durchaus üblich ist, Initiativbewerbungen zu verschicken oder Lebensläufe in Internetdatenbanken zu präsentieren, sind diese Formen der Jobsuche wenig vielversprechend (vgl. Blair et al. 2001; Randle und Culkin 2005). Wie am Theater sind soziales Kapital und persönliche Kontakte entscheidend: „*I have never gotten a job off sending my resumé cold. Never, ever, and I have sent out hundreds of resumé, and I've never gotten a job that way ever. I have only gotten jobs because I knew someone in the office who could walk my resumé in*“ (Maskenbildnerin, zitiert in Blair et al. (2003: 629 f.)) und „*If I'm looking for work there's five people I call and if those people don't know someone who knows something, then I'm in trouble*“ (Art Director, zitiert in Randle und Culkin (2000: 16)). Blair et al. (2001) fanden in ihrer Studie heraus, dass 54% der Beragten ihren aktuellen Job über Freunde oder Verwandte vermittelt bekommen hatten, und auch Grugulis und Stoyanova (2008: 5) bilanzieren für ihre Untersuchung der Film- und Fernsehbranche: „By far the most successful job search tactic was contacting friends“ (ähnlich Baumann 2002). Randle und Culkin (2000: 16) entdeckten, dass ihre Interviewpartner bei derlei Selbstver-

marktungspraktiken spezielle Regeln befolgten: ‚[They would ring] up contacts from the set when in work rather than waiting to be out of work. This [...] strategy can be seen as a way of demonstrating one’s desirability as an employee, indicating usefulness as a contact who may have ‘inside’ information and avoiding being seen as overly instrumental ([s]he only rings when [s]he wants something)’. Ebenfalls in mehreren Studien wurde beschrieben, wie Arbeitssuchende ihren Lebenslauf gezielt manipulieren, um den branchenspezifischen Vorstellungen eines interessanten Künstlers zu entsprechen: *„I don’t put on my resumé that I was a high school teacher of 34 years because that counts against me”* (bildende Künstlerin in Bain (2005: 41)) und *„I’ve got a selective CV, there are some jobs I would never put on it. But at times you have just got to work because you have got to pay the bills”* (freiberufliche Filmregisseurin in Grugulis und Stoyanova (2008: 7)). Schlussendlich wird auch die am Theater beobachtete Bedeutung branchenweiter Treffen für andere Creative Industries bestätigt. In ihrer Studie der Filmindustrie beschreiben Jones und DeFillippi (1996: 96) ‚to maintain what the industry calls “face time” with key players’ als eine der zentralen Strategien der Arbeitssuche und Selbstvermarktung. Rosenblum illustriert das Selbstmarketing in der Kunstszene mit folgendem Zitat: *„he [painter Julian Schnabel] worked parties like a political candidate at a Fourth of July picnic”* (McGuigan (1982: 88) zitiert in Rosenblum 1985). Insgesamt stützen diese Befunde anderer Industrien die obige Interpretation der Ergebnisse der Studie der Arbeitswelt Theater sehr deutlich: Künstler und Kreative sind aktiv mit der Vermarktung ihrer Arbeitskraft befasst und folgen in dieser Selbstvermarktung bewusst bestimmten Strategien, die sich in den Creative Industries als erfolgreich erwiesen haben.

4.3.3 Verbetrieblichung der Lebensführung?

Als drittes Merkmal des Arbeitskraftunternehmers beobachteten Voß und Pongratz in ihren Studien eine ‚Vebetrieblichung der Lebensführung‘: Arbeitskraftunternehmer richten ihr gesamtes Leben auf die Erwerbsarbeit hin aus, um so viel Flexibilität und Mobilität wie möglich zu gewährleisten. Auch in der empirischen Erhebung am Theater trat das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben als ein zentraler Aspekt hervor, wie im Folgenden gezeigt werden soll.

Voß und Pongratz (1998; Pongratz und Voß 2003a, b, 2004) beschreiben, wie Arbeitnehmer in vermarktlichten Arbeitsbeziehungen ihr Privatleben so organisieren, dass es ihnen in der flexiblen und mobilen Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit größtmögliche Unterstützung bietet beziehungsweise so wenige Probleme wie möglich bereitet. In der Auswertung von Teilstudie I waren derlei Tendenzen zu einer Verbetrieblichung der Lebensführung deutlich zu erkennen. Bereits in Kapitel 4.3.1 wurde beschrieben, wie

vergleichsweise kompromisslos Schauspieler den Anforderungen ihres Berufs an räumliche Mobilität und zeitliche Flexibilität Vorrang geben vor den Bedürfnissen von und nach Lebenspartnern und Familien. Die Instabilität externer Terminvorgaben und Planungen zwingt sie, sich so wenig wie möglich festzulegen, um gute Angebote auch kurzfristig wahrnehmen zu können. Viele Interviewpartner berichteten, dass sie zeitliche oder finanzielle Verpflichtungen gezielt vermieden. Die freiberufliche Schauspielerin Elena beispielsweise hatte ihre Lebensversicherung gekündigt, da sie „*einfach nicht so weit planen*“ könne, und Ensembleschauspieler Tim achtete mittlerweile darauf, nur noch umzugskompatibles Mobiliar zu kaufen (vgl. Kap. 4.3.1). Mehrere Interviewpartner erwähnten, dass ihnen der Kauf von Immobilien schlicht nicht in den Sinn käme, da die räumliche Festlegung den am Theater typischen Karrierewegen widerspreche. Die private Lebensplanung ist kurz-, mittel- und langfristig vom Beruf diktiert, wobei das Ziel dieser Ausrichtung des Lebens auf den Beruf nicht die perfekte Planung ist, sondern vielmehr ein ständiges Bereithalten.

Besonders deutlich zeigt sich die Ausrichtung auf den Beruf im Bereich Partnerschaft und Familie. Auch wenn aufgrund der kleinen Samplegröße Rückschlüsse auf die gesamte Branche nicht möglich sind, so vermittelt Teilstudie I den Eindruck, dass Theaterkünstler in verhältnismäßig unstabilen Familien- und Partnerschaftskonstellationen zu leben scheinen und die langfristige Verpflichtung, die mit der Gründung einer Familie einhergeht, grundsätzlich scheuen. Während zum Untersuchungszeitpunkt im bundesdeutschen Gesamtdurchschnitt immerhin gut 50% der Bevölkerung in Familien mit Kindern lebten (vgl. Behrendt et al. 2003), hatte nur circa ein Viertel der Interviewpartner aus Sample I Kinder, die wiederum zu einem nicht geringen Teil beim (Ex-)Partner in einer anderen Stadt lebten. Fernbeziehungen und Trennungen beziehungsweise Scheidungen als Folge mobilen Berufslebens erwiesen sich als typisch für die Berufbiographien der Interviewpartner aus Sample I (ähnlich problematisch beschreiben Jones und DeFillippi (1996) die Auswirkung von Arbeit und Beruf auf das Privatleben in der Filmindustrie).

Schauspieler mit Kindern sehen sich ständigen Herausforderungen an Koordinations- und Improvisationstalent gegenüber. „*Ohne ständige Absprache geht gar nichts*“ fasste Ensembleschauspieler und Mutter Julia zusammen, „*man muss schon zaubern*“. Die nicht selten allein erziehenden oder in Patchworkfamilien lebenden Theatereltern wechseln so oft den Arbeits- und Wohnort, dass ihre eigenen Eltern zu weit entfernt leben, um bei der Kinderbetreuung regelmäßig oder bei spontanen Umstellungen des Proben- oder Aufführungsplanes helfen zu können. Um den ständigen Schwierigkeiten bei der Organisation von Kinderbetreuung zu entgehen, schickte die allein erziehende freiberufliche Schauspielerin Elena ihre Tochter auf die internationale Schule: „*Das kostet mich zwar tierisch viel Geld, aber weil*

Schule erst um vier, fünf aus ist, spar ich mir die Koble fürn Babysitter – und auch den Ärger, kurzfristig einen organisieren zu müssen, falls die Proben nicht früh genug zu Ende sind.“ Die Fremdvergabe vormals familiärer Aufgaben, insbesondere der Kinderbetreuung über längere Tagesabschnitte, ist für Theatermütter unabdingbar und selbstverständlich. Ihre Elternzeit brechen sie meist schon nach wenigen Monaten wieder ab, weil sie um einen erschwerten Wiedereinstieg fürchten. Sofern sie aufgrund ihrer Kinder Kompromisse eingehen, klingen diese für Theaterexterne oft nicht nach einer Einschränkung: *„Ich wollte mich einschränken, wegen meiner Tochter. Also nehme ich nur noch Jobs an, die nicht mehr als 400km von hier entfernt sind“* (freiberufliche Schauspielerin Elena, auch Ensembleschauspielerin und Mutter Julia sagte, sie schränke sich wegen ihres Kindes ein). Zwar stellt die Verbindung von Familienleben und Berufstätigkeit auch in vielen anderen Berufen eine Herausforderung dar (für einen Überblick über die diesbezügliche Work-Life-Balance-Diskussion vgl. Appelbaum et al. 2006; Blyton et al. 2006; Eikhof et al. 2007; Fleetwood 2007; Warhurst et al. 2008). Bemerkenswert war jedoch die nahezu unerschütterliche Hingabe an und Ausrichtung auf den Beruf, mit der die Interviewpartner über ihre Situation berichteten.

Die Ausrichtung der privaten Lebenspraxis auf den Beruf geht jedoch über ‚ständiges Bereithalten‘ in räumlicher und zeitliche Hinsicht hinaus. Dies wurde in den Interviews in zahlreichen eher unbedeutend erscheinenden Anmerkungen deutlich. Angesprochen auf Freizeitbeschäftigungen berichtete beispielsweise Ensembleschauspieler Matthias, er gehe *„natürlich oft ins Kino – um die Konkurrenz zu beobachten“*. Mehrere Interviewpartner erwähnten, dass sie in ihrer Freizeit Sport trieben, um sich für die Bühne fit zu halten. Ensembleschauspieler Tim berichtete, wie sich durch die permanente Anspannung während der Spielzeit der Gesundheitszustand so verschlechtere, dass sich gen Spielzeitende oft gegenseitig mit Aufputzmitteln ausgeholfen werde: *„Am Anfang sind alle noch fit, aber gegen Ende werden dann schon die Vitaminspritzen rumgereicht.“* Insgesamt zeichnete Teilstudie I das Bild einer ausgeprägten Ausrichtung auch kleinster Winkel des Schauspielerlebens, vom Bücherregal bis zum Freizeitvertreib, auf den Beruf: *„Du bist eigentlich mit dem Verein [dem Theater] verheiratet“* (freie Schauspielerin Anja).

Schlussendlich wurde das von Voss und Pongratz (1998; Pongratz und Voß 2003a, b, 2004) als Verbetrieblichung der Lebensführung bezeichnete Phänomen auch in Ausführungen der Interviewpartner zu Freundschaften deutlich. Beziehungen innerhalb der Arbeitswelt Theater haben immer auch einen ökonomischen Wert, da sie helfen, zukünftige Beschäftigung zu sichern. Dies gilt auch, und zum Teil gerade, für Freundschaften. Freundschaften stellen gleichzeitig soziales Kapital dar, das für berufliches Fortkommen instrumentalisiert wird. Die interviewten Theaterkünstler berichteten, dass sie karriereförderliche Freundschaftsdienste

einerseits durchaus nutzten und zu schätzen wüssten, dass sie es aber andererseits als problematisch empfänden, dass freundschaftliches Verhalten jederzeit auch gespielt und von ökonomischem Interesse getrieben sein kann. Mehrere Interviewpartner beschrieben, dass zwischenmenschlichen Beziehungen nicht selten eine „*gewisse Verlogenheit*“ anhafte und dass die Fokussierung des Privatlebens auf die Theaterfamilie in dem Moment problematisch werden könne, wo keinerlei Kontaktpersonen ohne potenzielles ökonomisches Interesse an der eigenen Person übrig blieben. Insgesamt zeigten die Interviews deutlich, dass die Verbetrieblichung der Lebensführung auch vor Freundschaften nicht halt macht.

Zusammengefasst macht diese Auswertung deutlich, dass individuelle Arbeits- und Lebenspraxis von Schauspielern durchaus Anzeichen der Verbetrieblichung der Lebensführung zeigt, die Voß und Pongratz in ihrer idealtypischen Formulierung des Arbeitskraftunternehmers beschreiben: Das Leben wird nach den Anforderungen des Berufes und auf diesen hin ausgerichtet. Entscheidend ist dabei nicht so sehr der Inhalt der jeweiligen Praktiken, sondern die ihrer Produktion zugrunde liegende handlungsleitende Logik. Von der Kinderbetreuung über Freundschaften, Mobiliar und Vermögensanlagen bis zu Freizeitaktivitäten werden alle Aspekte des Lebens nicht nur am Beruf ausgerichtet, sondern der in der Arbeitswelt gültigen ökonomischen Logik unterworfen. Das gesellige Beisammensein in der Theaterkantine ist nicht schon durch seinen – sozialen oder entspannenden – Wert gerechtfertigt, sondern durch den Beitrag, den es zur Vermarktung der eigenen Arbeitskraft leistet. Möbelarrangements werden nicht nach ästhetischen Gesichtspunkten ausgesucht, sondern danach, ob sie berufliche Mobilität befördern oder behindern. Kinder werden nicht auf die internationale Schule geschickt, um ihre Fremdsprachenkenntnisse zu perfektionieren, sondern weil die Schulzeiten der Mutter zeitliche Flexibilität im Arbeitsalltag ermöglichen. Persönliche Beziehungen werden nicht aus Interesse an der Freundschaft des anderen, sondern aufgrund ihrer potenziellen Karriererelevanz geschlossen, und umgekehrt wird die Freund(schaft)lichkeit anderer auf ökonomische Hintergedanken geprüft. In den Erzählungen der Interviewpartner aus Sample I wurde deutlich, dass Privatleben und Freizeitgestaltung, in denen man Handlungslogiken wie Liebe, familiäre oder freundschaftliche Zuneigung, Spiel, Nervenkitzel oder Neugier erwarten würde, bei Theaterkünstlern stark von ökonomischer Kosten-Nutzen-Logik geprägt sind. Diese Logik ist originär eine (betriebs-)wirtschaftliche, so dass es durchaus angemessen ist, die Lebenspraxis der Theaterschauspieler als eine verbetrieblichte zu verstehen.

Allerdings setzt die von Voß und Pongratz beschriebene Verbetrieblichung der Lebensführung des Arbeitskraftunternehmers – ähnlich wie das Konzept der Work-Life-Balance (vgl. Eikhof et al. 2007; Warhurst et al. 2008) – getrennte Sphären von Arbeit und

Leben voraus. Nur wenn Arbeit und Leben in einem ersten Schritt als eigenständige Muster von Praktiken erkennbar sind, kann eine Sphäre von der anderen vereinnahmt werden. Diese Trennung von Arbeit und Leben ist bei Theaterschauspielern nicht zwingend gegeben. Viele Praktiken lassen sich nicht eindeutig der einen oder der anderen Sphäre zuordnen, sondern können sowohl als Arbeits- als auch als Lebenspraktiken interpretiert werden.

Am offensichtlichsten wurden Überschneidungen von Arbeit und Leben im Hinblick auf persönliche Beziehungen. Die Interviewpartner aus Sample I gaben überwiegend an, dass sich ihr Freundschafts- und Bekanntenkreis hauptsächlich auf das Theater beschränke. Auch Liebesbeziehungen reichen oft nicht über die Grenzen der Theaterfamilien hinaus (ähnliches beschreiben Randle und Culkin 2000 für die Filmbranche). Ensembleschauspieler Tim konstatierte: *„In den zwei Jahren, die ich jetzt an diesem Haus und in der neuen Stadt bin, habe ich noch keinen kennen gelernt, der nichts mit dem Theater zu tun hat.“* Wie sehr persönlicher Kontakte auf die Theaterwelt beschränkt sind verdeutlicht auch die Erzählung des – ansonsten vergleichsweise aufgeschlossenen – Ensembleschauspielers Matthias, *„alle“* Kollegen hätten Partnerschaften innerhalb der Theaterwelt, nur er nicht, seine Freundin mache *„ganz was anderes“*. Die Freundin war Orchestermusikerin.

Die Überlappung von Kollegen- und Freundeskreis und damit von Arbeit und Leben scheint zwei Gründe zu haben. Zum einen haben befreundete Theaterkollegen ähnliche Arbeitsrhythmen, sie sind mit den Notwendigkeiten des Theaterbetriebs vertraut. Entsprechend haben sie mehr Verständnis dafür, wenn eine Verabredung aufgrund eines spontanen Einspringers abgesagt werden muss oder der Partner später nach Hause kommt, weil der Regisseur nach der Vorstellung noch zu einer Besprechung in die Kantine gebeten hat. Sowohl Schauspieler als auch Mitglieder der Theaterleitung verwiesen darauf, dass es einiger Anstrengung bedürfe, ein Leben neben der Theaterwelt aufrechtzuerhalten. Tägliche Arbeitszeiten und periodische Wechsel erschweren es, Beziehungen mit Arbeitenden in anderen Berufen zu pflegen. So berichtete Ensembleschauspieler Wolfgang über die negativen Auswirkungen des Berufes auf seine (gescheiterte) Ehe: *„Ich konnte meiner Frau nie versprechen, dass wir morgen ins Kino gehen werden.“* Theater-Externen fällt das Verständnis für unregelmäßige Arbeits- und nur eingeschränkt planbare Freizeit oft schwer, und auch die Künstler selbst finden es nicht immer leicht, die Anforderungen ihres Berufes zu vermitteln: *„Für Außenstehende ist es eben schwer nachzuvollziehen, warum es notwendig ist, nächtelang über Probleme bei der Inszenierung zu diskutieren“* (freier Regisseur Ophelia Theater). Inwieweit die Theaterkünstler die Mühe, Beziehungen zu Theaterexternen zu pflegen, auf sich nehmen, scheint von der Persönlichkeit abzuhängen: *„Möglich ist das [Beziehungspflege zu Theaterexternen] schon, aber*

man muss das halt auch wollen. Manche Kollegen sind einfach zu faul, um ausm Theater rauszugucken.“
(Ensembleschauspieler Matthias)

Zum anderen berichteten die Interviewpartner, dass die enge Zusammenarbeit den Aufbau von Freund- und Liebschaften innerhalb der Theaterfamilie fördere. Die intensive und oft sehr persönliche Arbeit lässt eine Vertrautheit mit der Person des jeweiligen Gegenübers entstehen, die über das für Kollegenbeziehungen übliche Maß hinauszugehen scheint. Auf dieser Basis entwickeln sich Kollegenbeziehungen oft zu Freund- oder Liebschaften, ohne dass dies anfangs beabsichtigt gewesen sein mag. Die Notwendigkeit, mit größerem organisatorischem Aufwand Beziehungen zu Theaterexternen zu pflegen, wird dann weniger zwingend: *„Es ist immer jemand da, mit dem du quatschen kannst“* (Ensembleschauspieler Tim).

Das Verschmelzen von Freundes- und Kollegenkreis ist ein Symptom einer grundsätzlicheren Einstellung: viele Interviewpartner beschrieben, dass sie schlicht nicht zwischen Arbeit und Leben unterscheiden (*„Wenn ich hier in der Kantine sitze, kann ich nicht eindeutig sagen, ob ich gerade Freizeit habe oder arbeite.“* (Ensembleschauspieler Tim)) und dass sie diese Unterscheidung auch nicht anstrebten. Sie sahen ihre Arbeit mehr als Berufung denn als Beruf und benutzen in ihren Erzählungen regelmäßig den Begriff „Theaterfamilie“, der an sich bereits eine Verschmelzung von Arbeit und Privatem darstellt (ähnlich bezeichnete die freie Schauspielerin Anja das Ensemble als eine *„Ersatzfamilie“*). Begriffe wie „arbeiten“ oder „Arbeit“ fielen selten, sie wurden durch „spielen“ oder „probieren“ ersetzt; statt „zur Arbeit fahren/kommen“ wurden auffällig oft Umschreibungen wie „reinkommen“ oder „ins Theater kommen“ benutzt. Auf Theaterexternes wurde mit Ausdrücken wie „die Welt da draußen“ Bezug genommen. Insgesamt vermittelten die Interviews ebenso wie die teilnehmenden Beobachtungen eher den Eindruck eines *„Leben[s] im und fürs Theater“* (Ensembleschauspielerin Hilde) denn des profanen Broterwerbs.

Die für Arbeitskraftunternehmer typische Verbetrieblichung der Lebensführung und Ausrichtung privater Planung und Aktivitäten auf den Beruf beschreiben das Verhältnis von Arbeit und Leben am Theater somit nur teilweise. Ebenso kennzeichnend für die Lebens- und Arbeitspraxis von Theaterkünstlern ist, dass Arbeit und Leben so miteinander verschmolzen sind, dass die Unterscheidung von Arbeitspraktiken und Lebenspraktiken eine analytische wäre, die im Alltag der Theaterkünstler kaum Relevanz besitzt. In Kapitel 5.2 wird untersucht werden, inwieweit diese Verschmelzung von Arbeit und Leben in Strukturen eingebunden ist, die transorganisationale Arbeitsformen auf gesellschaftlicher Ebene stützen.

4.3.4 Zwischenfazit

Ziel dieses Kapitels war es, aus arbeitssoziologischer Sicht und am Beispiel deutscher Theaterschauspieler die individuelle Arbeits- und Lebenspraxis von Arbeitenden in transorganisationalen Arbeitswelten zu untersuchen. Hierbei zeigte sich, dass Theaterschauspieler ihren Arbeitsalltag nicht nur in transorganisationalen Teams verbringen, sondern dass auch Parallelangagements, feldweite Akkumulation insbesondere sozialen und symbolischen Kapitals und regelmäßige Arbeitgeberwechsel für eine transorganisationale Ausrichtung alltäglicher Arbeitspraxis sorgen. Derlei transorganisationale Arbeitspraxis fordert räumliche Mobilität und zeitliche Flexibilität ebenso wie eine aktive Vermarktung der eigenen Arbeitskraft. Die Teilstudien I und II zeigten, dass Schauspieler derlei Beschäftigungsverhältnisse bevorzugen und ihnen mit vergleichsweise hoher Bereitschaft zu Mobilität, Flexibilität und Selbstvermarktung begegnen. Darüber hinaus zeichnet sich individuelle Arbeitspraxis am Theater durch eine ökonomisch motivierte Ausrichtung des Privatlebens auf die Erfordernisse der Arbeitswelt und durch die Verschmelzung von Arbeits- und Lebenspraxis aus.

In vielerlei Hinsicht entsprechen diese Befunde dem Idealtyp des Arbeitskraftunternehmers (Voß und Pongratz 1998): Die individuelle Arbeitspraxis der Theaterschauspieler lässt eine relativ ausgeprägte Selbstkontrolle und insbesondere eine beachtliche Selbstökonomisierung und Verbetrieblichung der Lebensführung erkennen. Der ‚neue Arbeitskrafttypus‘ (Voß und Pongratz 1998: 153) ist in der transorganisationalen Arbeitswelt Theater ein fest etablierter. Für andere Creative Industries existieren zu wenig Analysen künstlerischer Lebens- und Arbeitspraxis, um Rückschlüsse hinsichtlich der Aspekte Selbstkontrolle und Verbetrieblichung der Lebensführung ziehen zu können (vgl. auch Smith und McKinlay 2005; Warhurst 2010). Einige wenige Veröffentlichungen diskutieren den Aspekt der Beschäftigungsunsicherheit an sich, ohne jedoch Systematisierungen der empirischen Beobachtungen beispielsweise bezüglich typischer individueller Reaktionen vorzulegen. Obwohl sich Beschäftigungsverhältnisse in den einzelnen Creative Industries zum Teil gravierend unterscheiden (vgl. Kap. 3.2), zeigen sich ähnliche Probleme: die Kombination aus flexiblen, projekt-basierten Beschäftigungsverhältnissen und einem Überangebot an Arbeitskraft sorgt für beträchtliche Beschäftigungsunsicherheit und hohen Leistungsdruck und entsprechend negative Auswirkungen auf das Leben der Kreativen und Künstler insgesamt (vgl. Dex et al. 2000; Grugulis und Stoyanova 2008; Hesmondhalgh 2007b: 205 ff.; Jones und DeFilippi 1996; Randle und Culkin 2005; Smith and McKinlay 2005). Randle und Culkin (2005: 21) fassen die Situation in der US-Filmbranche beispielsweise wie folgt zusammen: ‚The long run effect of vertical disintegration of the film business has been to heighten insecurity

for those active in the industry and this has a major impact on the way that employment is experienced and the ways that lives are lived.’ In ihrer Studie der britischen Filmbranche stellten Dex et al. (2000) fest, dass die erheblich schwankenden Beschäftigungszeiten und -chancen bei weitem nicht nur als Chance auf selbstbestimmtes Arbeiten wahrgenommen werden, sondern als psychisch belastend. Insbesondere Kreativarbeiter mit familiären Verpflichtungen beschrieben die negativen Auswirkungen des hohen Leistungsdrucks. Dex et al.’s TV-Arbeiter befinden sich in der gleich Situation wie die Filmarbeiter, über die Randle und Culkin (2005: 14) schreiben: ‚such freedom [of working freelance – D.R.E.] is largely negated by the difficulties experienced in finding work.’ Jones und DeFillippi (1996: 96) ziehen für die Filmbranche eine Bilanz, die im Grundsatz auch für die Beschäftigungssituation in anderen Creative Industries zuzutreffen scheint: ‚For those who successfully navigate training, entrance, and advancement [...], the rewards are substantial – higher pay, greater freedom, and more challenging projects. However, the risks are also higher; training is funded by the individual – either through schooling or lower salaries – and the likelihood of success is slim.’

Als Resultat dieser prekären Arbeitssituation werde Phänomene beschrieben, die vor dem Hintergrund des Arbeitskraftunternehmerkonzeptes als Selbstökonomisierung von Künstlern und Kreativen verstanden werden können. So spricht beispielsweise Bain (2005: 29) von der Notwendigkeit, aus einer ‚distinctive and marketable individuality’ Kapital schlagen zu müssen. Andere Beispiele sind die bereits in Kapitel 4.3.2 beschriebenen Praktiken der Selbstvermarktung, die Feststellung, dass der Künstler selbst zur Marke wird (Schroeder 2005, 2006), die Beschreibung der ‚commodification of the producer’ und des ‚continuously selling oneself’ (Rosenblum 1985: 76) oder die Aussage eines Filmproduzenten (in Elsbach und Kramer (2003: 293)): ‚*What you’re selling is your passion. You’re rarely selling the idea. You are selling you. You are selling your commitment, your point of view.*’

Die Studie der Arbeitswelt Theater hat gezeigt, dass diese Selbstökonomisierung neben der vollständigen Ausrichtung auf den Beruf gezielte Vermarktungsstrategien und eine permanente Beobachtung des Arbeitsmarkts und der eigenen relativen Position darin verlangt. Theaterkünstler müssen soziales Kapital gewinnbringend nutzen können und den Druck, der aus ihrer unsicheren Position auf dem transorganisationalen Arbeitsmarkt resultiert, aushalten können, ohne dass ihre künstlerische Leistungsfähigkeit darunter leidet. Analysiert man diese Ergebnisse im Zusammenhang mit anderen Studien der Creative Industries, so zeigt sich, dass beruflicher Erfolg in transorganisationalen Arbeitswelten auf individueller Ebene folgende Voraussetzungen hat:

- Individuelle Akteure müssen ein vermarktbare, möglichst unverwechselbares künstlerisches Profil beziehungsweise eine authentische Rolle definieren, die sie

von anderen transorganisationalen Arbeitern unterscheidet und für potentielle Auftraggeber interessant macht (vgl. Baker und Faulkner 1991; Peterson 2005; Svejnova 2005). Je nach Branche muss dieses Profil möglichst experimentell und innovativ sein, um Erfolg zu haben (vgl. Bain 2005). Beruflicher Erfolg hängt entscheidend davon ab, wie gut ein Akteur seine eigene Position im Feld, seine Attraktivität für potenzielle Auftraggeber beziehungsweise seine *employability*, einzuschätzen und zu gestalten vermag: ‚awareness of both self, product and market become central resources‘ (Banks et al. 2000: 458).

- Individuelle Akteure müssen nicht nur künstlerische Qualifikation besitzen, sondern auch andere karriererelevante Fähigkeiten wie Verhandlungsgeschick und Teamfähigkeit (vgl. Christopherson und Storper 1989), die in gleichem Maße branchen- wie berufsspezifisch sind (vgl. Christopherson und Storper 1989). Gleiches gilt für das ebenso notwendige Wissen über die Spielregeln des Karrierefeldes, beispielsweise darüber, welche Ausbildungen wie wertvoll sind; wann es strategisch sinnvoll ist, Beschäftigungsverhältnisse einzugehen oder zu verlassen sowie wie und zu wem persönliche Beziehungen aufzubauen sind (vgl. Jones und DeFillippi 1996).
- Individuelle Akteure müssen Beschäftigungsunsicherheit aushalten, für Karriereentwicklung und -absicherung selbst aufkommen sowie eigenverantwortlich zukünftige Kooperationsbeteiligungen suchen. Gill (2002: 81) beschreibt die Situation von (insbesondere freiberuflichen) Künstlern und Kreativen zusammenfassend: ‚Individuals must become entirely self-governing and must bear the costs of all their training and professional development, of insurance, social security, sick pay, maternity leave, etc. They must also take responsibility for finding future work and for managing gaps between projects‘ (Gill 2002: 81; ähnlich Grabher und Ibert 2006). Da Kooperationsbeteiligungen immer befristet und Anschlussprojekte nicht immer in Sicht sind, ist künstlerische Identität die zentrale beschäftigungsrelevante Konstante: ‚Job security is weak [...] thus employability becomes a substitute for job security‘ (Benhamou 2000: 310).

Typisch für transorganisationale Arbeit in den Creative Industries ist somit, dass individuelle Akteure authentische, nach den Maßstäben der Kunst hoch bewertete künstlerische und kreative Leistungen hervorbringen müssen, die gleichzeitig am von ökonomischer Logik beeinflussten Arbeitsmarkt vermarktbar sein müssen. Diese beiden Anforderungen sind nicht zwingend komplementär, denn nicht jede Arbeitspraxis, die auf dem Arbeitsmarkt dringend benötigtes ökonomisches Kapital erwirtschaftet, trägt gleichzeitig zur Akkumulation

kulturellen und symbolischen Kapitals bei und umgekehrt (vgl. Kap. 4.1.3 sowie Eikhof 2010; Eikhof and Haunschild 2007). Obwohl das Erfordernis, künstlerische und ökonomische Ansprüche in der Vermarktung der eigenen Arbeitskraft zu integrieren, durchaus erwähnt und als potentiell problematisch eingeschätzt wird (vgl. beispielsweise Rosenblum 1985; Smith und McKinlay 2005), finden sich nur wenige Studien derjenigen Praktiken, mit denen diese Balanceleistung erbracht wird (vgl. aber Bain 2005; Banks et al. 2000; Eikhof und Haunschild 2006; 2007; Haunschild und Eikhof 2009a).

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass transorganisationale Arbeit auf individueller Ebene spezifische Anforderungen stellt, die weit über die Verantwortung für die eigene Arbeitsleistung im vergleichsweise begrenzten Rahmen eines Projekts oder einer Organisation hinausgehen. Entsprechend sind die oben beschriebenen Fähigkeiten nicht Pendant zu Stellenanforderungen im klassischen Sinne der Personalwissenschaft (vgl. etwa Rastetter 1996: 65 ff.; Schettgen 1996: 103-171), sondern sie sind globalere Dispositionen, die zu kontinuierlichen Reaktionen auf Anforderungen von Arbeit in einem transorganisationalen Kontext, einem Beschäftigungssystem oder Feld, befähigen (ähnlich Christopherson und Storper 1989). Ebenso, wie Personalbeschaffung in den Creative Industries kontinuierlich und über feldweite Mechanismen stattfindet (vgl. Kap. 4.2), ist individuelle künstlerische und kreative Arbeitspraxis, die ihre eigene Vermarktung immer mit einschließt, eine kontinuierlich transorganisationale, die auf globaleren Dispositionen zur Produktion feldkompatibler sozialer Praktiken basiert.

Über die Beschreibung von Künstlern und Kreativen als Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft hinaus hat die Analyse individueller Arbeitspraxis ein weiteres Ergebnis erbracht: Zumindest im Fall der Theaterkünstler kann das Verhältnis zwischen Arbeits- und Lebenspraxis insofern nur bedingt als Verbetrieblichung der Lebensführung im Sinne von Voß und Pongratz interpretiert werden, als dass Arbeit und Leben am Theater oft nicht als getrennte Sphären verstanden und gelebt werden. Diese Erkenntnis wirft die Frage auf, inwiefern (Theater-)Künstler eine spezifischen Form der Lebenspraxis aufweisen und inwiefern diese Lebenspraxis die Arbeitswelt Theater als Beschäftigungssystem stützt. Diese Frage, die über die in diesem Kapitel im Fokus stehende individuelle Praxis transorganisationaler Arbeiter hinaus auf die gesellschaftliche Einbettung von Arbeitspraxis verweist, wird in Kapitel 4.4.3 ausführlich diskutiert werden.

4.4 Transorganisationale Handlungslogik

Das Ziel der Analysen in diesem Kapitel 4 war es, die Beziehungen zwischen transorganisationaler Arbeit einerseits und Strukturen und Praktiken auf der Ebene des Feldes, der Organisation und des individuellen Akteurs andererseits zu untersuchen. Diese Herangehensweise geht auf die praxistheoretische Annahme zurück, dass individuelle (Arbeits-)Praxis nicht losgelöst, sondern nur in ihrer Einbettung in und Wechselwirkung mit Strukturen auf den Meso- und Makroebenen von Organisation, Feld und Gesellschaft zu verstehen ist (vgl. Kap. 1.1.4-1.1.6). In dieser Analyse wurden sowohl im engeren Sinne praxistheoretische und damit soziologische Konzepte angewendet (vgl. Kap. 4.1 und 4.3) als auch personalwissenschaftliche und institutionenökonomische Perspektiven eingenommen (vgl. Kap. 4.2).

Die praxistheoretische Analyse der Creative Industries als Feld der Kapitalakkumulation zeigte auf, dass individuelle Akteure in diesem Feld nicht nur ökonomisches Kapital, sondern auch kulturelles, soziales und symbolisches Kapital akkumulieren müssen, um an der Produktion von Kunst beteiligt sein und Beschäftigung finden zu können (vgl. Kap. 4.1). Gleichzeitig ist die Akkumulation dieses Kapitalbestands vornehmlich über die Beteiligung an Kooperationen zu erreichen, so dass Ein- und Aufstieg in dieser Arbeitswelt nur durch komplexe Tauschgeschäfte, in denen die unterschiedlichen Kapitalarten in bestimmtem Maße als Substitute wirken, möglich sind.

Auf der Ebene der Organisation wurde aus personalwissenschaftlicher Sicht deutlich, dass Personalbeschaffung in den Creative Industries zwar zunächst traditionelle Elemente der Personalbeschaffung (Vorstellungsgespräche, Arbeitsproben) zu enthalten scheint, aber dass Beschaffungsprozesse in dieser transorganisationalen Arbeitswelt eine eigenen Qualität und Dynamik haben (vgl. Kap. 4.2). Die für Personalbeschaffung zentralen Prozesse der Informationserhebung und -interpretation finden in den Creative Industries kontinuierlich und branchenweit statt. Künstlerische und kreative Leistungsfähigkeit als ausschlaggebendes Merkmal wird permanent beobachtet und innerhalb der jeweiligen Industrie offen diskutiert. Aufgrund dieser hohen Bedeutung kollektiver Interpretationen und aufgrund der Tatsache, dass Kooperationen befristet und Fehlbesetzungen daher schwer zu korrigieren sind, sind persönliche Beziehungen bei Besetzungs- und Beschäftigungsentscheidungen von besonderer Bedeutung.

Die soziologische Analyse der Arbeits- und Lebenspraxis in Kapitel 4.3 schlussendlich zeigte, dass individuelle Akteure in den Creative Industries in besonderem Maße in der Lage sein müssen, ihre eigene Arbeitskraft zu vermarkten, räumlich, zeitlich und inhaltlich flexibel zu sein und ihre Lebensführung den Anforderungen der Arbeitswelt unterzuordnen. Künstler

und Kreative müssen eine möglichst unverwechselbare und vermarktbare Rolle definieren und den Leistungsdruck, der aus ihrer unsicheren Situation auf einem von Nachfragern dominierten Arbeitsmarkt resultiert, aushalten können, ohne dass ihre künstlerische Leistungsfähigkeit darunter leidet.

Über diese Einzelergebnisse hinaus wird in der Zusammenschau dieser drei Untersuchungsperspektiven deutlich, dass in der Arbeitswelt Creative Industries eine spezifische Handlungslogik dominiert. In der theoretischen Grundlegung wurde beschrieben, dass die Praxistheorie sich zunächst auf die soziale Praxis, das heißt auf beobachtbare Entäußerungen individueller Akteure, konzentriert. Auf diese Weise soll vermieden werden, in bloße Spekulation über subjektive Wahrnehmungen, Persönlichkeitsstrukturen oder die Genese kollektiver Strukturen abzugleiten. Dennoch versucht auch die praxistheoretische Analyse, in den Praktiken der Akteure Regelmäßigkeiten zu erkennen, die auf dieser Praxis zugrunde liegende, akteursübergreifende Strukturen schließen lassen. Auf diese Weise werden beispielsweise die Investitionslogiken einzelner Felder sichtbar, das heißt diejenigen Spielregeln, nach denen die Investition der verschiedenen Kapitalarten in einem Feld entlohnt wird (vgl. Kap. 1.1.4). Wenn die Praktiken von Akteuren eine regelmäßige Konsistenz aufweisen, ist es plausibel, anzunehmen, dass sie auf gemeinsamen Grundannahmen über den Handlungszusammenhang, in den die jeweilige Praxis eingebunden ist, basieren, das heißt auf so genannten Handlungslogiken. Als Handlungslogik soll ein Set von Annahmen über Werte und Gesetzmäßigkeiten bezeichnet werden, das den Praktiken der Akteure in einem bestimmten Zusammenhang zugrunde liegt und die Produktion von Praktiken leitet (vgl. Kap. 1.1.4). Individuelle Wahrnehmung und Produktion von Praktiken folgen der jeweiligen Handlungslogik unabhängig vom diskursiven Bewusstsein der Akteure und gelenkt vom Praxissinn. Die jeweils wirksame Handlungslogik fasst damit alle Spielregeln zusammen, die der Akteur in diesem Augenblick für gültig annimmt. Dies werden die speziellen Regeln eines Feldes sein, in dem er sich befindet, aber auch übergeordnete Regeln der Gesellschaft oder anderer Felder, die für ihn in diesem Moment relevant sind. Die Handlungslogik, die in den Praktiken der Akteure erkennbar wird, ist damit umfassender als die Investitionslogik spezifischer Felder und bezieht sich auch nicht nur auf die Kapitalakkumulation im engeren Sinne. Vielmehr sorgt sie für eine generelle Ausrichtung der Praktiken an bestimmten Bezugspunkten und damit für erkennbare Muster in den Praktiken. Die Idee der Handlungslogik betont, dass (i) Praktiken strukturierte Momente aufweisen und dass (ii) unterschiedliche Ausprägungen dieser strukturierten Momente existieren, das heißt dass je nach Kontext verschiedene Handlungslogiken wirksam sein können (zur Entstehung

verschiedener Handlungslogiken vgl. Boltanski und Chiapello 2001, 2003; Bröckling et al. 2000; Deutschmann 2002; Türk et al. 2002).

Die in diesem Kapitel vorgestellten Untersuchungsergebnisse zeigen, dass sich auf der Ebene des Feldes, der Organisation und des individuellen Akteurs immer wieder dasselbe Motiv sozialer Praxis findet: die transorganisationale Ausrichtung. Die Analyse der Creative Industries als Feld der Kapitalakkumulation verdeutlicht, dass die Arbeitspraxis individueller Akteure, sei es ihre künstlerisch-kreative Tätigkeit in konkreten Kooperationen oder ihr strategisches Verhalten in Verhandlungssituationen, in die feldweite und damit transorganisationale Kapitalallokation und in ebenfalls Organisationen transzendierende Prozesse der Kapitalakkumulation eingebunden ist und nur in dieser transorganisationalen Ausrichtung verständlich wird. Personalbeschaffung, die in anderen Branchen als im Wesentlichen organisationaler Prozess abläuft, ist in den Creative Industries gleich in mehrfacher Hinsicht transorganisational: Zum einen basiert sie auf in feldweiten kollektiven Interpretationsprozessen konstruierten Bewertungen künstlerischer Leistungsfähigkeit (künstlerischer Reputation) und nutzt feldweite persönliche Netzwerke und Agenturen als transorganisationale Vermittlungs- und Informationsbeschaffungskanäle. Zum anderen wirken feldweite Zuschreibungsprozesse künstlerischer Reputation als Kontrollmechanismus, während die Merkmale des Beschäftigungssystems insgesamt (geringe Beschäftigungssicherheit, vergleichsweise niedrige Entlohnung, Überangebot an Arbeit) Selbstselektionsprozesse in Gang setzen, die ungeeignete Bewerber aus dem Feld fernhalten. Schlussendlich zeigt auch die Analyse individueller Arbeits- und Lebenspraxis, dass Arbeiter in den Creative Industries nicht nur in transorganisationalen Teams arbeiten und dank regelmäßiger Fluktuation transorganisationale Karrieren durchlaufen, sondern dass vor allem ihre kontinuierliche Vermarktung der eigenen Arbeitskraft mit allen dazugehörigen Aktivitäten (Netzwerkpflege, Vergleich mit anderen Akteuren, Definition des eigenen künstlerischen Profils, kontinuierliche Beobachtung des Arbeitsmarktes) nur als transorganisational ausgerichtete sozialer Praxis verständlich wird.

Auf allen drei Untersuchungsebenen spielen Organisationen zwar eine zentrale Rolle: sie beeinflussen über die Festlegung von Produktionsprozessen maßgeblich die Rahmenbedingungen künstlerischer und kreativer Arbeit, stellen Ressourcen bereit, treffen Besetzungs-, Beschäftigungs- und Produktmarktentscheidungen und bilden in vielen Creative Industries den direkten Kontext einzelner Kooperationen. Die oben zusammengefassten Ergebnisse lassen jedoch den Schluss zu, dass der wesentliche Bestandteil der Handlungslogik sozialer Praxis in den Creative Industries die gleichzeitige Orientierung an organisationsinternen *und* -externen Bezugspunkten ist. Die Produktion von Praktiken

orientiert sich an Organisationen transzendierenden Strukturen und Spielregeln. Aufgrund dieser dominierenden Ausrichtung kann die in den Creative Industries dominierende Handlungslogik als transorganisationale Handlungslogik verstanden werden. Diese Ausrichtung der Produktion von Praktiken auf das gesamte Feld derjenigen wirtschaftlichen Produktion, deren zentrale ökonomische Aktivität auf der Professionalisierung und Vermarktung künstlerischer Arbeitspraktiken basiert, ist ein zentrales Merkmal der Creative Industries als Arbeitswelt. Insgesamt macht die Analyse des unmittelbaren Kontextes künstlerisch-kreativer Arbeit auf den Ebenen des Felds, der Organisation und des individuellen Akteurs deutlich, dass transorganisationale Arbeit nicht lediglich eine Produktionsform darstellt, sondern dass diese Form von Arbeit in vielfacher Hinsicht und über den Arbeitsprozess im engeren Sinne hinausreichend in das Feld Creative Industries mit seinen transorganisationalen Strukturen und mit transorganisationaler Ausrichtung produzierten Praktiken eingebunden ist.

5. Transorganisationale Arbeit aus sozio-ökonomischer Perspektive

In Kapitel 3 dieser Arbeit wurde transorganisationale Arbeit als die für die Creative Industries (ideal-)typische Arbeitform beschrieben. Zwar sind transorganisationale Arbeitsformen in unterschiedlichen Industrien verschieden ausgeprägt, aber grundsätzlich wird Arbeit in den Creative Industries typischerweise in Kooperationen, mit loser Bindung zwischen Individuen, Organisationen und Kooperationen und eingebettet in transorganisationale Arbeitsmärkte erbracht. Aufbauend auf der Definition des Idealtyps wurde in Kapitel 4 der Kontext transorganisationaler Arbeitspraxis in den Creative Industries analysiert. Dabei wurde deutlich, dass zu transorganisationaler Arbeit komplementäre Strukturen und Muster von Praktiken existieren: feldweite Strukturen der Kapitalakkumulation, individuelle Flexibilitäts- und Mobilitätsbereitschaft gepaart mit der Fähigkeit zur Vermarktung der eigenen Arbeitskraft sowie Mechanismen der Personalauswahl, die Informationsasymmetrien wirksam reduzieren. Zu Beginn von Kapitel 4 wurde bereits betont, dass die vorliegenden Daten keine Rückschlüsse darauf zulassen, welche dieser Strukturen und Muster von Praktiken Voraussetzungen und welche Folgen transorganisationaler Arbeit sind. Hierzu wäre eine einheitlich konzipierte Langzeitstudie der Entwicklung von Produktions- und Arbeitsformen in einer signifikanten Anzahl kreativer Industrien notwendig. Es kann somit im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht geklärt werden, warum transorganisationale Arbeit sich in der in Kapitel 3 idealtypisch beschriebenen Form zum aus personalwissenschaftlicher und organisationstheoretischer Sicht hervorstechenden Merkmal der Creative Industries entwickelt hat. Die Studie der Arbeitswelt Theater und die Creative Industries-Forschung allgemein legen jedoch nahe, dass transorganisationale Arbeit als Arbeits- und Produktionsform in mehrfacher Hinsicht den Interessen von Organisationen und individuellen Akteure entgegenkommt und ein Komplement zu feldweiten und gesellschaftlichen Strukturen darstellt. Dieser Hypothese soll im Folgenden nachgegangen werden. Zunächst werden aus betriebswirtschaftlicher Perspektive diejenigen Vor- und Nachteile transorganisationaler Arbeit diskutiert, die zur Etablierung dieser Arbeits- und Produktionsform beigetragen haben könnten (vgl. Kap. 5.1). Diese Analyse wird in Kapitel 5.2 durch eine stärker soziologische Herangehensweise ergänzt, die die Beziehungen zwischen transorganisationaler Arbeit und den für die Creative Industries als Feld typischen Handlungsmotiven, Leitideen und Lebensstilen hinterfragt. Zwar lässt sich auch aus dieser kombiniert sozio-ökonomischen Perspektive die Entstehung transorganisationaler Arbeitsformen nicht eindeutig klären. Zum einen lassen sich aber zumindest Hinweise darauf finden, warum transorganisationale Arbeit als typische

Arbeitsform der Creative Industries entstanden sein mag und fortbesteht. Zum anderen ermöglicht diese Herangehensweise ein umfassenderes und damit aus praxistheoretischer Perspektive angemesseneres Verständnis der Einbettung transorganisationaler Arbeitspraxis in feldspezifische und gesellschaftliche Strukturen.

5.1 Transorganisationale Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Zu Beginn der Konstruktion des Idealtyps transorganisationale Arbeit wurde darauf hingewiesen, dass die im Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen produzierten sozialen Praktiken, die die Produktion eines Gutes oder einer Dienstleistung zum Ziel haben, aus zwei Perspektiven untersucht werden können: aus der Perspektive der diese Praktiken produzierenden Akteure und aus der Perspektive des Wertschöpfungsprozesses, dessen Teil sie sind (vgl. Kap. 3.1). Beide Perspektiven untersuchen denselben Ausschnitt der Empirie, aber während die erste Perspektive diese Empirie als Arbeit beziehungsweise als Geflecht von Arbeitsprozessen versteht, fokussiert die zweite Perspektive den Produktionsprozess von – im Falle der Creative Industries – kreativen und künstlerischen Produkten. In der Konstruktion des Idealtyps transorganisationale Arbeit wurde bereits deutlich, dass diese Unterscheidung lediglich eine analytische ist und dass transorganisationale Arbeit untrennbar mit den in den Creative Industries dominierenden Produktionsprozessen, der Produktion in zeitlich befristeten Strukturen, verbunden ist. Im Folgenden sollen Arbeits- und Produktionsprozessperspektive verbunden werden, um Zusammenhänge zwischen transorganisationaler Arbeit und Produktions- und Produktmarktstrukturen der Creative Industries zu diskutieren und um aufzuzeigen, inwieweit transorganisationale Arbeitsformen tradiertes betriebswirtschaftliches Denken über die Nutzung organisationaler Kernressourcen und das Verhältnis zu organisationsexternen Akteuren in Frage stellen.

5.1.1 Flexibilitätsanforderungen kreativer Produktion

Aus Produzentensicht ist künstlerische und kreative Produktion mit vergleichsweise hohen Absatz- und Produktionsrisiken verbunden. Zum einen hängt die Nachfrage nach kreativen und künstlerischen Gütern von – oft kurzlebigen – Trends und Geschmacksschwankungen ab. Technische Entwicklungen, Moden und Trends ebenso wie gesellschaftliche oder politische Ereignisse können die Nachfrage in unvorhersagbarer Weise beeinflussen. Derlei Veränderungen können strukturell sein wie beispielsweise im Fall der Entwicklung von MP3-Playern und digitalen Büchern, die die Absatzbedingungen von Musikproduzenten, Verlagen und Medienhäusern grundlegend veränderten (für einen Überblick über die

Produktmarktentwicklung in den Creative Industries vgl. u.a. Flew 2005; Hesmondhalgh 2007b; Rifkin 2005) oder sie können punktuell ein bestimmtes Thema oder Produkt betreffen (beispielsweise wurde in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Kinofilmen, Büchern und Theaterstücken zu Themen wie Terror und Religionspluralität auf den Markt gebracht, die ohne eine von den Terrorangriffen des 9. September 2001 angefachte Nachfrage kaum Absatz gefunden haben dürften). Produzenten künstlerischer Güter können derlei Veränderungen des Marktes und der Nachfrage nach ihren Produkten nur bedingt antizipieren und beeinflussen, was die kostendeckende Produktion künstlerischer und kreativer Güter erheblich erschwert (vgl. Kap. 2.1.3).

Zum anderen lassen sich die Ergebnisse künstlerischer und kreativer Arbeit zu Beginn des Produktionsprozesses nur eingeschränkt festlegen und vorausplanen. Künstlerische und kreative Arbeit hat ihre eigene, oft unvorhersehbare Dynamik. Zusammen mit der Tatsache, dass kreative und künstlerische Güter prinzipiell in unendlich vielen Variationen produziert werden können (*infinite variety property* der Creative Industries, vgl. Caves 2000: 6 f.), führt dies dazu, dass sowohl Produzenten als auch Künstler und Kreative im Vorhinein nicht genau wissen, welche spezifische Variation eines künstlerischen oder kreativen Gutes das Ergebnis eines bestimmten Produktionsprozesses sein wird. Von der genauen Spezifität des Produkts hängen jedoch wiederum dessen Vermarktungsmöglichkeiten und Erträge ab. Der Produktabsatz und damit der Beitrag eines Produktes zur Deckung der Kosten einer Organisation oder eines Produzenten ist in den Creative Industries somit nicht nur deswegen schwer vorherzusagen, weil die Nachfrage unberechenbar ist, sondern auch, weil nicht vollständig absehbar ist, welches Produkt zum Zeitpunkt des Markteintritts bereitgestellt werden wird.

Die Creative Industries-Forschung beschreibt diverse betriebswirtschaftliche Strategien, mit denen Produzenten versuchen, den Markterfolg ihrer Produkte wahrscheinlicher zu machen und die Gefahr des *nobody knows* (Caves 2000: 3) zu verringern – beispielsweise durch den gezielten Aufbau von Serien, Stilrichtungen und Stars oder die Mehrfachverwendung künstlerischer Outputs in unterschiedlichen Formaten (Buch, Kinofilm, DVD, Spielwaren; vgl ausführlicher Kap. 2.1.3). Da derlei Strategien den Markterfolg zwar wahrscheinlicher machen, ihn aber nicht garantieren, ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine weitere Möglichkeit, die mit künstlerischer und kreativer Produktion verbundenen finanziellen Risiken zu senken, interessant: die Reduktion von Produktionskosten, insbesondere von Fixkosten, durch die Flexibilisierung von Produktionsformen. Diverse Creative Industries-Forscher sehen im Bestreben ‚to us[e] flexibility to counter uncertainty‘ (Phelan und Lewin 1999: 183) den Auslöser für die Organisation kreativer und künstlerischer Produktion in

transorganisationalen Kooperationen, die wiederum in Netzwerke von Organisationen und Sub-Unternehmern eingebunden sind. Christopherson (1996: 93) beispielsweise beschreibt die Entwicklungen hin zu flexiblen Produktionsformen in der US-Filmindustrie folgendermaßen: ‚Producers, in turn, reduced their own risks in this highly competitive product market by organizing production around a network of subcontracting production companies which became increasingly specialised and provided services to both television and motion picture producers, to independent producers as well as to the majors and networks’. Auch Starkey et al. (2000) sehen in den flexiblen Produktionsformen der Fernsehbranche eine Reaktion auf gestiegene Flexibilitätsbedürfnisse angesichts zunehmender Produktmarkunsicherheiten. Faulkner und Anderson (1987: 887) verweisen zusätzlich auf den besonderen Character der für die Produktion kreativer und künstlerischer Güter notwendigen Inputs: ‚When complex combinations of specialized activity have to be quickly assembled, cost-bearing contingencies can be better handled by hiring on a per-project basis’ (ähnlich zu den betriebswirtschaftlichen Vorteilen transorganisationaler Produktion Bilton 2007: 26 ff.; Grabher 2001, 2002a, 2002b, 2004; Hesmondhalgh 2007b: 176 ff.; Howkins 2001: 136 ff.; Sydow und Staber 2002; Windeler und Sydow 2001).

Aus dieser Sicht können transorganisationale Arbeitsformen als Resultat der Bemühungen, die Produktion kreativen und künstlerischen Outputs möglichst flexibel an externe Gegebenheiten anzupassen und so betriebswirtschaftlich viabel zu machen, verstanden werden. Transorganisationale Kooperationen werden, das wurde in Kapitel 3 ausführlich beschrieben, zur Produktion eines bestimmten künstlerischen Gutes zusammengestellt und lösen sich wieder auf, wenn dieses Produkt (eine CD, ein Film, ein Buch) hergestellt oder, im Falle der darstellenden Künste, seine Bereitstellung in Form einer Aufführung nicht mehr länger erforderlich ist. Künstlerische und kreative Inputs können so genau dann eingesetzt und entlohnt werden, wenn sie gebraucht werden. In der Filmbranche beispielsweise machen Personalkosten 85% der Produktionskosten aus (vgl. Randle und Culkin 2000; für die Arbeitswelt Theater vgl. Kap. 2.2.2), so dass die mit der Flexibilisierung von Produktionsformen verbundene Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen durchaus großes Potential für die Reduktion von Fixkosten bietet: ‚In an industry that continues to experience cyclical trends, project-based (un)employment has become a necessity’ (Randle und Culkin 2005: 5). Flexible Beschäftigungsverhältnisse ermöglichen den Initiatoren von Kooperationen den Zugriff auf vergleichsweise hoch entlohnte Spezialisten ohne diese fest anstellen zu müssen, was die Produktion in transorganisationalen Kooperationen vergleichsweise fixkostenarm werden lässt: ‚Such a system [...] provides flexibility to meet rapid fluctuations in demand without large overhead expenditure, provides a path of upward

mobility for key groups of workers, by-passes employers lack of technical knowledge and assists in stabilising effort and task allocation' (Littler 1982: 67, in Blair 2001; ähnlich Benhamou 2000).⁴⁷

Transorganisationale Kooperationen können somit die Produktion künstlerischer und kreativer Güter aus betriebswirtschaftlicher Sicht attraktiv machen, weil sie Festanstellungen reduzieren und damit Fixkosten senken. Insbesondere die historische Entwicklung der Filmbranche vom Studiosystem zur Produktion in one-off Projekten (vgl. Kap. 3.1.2) legt nahe, dass dieser Vorteil nicht nur der Grund für das Fortbestehen, sondern eventuell auch für die Entstehung flexibler Produktionsformen und damit transorganisationaler Arbeitsformen sein mag. Im Vergleich der Industrien fällt auf, dass transorganisationale Kooperationen in denjenigen Industrien besonders stark ausgeprägt sind, in denen vergleichsweise hoher Marktdruck herrscht: Die Film- und Visual Effects-Industrie sind in besonders ausgeprägter Form um transorganisationale Kooperationen herum organisiert, während, insbesondere in Deutschland, Theater, Oper, Ballet und klassische Musik transorganisationale Kooperationen eher als Produktions- denn Organisationsform nutzen. Diese Beobachtung legt nahe, dass transorganisationale Kooperationen in denjenigen Branchen besonders ausgeprägt sind, in denen Einkünfte ausschließlich über den Markt erzielt werden können und betriebswirtschaftliche Zwänge nicht durch andere Zuwendungen, beispielsweise von öffentlicher Hand oder privaten Stiftungen, abgedeckt werden. Hierfür spricht auch das Beispiel der hinsichtlich der Intensität transorganisationaler Arbeitsformen zwiesgespaltenen Fernsehbranche: für große, gebührenfinanzierte Sender stellen Kooperationen eine Produktionsform dar, während die Produktion von Programmen in kleinen, freien Firmen stark um einzelne Kooperationen herum organisiert ist. Insgesamt führen diese Beobachtungen zu der Hypothese, dass transorganisationale Kooperationen umso stärker ausgeprägt sein werden, je mehr künstlerische und kreative Produktion unter betriebswirtschaftlichem Kostendruck steht. Die Tatsache, dass sich transorganisationale Kooperationen auch in denjenigen kreativen Industrien finden, in denen Kunstproduktion zu erheblichen Teilen nicht über den Markt finanziert wird, deutet jedoch darauf hin, dass betriebswirtschaftlicher Kostendruck und das Bestreben, Absatzunsicherheiten mit der Flexibilisierung von Produktion und Beschäftigung zu begegnen, nicht der einzige Grund für die Existenz transorganisationaler Arbeitsformen sein können. In Kapitel 5.2 werden daher

⁴⁷ Zu beachten ist allerdings, dass dieses System der flexiblen Nutzung von Arbeit auch deswegen vorteilhaft ist, weil branchenweit einheitliche Produktionsprozesse existieren und somit die Einarbeitungskosten für neue Mitarbeiter, die in anderen Branchen erhebliche sein können (vgl. Cascio 1991; Engelhard und Wonigeit 1989) in den Creative Industries äußerst gering sind. Im Normalfall ist der typische Produktionsablauf allen Beteiligten bekannt und die Reibungsverluste bei neu zusammengestellten Produktionsteams sind vernachlässigbar.

andere mögliche Erklärungsmuster für die Existenz transorganisationaler Arbeitsformen diskutiert.

5.1.2 Kernkompetenzen und der Einfluss organisationsexterner Akteure

Die obige Analyse transorganisationaler Arbeits- und Produktionsformen aus betriebswirtschaftlicher Sicht spiegelt Argumente des strategischen (Personal-)Managements wider. Dort wird ebenfalls die Idee, auf Flexibilitätsanforderungen mit einem flexiblen Arbeitskräfteeinsatz zu reagieren, diskutiert (vgl. Haunschild 2004c: 95-106; Legge 1995: 141-145; Mikl-Horke 1997: 165ff.). In der Personalwissenschaft und -praxis wurde in diesem Zusammenhang das Modell der ‚flexible firm‘ (core-periphery model) besonders einflussreich (vgl. Atkinson 1984; s.a. Cappelli 1995; Hunter et al. 1993; Legge 1995: 145ff; Wimmer und Neuberger 1998: 210). Das ‚flexible firm‘-Modell geht davon aus, dass Organisationen funktional und numerisch flexibel sein müssen, das heißt dass sie ihren Personaleinsatz schwankenden Anforderungen sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht anpassen können müssen. Diese Flexibilität soll erreicht werden, indem Beschäftigtengruppen abhängig von der Bedeutung der von ihnen wahrgenommenen Tätigkeiten unterschiedlich ausgestaltete Beschäftigungsverhältnisse erhalten. Mitarbeiter, die Dank vielseitiger Qualifikationen, Unternehmenskenntnisse oder Kontakte für den Organisationserfolg besonders wichtig sind, werden mit langfristigen Verträgen und Maßnahmen wie Personalentwicklung, Beförderung im internen Arbeitsmarkt oder Karriereplanung möglichst eng an das Unternehmen gebunden (ausführlich zu den unterschiedlichen theoretischen Begründungen dieser Empfehlung vgl. Wilkens 2003: 95-129). Sie werden als Kern- oder Stammebelegschaft bezeichnet und sollen im Mittelpunkt der personalwirtschaftlichen Strategien des Unternehmens stehen (vgl. Wimmer und Neuberger 1998: 174 ff.). Von dieser Kernbelegschaft abgegrenzt ist die Randbelegschaft, die vor allem numerische Flexibilität sichern soll. Zur Randbelegschaft gehörende Arbeitnehmer haben oft atypische Beschäftigungsverhältnisse mit geringerer Beschäftigungssicherheit, ein niedrigeres Qualifikationsniveau und erhalten geringere Löhne. Innerbetriebliche Aufstiegschancen und Personalentwicklungsmaßnahmen stehen diesen Arbeitnehmergruppen nur bedingt offen, da derlei Investitionen aus Unternehmenssicht geringere Renditen erwarten lassen als Investitionen in die Kernbelegschaft und somit als betriebswirtschaftlich unattraktiver gelten. Insgesamt zeichnet sich die Randbelegschaft durch eine geringere Bindung an die Organisation aus (ebd.).

Derlei Überlegungen finden sich in der Perspektive des resource based view wieder (vgl. Barney 1991; Penrose 1980; Rasche und Wolfrum 1994; Schreyögg 2000; zu Knyphausen 1993; zu Knyphausen-Aufseß 2000), demzufolge Organisationen sich auf diejenigen

Ressourcen konzentrieren (sollen), deren Nutzung ihnen einen Vorsprung gegenüber anderen Organisationen im Feld verschaffen können. Für jede Organisation, so die Grundidee, lassen sich Kernressourcen identifizieren, die für den Erfolg der Organisation entscheidend sind. Diese Ressourcen können materieller oder immaterieller Natur sein; sowohl einzigartige Rohstoffe und Immobilien als auch Produktionsabläufe oder Arbeitskräfte mit besonderen Qualifikationen oder firmenspezifischem Wissen gelten als mögliche Quellen von organisationalem Erfolg und von Wettbewerbsvorteilen. Um aus der exklusiven Nutzung der Kernressourcen Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Organisationen erzielen zu können, müssen speziell auf die effektive Nutzung dieser Ressourcen abgestimmte Unternehmenstrategien entworfen werden und dürfen externe Einflüsse auf diese Kernressourcen gar nicht oder nur kontrolliert zugelassen werden. Im Zusammenhang mit transorganisationaler Arbeit sind diese Argumentationslinien insofern interessant, als dass transorganisationale Arbeitsformen genau das Gegenteil dessen bewirken, was aus den Perspektiven des resource based view oder des flexible firm-Modells empfohlen wird: für den Organisationserfolg besonders bedeutende individuelle Akteure sind über transorganisationale Kooperationen nur lose an die Organisation gebunden und durch die transorganisationale Organisation und Ausrichtung von Arbeits- und Produktionsformen haben organisationsexterne Akteure Einfluss auf zentrale Prozesse und Ressourcen. Beide Aspekte sollen im Folgenden näher untersucht werden, wobei insbesondere Ergebnisse der Theater-Studie herangezogen werden.

Das Beispiel Theater zeigt erstens, dass das flexible firm- beziehungsweise core-periphery-Modell in seiner vom resource based view inspirierten Form in transorganisationalen Arbeitswelten nur begrenzte Erklärungskraft hat (für die folgenden Ausführungen vgl. ausführlich Haunschild 2004c: 98 ff.). Langfristig, in der Regel mit unbefristeten Verträgen und weitgehend dem Normalarbeitsverhältnis entsprechenden Beschäftigungsverhältnissen an das Theater gebunden sind technisches und betriebsorganisatorisches Personal, das heißt Handwerker in den Bühnenwerkstätten, Angestellte in der Buchhaltung, dem Vorderhaus und anderen Serviceabteilungen. Diese Organisationsmitglieder sind zwar unabdingbar für die Aufrechterhaltung des Theaters als Kulturbetrieb, aber sie übernehmen keine für die künstlerische Ausrichtung des Hauses essentiellen Aufgaben. Im personalwirtschaftlichen Sinne sind sie zwar insofern Stammebelegschaft, als dass sie langfristig an die Organisation gebunden sind. Aber da es nicht ihre Arbeitspraktiken sind, die das Theater als Kulturproduzent ausmachen, wäre es wenig sinnvoll, sie als Kernbelegschaft zu bezeichnen. Die zentralen Ressourcen künstlerischer Produktion am Theater sind die Künstler. Obwohl ohne kaufmännische und technische

Abteilungen keine Produktion möglich wäre, hängen Erfolg und Misserfolg von Theaterarbeit zuvorderst davon ab, welche Schauspieler, Regisseure, Bühnen- und Kostümbildner, Autoren und Dramaturgen ein Intendant um sich zu versammeln und für das Theater zu arbeiten zu bringen vermag. Diese Akteure arbeiten jedoch in transorganisationalen Arbeitsformen und mit der für diese Arbeitsform typischen losen Kopplung an Organisationen: Schauspieler, Dramaturgen, Hausregisseure und künstlerisch tätige Bühnenmeister arbeiten auf Basis befristeter Arbeitsverträge nach NV Bühne, für Intendanten gelten befristete Intendantenverträge und Regisseure, Bühnen- und Kostümbildner sowie Gastschauspieler haben zeitlich und inhaltlich noch enger begrenzte Gast- oder Werkverträge (vgl. Kap. 2.2.6, 3.2.2). Diese Gruppe von Arbeitenden könnte insofern als Kernbelegschaft bezeichnet werden, als dass ihre von ihren künstlerischen Fähigkeiten, ihrem Kunstverständnis und ihrem Selbstverständnis als Künstler geprägte Art der Aufgabenerfüllung den Charakter des Theaters, seine künstlerische Ausrichtung und die Qualität seiner Produkte entscheidend prägt. Sie ist jedoch keine Stammebelegschaft im Sinne der üblichen Interpretation des flexible firm- oder core-periphery-Modells, die Kern- und Stammebelegschaft synonym versteht und mit diesem Begriff die zentralen und langfristig an die Organisation gebundenen Humanressourcen bezeichnet. Am Beispiel Theater lässt sich somit erstens zeigen, dass für transorganisationale Arbeit eine begriffliche Gleichsetzung von Stammebelegschaft und Kernbelegschaft zumindest dann unangemessen ist, wenn mit diesen Begriffen die aus Organisationssicht besonders ‚wertvollen‘ Mitarbeiter bezeichnet werden sollen: Die Stammebelegschaft des Theaters ist gerade nicht die für die Theaterproduktion entscheidende Kernbelegschaft. Diese Diagnose gilt in noch stärkerem Maße für diejenigen Creative Industries, in denen transorganisationale Arbeit nicht nur eine Produktions- sondern auch eine Organisationsform darstellt, wie etwa die Film- oder Fernsehindustrie (eine ähnliche Kritik der Erklärungskraft der core-periphery models wird findet sich auch in Blair 2001; DeFillippi und Arthur 1998).

Zweitens verdeutlicht das Beispiel Theater einen – zumindest aus der Perspektive des resource based view – überraschenden Umgang mit Kernressourcen. Der Erfolg eines Theaters steht und fällt mit seinen Inszenierungen. Um als Organisation existieren zu können, muss ein Theater ein sowohl beim Publikum als auch bei den Kunstkritikern erfolgreiches Repertoire vorweisen können. Aus Sicht des resource based view wären somit eben jene künstlerischen Produktionen die Kernressourcen des Theaters, die es strategisch zu entwickeln gälte und die – wenn überhaupt – nur kontrolliert dem Einfluss Organisationsexterner ausgesetzt werden dürften. Die empirische Studie zeigt jedoch, dass genau das Gegenteil der Fall ist: Die strategische Entwicklung des Repertoires obliegt den befristet beschäftigten Intendanten und Mitgliedern der Theaterleitung, die operative Kernaktivität (die Produktion einzelner Stücke)

wird von produktionsbezogen engagierten freiberuflichen Regieteams aus Regisseur, Bühnen- und Kostümbildner geleitet und die an ihnen beteiligten Schauspieler sind ebenfalls nur befristet angestellt.

Die Konsequenzen dieser losen Kopplung der beteiligten Akteure und des Einflusses organisationsexterner Akteure auf die künstlerische Produktion als Kernressource der Organisation Theater werden besonders mit Blick auf Regisseure deutlich. Regisseure beziehungsweise Regieteams werden auf Basis ihrer Reputation angestellt, um eine bestimmte Inszenierung zu erarbeiten. Mit dem Engagement eines Regieteams kaufen Theaterleitungen bewusst ein bestimmtes Verständnis von Theaterkunst, einen bestimmten Inszenierungs- und Interpretationsstil ein. In der Ausführung des Inszenierungsauftrags haben insbesondere die Regisseure weitreichende Freiheiten. Sie bestimmen die Zusammensetzung des Kooperationsteams, leiten Proben, entscheiden über die schauspielerische Arbeit sowie über Kostüme, Bühnenbilder, Maske, Licht und Ton und sind für die Personalführung des Teams zuständig. In der Wahrnehmung dieser Aufgaben werden sie von diversen Akteuren unterstützt, aber letztendlich liegen sämtliche künstlerisch-inhaltlichen und organisatorischen Entscheidungen beim Regisseur und nur in seltensten Fällen greift der Intendant direkt oder über die Produktionsdramaturgen ein.⁴⁸ Der künstlerische Produktionsprozess und damit die Kontrolle über das Produkt, mit dem die Organisation Theater auf den Markt tritt, ist somit fest in der Hand von organisationsexternen Akteuren, die von lose an die Organisation gebundenen Organisationsmitgliedern (Schauspielern, Dramaturgen, Theaterleitung) unterstützt und kontrolliert werden.

Darüber hinaus hat mit dem Regisseur ein organisationsexterner Akteur beträchtlichen Einfluss darauf, wie die Organisation Theater ihre Ressourcen nutzen kann. Die Interviews mit Schauspielern aus Sample I zeigten deutlich, dass Regisseure nicht nur unterschiedliche Auffassungen von Theaterkunst, sondern auch ihren jeweils eigenen Führungsstil haben und in sehr unterschiedlicher Weise in der Lage sind, Schauspieler zu künstlerischer Leistung und persönlicher Kooperation zu motivieren. Am Titania Theater beispielsweise hatten sich zur Untersuchungszeit um die zwei meist engagiertesten und damit einflussreichsten Regisseure feste Gruppen von Ensembleschauspielern gebildet. Während Regisseur 1 einen minimalistischen, oft die Texte verfremdenden Inszenierungsstil pflegte, wenig schauspielerische Anweisungen gab und auch in Krisensituationen selten eingriff, arbeitete Regisseur 2 in intensiver, direkter Kooperation mit den Schauspielern an Rollen und Szenen

⁴⁸ Nur der Chefdramaturg des Titania Theaters berichtete von einer Produktionskrise, in der der Regisseur eine Woche vor der Premiere entlassen und das Stück von Intendant und Dramaturg zu Ende inszeniert wurde. Er betonte, dass es sich dabei um eine absolute Ausnahme gehandelt habe. Die anderen interviewten Theaterleitungsmitglieder konnten keinerlei derartige Erfahrungen berichten, was den Ausnahmestatus dieses Falls zusätzlich betont.

und orientiere sich eng an den Textvorgaben. Wie eng die Bindung an diese beiden Regisseure mit ihren konträren Kunst- und Arbeitsauffassungen war, wurde im Gespräch mit einem Dramatiker über die mögliche Besetzung für seine Uraufführung besonders deutlich. Auf einen Besetzungsvorschlag der Autorin antwortete dieser: „*Vergiss es. Die [Schauspielerin] wäre ideal, aber die ist [Regisseur 1], die spielt nicht mit [Regisseur 2].*“ Auch wenn Schauspieler sich einer Besetzung offiziell nicht verweigern könnten, war die Lagerbildung am Titania Theater zu diesem Zeitpunkt so ausgeprägt, dass die Theaterleitung es vernünftigerweise vermied, Schauspieler aus dem einen Lager für Stücke unter der Leitung des anderen Regisseurs zu besetzen. Am Ophelia Theater zeigten sich ähnlich stabile Konstellationen zwischen zwei Autor-Regisseuren und ihren jeweiligen Protagonisten, denen sie die Rollen gezielt auf den Leib schrieben.⁴⁹ Diese Beispiele illustrieren, wie transorganisationale Arbeitsformen dazu führen können, dass Organisationsexterne (die Regisseure) nicht nur die künstlerische Qualität des Produkts beeinflussen können, sondern auch den Einsatz und die Nutzung zentraler organisationaler Produktionsressourcen (der Schauspieler).

Schlussendlich hat die lose Kopplung von Akteuren und Organisationen oft Auswirkungen in organisatorischer Hinsicht. Regisseure betreuen regelmäßig mehrere Produktionen an unterschiedlichen Theatern gleichzeitig und alle Auftraggeber haben ein Interesse daran, die Proben vom Regisseur selbst und nicht vom Regieassistent oder Produktionsdramaturg geleitet zu sehen. Da die Produktionsorte in der Regel mehrere Hundert Kilometer voneinander entfernt liegen und künstlerische Produktionsprozesse nur bedingt planbar sind, kommt es immer wieder zu Konflikten, wenn ursprüngliche, auf die Bedürfnisse aller Vertragspartner abgestimmte Proben- und Terminpläne nicht eingehalten werden können. Derlei Konflikte werden umso wahrscheinlicher, je erfolgreicher Regisseure und Regieteams sind und je intensiver der Wettbewerb um ihre Verfügbarkeit ist. Analoges gilt für begehrte Autoren und Gastschauspieler. Aus der Perspektive des resource based view ist die eingeschränkte Kontrolle der Organisation über für die Erreichung der Organisationsziele zentrale Ressourcen – Regisseure, Autoren, Gastschauspieler – Ursache dieser Konflikte.

In den oben beschriebenen Beispielen aus der Arbeitswelt Theater führen transorganisationale Arbeitformen dazu, dass zentrale Akteure nur lose an Organisationen gebunden sind und Organisationen Einsatz und Nutzung der für ihre Produktion zentralen Ressourcen nur bedingt kontrollieren können. Diese Situationen waren weder temporär noch wurden sie in der empirischen Studie der Arbeitswelt Theater als außergewöhnlich

⁴⁹ Zu berücksichtigen ist hierbei jedoch, dass es sich sowohl bei den Schauspielern des Titania Theaters als auch des Ophelia Theaters um innerhalb Deutschlands überdurchschnittlich erfolgreiche Schauspieler handelt, bei denen den Theaterleitungen daran gelegen ist, sie durch möglichst wenige Besetzungen gegen ihren Willen ‚bei Laune zu halten‘. Weniger erfolgreiche Schauspieler haben geringere Aussichten, dass ihre künstlerischen Präferenzen bei Besetzungen berücksichtigt werden.

beschrieben; sie sind vielmehr im transorganisationalen Produktionssystem dieser und anderer Creative Industries angelegt. Gander et al. (2007) sowie Gander und Rieple (2002) beschreiben einen ähnlich hohen Einfluss organisationsexterner Akteure in der Musikindustrie, und Cohendet und Simon (2007) betonen, dass in der Videospieldproduktion nicht nur zentrale kreative Ressourcen sondern auch entscheidende Lernprozesse außerhalb der auf sie angewiesenen Organisationen angesiedelt sind. Banks et al. (2002: 259 f.) stellen für die New Media-Branche fest: ‚In a number of cases, creativity was now located outside the traditional boundaries of ‘the firm’. [...] the role of the ‘external’ creative expert is perhaps becoming more pronounced and vital than in other, more traditional, industry sectors – how to manage this will be a key issue.‘ Diese Beispiele zeigen, dass die vom resource based view inspirierte Perspektive auf Organisationen als gegenüber ihrer Umwelt vergleichsweise abgegrenzte Gebilde, die eine stabile Kernbelegschaft halten und aus der exklusiven Nutzung von Kernressourcen Wettbewerbsvorteile ziehen, künstlerische Produktion in den Creative Industries nur bedingt erklären kann. Noch deutlicher wird die Unzulänglichkeit einer derartigen Perspektive beim Blick auf die Filmbranche oder die Visual Effects Industrie, in denen Organisationen als stabile Kooperationsgefüge und Mittelpunkt der Produktion kaum noch eine Rolle spielen (vgl. Kap. 3.1.2, 3.2). In stärkerem Maße als am Theater prägen in diesen Industrien Kooperationen Produktionsprozesse und Produkte. Kernressourcen im Sinne des resource based view lassen sich hier bestenfalls auf Kooperationsebene ausmachen, aber da Kooperationen weder stabil noch gegenüber ihrer Umwelt abgeschlossen sind, fehlen zu viele für den resource based view zentrale Analyseeinheiten. Ein weiteres Ergebnis der betriebswirtschaftlichen Perspektive auf künstlerische Produktion in transorganisationalen Kooperationen ist somit, dass in den Creative Industries ein Verständnis von und strategischer Umgang mit Kernressourcen zu herrschen scheinen, welche von herkömmlichen Modellen der Unternehmensführung abweichen.

5.1.3 Ressourcenbindung und Loyalität

Die ressourcenorientierte Perspektive auf transorganisationale Arbeit und Produktion in den Creative Industries legt die Frage nahe, ob in diesen Branchen auf eine andere Weise als die vom resource based view vorgeschlagene enge Bindung von Kernressourcen versucht wird, die Verfügbarkeit zentraler Ressourcen zu sichern. Sowohl in der eigenen Untersuchung als auch in anderen Studien wurde diese Frage nicht gezielt untersucht, wenngleich einige Autoren die Relevanz dieser Frage allgemein ansprechen (vgl. Banks et al. 2002; Cohendet und Simon 2007; Gander et al. 2007; Gander und Rieple 2002). Auffällig ist in diesem Zusammenhang

jedoch ein Aspekt, der sowohl in den Ergebnissen der Arbeitswelt Theater als auch in anderen Studien eine prominente Stellung einnimmt: die Loyalität zu individuellen Akteuren.

In der Arbeitswelt Theater beispielsweise versuchen Theaterleitungen gezielt, reputationsreiche Regisseure und Autoren zu binden, deren Inszenierungen eine Chance haben, auf den Theatertreffen in Mülheim oder Berlin ausgezeichnet zu werden – unter anderem weil ein Repertoire mit derlei Inszenierungen und Kooperationspartnern die Wahrscheinlichkeit erhöht, als Theater des Jahres ausgezeichnet zu werden, was wiederum positive finanzielle Folgen hat. Intendanten und freiberuflich arbeitende Regisseure und Autoren pflegen oft enge Bindungen zueinander, insbesondere, wenn Intendanten einzelne Künstler in frühen Karrierephasen gezielt gefördert haben. Die Intendanten des Titania und Ophelia Theaters arbeiteten im Untersuchungszeitraum gezielt mit Regisseuren und Autoren zusammen, die sie über einen längeren Zeitraum begleitet hatten. Diese Zusammenarbeit war innerhalb der occupational community so etabliert, dass der Dramaturg des Titania Theaters mit sichtlichem Stolz berichtete, ihm sei es gelungen, ein Gastspiel eines Regisseurs zu verpflichten, der normalerweise „zu [Intendant des Ophelia Theaters] gehört“. Diese Aussage illustriert zwei Seiten der Medaille: Die hohe Bedeutung persönlicher Beziehungen zu freiberuflichen Theaterkünstlern als zentralen Produktionsressourcen und die Tatsache, dass auch derart stabile Beziehungen kein Exklusiv- oder Erstzugriffsrecht auf diese Ressourcen garantieren. Sowohl aus organisationspraktischer als auch -theoretischer Sicht ist außerdem zu beachten, dass diese strategisch wichtigen Beziehungen nicht zwischen externen Akteuren und dem Theater als Organisation, sondern zwischen Theaterkünstlern und dem jeweiligen Intendanten bestehen, und dass sie vom Arbeitsort des Intendanten vergleichsweise unabhängig sind: Wechselt der Intendant an ein neues Haus, so nimmt er seine Verbindungen zu freien Theaterkünstlern mit.

Auch Schauspieler zeigten starke Loyalität gegenüber einzelnen Personen, vor allem gegenüber Intendanten. Sie sind zwar durchaus stolz darauf, an einem bestimmten A- oder B-Haus (d.h. für eine Organisation) zu arbeiten, aber dieser Stolz hängt sehr entscheidend davon ab, wer dieses Haus führt. Besonders drastisch zeigte sich dies im Fall einer älteren Schauspielerin, die mehrere Jahrzehnte am Ophelia-Theater gearbeitet hatte und rückblickend ihre Intendanten verglich. Sie erzählte, wie sie in einigen Berufsphasen stolz gewesen sei, am Ophelia-Theater zu spielen – unter diesem Intendant, mit jenem Kollegen: „*Das waren noch goldene Theaterzeiten!*“. Der aktuelle Intendant hingegen führe das Ophelia-Theater so, dass sie nicht mehr stolz sein könne, dort zu arbeiten. „*Alles ist nur noch jung und laut. Mehr zählt doch nicht.*“ Ihr dagegen sei wichtig, dass Theater die Zuschauer glücklich mache („*Ich stehe auf der Bühne, das Haus ist voll und alle lachen*“) war ihre Antwort auf die Frage, was für sie Theater

bedeute.). Verbunden fühlte sie sich weder ihrem jetzigen Intendanten noch dem Theaterhaus als solchem, sondern eher Kollegen und Freunden, mit denen sie früher gespielt habe.

Am deutlichsten wird personenbezogene Loyalität der Schauspieler im Falle des Intendantenwechsels. Ein Drittel des Ensembles am alten Haus geht in der Regel mit den scheidenden Intendanten in sein neues Engagement. Die Sonderregelungen über die Nichtverlängerung von Soloverträgen im Falle des Intendantenwechsels (§ NV Bühne, vgl. Kap. 2.2.6) ermöglichen den Organisationswechsel einer derartig loyalen Entourage. Um dieses Phänomen einschätzen zu können, müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden: 1. Der Wechsel an ein anderes Theater im Zuge eines Intendantenwechsels bedeutet nahezu immer einen Ortswechsel und somit einen entscheidenden Einschnitt in das (Privat-)Leben der Schauspieler. 2. Der Wechsel mit dem Intendanten ist auch an A-Häusern üblich. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass Schauspielern, die an den renommiertesten Häusern arbeiten, eine hohe employability zugeschrieben wird. Sie müssten daher angesichts eines Intendantenwechsels nicht zwingend um ihr Engagement und ihre Existenz fürchten. Ihr Entschluss, einen Intendanten zu begleiten, wird daher nicht durch das Kalkül motiviert sein, dass ihre Beziehung zu diesem Intendanten ihre beste oder gar einzige Chance auf ein Engagement ist. In den Interviews wurde eine stark emotional geprägte Wahrnehmung der Schauspieler deutlich, zu erkennen, unter anderem in Beschreibungen wie „Für den *macht man das eben!*“ (Ensembleschauspieler Matthias über seinen jetzigen Intendant im Vergleich zum vorherigen). Wenn Interviewpartner einzelne Intendanten verglichen, stellten diese Vergleiche auffällig oft auf die Persönlichkeit der Intendanten ab, wesentlich seltener auf deren künstlerische Vision. Nahezu immer beinhaltete die Schilderung des Intendanten Ausführungen zum Arbeitsklima am Haus und zum eigenen Arbeitserleben sowie die Betonung, wie sehr beides vom persönlichen Führungsstil des Intendanten abhängt.⁵⁰

Abgesehen vom Intendantenwechsel stehen, das zeigten die Interviews mit Sample I ebenfalls sehr deutlich, für die Schauspieler ihre individuellen Karriereambitionen im Vordergrund, nicht die Loyalität gegenüber einem Theater als Organisation. Typisch – vor allem für die ersten Berufsjahre – ist folgende Aussage von Titania-Schauspieler Matthias: „*Meine Stelle in [einem schlechteren B-/besseren C-Haus] hab ich immer nur als Sprungbrett gesehen.*“ Sein langjähriges Engagement am Titania-Theater hatte für Matthias denn auch mehr mit Karrierekalkül denn mit Loyalität zu tun: „*Wo soll man denn von hier noch hinspringen?*“

⁵⁰ Weniger stabil, aber ebenfalls nicht selten sind dauerhafte Beziehungen zwischen Regisseuren und Schauspielern. Ein Beispiel ist die oben beschriebene Aufspaltung des Titania-Ensembles in zwei Lager, die jeweils mit einem der beiden Hauptregisseure arbeiten (Kap. 5.1.2). Wie weit Schauspieler-Regisseur-Beziehungen gepflegt werden können, hängt davon ab, wie oft ein Regisseur am Theater des Schauspielers inszeniert oder wie großzügig die Theaterleitung einem Ensemblemitglied Nebentätigkeiten genehmigt. Freie Schauspieler können sich meist enger an einen Regisseur binden. Einen Extremfall stellt die Entscheidung der freien Schauspielerin Elena dar: „*Ich hab mich entschieden, nur noch mit ihm zu arbeiten. Was anderes mach ich nicht.*“

Insgesamt vermittelte die Studie der Arbeitswelt Theater deutlich den Eindruck, dass die Bindung an Theater als Organisationen für einzelne Künstler angesichts der Notwendigkeit, transorganisationale Karrieren hinsichtlich Können und Reputation voranzutreiben, an Bedeutung verloren hat. Es bleiben Loyalitäten zu einzelnen Personen, die sowohl auf der Wertschätzung von Personen und künstlerischer Arbeit beruhen als auch auf dem Vermögen dieser Person, Karrieren zu befördern, begründet sind.

Diese Beobachtung in der Arbeitswelt Theater wird auch von anderen Studien der Creative Industries gestützt. Blair (2001, vgl. auch Blair et al. 2001, Blair et al. 2003; Blair und Rainnie 2003) beschreibt die *semi-permanent work groups* in der Filmbranche als Einheiten, die nicht nur Beschäftigung sichern und Personalbeschaffung erleichtern, sondern die auch auf persönlicher Loyalität basieren. Baumann (2002) und Carnoy et al. (1997) betonen demgegenüber die Probleme, die hohe Personalfuktuation in der Medien- und Softwarebranche verursacht. Am deutlichsten wird das Problem der Sicherung zentraler Humanressourcen von Grabher (2002a) in der Werbebranche beschrieben. Obwohl in dieser Branche, ähnlich wie am deutschen Theater, Organisationen eine vergleichsweise große Rolle spielen und Beschäftigungsverhältnisse einzelne Kooperationen überdauern, herrscht unter Werbern eine hohe Fluktuation, die für Agenturen nicht nur deswegen problematisch ist, weil sie zentrale Mitarbeiter verlieren, sondern auch, weil diese Mitarbeiter oft bestehende Kunden mit zu einer neuen Agentur nehmen: ‚Probably more accounts are lost through personnel changes than through any other reason‘ (Gosh and Taylor 1999 zitiert in Grabher 2002a: 250). Die hohe Frequenz von Personalwechslern in dieser vergleichsweise moderat transorganisationalen Arbeitswelt wirkt sich somit in zweifacher Hinsicht negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit der Agenturen als Organisation aus. Wie am Theater dominieren auch in der Werbebranche persönliche Bindungen die Loyalität einzelner zu Organisationen: ‚*We are loyal to people rather than the company*‘ (Managing Director Advertising, zitiert in Grabher 2002a: 249).

Aus einer ressourcenorientierten Perspektive zeigt sich somit folgendes Bild: Die für transorganisationale Arbeitsformen lose Kopplung von Organisationen und zentralen individuellen Akteuren führt zwar zu einer geringeren Kontrolle über für die Produktion (und damit den Erfolg der Organisation) entscheidenden Ressourcen, die hieraus potenziell entstehenden Nachteile werden jedoch zumindest teilweise durch personenbezogene Loyalitäten abgedeckt. Diese Loyalitätsbeziehungen sind nicht auf die Organisation begrenzt, sondern feldweit: persönliche Beziehungen transzendieren Organisationen und erstrecken sich auf das gesamte Beschäftigungssystem. In Kapitel 4.2 wurde eine ähnliche Situation bezüglich der Nutzung individuellen sozialen Kapitals für die organisationale Personalbeschaffung

beschrieben: Die Beobachtung und Bewertung potenzieller Kooperationspartner findet in den Creative Industries nur bedingt im Rahmen organisational gesteuerter und zeitlich begrenzter Personalauswahlprozesse statt, sondern kontinuierlich und in einem transorganisationalen Bezugsrahmen. Die betriebswirtschaftliche Analyse in diesem Kapitel liefert somit ein weiteres Beispiel dafür, dass in transorganisationalen Arbeitswelten vormals organisationale Praktiken auf die transorganisationale Ebene des Feldes, Beschäftigungssystems oder der Industrie verlagert sind. Die Flexibilität transorganisationaler Arbeit bietet betriebswirtschaftliche Vorteile für einzelne Organisationen oder Kooperationen, während potenzielle Nachteile wie die geringere Kontrolle über Kernressourcen durch feldweite, transorganisationale Praktiken abgefedert werden. Transorganisationale Elemente wie die hohe Bedeutung von Loyalität und die feldweite Konstruktion künstlerischer Reputation als Basis von Personalauswahlentscheidungen stützen somit die Produktionsform transorganisationale Arbeit entscheidend.

Über diese betriebswirtschaftliche Betrachtung hinaus vermittelte die empirische Studie der Arbeitswelt Theater jedoch den Eindruck, dass die regelmäßige Rekonfiguration der zentralen Produktionsressourcen nicht als negativ und bedrohlich, sondern als für künstlerische Produktion erstrebenswert gesehen wird. Kulturpolitiker erwarten von der Berufung eines Intendanten beispielsweise, dass dieser neue Kontakte und Arbeitspartner mitbringt und das bestehende Ensemble umstrukturiert. Im folgenden Kapitel 5.2 wird untersucht, inwiefern die Besonderheiten künstlerischer Produktion für diese Sichtweise verantwortlich sind.

5.2 Transorganisationale Arbeit und die Creative Industries im gesellschaftlichen Kontext

Im vorangegangenen Kapitel 5.1 wurde transorganisationale Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Perspektive betrachtet und es zeigte sich, dass die Produktion in Kooperationen in so unsicheren, dynamischen Branchen wie es die Creative Industries sind, betriebswirtschaftlich attraktiv ist und dass potenzielle Nachteile dieser Arbeitsform durch branchenweite Strukturen abgefedert werden. Die empirische Studie der Arbeitswelt Theater und die Literaturrecherche über die Creative Industries allgemein legen jedoch den Verdacht nahe, dass transorganisationale Arbeitsformen nicht mit betriebswirtschaftlichem Kalkül allein zu erklären sind, sondern dass eine besondere Vorstellung dessen, was künstlerische Arbeit ausmacht, ebenfalls eine entscheidende Rolle spielt. In den folgenden drei Abschnitten wird dieser Vermutung im Detail nachgegangen. Aus einer stärker soziologischen Perspektive wird analysiert, inwieweit zwischen der Tatsache, dass es sich bei künstlerischer Arbeitspraxis um

eine besondere Form von Arbeitspraxis handelt, und transorganisationaler Arbeit als Produktionsform ein Zusammenhang besteht.

5.2.1 Management konfliktärer Handlungslogiken

In Kapitel 2.1.5 wurde bereits umrissen, dass in den Creative Industries ein besonderes Spannungsverhältnis zwischen dem Wunsch, Kunst zu produzieren, und der Notwendigkeit, Budgets nicht zu überschreiten und Produktmarkterfolge zu erzielen, existiert. Praxistheoretisch formuliert treffen in den Creative Industries als Feld wirtschaftlicher Produktion sowohl die künstlerische Logik der ‚Kunst um der Kunst willen‘ als auch die wirtschaftliche Logik, die auf Investitionsrenditen und die Akkumulation von ökonomischem Kapital ausgerichtet ist, aufeinander (vgl. auch Bourdieu 1983b).

In der Studie der Arbeitswelt Theater beispielsweise zeigte sich deutlich, dass Schauspieler sich als Künstler verstehen und ihren Beruf ausüben, weil ihnen Schauspielerei, Theater und Kunst um derer Selbst willen wichtig sind. Berücksichtigt man, dass die überwiegende Mehrheit der Schauspieler an einer Universität studiert hat und sich also für die Schauspielerei entschieden hat, obwohl ihnen dank der Hochschulreife eine große Anzahl alternativer Berufsausbildungen offen gestanden hätte, und, das zeigten die Teilstudien I und IV deutlich, ihnen die Nachteile des Schauspielerdaseins (unorthodoxe Arbeitszeiten, vergleichsweise geringere Entlohnung, unsichere Beschäftigungsaussichten) bewusst waren, so liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die bloße Existenzsicherung für die meisten Interviewpartner bequemer zu erreichen gewesen wäre – unter geringerem psychologischem Druck, mit weniger negativen Auswirkungen auf das Privatleben und mit höherer Entlohnung. Obwohl Theaterkünstler zeitweise als auf Erhalt und Steigerung ihrer employability bedachte Arbeitskraftunternehmer erscheinen (vgl. Kap. 4.3), lässt sich ihr Interesse an der Kunst daher nicht als rein ökonomisch motiviert verstehen.⁵¹ Fast alle Interviewpartner aus Sample I bezeichneten die Schauspielerei nicht als Beruf, sondern als Berufung, an der sie ihre

⁵¹ Einschränkung muss hier auf zwei weitere Möglichkeiten der Interpretation des Interviewmaterials hingewiesen werden. Denkbar wäre erstens, dass Schauspieler zwar nur ein ökonomisches Interesse an der Befolgung der Regeln der Kunst hätten, aber, in dem Bewusstsein, dass ein entsprechendes Bekenntnis der Vorstellung vom ‚wahren‘ Künstler widersprechen und der Durchsetzung ihrer ökonomischen Interessen damit schaden würde, den bekennenden Künstler nur spielen (wozu sie zweifelsohne in der Lage wären). Zweitens wäre möglich, dass Schauspieler zwar untergründig ökonomisch motiviert handeln, sich dies aber selbst nicht eingestehen, um die mit einer derartigen Erkenntnis verbundenen Sinn- und Identitätskrisen mehr oder weniger bewusst zu vermeiden, und daher nicht nur anderen, sondern auch sich selbst gegenüber den Künstler geben. Wahrscheinlich ist, dass abhängig von Persönlichkeit und Karrierestufe eines konkreten Schauspielers beide Erklärungsmöglichkeiten zutreffen können, wenn auch in unterschiedlichem Maß. Das Interviewmaterial lässt insofern nur den Schluss zu, dass die Befolgung der Regeln der Kunst nicht als ausschließlich ökonomisch motiviert zu verstehen ist.

Lebensführung ausrichten.⁵² Das folgende Zitat ist typisch für die Einstellung der interviewten Schauspieler zu ihrer Arbeit: *„Es ist einfach das Schönste, jeden Abend auf die Bühne zu gehen, dort genau das zu machen, was man am besten kann und was einem am meisten Spaß macht. Dafür bekommen wir auch noch Applaus und Geld. Da tritt alles andere in den Hintergrund“* (Ensembleschauspieler Matthias).

Aus praxistheoretischer Perspektive lässt sich diese intrinsische Motivation als eine künstlerischen Arbeitspraktiken zugrunde liegende spezifische Handlungslogik beschreiben. Diese künstlerische Handlungslogik ist auf die Vorstellung von Kunst um der Kunst willen ausgerichtet und die Studie der Arbeitswelt Theater zeigte, dass sich diese Handlungslogik sowohl in der Arbeitspraxis einzelner Theaterkünstler zeigt als auch bei Entscheidungen der Theaterleitung, beispielsweise über Engagements oder Programme. Auf der abstrakteren Ebene der Theaterindustrie sind zudem die Garantie der Kunstfreiheit und die öffentliche Finanzierung der deutschen Theater Ausdruck der künstlerischen Handlungslogik. In den Creative Industries insgesamt findet sich neben der Ausrichtung an der Kunst der Leitgedanke der kreativen Idee (vgl. u.a. Howkins 2001; Sutton 2001). In der Werbebranche beispielsweise regiert nicht der Glaube an die hohe Kunst, aber das Streben nach zündenden neuen Ideen oder herausragenden Kreationen beeinflusst die Arbeitspraktiken auf die gleiche Weise wie das Bestreben, Kunst um der Kunst willen hervorzubringen, die Arbeit von Schauspielern oder Regisseuren lenkt: ‚In the world of the creatives [...] ‘justificatory principles’ rule which are only loosely tied to the instrumental logics of the business. Although it is not ‘art’ that the creative teams are nor should be doing, as they are continuously reminded of by the account manager and the account planner, it should comply with the conventions, standards and styles of the community of the creatives’ (Grabher 2002a: 248; vgl. auch Davis und Scase 2000: 46). Wie wichtig diese künstlerischen und kreativen Werte auch für die wirtschaftliche Existenz sind, zeigt auch das Beispiel der Musikindustrie, in der es die Glaubwürdigkeit (und damit das Geschäft) kleiner Indie-Labels beschädigt, wenn diese zu eng mit großen Plattenfirmen zusammenarbeiten, da derlei Geschäftsgebaren als Verrat künstlerischer Ideale an den Markt wahrgenommen wird (vgl. Gander und Rieple 2002; Lee 1995).

Zusammenfassend zeigt die Creative Industries-Forschung, dass Künstler und Kreative primär durch den Inhalt ihrer Arbeit motiviert sind und den Produktionsprozess als einen Schaffensprozess verstehen, dessen Planung und tatsächlicher Ablauf von der

⁵² Der direkten Aufforderung, einen möglichen anderen Beruf zu nennen, in dem sie sich grundsätzlich zu arbeiten vorstellen könnten, konnten nur zwei der in Sample I befragten Schauspieler nachkommen. Einschränkend ist hierbei jedoch zu bemerken, dass die erste Nennung sich auf einen naturwissenschaftlichen Beruf bezog, für den die Befragte vor ihrer Schauspielausbildung eine Ausbildung begonnen und abgebrochen hatte (in den sie sich eine Rückkehr aber eigentlich nicht mehr vorstellen konnte), und dass der zweite Gesprächspartner Tätigkeiten im sozialen Bereich nannte, die er bereits ehrenamtlich wahrnahm.

Eigendynamik der Produktion von Kunst dominiert werden (vgl. u.a. Alvarez et al. 2005; Barrett 2004; Bilton 2007; Boerner et al. 2001; Eikhof und Haunschild 2006, 2007; Glynn 2000; Grabher 2002a; Kavanagh et al. 2002). Dies führt, wie in Kapitel 2.1.5 bereits angedeutet, regelmäßig zu Konflikten zwischen Künstlern und Kreativen einerseits sowie künstlerischen Leitern und Managern andererseits. Thompson et al. (2007: 613) bringen die Situation für die Musikindustrie auf den Punkt: ‚Musicians create music, but companies produce records.‘ Manager in den Creative Industries stehen vor der Notwendigkeit, künstlerische Ansprüche an Arbeit und Produktion auszubalancieren, das heißt ein Produktionsumfeld zu schaffen, in dem künstlerische und ökonomische Handlungslogik koexistieren können: ‚Organizations in cultural industries must reconcile the demands of artistic production with those of the marketplace‘ (Lampel et al. 2000: 265; vgl. auch Alvarez et al. 2005; Bilton 2007; Caves 2000; Davis und Scase 2000; DeFillippi et al. 2007; Eikhof und Haunschild 2007; Grabher 2002a). Konflikte zwischen individueller Motivation und organisationalen Bedürfnissen entstehen jedoch nicht nur unter ökonomischem Druck, sondern auch in denjenigen Creative Industries, die durch öffentliche Subventionen von Markterfordernissen weitgehend geschützt sind. In der Arbeitswelt Theater beispielsweise beschrieb ein Dramaturg die Aufgabe der Theaterleitung als die Kunst, das in einer Kooperation Mögliche und Unmögliches wahrzunehmen und in eine produktive Zusammenarbeit zu verwandeln: *„Irgendwer hat immer eine Krise. Und wir müssen diese Krisen dann produktiv machen“* (Dramaturg Titania Theater). Sein Intendant betonte die Schwierigkeit, intrinsisch motivierte Partner zum Wohle eines Gesamtkunstwerkes – des erfolgreichen Repertoires – zu integrieren: *„Die grundlegende Schizophrenie ist ja, dass man dem Schauspieler den selbständigen, kritischen und kreativen Partner abverlangt und er diese Selbständigkeit gleichzeitig jederzeit ablegen muss, wenn Entscheidungen einfach akzeptiert und umgesetzt werden sollen.“* (Intendant Titania Theater).

Die meisten Beschreibungen von (und Empfehlungen für) Managementpraktiken, die eine Balance künstlerischer und ökonomischer Logik ermöglichen, betonen, dass zu starke Fremdkontrolle die intrinsische künstlerische Motivation (und damit den zentralen Produktionsfaktor der Creative Industries) zerstören würde: ‚It is not so much that the creative industries are impervious to deskilling, but that Taylorism would so severely damage the very creativity it was attempting to control‘ (Smith und McKinlay 2005: 16; ähnlich u.a. Barrett 2004; Bilton 2007; Boerner et al. 2001; Davis und Scase 2000; Eikhof und Haunschild 2007). Management in den Creative Industries ist daher vor allem damit befasst, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen künstlerische Ambitionen produktiv werden können: ‚While “management” in what one might call “normal” industries is centred on *control*, in the creative

industries it is [...] centrally about *supporting* and *enabling* the creative process' (Kavanagh et al. 2002: 281). An die Stelle einer direkten Einflussnahme auf Arbeitsprozesse und -ergebnisse tritt, so die Creative Industries-Forschung, eine dem ‚management by objectives‘ (Rosenfeld und Wilson 1999: 528) ähnliche Herangehensweise: ‚Rather than detailed job control and acquiring workers' knowledge of how tasks are performed, management effort is concentrated on regulating the targets, parameters and pace of work‘ (Blair 2001: 164). Smith und McKinlay (2005: 2) bilanzieren: ‚In the creative industries, managerial authority turns on managers' ability to *demonstrate* their understanding and involvement in the creative process and to form administrative systems that impinge as lightly as possible on the labour process.‘ Obwohl in solchen und ähnlichen Feststellungen der Person und Persönlichkeit des Regisseurs, Dirigenten oder Produzenten ein hoher Einfluss auf die Produktivität eines Teams und damit auf das künstlerische Resultat zugeschrieben wird (vgl. u.a. Alvarez et al. 2005; Faulkner und Anderson 1987; Peterson 2005; Prichard 2002; Svejenova 2005), existieren allerdings kaum genaue und vergleichende Untersuchungen persönlicher Führungsstile.⁵³

Für das Verständnis transorganisationaler Arbeit ist insbesondere eine in diesem Zusammenhang häufig beschriebene Managementstrategie interessant: die zeitliche Begrenzung künstlerischer und kreativer Zusammenarbeit. Zum einen finden sich in der Creative Industries-Forschung Hinweise darauf, dass die zeitliche Begrenzung von Kooperationen den Druck erzeugen kann, der notwendig ist, um künstlerische und kreative Projekte zum Abschluss zu bringen. Die Studie der Arbeitswelt Theater beispielsweise zeigte, dass die zeitlich begrenzte Arbeit in Produktionsteams mit der Premiere als festem ‚Abgabedatum‘ zwar hohen Organisationsaufwand bedeutet und oft als psychisch und physisch belastend empfunden wird, aber dass längere oder gar unbegrenzte Produktionszeiten nicht unbedingt förderlich wären. Die Interviewpartner aus Sample I befanden, längere Produktionszeiten würden vielleicht am Anfang der Produktion mehr Muße ermöglichen, aber erstens würde gen Ende der gleiche Druck entstehen und zweitens Sorge das Näherrücken der Premiere für den ‚Extra-Kick‘, der Künstler erst zu Hochform auflaufen ließe. Auch für andere Creative Industries gilt: ‚deadlines provide antidotes against lock-ins into particular cognitive or aesthetic patterns‘ (Grabher 2002a: 249; ähnlich Davis und Scase 2000).

Zum anderen kann die zeitliche Befristung der Zusammenarbeit helfen, die verschiedenen Interessen und Handlungslogiken der Kooperationspartner auf einen Nenner zu bringen: ‚The limited duration of projects contains the rivalry between different logics from

⁵³ Eine Ausnahme bilden Boerner et al. (2001), die in einer Studie deutscher Orchester zeigen, dass die künstlerische Qualität der Produktion davon abhängt, ob die Musiker den Dirigenten als charismatisch oder lediglich sympathisch wahrnehmen. Charismatisch-direktive Führung, so ihr Ergebnis, führt in der Leitung intrinsisch motivierter Musiker zu besseren Resultaten als ein kooperativer Führungsstil gepaart mit einer von den Musikern als ‚sympathisch‘ wahrgenommenen Dirigentenpersönlichkeit.

gaining the organizational and social momentum that culminates in disintegration and collaborative paralysis. By temporally limiting the centrifugal drift of the different logics, deadlines, perhaps, define the narrow edge between creative and uncreative conflict' (Grabher 2002a: 249; zu ähnlichen Ergebnissen kommt Barrett (2004) in ihrer Studie der Softwarebranche). Zeitliche Begrenzungen zwingen dazu, sich zu einigen, weil „*der Lappen hochgehen muss*“ (Dramaturg Titania Theater, ähnlich ein Managing Director in der Werbebranche (zitiert in Grabher 2002a: 249): „*there are deadlines, we have to be on TV, on poster... the event has to open*“). Dabei begrenzen zeitliche Befristungen nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch die Reichweite inhaltlicher Kompromisse. Um die Arbeit in Kooperationen viabel zu machen, müssen nicht alle individuellen Überzeugungen und Weltanschauungen langfristig miteinander überein gebracht werden, was eventuell die Kompromittierung und Zerstörung künstlerischer und kreativer Identität zur Folge haben könnte, sondern es reicht aus, einen auf die Kooperation begrenzten Kompromiss zu finden. Künstlerische oder kaufmännische Überzeugungen müssen somit nicht grundsätzlich infrage gestellt, sondern ‚nur‘ dem Einzelfall angepasst werden. Auf diese Weise ermöglicht die zeitliche Befristung die Koordination von Ressourcen, die nach unterschiedlichen Logiken (insbesondere der künstlerischen und der ökonomischen Logik) in die Kooperation eingebracht werden. So beschreiben beispielsweise Banks et al. (2002: 261) die Zusammenarbeit in New Media-Kooperationen: ‚There was both an implicit and explicit understanding that it is more important to deliver on time and within budget and avoid unnecessary complications that could be associated with freer, more artistic designs.‘ Zeitlich befristete Kooperationen, die das Kernelement transorganisationaler Arbeitsformen bilden, sind somit für künstlerische Arbeit insofern besonders geeignet, weil sie eine temporäre Aussetzung grundsätzlicher Konflikte zwischen Kunst und Wirtschaft zugunsten eines konkreten künstlerischen Arbeitsergebnisses ermöglichen. Aus Managementsicht können transorganisationale Arbeitsformen damit dazu beitragen, Spannungen zwischen unterschiedlichen Handlungslogiken produktiv zu machen.

Auf der Ebene individueller Arbeitspraxis lässt sich diese Funktion transorganisationale Arbeitsformen in einer leicht veränderten Weise und mit zum Teil bereits in Kapitel 4.3. angesprochener Stoßrichtung formulieren: Transorganisationale Arbeit zwingt Künstler und Kreative zu einem Mindestmaß an Selbstkontrolle. Da Karrieren und Beschäftigungsverhältnisse auf erfolgreiche Kooperationsbeteiligungen angewiesen und diese Kooperationsbeteiligungen nur von begrenzter Dauer sind (vgl. insb. Kap. 3.3 und 4.3), entsteht für Künstler und Kreative ein Anreiz, Kompromisse einzugehen, ihre künstlerischen Ambitionen und Anstrengungen dem Ziel der jeweiligen Kooperation anzupassen und Konflikte zwischen Kunst und Wirtschaftlichkeit konstruktiv zu lösen. Blair (2001: 166)

beispielsweise führt die Ergebnis- und Leistungsorientierung in der um transorganisationale Kooperationen herum orientierten Film- und Fernsehbranche auf die Notwendigkeit, den aktuellen Job möglichst karrierefördernd zu erledigen, zurück: ‚This ‘performance culture’ derives in part from people being required to maintain good contacts or to retain a position in a group. The values emphasised as being important in that cultural context are speed, high standards and as few mistakes as possible.’ Dex et al. (2000) fanden in ihrer (durchaus kritischen) Studie der Fernsehindustrie sogar Belege dafür, dass der durch befristete Arbeitsverhältnisse entstehende Druck nicht nur als lähmend oder demotivierend empfunden wurde, sondern durchaus auch als kreativitätsfördernd. Davis und Scase konstatieren für die Creative Industries insgesamt, dass die gegenüber anderen Branchen signifikant höhere Individualisierung von Arbeitsbeziehungen in den Creative Industries einzelnen Akteuren die Verantwortung für ihre Beschäftigungsfähigkeit (employability) zuweist und ihnen eine selbständige und selbstkontrollierende Produktion von Arbeitspraktiken abverlangt (Davis und Scase 2000; ähnlich Banks et al. 2002; Barrett 2004). Auch die Konflikte zwischen ökonomischer und künstlerischer Logik werden zu einem guten Teil auf der individuellen Ebene ausgetragen, beispielsweise wenn Künstler und Kreative sich zwischen lukrativen, aber künstlerisch weniger interessanten und künstlerisch interessanten, aber wenig lukrativen Engagementangeboten entscheiden müssen (vgl. Haunschild und Eikhof 2009a; Eikhof und Riach 2008; Grugulis und Stoyanova 2008).

Die Balance künstlerischer und ökonomischer Handlungslogiken wird in der Creative Industries-Literatur weitgehend als Personalführung und persönliche Managementpraxis untersucht: Manager sollen unterstützen statt einzuengen (vgl. Bilton 2007; Bilton und Leary 2002; Sutton 2001); Organisationsformen so gewählt werden, dass sie die unterschiedlichen Logiken zu integrieren beziehungsweise separieren helfen (Davis und Scase 2000). Welche Rolle befristete Kooperationen als die in den Creative Industries typische Arbeits- und Produktionsform für die Lösung des Konflikts zwischen Kunst und Kommerz haben, bleibt jedoch unbeachtet. Die Verbindung des Idealtypes transorganisationale Arbeit mit dem Kunst-Kommerz-Konflikt hingegen zeigt zweierlei. Von der Perspektive des Feldes ausgehend wird erstens deutlich, dass transorganisationale Arbeitsformen zur Lösung eines feldweiten Managementproblems beitragen können: Die zeitliche Begrenzung künstlerischer Kooperationen ermöglicht die Aussetzung des omnipräsenten und vielfach eher realen als potenziellen Konflikts zwischen Kunst und Wirtschaft. Aus der Perspektive konkreter individueller Arbeitspraxis zeigt sich zweitens, dass transorganisationale Arbeitsformen gleichzeitig konkrete Personalführungsprobleme lösen helfen: Durch die Notwendigkeit, ständig neue Kooperationsbeteiligungen zu sichern, verlagert sich in transorganisationalen

Arbeitswelten die vormalig vom Management wahrgenommene Kontrolle des Arbeits- und Produktionsprozesses sowie die Lösung des Konflikts zwischen künstlerischer und wirtschaftlicher Logik auf den einzelnen Akteur selbst. Transorganisationale Arbeitsformen machen so auf zweierlei Weise die wirtschaftliche Nutzung künstlerischer Arbeitsmotivation viabel.

5.2.2 Das Idealbild künstlerischer Arbeit

Kennzeichnend für die Creative Industries als ‚Felder kultureller Produktion‘ (Bourdieu 1983b) ist die Handlungslogik des *l'art pour l'art*. Die künstlerische Logik der Produktion von Arbeitspraktiken um der Kunst willen ist die zentrale Leitidee der Creative Industries, die sie zu dem werden lässt, was Bourdieu (1983b) als ‚an economic world reversed‘ bezeichnet, als ein Feld, dessen Praktiken mit den Konzepten und Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften nur begrenzt zu verstehen sind. Bereits zu Beginn dieser Arbeit wurde allerdings angemerkt, dass neben der künstlerischen Logik des *l'art pour l'art* zumindest noch ein weiterer Leitgedanke der Creative Industries entscheidend ist: das Ideal der Neuerfindung, Innovation oder Kreation, das an ähnlichen (ästhetischen) Kriterien gemessen wird wie das der Kunst um der Kunst willen, aber weiter gefasst ist. Ein Großteil der Creative Industries-Forschung ist der Frage gewidmet, wie diese künstlerisch-kreative Handlungslogik mit den Erfordernissen (markt)wirtschaftlicher Produktion in Übereinstimmung gebracht werden kann (vgl. Kap. 2.1.5 und 5.2.1). Mehr implizit als explizit findet sich in dieser Literatur ein bestimmtes Bild von Künstlern und Kreativen sowie künstlerisch-kreativer Arbeitspraxis, das insbesondere von zwei Elementen geprägt wird: dem Glauben an das Genie des individuellen Künstlers und dem Glauben an beständigen Wechsel und Neuanfang als Stimulans künstlerischer Kreativität und Produktivität. Diese beiden Elemente werden im Folgenden beschrieben und ihr Zusammenhang zu transorganisationalen Arbeitsformen analysiert.

Seit der Renaissance wird Kunst nicht als Reproduktion göttlicher Schöpfung, sondern als Ausdruck individueller Inspiration gesehen, wodurch automatisch der einzelne Künstler in den Mittelpunkt künstlerischer Produktion rückt (vgl. Alvarez et al. 2005; Faulkner und Anderson 1987; Mainemelis et al. 2008; Napier und Nilsson 2006; Peterson 2005; Prichard 2002; Svejnova 2005). Diese künstlerische Persönlichkeit gilt gemeinhin als ‚anders‘, als ein Arbeiter, der sich nicht in die üblichen Schablonen von Fabrik- oder Büroarbeit fügen kann oder will. In der Creative Industries-Forschung wird betont, dass Künstler und Kreative Freiraum bräuchten, irrational seien, unorthodoxe, weniger rigide Arbeitsformen bevorzugten, sich schlecht in Hierarchien einfügten, Zeitpläne und Budgets ignorierten und sich vor allem

dadurch auszeichneten, dass ihnen ihre Arbeit persönlich wichtig sei: ‚creative people care about their product‘ (Caves 2000: 3) oder ‚creative people start from within themselves and must be true to themselves‘ (Howkins 2001: 125, 120-158; vgl. u.a. Bilton 2007; Davis und Scase 2000; Florida 2004: 21-43; Sutton 2001). Die intrinsische Motivation, um der Kunst willen zu produzieren, wird begleitet von einem Drang nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung hinsichtlich Arbeitsinhalt, -form und -ablauf. Das Idealbild des Künstlers ist das des ‚bohemian rebel, outsider and social critic who sacrificed status, money and material comfort for the supposed freedom this afforded the imaginative spirit to pursue individual creative expression‘ (Bain 2005: 29). Dabei hat sowohl der Künstler als auch sein Kunstwerk möglichst einzigartig und authentisch zu sein (Jones et al. 2005; Jones et al. 2008; Svejenova 2005) – eine Anforderung, die Peterson (2005: 1094) auf die von Walter Benjamin (1963) analysierte technische Reproduzierbarkeit des Kunstwerks zurückführt: ‚only with the mass reproduction of symbols does the authenticity of an art work emerge as a quality to be prized‘.

Die Fixierung auf den individuellen, einzigartigen Künstler findet ihren Ausdruck ebenso in der Fabrikation von Superstars wie im beständigen Bemühen einzelner Künstler, sich und ihr Werk als authentisch und für das jeweilige Feld relevant zu positionieren (vgl. u.a. Alvarez 2005; Hesmondhalgh 2007b; Mainemelis 2008). Die Arbeitswelt Theater ist keine Ausnahme: Intendanten und Regisseure stehen jeweils für ein individuelles Verständnis von Theater als Kunst und auch Schauspieler werden aufgrund ihrer individuellen Art, Rollen und Charaktere auf die Bühne zu bringen und ihrer Fähigkeit, vielseitig und doch unverwechselbar zu spielen, engagiert.⁵⁴ Ähnliches gilt – wenngleich in abgeschwächter Form – für Bühnen-

⁵⁴ Wie stark künstlerische Ausrichtung und damit auch der Erfolg innerhalb der Theaterlandschaft von einzelnen Akteuren abhängen beziehungsweise an diesen festgemacht werden, zeigt der Vergleich von Titania Theater und Ophelia Theater innerhalb der Untersuchungsperiode. An beiden Theatern waren die jeweiligen Intendanten erst seit relativ kurzer Zeit im Amt, in beiden Fällen hatten die Vorgänger die Häuser mit weit überdurchschnittlichem Erfolg hinsichtlich Zuschauerzahlen und künstlerischen Auszeichnungen geleitet. Am Titania Theater setzte der neue Intendant auf eine Mischung aus klassischen und unterhaltenden Inszenierungen für ein breiteres Publikum einerseits sowie auf Uraufführungen und Inszenierungen junger Autoren und Regieteams für ein an Avantgardetheater interessiertes Publikum andererseits. Bestritten wurde dieses Repertoire von einem relativ großen und qualitativ hochwertigen Ensemble. Prägend waren außerdem zwei ambitionierte, erfolgreiche und stilistisch sehr unterschiedliche Regisseure, die regelmäßig am Haus arbeiteten. Der Zuspruch von Publikum und Kritikern war so groß, dass ein Feuilletonbericht das Titania Theater zwischenzeitlich als ‚*obszön erfolgreich*‘ (Chefdramaturg des Titania Theaters) betitelte. Entsprechend hatte der Intendant keinerlei Schwierigkeiten, mit der Kulturbehörde die Verlängerung seines Vertrages zu verhandeln. Der Intendant des Ophelia Theaters hingegen setzte auf ein junges, weniger klassisches und oft kontroverses Programm, das er ebenfalls mit namhaften Regisseuren und Schauspielern auf die Bühne brachte. Allerdings entschied er sich für eine Verkleinerung des Ensembles (die de facto eine gezielte Verjüngung darstellte) und für den verstärkten Einsatz von (Star-)Gästen. Besonders die im weitesten Sinne modernen Inszenierungen stießen beim Abonnentenpublikum auf Empörung, und auch die Fachkritiker waren nur bedingt überzeugt. Die negative Berichterstattung der Lokalpresse, im Traditionshaus regiere nun ‚*Schmuddeltheater*‘, trug ihren Teil dazu bei, dass weniger experimentierfreudige potenzielle Besucher äußerten ‚*da kann man ja nicht mehr hingehen, da sind ja alle immer nur noch nackt!*‘ (persönliches Gespräch der Autorin mit Theaterinteressierten) und die Zuschauerzahlen gegenüber der vorherigen Erfolgsära deutlich zurückgingen. Der Zugewinn an jungen Zuschauern konnte diese Entwicklung nicht kompensieren. Obwohl das Ensemble öffentlich für den Intendanten eintrat und die Inszenierungen im dritten und vierten Jahr der Intendanz klassischer und auch beim Fachpublikum erfolgreicher

und Kostümbildner sowie Dramaturgen. Die Theaterproduktion ist getragen von dem Glauben, dass der einzelne Künstler den Unterschied machen kann – für eine Produktion wie für das gesamte Repertoire. Erfolgreiche Theaterleitung ist damit gleichbedeutend mit der Zusammenführung individueller Künstler, unabhängig davon, ob diese Künstler mit mittelfristigen Arbeitsverträgen ans Haus gebunden sind oder ob sie über Gast- und Werkverträge von extern eingekauft werden.

Komplementär zum Paradigma der Künstlerperson prägt der Glaube an beständigen Wechsel und regelmäßigen Neuanfang die Arbeitswelt Creative Industries. Der bewusste Wechsel von Kooperationspartnern, Arbeitsinhalten und Arbeitsorten gilt als Kreativität anregend und der persönlichen Entwicklung förderlich (vgl. u.a. Carnoy et al. 1997; Davis und Scase 2000: 46; Eichmann und Reidl 2007; Howkins 2001; Sutton 2001). Flexibilität, Dynamik und Neubeginn werden positiv bewertet; Stabilität, Langfristigkeit und Kontinuität hingegen gelten eher als hinderlich denn förderlich. Zwar wird anerkannt, dass ein gewisses Mindestmaß an Stabilität notwendig ist, um Kooperationen abzusichern und Netzwerke entstehen zu lassen (vgl. Sydow und Staber 2002) und dass sich erfolgreiche Partnerschaften etablieren (vgl. Alvarez et al. 2005), aber dennoch gilt Abwechslung als Voraussetzung für eine kreative und innovative Arbeitsatmosphäre: *„You work with your favourites ... but you also try new people, because of new ideas, new approaches ... you look for freshness“* (Werber, zitiert in Grabherr (2002a: 252)).

Auch in der Arbeitswelt Theater dominiert der Glaube an Wechsel, Neubeginn und Weiterentwicklung. Die Interviewpartner aus Sample I betonten das Bedürfnis, Routine und Langeweile zu vermeiden und sich von neuen Kooperationspartnern in der eigenen künstlerischen Entwicklung stimulieren zu lassen; regelmäßige Wechsel der Arbeitsumgebung sahen sie als unabdingbar an. Typisch für diese Einstellung sind Äußerungen wie *„Ich könnte nicht ständig die gleichen Gesichter sehen“*, *„Sonst rostet man doch ein“* oder *„Das bringt einen nicht weiter“* sowie die Aussage eines Dramaturgen (der anderthalb Jahre später tatsächlich wechselte) *„Ich glaube nicht, dass ich das noch lange mache. Ich hab lange genug mit ihm [dem Intendanten] zusammengearbeitet [ca. 5 Jahre – D.R.E.]“*. Desgleichen werden Wechsel der Theaterleitung als Routine verhindernd und für kreative Arbeit förderlich und notwendig angesehen; auch erfolgreiche Intendanten bleiben nicht unbedingt länger als zwei Vertragslaufzeiten an einem Theater. Auch das in Kapitel 5.1.2 beschriebene Engagement organisationsexterner Kooperationspartner resultiert aus dem Glauben an Abwechslung: Weil unterschiedliche Einflüsse und künstlerische Arbeitsweisen so wichtig sind, werden zentrale Figuren wie Regisseure nicht fest eingestellt, sondern wechselnd und je nach Bedarf engagiert. Ebenso wie

waren, verlängerte die Kulturbehörde den Intendantenvertrag nicht. Der Vergleich dieser beiden Intendanten zeigt, wie stark der Einfluss einzelner Akteure nicht nur auf die künstlerische Ausrichtung des Theaters als Organisation, sondern auch auf den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg ist.

die beständige Personalfluktuation gilt dieser Einfluss organisationsexterner Akteure gerade nicht als bedrohlich, sondern als Quelle von künstlerischer Qualität und damit Wettbewerbsfähigkeit im Feld der Kunst. Aus der Perspektive des Idealbilds künstlerischer Arbeit wird somit auch der in Kapitel 5.1 beschriebene Umgang mit kreativen Ressourcen verständlicher. Um im Feld der kulturellen Produktion anerkannt zu werden, muss ein Theater nicht nur die Produktion von Kunst um der Kunst willen in den Vordergrund stellen, sondern es muss seine organisationalen Praktiken am Idealbild künstlerischer Arbeit orientieren. Prinzipiell wäre es für ein Theater möglich, kreative Ressourcen mittels langfristiger Verträge an die Organisation zu binden und durch organisationsinterne Produktion zu versuchen, Kernprozesse und -ressourcen von externen Einflüssen abzuschotten. Derlei Praktiken würden jedoch dem im Feld dominanten Glauben an den einzelnen Künstler und an Abwechslung und Neubeginn widersprechen und nicht als legitime Praktiken akzeptiert werden. Entsprechend wäre es nicht möglich, hochwertige Produktionsressourcen zu gewinnen, Publikum, Kritik und Kulturpolitik gegenüber als legitimer Produzent von Kunst aufzutreten und erfolgreich Theater zu machen.

Das Idealbild künstlerischer Arbeit mit seiner Betonung des individuellen Künstlertalents und der Bedeutung von Abwechslung und Neubeginn prägt den Diskurs über Kunst allgemein (beispielsweise die ständige Suche nach neuen Genies, Kunstrichtungen, Formen und Interpretationen) ebenso wie die individuellen Lebensläufe der Künstler (beispielsweise im Bestreben, sich selbst als Künstler beständig weiterzuentwickeln). Es ist zentraler Bestandteil der Vorstellung davon, was innerhalb des Feldes kultureller Produktion als legitime Praxis anerkannt wird und beeinflusst damit auch, welche Produktionsformen und welche Praktiken der Ökonomisierung künstlerischer Arbeitspraxis im Feld durchsetzbar sind. Die in Kapitel 3 für die Creative Industries als typisch diagnostizierten transorganisationalen Arbeitspraktiken spiegeln die oben beschriebenen Ideale künstlerischer Arbeit wider: transorganisationale Kooperationen werden ständig neu zusammengestellt und ihre Formierung orientiert sich mehr am von einzelnen Akteuren erwarteten (künstlerisch-kreativen) Beitrag als an Organisationszugehörigkeiten. Die für transorganisationale Arbeit typische lose Bindung von Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren passt zu den Leitideen von Flexibilität, Dynamik und Weiterentwicklung ebenso wie die Fokussierung sämtlicher Arbeitspraxis auf die Kooperation zum Primat des Kunstwerks. Ein zweites Ergebnis der soziologischen, den Zusammenhang zwischen Strukturmerkmalen und individueller Praxis fokussierenden Analyse ist somit, dass transorganisationale Arbeit als (aus betriebswirtschaftlichen und führungsstrategischen Gesichtspunkten vorteilhafte) strukturelle Rahmenbedingung künstlerischer Arbeitspraxis von einem Merkmal der Creative Industries als

Feld gestützt wird: dem Idealbild künstlerischer Arbeit. Transorganisationale Arbeit als Arbeits- und Produktionsform und das Idealbild künstlerischer Arbeit stellen zwei zentrale Komplemente der Creative Industries als Feld kultureller Produktion dar.

5.2.3 Transorganisationale Arbeit und der Lebensstil der Boheme

Im Vorangegangenen wurde transorganisationale Arbeit als Kontext von Arbeitspraktiken in den Creative Industries zu künstlerischen und ökonomischen Handlungslogiken und dem Idealbild künstlerischer Arbeit in Beziehung gesetzt. Diese Einbeziehung ist Ausdruck des in Kapitel 1.1 vorgestellten praxistheoretischen Anspruchs, jegliche individuelle Entäußerung im Kontext der gesellschaftlichen Position und Prägung des sie produzierenden Akteurs zu verstehen. Die Praxistheorie lenkt dabei die Aufmerksamkeit nicht nur auf einzelne, in sich abgeschlossene Praktiken, sondern auch auf wiederkehrende Muster von Praktiken, so genannte Lebensstile. Bourdieu definiert Lebensstile als ‚einheitliche[s] Ensemble der von einem Akteur für sich ausgewählten Personen, Güter und Praktiken‘ (Bourdieu 1998c: 21) und verdeutlicht, dass für bestimmte Milieus, Klassen und Felder jeweils spezifische Lebensstile typisch sind (vgl. insb. Bourdieu 1998c, 1999a). Lebensstile drücken sich nicht nur in Konsumententscheidungen und Freundschaften aus, sie umfassen auch Einstellungen zur Arbeit, Arbeitsmotivation und konkrete Arbeitspraktiken. Analysiert man die Ergebnisse der Creative Industries-Forschung aus diesem Blickwinkel, so fällt auf, dass immer wieder – wenngleich selten explizit – Praktiken beschrieben werden, die als zu einem bestimmten Lebensstil zugehörig verstanden werden können, dem Lebensstil der Boheme. Analog zur vorangegangenen Analyse der Beziehung zwischen dem Idealbild künstlerischer Arbeit und transorganisationalen Arbeitsformen soll im Folgenden die Bedeutung des Lebensstils der Boheme für die Creative Industries als transorganisationale Arbeitswelt untersucht werden.

Als Lebensstil der Boheme wird in der Lebensstilforschung ein Ensemble von Praktiken beschrieben, dass sich im 19. Jahrhundert als für Künstler typisch herauszukristallisieren begann. Henri Murger beschrieb in seinen ‚Scènes de la vie de Bohème‘ (1988; Erstausgabe in Paris 1847–1849 als Zeitschriftenserie und 1951 als Buch), wie Künstler sich in ihrer alltäglichen Lebensführung ebenso wie in ihren Leitideen von den Konventionen und Idealen des Bürgertums abzusetzen bemühten (für die folgenden Ausführungen vgl. Kreuzer 1968; Murger 1988; Stein 1981). Typisch für den Lebensstil der so genannten Boheme⁵⁵ sind die Leitideen Spontanität, Improvisation und ‚Kunst um der Kunst willen‘

⁵⁵ Der Begriff Boheme geht auf vermeintlich aus Böhmen (französisch: Bohême) stammende Gruppen eines ‚bedrohlich schillernden, mindestens halb-kriminellen‘ Zigeunertums von ‚Straßenbummlern, Gauklern, Strolchen, Verbrechern, Bettlern und Landstreichern‘ (Stein 1981: 11) zurück.

sowie die Ablehnung kapitalistischer Wirtschaftssysteme und bürgerlicher Zwänge. Diese Leitideen fanden ihren Ausdruck in einem Leben von der Hand in den Mund, mit regelmäßigen Ortswechseln, sporadischer Beschäftigung bei vergleichsweise geringem Einkommen statt geradlinigen Karrieren, alternativen und provisorischen Unterkünften statt fester Haushalte und unkonventionellen persönlichen Lebensumständen statt bürgerlicher Eheführung. Arbeit wurde in diesem Lebensentwurf nicht als bloßes Mittel zur Sicherung des Lebensunterhalts, sondern als Weg der Selbstverwirklichung und insbesondere der Selbstverwirklichung in der Kunst verstanden. Als Hochburgen der Boheme bildeten sich im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert Montmartre, Berlin, Wien, Schwabing, Prag und Ascona heraus, wo Künstler und Kreative in Kaffeehäusern, Kneipen, Restaurants und Kultureinrichtungen ein demonstrativ öffentliches Leben führten. Obwohl dem typischen Bohemien seine persönliche Befindlichkeit, Entwicklung und Ideale mehr galt als Verpflichtungen gegenüber anderen, spielten kollektive Elemente der Lebensführung und insbesondere die Anerkennung der so sorgfältig definierten eigenen Künstlerpersönlichkeit durch andere Akteure eine große Rolle. Ein zentraler Bestandteil des ‚vie de Bohème‘ war die Priorisierung künstlerischer Logik, *l'art pour l'art*, über ökonomisch motivierte Arbeits- und Lebenspraxis.

Obwohl sich die Rahmenbedingungen künstlerischer und kreativer Arbeit im Laufe der letzten hundert Jahre entscheidend verändert haben (beispielsweise durch diverse Bearbeitungs-, Reproduktions- und Speichertechniken, vgl. Benjamin 1963; Hesmondhalgh 2007b; Smith und McKinley 2005), ist die Arbeits- und Lebenspraxis in den Creative Industries stark von diversen Kernelementen des traditionellen Lebensstils der Boheme gekennzeichnet. Arbeitende in den Creative Industries nehmen sich selbst als Künstler und ihr künstlerisch-kreatives Schaffen als wesentlichen Teil ihres Lebens wahr (vgl. u.a. Bain 2005; Gill 2002). In dieser Selbstwahrnehmung grenzen sie sich bewusst von anderen sozialen Gruppen – oder schlicht: dem Rest der Gesellschaft – ab: *„Wenn ich nach nächtlichen Diskussionen und drei Stunden Schlaf morgens mit diesen grauen Büroarbeitern in der U-Bahn Richtung Innenstadt fahre, kann ich noch so übermüdet sein, ich denke immer: bin ich froh, dass ich jetzt ins Theater fahren darf! Auch wenn ich genau weiß, dass ich da vor Mitternacht wieder nicht ’rauskomme...“* (freier Regisseur Ophelia Theater). In der Äußerung des Ensembleschauspielers Tim *„Seit ich hier bin [zum Zeitpunkt des Interviews 2 Jahre, D.R.E.] habe ich niemanden kennen gelernt, der nicht mit Theater zu tun hat.“* schwang mindestens ebensoviel Stolz mit wie (Selbst-)Kritik und der Dramaturg des Titania Theaters gestand ein: *„Wenn ich im großen Haus ins Publikum gucke, sieht da niemand so aus, dass ich mit ihm einen Kaffee trinken gehen möchte.“* Die eigene soziale Gruppe wird als ‚Theaterfamilie‘ verstanden (eine ähnlich Begriffsbildung findet sich in der Trickfilmbranche, vgl. Rüling 2008),

die Rückhalt gibt und Nachteile des Jobs erträglich macht („*Es ist immer jemand da, mit dem Du quatschen kannst.*“ (Ensembleschauspieler Tim, Ophelia Theater)) und die sich über die gesamte Arbeitswelt erstreckt („*Auf Zugfahrten kannst keinen Text lernen. Du triffst immer jemanden, den Du kennst.*“ (freie Schauspielerin Elena)). Zugehörigkeit zu derlei ‚Familien‘ wird über geteilte Werte und Ideale definiert. Beispielsweise beschreibt Alvesson (1994) als zentrale Werte der Werbebranche Freiheit, die Ablehnung von Bürokratie und Kontrolle, Freundschaft und ‚personal chemistry‘: ‚It is important that people are having fun and can laugh; that advertising workers are emotionally involved in their tasks; that they are free, independent and even a bit lawless‘ (Alvesson 1994: 549). Diese Werte finden ihre Verkörperung im Habitus des jungen, hippen, coolen Werbers, der modisch, aber möglichst leicht unkonventionell zurechtgemacht ist (ebenda). Ähnlich gilt Arbeit in der New Media-Branche den dort Beschäftigten als ‚artistic, young and ‘cool‘“ (Gill 2002: 70). Welcher spezifische Habitus als künstlerisch oder kreativ gilt, hängt von der jeweiligen Creative Industrie ab, aber grundsätzlich wird erwartet, dass sich künstlerisches Können und Kreativität im äußeren Erscheinungsbild widerspiegeln (vgl. auch Elsbachs und Kramers (2003) Beschreibung des Einflusses von Äußerlichkeiten bei Drehbuch-Pitches in Hollywood). Die teilnehmenden Beobachtungen in der Arbeitswelt Theater unterstützen die Beschreibung künstlerisch und kreativ Arbeitender als um ostentative Selbstverortung im sozialen Raum bemüht: Präferenzen für flexible Beschäftigungsverhältnisse, ‚Nomadenleben‘, unkonventionelle Kleidung und der Konsum ‚alternativer‘ Genussmittel (bspw. Africola und American Spirit statt Coca Cola und Marlboro) aggregieren sich zu einem Gesamtbild Künstlerhabitus. Inwieweit die diesem Habitus zugrunde liegenden Arbeits-, Lebens- und Konsumpraktiken bewusst gewählt und inwieweit sie Ausdruck unbewusster Sozialisationsprozesse sind, lässt sich anhand der empirischen Beobachtungen zwar nicht eindeutig bestimmen. Insgesamt liegt aber die Vermutung nahe, dass zumindest ein Teil der Lebensstilpraktiken und des Habitus der Boheme auch ein Ausdruck gezielter Selbstmarketingbemühungen ist (vgl. Kap. 4.3).

Für Künstler und Kreative ist Arbeit nicht Gegenpol, sonder Teil ihres Lebens: „*Work is part of life – I enjoy it*“ (New Media Arbeiter in Perrons (2003: 79)). Die in Kapitel 4.3 für die Theaterwelt beschriebene Ausrichtung der Lebensführung ist auch in anderen Creative Industries weit verbreitet; Arbeit ist vielfach zentrale Quelle individueller Identität (vgl. Bain 2005; Banks et al. 2000; Eikhof und Riach 2008; Eikhof et al. 2008; Gill 2002; Jarvis und Pratt 2006; Perrons 2003). Arbeiter in den Creative Industries bevorzugen flexible Beschäftigungsverhältnisse: „*We do have a large number of contractors, but that is mainly because they want to be independent, not because we want them to be. They have this idea, even if they work here for years, that they don’t want to be an employee in a company*“ (Manager in Carnoy et al. (1997: 43)). Der Status als un-

abhängige Freiberufler ist essentiell für die Identität vieler Kreativer und Künstler (Pratt 2005), und so verwundert es wenig, dass ein Karriereratgeber für die Filmindustrie die Vorzüge flexibler Beschäftigungsverhältnisse folgendermaßen anpreist: ‚the opportunities to choose your own job’, ‚to work when you want to’ und ‚being a freelancer gives you a level of freedom that you can’t have when you’re committed to a full-time job’ (McHugh (1999: 8), zitiert in Randle und Culkin 2005).

Studien der New Media-, Special Effects- und Werbebranche zeigen, dass nicht nur Beschäftigungsverhältnisse, sondern auch das Arbeitsumfeld nach Lebensstil-Kriterien bewertet werden: ‚Firms had to engage in a lot of work to persuade workers to come and work for them. In part, many strange ‘fringe benefits’ were found to be offered such as bringing your pets to work, cool office decoration, etc. Working for a ‘hip’ company was definitely a key asset in attracting good staff [...] workers wanted to be in the trendiest part of town, most definitely not stuck out on an industrial estate at the edge of town’ (Pratt 2005: 4). Als attraktiv gelten Arbeitsräume in Grossstadtvierteln mit einer hohen Dichte von Cafés und Kneipen, Kultureinrichtungen und alternativen Läden, altem Baubestand und Industrieruinen und einer in jeglicher Hinsicht heterogenen Bevölkerung (vgl. Banks et al. 2000; Florida 2004; Jarvis und Pratt 2006; Landry 2005; Leslie 2005; Pratt 2002, 2005). Derlei Äußerlichkeiten werden als Anzeichen dafür gesehen, dass die Werte der Kooperationspartner und Auftraggeber mit den dem eigenen Lebensstil zugrunde liegenden Werten und Aspirationen übereinstimmen und das persönliche Engagement und die Hingabe an die Arbeit somit gerechtfertigt sind. Lee (1995: 24) beschreibt eine solche Übereinstimmung im Fall des Punk-Labels Wax Trax!: ‚Wax Trax’s ideology of independence stressed cultural and social attributes over economic ones; Jim Nash and the others were working for the company because of an attachment to the music and the artists, not because they loved cost accounting and calculating royalties. Obviously their view of artistry drew upon Romantic notions of artistry and creativity, concepts that in the realm of pop music have been modified to include other concepts, including rock ‘n’ roll staples like independence and rebellion.’

Ein weiteres Merkmal der Lebens- und Arbeitspraxis in den Creative Industries ist, dass die Grenzen zwischen beruflichen Kontakten und privaten Bekannt- und Freundschaften verschwimmen. In Kapitel 4.3 wurde dieses Phänomen bereits für Theaterkünstler beschrieben, die ihren Kollegenkreis als Theaterfamilie bezeichneten, in der sich jederzeit Ansprechpartner für berufliche wie private Angelegenheiten fänden. Auch in anderen Creative Industries ist es üblich, dass aus Freunden berufliche Partner, Kunden oder Mitarbeiter werden – und umgekehrt. Freund- und Bekanntschaften sind integraler Bestandteil des sozialen Kapitals, das zur Anbahnung von Beschäftigungsverhältnissen eingesetzt wird (vgl.

ausführlich Kap. 4.1): „... *most of my friends out there are in the business, and so when I say I hang out with my friends, half of that time is spent...* “*well I heard about this, or did you hear about that*”, or you know, “*I’ve got something coming up*”, or “*you should send your resume to this one*”, or *whatever*” (Script Supervisor, zitiert in Randle und Culkin (2000: 16)). In der für die traditionelle Boheme typischen Art und Weise lösen sich die Grenzen zwischen beruflichem und privatem Sozialleben der Künstler und Kreativen auf.

Zusammengefasst beschreiben die obigen Forschungsergebnisse für die Creative Industries eine Vorstellung von und Einstellung zur Arbeit, die der traditionellen Lebenspraxis der Boheme in weiten Teilen entspricht. Arbeitspraxis in den Creative Industries ist nicht nur von künstlerischer Logik und dem Idealbild künstlerischer Arbeit geprägt, sondern auch von einem wesentlich umfassenderen, die gesamte Lebensausrichtung einbeziehenden Selbstverständnis als Künstler, Boheme oder Kreativarbeiter. Künstlerischer Lebensstil und Selbstverständnis haben dabei eine zentrale, wenngleich in der Creative Industries-Forschung wenig diskutierte Funktion: Sie stützen in vielfacher Weise transorganisationale Arbeitsformen, indem sie es Künstlern und Kreativen erlauben, für diese Formen notwendige Praktiken als Elemente ihres Lebensstils der Boheme zu verstehen. Transorganisationale Arbeitswelten mit ihren befristeten Kooperationen, lösen Bindung von Akteuren, Organisationen und Kooperationen und der transorganisationalen Ausrichtung verlangen von Künstlern und Kreativen, das wurde in Kapitel 4.3 ausführlich beschrieben, ein hohes Maß an Selbstökonomisierung, die Bereitschaft, Beschäftigungsunsicherheit auszuhalten und die gesamte Lebensführung an der Arbeit auszurichten. In den Creative Industries treffen diese Anforderungen auf komplementäre Elemente des Lebensstils der Boheme, beispielsweise auf die Ideen der persönlichen Entwicklung durch Arbeit, der Fokussierung auf persönliche Netzwerke und der Orientierung an Milieu und Klasse sowie der Ablehnung rigider Arbeitsstrukturen und langfristiger Bindungen. Die für transorganisationale Arbeitsformen typischen flexiblen Beschäftigungsverhältnisse und die mit ihnen verbundenen Anforderungen erscheinen vor dem Hintergrund derartiger Leitideen nicht bedrohlich, sondern positiv. In einem Milieu, in dem langfristige Verpflichtungen an einen Arbeitgeber als der persönlichen Entwicklung eher hinderlich denn förderlich gelten, werden auf flexible und kurzfristige Beschäftigung setzende Personalstrategien nicht als existenzbedrohend, sondern als den eigenen Präferenzen entgegenkommend wahrgenommen. Der hohe persönliche Einsatz, den Arbeit in transorganisationalen Kooperationen fordert, wird von der im Lebensstil der Boheme angelegten Hingabe an die Arbeit gestützt, und die Boheme-Leitideen der Unabhängigkeit und Fokussierung auf die eigene Entwicklung spielen der losen Bindung von

Akteuren, Organisationen und Kooperationen und der transorganisationalen Akkumulation unterschiedlicher Kapitalformen in die Hände.

Schlussendlich erlaubt der Lebensstil der Boheme die Lösung eines weiteren Problems, das in der Analyse individueller Arbeitspraxis am Theater besonders deutlich wurde (vgl. auch Eikhof und Haunschild 2006). In Kapitel 4.3 wurde beschrieben, dass Schauspieler (und andere Künstler und Kreative) sich als Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft verstehen und beständig auf dem Arbeitsmarkt anbieten müssen. Dieses in hohem Maße ökonomische Handeln widerspricht grundsätzlich der künstlerischen Motivation, Kunst um der Kunst willen zu produzieren. Der Lebensstil der Boheme hingegen erlaubt es, diese Vermarktungspraktiken als für Künstler legitime Praxis zu interpretieren: Selbstinszenierung und Selbstpräsentation in öffentlichen Foren (Kaffeehaus, Kneipe, Theaterfoyer) gehören ebenso zum Standardrepertoire der Boheme-Praktiken wie das Knüpfen und Pflegen persönlicher Kontakte und die Arbeit mit Freunden beziehungsweise freundschaftliche Beziehungen zu Kollegen. So ist es für Theaterschauspieler beispielsweise möglich, die intensive Beziehungspflege zu Intendanten, Regisseuren und anderen Kollegen nicht als strategische Vermarktung der eigenen Arbeitskraft zu verstehen, sondern als milieugerechte Interaktion mit anderen Künstlern. Auch Banks et al. (2000: 459) betonen die Funktion, die der Lebensstil der Boheme für die Creative Industries als Arbeitswelt hat: ‚In fact, living the lifestyle furnished entrepreneurs with social resources that could directly be used to offset or manage economic and cultural risk. A blurring of work and leisure meant that living a full social life becomes a strategy for knowing one’s market and picking up work opportunities.’

Jones und DeFillippi (1996: 93) stellen in ihrer Untersuchung der Filmbranche fest, dass die hohen Anforderungen, denen sich Arbeitende in den Creative Industries gegenübersehen, eine besondere Motivation und Klarheit darüber verlangen, warum man überdurchschnittlich viel Engagement und Einsatz in der Arbeitswelt erbringen möchte: ‚those sacrifices [in personal life] demand clarity about the career as one’s primary focus.’ Der Lebensstil der Boheme, mit seinen expliziten Leitideen bezüglich Kunst als Arbeit und der Bedeutung von Kunst im Leben des Einzelnen sowie in der Gesellschaft allgemein, liefert diese Motivationen und Wertvorstellungen. Um der Kunst willen, gegen die Dominanz des Ökonomischen und der bürgerlichen Moral und für die Selbstverwirklichung des Einzelnen liefert der Lebensstil der Boheme den ideologischen Überbau zu transorganisationalen Arbeitsformen als strukturellen Rahmenbedingungen künstlerischer Produktion.

5.3 Die sozio-ökonomische Einbettung transorganisationaler Arbeit

In der Einleitung zu diesem Kapitel wurde betont, dass es angesichts der Komplexität sozialer Strukturen und Felder nicht möglich ist, eindeutig zu sagen, dass transorganisationale Arbeitsformen in den Creative Industries auf einzelne Anforderungen oder Ereignisse zurückzuführen sind. Die obigen Ausführungen lassen also weder den Schluss zu, dass betriebswirtschaftliche Kostenminimierungsbestrebungen die Ursache transorganisationaler Arbeitsformen sind, noch, dass sich die Arbeit in Kooperationen in den letzten 100 Jahren als die einzige mit dem künstlerischen Lebensstil kompatible Produktionsform entwickelt hat. Ziel dieses Kapitels war es allerdings, durch die Analyse transorganisationaler Arbeit aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven Aspekte zu identifizieren, hinsichtlich derer transorganisationale Arbeitsformen für künstlerische und kreative Produktion vorteilhaft sind und die daher ein Grund für das Fortbestehen und möglicherweise für die Etablierung dieser Arbeitsformen darstellen.

Aus betriebswirtschaftlich-ökonomischer Sicht bietet transorganisationale Arbeit den Vorteil, dass Teams von gut ausgebildeten und somit vergleichsweise hoch zu entlohnenden Spezialisten flexibel und auf den jeweiligen Produktionsbedarf angepasst zusammengestellt werden können, ohne dass hohe Kosten der Bereithaltung oder Einarbeitung dieses Personals anfallen. Nachteilig erscheint vor dem Hintergrund ökonomischer Argumentationslinien wie der des resource based view zunächst, dass transorganisationale Produktionsformen nur eine eingeschränkte Bindung der für die Organisation zentralen Kernressourcen erlauben und dass organisationsexterne Akteure in entscheidender Weise die Nutzung dieser Ressourcen und das von der Organisation vermarktete Output kontrollieren. Ähnlich wie bei der Analyse der Personalbeschaffungsprozesse in Kapitel 4.2 zeigte sich jedoch, dass Prozesse, die in der traditionellen Theorie der Unternehmensführung als organisational konzipiert sind – in diesem Fall die Kontrolle von Kernressourcen – auf die Ebene des Feldes ausgelagert sind. Die Verfügbarkeit von Kernressourcen und die Kontrolle ihrer Nutzung im Sinne der Organisation werden durch ein transorganisationales, feldweites Netz persönlicher Loyalitäten gesichert. Hierdurch können die potenziellen Nachteile einer losen Bindung von Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren gemildert werden, während die Kostenvorteile transorganisationaler Arbeitsformen bestehen bleiben.

Die anschließende soziologische Analyse zeigte zweierlei. Erstens bieten transorganisationale Arbeitsformen die Möglichkeit, die potenziell konfliktären Handlungslogiken von Kunst und Wirtschaft zumindest für die Dauer einer Kooperation koexistieren zu lassen. Da die auf befristete Zeit angelegten Kooperationen keinen grundsätzlichen, sondern nur einen befristeten Kompromiss zwischen künstlerischer und

ökonomischer Logik verlangen, befördert transorganisationale Arbeit die Einbindung künstlerischer und kreativer Arbeitspraxis in ökonomische Verwertungszusammenhänge.

Zweitens zeigte die soziologische Analyse, dass in den Creative Industries ein spezifisches Idealbild künstlerischer Arbeit und der Lebensstil der Boheme als zentrale Paradigmen wirken. Sowohl das Idealbild künstlerischer Arbeit als auch der Lebensstil der Boheme verhalten sich komplementär zu den aus betriebswirtschaftlich-organisationstheoretischer Sicht hervorstechenden Merkmalen transorganisationaler Arbeit. Leitideen wie die des individuellen Künstlergenies, der beständigen persönlichen Weiterentwicklung und der Orientierung am Milieu beziehungsweise am Feld der Kunst stützen eine Arbeitswelt mit beständig wechselnden Kooperationssteams, loser Bindung von Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren und einem branchenweiten Wettbewerb um prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Insbesondere der Lebensstil der Boheme erlaubt es außerdem, aus ökonomischer Sicht notwendige Praktiken wie die strategische Vermarktung der eigenen Arbeitskraft oder die Ausrichtung des gesamten Lebens an den Mobilitäts- und Flexibilitätserfordernissen der Arbeitswelt nicht als Unterordnung unter kapitalistische Zwänge, sondern als milieukompatible künstlerische Lebenspraxis zu verstehen. Auch aus soziologischer Sicht wird somit deutlich, dass Arbeit und Produktion in den Creative Industries, die nur im begrenzten Rahmen einer Kooperation beziehungsweise im überschaubaren Einflussbereich weniger (individueller oder organisationaler) Akteure stattzufinden scheinen, in entscheidendem Maße mit transorganisationalen, feldweiten Strukturen zusammenhängt. Die Position der individuellen Akteure im sozialen Raum und ihre mit dieser Position verbundenen Lebensstile, Leitideen und Handlungsmotive stabilisieren das für eine Branche aus organisationstheoretischer Perspektive als idealtypisch identifizierte Arbeits- und Produktionssystem.

Die Analysen dieses Kapitels geben sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus soziologischer Sicht weiteren Aufschluss darüber, warum transorganisationale Arbeit für die Creative Industries ein viables und vorteilhaftes Produktionssystem ist. Sie betonen, dass transorganisationale Arbeit keine voraussetzungs- und implikationslose Arbeits- und Produktionsform ist, die Organisationen aus einem Portfolio an Möglichkeiten der Produktionsorganisation auswählen. Im Gegenteil, Viabilität und Vorteilhaftigkeit transorganisationaler Arbeit basieren auf transorganisationalen und bisweilen gesellschaftsweiten Strukturen, die künstlerisch-kreative Produktion in den Creative Industries in entscheidendem Maße tragen.

6. Schlussbetrachtung

6.1 Resümee

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Beobachtung, dass die Creative Industries vielfach als Vorboten zukünftiger Arbeitswelten gesehen werden, aber dass eine systematische Beschreibung und Analyse dessen, was Arbeit in diesem Feld wirtschaftlicher Aktivität ausmacht, fehlt. Vor diesem Hintergrund hatte es sich diese Arbeit zum Ziel gesetzt, die Creative Industries als vielfältige, aber dennoch in wesentlichen Merkmalen kohärente Arbeitswelt zu untersuchen, die für die Arbeitswelt Creative Industries typische Form von Arbeit zu beschreiben und sowohl den industriespezifischen Kontext als auch die sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen dieser typischen Form von Arbeit zu analysieren. Im folgenden Resümee sollen die Ergebnisse dieser Untersuchung zusammenfassend diskutiert werden, bevor der anschließende Ausblick verbleibende Forschungsfragen aufzeigt.

Um die Creative Industries als Arbeitswelt untersuchen zu können, wurde zunächst eine theoretische Fundierung erarbeitet (Kapitel 1.1). Diese theoretische Basis sollte dafür geeignet sein, eine Arbeitswelt als das gesamte multidimensionale Beziehungsgefüge zu untersuchen, in das die Erbringung von Arbeitsleistung eingebettet ist. Arbeits- und Produktionsprozesse, Organisations- und Branchenstrukturen mussten mit dieser Theorie ebenso analysiert werden können wie arbeitsbezogene Werte, gesellschaftliche Leitbilder und individuelle Lebensführung. Vor diesem Hintergrund wurde die Praxistheorie des Soziologen Pierre Bourdieus gewählt. Dieser Theorie zufolge produzieren individuelle Akteure so genannte soziale Praktiken und sind dabei in gesellschaftliche Strukturen (Felder, sozialer Raum und Raum der Lebensstile) eingebunden. Diese theoretisch integrierten Konzepte erlauben es, individuelle Arbeitspraxis nicht nur im engeren Kontext organisationaler Produktionsprozesse zu verstehen, sondern auch Zusammenhänge zwischen, beispielsweise, Lebensstilen und Präferenzen für Beschäftigungsformen zu untersuchen. Für die Untersuchung von Arbeitswelten wurde die praxistheoretische Perspektive um die Konzepte der Organisation als eines gegenüber ihrer Umwelt abgegrenzten, strukturierten und strukturierenden Zusammenhangs sozialer Praxis sowie der Industrie und des Beschäftigungssystems als ökonomische beziehungsweise personalwissenschaftliche Konzeption kollektiver Strukturen erweitert.

Vor diesem theoretischen Hintergrund wurde eine empirische Studie der Arbeitswelt Theater konzipiert, die qualitative und quantitative Methoden beinhaltet und in der Datenerhebung sowohl die Akteurs- als auch die Strukturebene berücksichtigte (Kapitel 1.2).

Die Ergebnisse dieser eigenen empirischen Untersuchung wurden durch eine umfassende Literaturrecherche zu den Creative Industries ergänzt.

Ausgehend von dieser theoretischen und empirischen Basis wurden in Kapitel 2 die Grundzüge der Creative Industries als Feld wirtschaftlicher Produktion und der deutschen Theaterlandschaft als einer speziellen Creative Industrie beschrieben. Die Creative Industries, so wurde deutlich, stellen auf den ersten Blick ein vergleichsweise heterogenes Feld dar, in dem verschiedenste Produkte in unterschiedlichen Organisationsformen und Kooperationsstrukturen produziert werden (Kapitel 2.1). Allen Creative Industries gemein ist jedoch, dass künstlerisch-kreative Arbeitspraktiken, die sich an der Produktion von *l'art pour l'art* orientieren und ihren eigenen (ästhetischen, inhaltlichen oder formalen) Gesetzen folgen, die Basis der wirtschaftlichen Aktivität darstellen. Entsprechend wurden die Creative Industries aus praxistheoretischer Perspektive als diejenigen Felder wirtschaftlicher Produktion definiert, deren zentrale ökonomische Aktivität auf der Professionalisierung und Vermarktung künstlerischer Praktiken basiert.

Typisch für die Creative Industries ist, dass – in mehr oder weniger starkem Ausmaß – begrenzt plan- und vorhersagbare künstlerische Arbeitsprozesse mit betriebswirtschaftlichen Planungs- und Gewinnanforderungen und ebenfalls oft unsicherer Produktnachfrage versöhnt werden müssen. Die aus dieser Situation resultierenden Frage- und Problemstellungen werden in der Creative Industries-Forschung in zwei verwandten Themenkreisen diskutiert. Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive wird erörtert, wie sich Produktabsatzunsicherheiten verringern, hinsichtlich ihrer Arbeitsmotivation heterogene Produktionsteams koordinieren und optimale Verträge für die Nutzung geistigen Eigentums formulieren lassen. Insgesamt geht es in derlei Diskussionen darum, wie auf künstlerisch-kreativer Arbeit basierende wirtschaftliche Produktion hinsichtlich unterschiedlichster Aspekte betriebswirtschaftlich viabel und insbesondere finanziell rentabel gestaltet werden kann. Parallel zu diesem Themenkreis existiert eine stärker auf Management und Personalführung fokussierte Diskussion, die ihren Ausgang in der Annahme eines potenziellen Konflikts zwischen Kunst und Wirtschaftlichkeit nimmt. In den Creative Industries wirken sowohl die künstlerische Logik des *l'art pour l'art* als auch die ökonomische Logik der Investitionsrendite und Kapitalakkumulation auf die Produktion von Praktiken ein. Diese Logiken können sich sowohl komplementär als auch konfliktär zueinander verhalten und es wird als zentrale Aufgabe des Managements angesehen, dafür zu sorgen, dass die künstlerisch-kreative Produktion und die Vermarktung ihres Outputs nicht durch Konflikte zwischen Kunst und Wirtschaftlichkeit behindert werden. Obwohl die Existenz dieses potenziellen Konflikts zwischen Kunst und Wirtschaft in fast jeder Veröffentlichung der Creative Industries-

Forschung erwähnt wird, bleiben die Einsichten in tatsächliche Konfliktsituationen und mögliche Lösungsstrategien konzeptuell wenig überzeugend. Die in Kapitel 2.1 erarbeitete praxistheoretische Definition bietet hier ein größeres Erklärungspotenzial.

Im zweiten Teil von Kapitel 2 wurde die Arbeitswelt Theater aus einer Industrie- und Beschäftigungssystemperspektive untersucht, um zu verdeutlichen, in welche organisationalen und über-organisationalen Rahmenbedingungen künstlerische Arbeitspraktiken am Theater eingebunden sind (Kapitel 2.2). Es zeigte sich, dass deutsche Theater dank umfangreicher öffentlicher Finanzierung weitgehend vom Produktmarkterfolg unabhängig sind und dass sich vor diesem Hintergrund und gestützt durch das historisch gewachsene Repertoire-System eine beträchtliche künstlerische Vielfalt etabliert hat. Die für die Creative Industries insgesamt typischen Konflikte zwischen dem Flexibilitätsbedarf künstlerischer Arbeit und der betriebsorganisatorisch notwendigen Planungssicherheit traten auch am Theater als charakteristisch hervor, ebenso wie industrieweit einheitliche, projekt-fokussierte Produktionsstrukturen. Für das Theater als Arbeitswelt sind außerdem vergleichsweise ungeschützte und prekäre Beschäftigungsverhältnisse auf Basis des NV Bühne typisch, die von fest etablierten kollektiven Strukturen (Tarifvertrag, Bühnenbräuche und Bühnenschiedsgericht) flankiert werden. Gleichzeitig prägen das individuelle Selbstverständnis der Theaterkünstler und das Bedürfnis, zum ausgewählten Kreis derjenigen zu gehören, die Kunst auf die Bühne bringen, diese Arbeitswelt.

Ziel von Kapitel 3 war es, aufbauend auf den allgemeinen Beschreibungen der Creative Industries und der Arbeitswelt Theater herauszuarbeiten, was Arbeit in diesem Feld wirtschaftlicher Produktion ausmacht. Die hier zu beantwortende Forschungsfrage lautete: *Was sind die für die Creative Industries typischen Merkmale von Arbeit?* Zur Beantwortung dieser Frage wurden die Ergebnisse der Studie Arbeitswelt Theater ausgewertet und mit den Ergebnissen der Literaturrecherche zu den Creative Industries allgemein verglichen, um diese ergänzt und gegebenenfalls durch diese korrigiert. Das Ergebnis war die Konstruktion des Idealtyps transorganisationale Arbeit, der drei Merkmale von Arbeit in den Creative Industries beschreibt. Erstens findet Arbeit in den Creative Industries in Kooperationen statt, in denen Akteure mit unterschiedlichen Aufgaben und Qualifikationen für eine begrenzte Zeit zur Produktion eines bestimmten Ergebnisses zusammenkommen. Für die alltägliche Strukturierung der Erbringung von Arbeitsleistung sind weniger die Produktionsabläufe einer Organisation maßgeblich als die Zusammensetzung der Kooperationen und zielbezogen definierte Prozesse. Zweitens sind Organisationen, Kooperationen und individuelle Akteure nur lose aneinander gekoppelt. Obwohl Organisationen als zentrale Akteure Formen und Ziele von Kooperationen stark prägen, ist weder die Mitgliedschaft in einer Organisation

entscheidend für die Beteiligung an einer Kooperation noch sind Kooperationen eng in Organisationen eingebunden. Individuelle Akteure sind mit Organisationen durch flexible und in der Regel kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse verbunden und bei der Zusammensetzung der Kooperationssteams werden Organisationsgrenzen ebenso überschritten wie in der Organisation der Arbeits- und Produktionsprozesse der Kooperation. Drittens wird die Zusammenarbeit in Kooperationen über Märkte koordiniert, die Organisationen transzendieren. Interne und externe Arbeitsmärkte verschmelzen zu einem transorganisationalen Arbeitsmarkt, über den die Beteiligung an Kooperationen vermittelt wird. Arbeit in den Creative Industries zeichnet sich somit dadurch aus, dass sie in vielfacher Weise über Organisationen hinaus weist. Im Zentrum künstlerischer und kreativer Arbeit stehen Kooperationen, die sowohl an organisationalen als auch an industrieweiten, Organisationen transzendierenden Strukturen ausgerichtet sind. Aus diesem Grund wurde der Arbeit in den Creative Industries beschreibende Idealtyp als *Idealtyp transorganisationale Arbeit* bezeichnet.

Im Anschluss an die Beschreibung der für die Creative Industries typischen Form von Arbeit als transorganisationale Arbeit wurde in Kapitel 4 untersucht, welche individuellen Praktiken und kollektiven Strukturen mit dieser Form von Arbeit korrespondieren. Ausgehend von der Annahme, dass individuelle (Arbeits-)Praxis nicht losgelöst, sondern nur in ihrer Einbettung in und Wechselwirkung mit Strukturen auf den Meso- und Makroebenen von Organisation, Feld und Gesellschaft zu verstehen ist, wurde die folgende Forschungsfrage zu beantworten versucht: *Wodurch zeichnet sich der Kontext aus, in den Arbeit in den Creative Industries eingebettet ist?* Diese Untersuchung war dreigeteilt.

Zunächst wurden die Creative Industries als ein Feld der Kapitalakkumulation analysiert und es wurde aufgezeigt, dass individuelle Akteure in diesem Feld nicht nur ökonomisches Kapital, sondern auch kulturelles, soziales und symbolisches Kapital akkumulieren müssen, um an der Produktion von Kunst beteiligt zu sein und Beschäftigung finden zu können. Zwar spielen Organisationen in derlei Prozessen der Kapitalakkumulation eine maßgebliche Rolle, da sie über Beschäftigungs- und Besetzungsentscheidungen individuelle Möglichkeiten der Kapitalakkumulation entscheidend beeinflussen. Insbesondere die Akkumulation von sozialem und symbolischem Kapital finden jedoch im Feld statt und somit in Organisationen transzendierenden Prozessen.

Als zweiter Analyseschwerpunkt wurden Prozesse der Personalbeschaffung in den Creative Industries untersucht. Hierbei wurde aus personalwissenschaftlicher Sicht deutlich, dass zwar traditionelle Auswahlmethoden wie Vorstellungsgespräche oder Arbeitsproben angewandt werden, aber dass Personalbeschaffungsprozesse in den Creative Industries eine

besondere Qualität und Dynamik haben. Die Erhebung und Interpretation von Informationen über potenzielle Kooperationspartner findet in den Creative Industries kontinuierlich und branchenweit statt, insbesondere in Form einer permanenten kollektiven Bewertung künstlerischer und kreativer Leistungsfähigkeit und über die Empfehlung potenzieller Kooperationspartner über persönliche Kontakte. Auch Personalbeschaffung, beziehungsweise institutionenökonomisch formuliert: die Reduktion von Informationsasymmetrien in der Vertragsanbahnung mit potentiellen Agenten, ist in den Creative Industries ein transorganisationaler Prozess.

Die Analyse der Arbeits- und Lebenspraxis individueller Akteure schließlich zeigte, dass Künstler und Kreative zum einen in der Lage sein müssen, ihre eigene Arbeitskraft zu vermarkten, räumlich, zeitlich und inhaltlich flexibel zu sein und ihre Lebensführung den Anforderungen der Arbeitswelt unterzuordnen. Zum anderen wurde deutlich, dass auch diese Aktivitäten mit einer starken transorganisationalen Ausrichtung, an der gesamten Arbeitswelt orientiert und im Rahmen branchenweit angelegter individueller Strategien stattfinden. Als Fazit der Analyse dieser drei Untersuchungsschwerpunkte wurde festgestellt, dass transorganisationale Arbeit als Arbeitsform in einen Kontext sozialer Praxis eingebunden ist, der auf den Ebenen des Individuums, der Organisation und des Feldes von einer transorganisationalen Handlungslogik dominiert ist.

In Kapitel 5 wurde eine sozio-ökonomische Perspektive eingenommen, um den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext transorganisationaler Arbeit in den Creative Industries zu untersuchen und die folgende Forschungsfrage zu beantworten: *Was sind die Rahmenbedingungen von Arbeit in den Creative Industries im weiteren Sinne?* Im ersten Teil dieses Kapitels wurden transorganisationale Arbeitsformen vor dem Hintergrund allgemeiner Konzepte der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung untersucht. Es zeigte sich, dass transorganisationale Arbeitsformen angesichts der mit künstlerisch-kreativer Produktion verbundenen Unsicherheiten aufgrund ihrer Flexibilität betriebswirtschaftlich vorteilhaft sind. Eine aus betriebswirtschaftlicher Sicht nachteilige Begleiterscheinung transorganisationaler Arbeit, die eingeschränkte Kontrolle organisationaler Kernressourcen und zentraler Produktionsoutputs, wird durch ein transorganisationales, branchenweites Netz persönlicher Loyalitäten abgemildert. Auch bezüglich der Rahmenbedingungen von Arbeit in den Creative Industries spielen somit transorganisationale Strukturen eine entscheidende Rolle.

Im zweiten Teil von Kapitel 5 wurden aus soziologischer Perspektive die Beziehungen zwischen transorganisationaler Arbeit und den für die Creative Industries als Feld typischen Handlungsmotiven, Leitideen und Lebensstilen hinterfragt. Hier zeigte sich erstens, dass die zeitliche Befristung transorganisationaler Arbeitsformen es erlaubt, potenzielle Konflikte

zwischen Kunst und Wirtschaft für die Dauer einer Kooperation zu suspendieren. Zweitens verdeutlichte die soziologische Analyse, dass in den Creative Industries ein spezifisches Idealbild künstlerischer Arbeit und der Lebensstil der Boheme als zentrale Paradigmen wirken und dass diese Leitbilder helfen, die potenziellen Nachteile dieser Arbeitswelt (geringe Beschäftigungssicherheit, hohe Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen, lose Bindungen von Organisationen, Kooperationen und Akteuren, Ausrichtung des Lebens auf die Arbeit) in positive Aspekte eines für Künstler und Kreative angemessenen Lebensentwurfs umzudeuten. Auf diese Weise stabilisieren die Position der individuellen Akteure im sozialen Raum und ihre mit dieser Position verbundenen Lebensstile, Leitideen und Handlungsmotive das für die Creative Industries idealtypische Arbeits- und Produktionssystem.

Zusammenfassend leistete die vorliegende Arbeit somit Folgendes:

- Als theoretische Fundierung wurde eine praxistheoretische Perspektive auf Arbeit und Arbeitswelten erarbeitet.
- Es wurde ein umfassender Überblick über die für die Produktion von Arbeitspraktiken relevanten Merkmale, Strukturen, Elemente und Prozesse der Creative Industries allgemein und der deutschen Theaterlandschaft im Besonderen gegeben.
- Basierend auf eigenen empirischen Untersuchungen und einer umfassenden Sekundärliteraturlauswertung wurden die besonderen Merkmale von Arbeit in den Creative Industries untersucht und im Idealtyp transorganisationale Arbeit abschließend definiert als Arbeit, die (i) in Kooperationen und (ii) mit einer losen Bindung von Organisationen, Kooperationen und individuellen Akteuren erbracht wird, und sich (iii) durch die Koordination von Kooperationsbeteiligungen auf Organisationen transzendierenden Arbeitsmärkten auszeichnet.
- Durch die Analyse des unmittelbaren Kontextes transorganisationaler Arbeit auf den Ebenen des Felds, der Organisation und des individuellen Akteurs wurde gezeigt, dass transorganisationale Arbeit nicht lediglich eine Produktionsform darstellt, sondern dass diese Form von Arbeit in vielfacher Hinsicht und über den Arbeitsprozess im engeren Sinne hinausreichend in das Feld Creative Industries mit seinen transorganisationalen Strukturen und mit transorganisationaler Ausrichtung produzierten Praktiken eingebunden ist.
- In der Analyse der Rahmenbedingungen transorganisationaler Arbeit aus einer weiter gefassten, sozio-ökonomischen Perspektive wurden die Verbindungen verdeutlicht, die zwischen transorganisationaler Arbeit einerseits und übergeordneten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen und

Begründungszusammenhängen andererseits bestehen. Es wurde gezeigt, dass konkrete Arbeitspraxis in den Creative Industries nur in dieser Einbettung zu verstehen ist.

In Kapitel 3.4 wurde beschrieben, dass die Merkmale des Idealtyps transorganisationale Arbeit in unterschiedlichen Industrien unterschiedlich ausgeprägt sind. Die in den Kapiteln 4 und 5 präsentierten empirischen Befunde zeigen darüber hinaus, dass auch der Kontext transorganisationaler Arbeit von Industrie zu Industrie variiert. Derlei Variationen gehen auf die auch von Hesmondhalgh (2007b: 24) betonte Tatsache zurück, dass es sich bei den Creative Industries um ein hinsichtlich vieler Details heterogenes Feld handelt (s.a. Eikhof et al. 2008). Nichtsdestotrotz zeigt diese Arbeit jedoch, dass sich aus diesen Details Gemeinsamkeiten abstrahieren lassen, die die Creative Industries insgesamt kennzeichnen – sowohl bezüglich der Form der Arbeit als auch bezüglich deren sozio-ökonomischer Einbettung. Ziel dieser Arbeit war es, ein Analyseinstrument zu erarbeiten, das diese Gemeinsamkeiten zuspitzt und das dann dazu verwendet werden kann, die jeweilige Situation in bestimmten Arbeitswelten genauer zu untersuchen. Der Idealtyp transorganisationale Arbeit bietet, das wurde in den Kapiteln 4 und 5 gezeigt, diese Möglichkeit. Aufbauend auf der obigen Zusammenfassung soll in Kapitel 6.3 diskutiert werden, welche zukünftigen Anwendungen des Idealtyps transorganisationale Arbeit als Analysetool naheliegen – sowohl in den Creative Industries als auch über deren Grenzen hinaus. Zunächst werden im Folgenden jedoch der theoretische Beitrag dieser Arbeit evaluiert.

6.2 Evaluation der praxistheoretischen Analyseperspektive

Der Creative Industries-Forschung fehlt, wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben, eine theoretische Perspektive, die die Untersuchung von künstlerisch-kreativer Arbeitspraxis im Zusammenhang mit ihrem (organisationalen, branchenspezifischen oder gesellschaftlichen) Kontext ermöglicht. Für die vorliegende Arbeit wurde daher eine eigene theoretische Fundierung erarbeitet, die praxistheoretische Perspektive auf Arbeitswelten. Entsprechend kann die vorliegende Arbeit auch dazu dienen, den Nutzen einer praxistheoretisch fundierten Analyse von Arbeit im Rahmen von Personalwissenschaft und Organisationstheorie zu diskutieren. Im Folgenden soll daher anhand der Studie transorganisationaler Arbeit in den Creative Industries das Erklärungspotenzial einer praxistheoretischen Fundierung personalwissenschaftlicher und organisationstheoretischer Analysen expliziert werden.

Das Ziel der Praxistheorie ist, zu erklären, wie Handeln und Denken einzelner Akteure von ihrer Position in der Gesellschaft bestimmt werden und wie individuelles Handeln und Denken gleichzeitig auf die Konstitution der Gesellschaft zurückwirken. Akteure werden als

Produzenten sozialer Praktiken verstanden, das heißt als Individuen, deren Wahrnehmungen und Entäußerungen in gesellschaftliche Gesamtzusammenhänge eingebunden sind. Diese kollektiven Strukturen untersucht Bourdieu insbesondere als Felder, die den unmittelbaren Kontext sozialer Praxis und den Prozess der Kapitalakkumulation abbilden, als sozialen Raum, der die durch Kapitalausstattung definierten relativen Positionen individueller Akteure verdeutlicht, und als Raum der Lebensstile, der die mit verschiedenen Kapitalallokationen korrespondierenden typischen Muster sozialer Praktiken beschreibt. Mit diesem Instrumentarium sorgt die Praxistheorie dafür, dass jegliche Analyse von der konkreten Arbeitspraxis individueller Akteure ausgeht, diese jedoch gleichzeitig immer in Bezug zu ihrem Kontext und zu abstrakteren gesellschaftlichen Strukturen sieht.

Für die in dieser Arbeit vorgestellte Studie war diese Herangehensweise zunächst bei der Definition des Untersuchungsgegenstandes Creative Industries in Kapitel 2.1.1 von Vorteil. Dort wurde beschrieben, dass bisher vornehmlich versucht wurde, die Creative Industries über Produkte oder Arbeitsinhalte zu definieren. Beide Vorgehensweisen sind umstritten, da sie eine Definition derjenigen Produkte oder Arbeitsinhalte verlangen, die als kreativ oder künstlerisch gelten sollen, und eine solche Definition nicht ohne weiteres sinnvoll möglich ist. Eine praxistheoretische Herangehensweise hingegen umgeht dieses Definitionsproblem: Die Frage, was Wissenschaftler oder Autoren unter Kunst, Kultur oder Unterhaltung verstehen, ist aus praxistheoretischer Sicht nicht von Bedeutung. Stattdessen wird vom Alltagsverständnis der Akteure, das für die tatsächliche Erbringung der Arbeitspraktiken relevant ist, ausgegangen. Ausschlaggebend ist, ob Arbeitspraktiken einer künstlerischen Handlungslogik folgend erbracht werden, das heißt ob die Akteure sich selbst als um der Kunst willen zur Kunst beitragend sehen. Diese Herangehensweise ist von der Einschätzung des Wissenschaftlers, ob das im Rahmen der Arbeitspraktiken produzierte als Kunst, Kultur oder vielleicht doch ‚nur‘ als Unterhaltung einzustufen ist, nicht in dem Maße abhängig wie die in Kapitel 2.1.1 vorgestellte Arbeitsinhalt- oder Produktperspektive.⁵⁶ Die praxistheoretische Perspektive bietet hier einen theoretisch fundierteren und transparenteren Weg, die besonderen Merkmale der Creative Industries herauszustellen, als es die bisher in der Creative Industries-Forschung verwendeten Forschungsperspektiven und Definitionen zu leisten vermögen.

Als zweiter Vorteil der Praxistheorie erwies sich deren Anspruch, individuelle Praxis als in die Strukturen der Felder, des sozialen Raumes und des Raumes der Lebensstile

⁵⁶ Aufgabe des Forschenden bleibt es in diesem Zusammenhang allerdings durchaus, die Wahrnehmungen der Akteure zu objektivieren, d.h. ihre subjektive, handlungsleitende Perspektive um die Positionen der Akteure im sozialen Raum zu relativieren. Die Interpretationen des Forschenden z.B. bzgl. der Frage, wann ein Akteur sich als künstlerisch motiviert versteht, bleibt somit Bestandteil des Forschungsprozesses (vgl. insb. Bourdieu 1998c: 206-211, 1999b, 2001).

eingebettet zu verstehen. Üblicherweise wird der unmittelbare Kontext individueller Arbeitspraktiken in der Creative Industries-Forschung als Projekt bezeichnet. Ausgangspunkt der Analyse ist damit ein Begriff, der konkrete Produktionskonstellationen als (im Wesentlichen) in sich abgeschlossene Einheiten fokussiert (vgl. auch Kap. 3.1.1). Bereits am Aspekt der projektbasierten Beschäftigung lässt sich zeigen, dass ein solchermaßen enges Projektverständnis nicht ausreicht, um Arbeit und Produktion in den Creative Industries zu beschreiben: Projektbasierte Beschäftigung ist auf branchenweit einheitliche Produktionsstrukturen und organisationsexterne Ausbildung ebenso angewiesen wie auf Leitbilder und Lebensstile, die kontingente Beschäftigung als Chance statt als Bedrohung zu interpretieren erlauben. Keiner dieser Aspekte ist mit dem üblichen Projektverständnis der Betriebswirtschaftslehre und Organisationstheorie zu erfassen. Grabher (2004) kommt in einer ähnlichen Diskussion zu dem Ergebnis, dass auf konkrete Organisationseinheiten der Produktion abstellende Begriffe wie ‚Projekt‘ oder ‚temporary system‘ nicht ausreichen, um die Komplexität von Arbeit und Produktion in projekt-basierten Industrien zu erfassen. An ähnliche Grenzen einer auf Organisationseinheiten fokussierten Analyse stoßen Davis und Scase (2000: 36 f.), die ausführlich die für die Creative Industries typischen Organisationsformen beschreiben, um abschließend auf den begrenzten Nutzen ihres Kategoriensystems für die Analyse der Creative Industries als Arbeitswelt zu verweisen: ‚Artists, writers, performers and producers are often not ‚integrated‘ into such organizations through permanent or long-term employment. They operate on the periphery or margins, linked by agents, contracts and usually short-term association with the organization using their services‘.

Die Praxistheorie hingegen geht erstens davon aus, dass jegliche soziale Praxis – und damit auch Arbeit als ein Spezialfall sozialer Praxis – in ein komplexes Geflecht dynamischer Feldstrukturen eingebunden ist, die die Allokation unterschiedlicher Formen von Kapitalien bestimmen und Grundlage der Kapitalakkumulationsbemühungen individueller Akteure sind. Sie lenkt damit die Aufmerksamkeit auf die übergeordneten Zusammenhänge von Arbeit und wirtschaftlicher Produktion. Die entsprechende Analyse der für die Creative Industries typischen Arbeitsform in Kapitel 3 deckte Elemente, Praktiken und Prozesse der Creative Industries als Feld auf, die Arbeit und Produktion entscheidend beeinflussen: branchenweit einheitliche, zeitlich befristete Produktionsstrukturen, Produktionsteams aus Akteuren mit unterschiedlichen Positionen im Feld, die Nutzung von Arbeit im Rahmen befristeter oder kurzfristiger Beschäftigungsverhältnisse, die feldweite Auswahl der Kooperationspartner auf transorganisationalen Arbeitsmärkten und die Bedeutung der transorganisationalen Handlungslogik für die Produktion sozialer Praktiken. Auf der Basis dieser Befunde konnte

mit dem Idealtyp transorganisationale Arbeit ein Analysetool konstruiert werden, das es im Gegensatz zum Projektbegriff erlaubt, Arbeit und Produktion über konkrete Produktionskonstellationen hinaus und unter Berücksichtigung ihrer Einbettung in und Wechselwirkung mit organisationalem, industriespezifischem und gesellschaftlichem Kontext zu verstehen.

Das Potenzial eines solchen Analysetools wurde in der Analyse von Arbeit in den Creative Industries in Relation zu Feld, Organisation und individuellem Akteur in Kapitel 4 und in der sozio-ökonomischen Perspektive auf die Arbeitswelt Creative Industries in Kapitel 5 sichtbar. In Kapitel 4 wurde als Resultat der praxistheoretischen Perspektive die enge Verzahnung der Kooperationen als Arbeits- und Produktionsform mit feldweiten Strukturen deutlich. Kooperationen sind in von individuellen Akteuren ausgehende Prozesse der Akkumulation unterschiedlicher Kapitalformen, in Organisationen transzendierende Personalbeschaffungsprozesse und in auf die Gesamtheit der Arbeitswelt ausgerichtete Arbeits- und Lebenspraktiken individueller Akteure eingebunden. Diese Strukturen sind nicht lediglich Folge der Produktion in Kooperationen, sie stützen diese und machen sie (aus betriebswirtschaftlicher ebenso wie individueller Sicht) viabel. Da es sich beim praxistheoretischen Feldbegriff um ein dynamisches Konzept handelt (die beständigen Kapitalakkumulationsbemühungen der Akteure verändern die Kapitalallokation kontinuierlich), vermag es die Praxistheorie außerdem, die Nachteile statischer institutionalistischer Feldkonzepte zu vermeiden, mit denen durch individuelle, interessen geleitete Handlungen angestossene Veränderungen des Feldes nicht erfasst werden können (vgl. auch Alvarez et al. 2005).

In Kapitel 5 zeigte sich zunächst, dass feldweite Loyalitätsbeziehungen potenzielle betriebswirtschaftliche Nachteile der Produktion in befristeten Kooperationen ausgleichen können. Im Anschluss wurde die Untersuchungsperspektive erweitert und die in der Praxistheorie geforderte Einbeziehung des sozialen Raumes und des Raumes der Lebensstile vollzogen. Es zeigte sich, dass mit dem Idealbild künstlerischer Arbeit und dem Lebensstil der Boheme zwei von konkreten Produktionskonstellationen zunächst weit entfernt scheinende Elemente für Arbeit und Produktion in den Creative Industries von unmittelbarer und entscheidender Bedeutung sind. Die in den Kapiteln 4 und 5 beschriebenen Strukturen, Leitbilder und Praktiken stützen Kooperationen als Arbeits- und Produktionsform und sind somit essentielle Elemente der Arbeitswelt Creative Industries, aber sie sind mit einer auf einzelne Produktionskonstellationen fokussierten Perspektive wie der der Projektliteratur nicht zu erfassen. Insbesondere die Einbeziehung des sozialen Raumes und des Raumes der Lebensstile geht nicht nur über die Projektperspektive, sondern auch über den

Untersuchungsumfang von Makrotheorien wie der Industrieökonomik oder der Theorie der Beschäftigungssysteme hinaus. Die systematische Einbeziehung von Feld, sozialem Raum und Raum der Lebensstile in der praxistheoretischen Herangehensweise ermöglicht die Verbindung von Mikro-, Meso- und Makroebenen der Analyse. Mit den Konzepten des Akteurs als Produzent sozialer Praktiken innerhalb der durch Handlungslogiken abgegrenzten Felder des sozialen Raumes bietet die Praxistheorie eine integrierende Perspektive, die individuelle Arbeitspraxis, Produktions- und Arbeitsprozesse, Absatz- und Arbeitsmärkte sowie deren gesamtgesellschaftlichen Kontext zu erfassen erlaubt. Ein derartiger theoretischer Rahmen wurde in der Creative Industries-Forschung mehrfach gefordert (vgl. DeFillippi et al. 2005; Jeffcutt und Pratt 2002; Smith und McKinlay 2005; Warhurst et al. 2005), bisher jedoch nicht vorgestellt.

Als dritter Vorteil der Praxistheorie erwies sich der Inhalt ihrer Analyse. Die Praxistheorie zielt nicht nur darauf, verschiedene Analyseebenen zu verbinden, sondern auch darauf, ihr Analyseobjekt auf jeder Ebene möglichst umfassend zu verstehen. Bourdieus Ziel war eine Theorie, die er als allgemeine Ökonomie sozialer Praktiken bezeichnete (vgl. Bourdieu 1983a: S. 184). Diese Konzeption soll alle Entäußerungen (Praktiken) der Akteure auf die ihnen zur Produktion dieser Entäußerungen zur Verfügung stehenden Ressourcen und Produktionsmodi sowie auf deren gesellschaftliche Einbettung beziehen. Die in der Arbeitswelt zentralen Arbeitspraktiken und andere ökonomischen Praktiken sind aus dieser Perspektive zunächst ein Spezialfall sozialer Praxis. Allerdings erkennt Bourdieu sehr wohl deren besondere Bedeutung innerhalb der Gesellschaft und setzt sich daher sowohl mit den vielfältigen empirischen Ausprägungen dieser Praxisform als auch mit deren Diskussion innerhalb der Wirtschaftswissenschaften explizit auseinander. Der ökonomische Fokus wirtschaftswissenschaftlicher und auch marxistischer Theorie ist für Bourdieu ein plausibler Ansatzpunkt zum Verständnis gesellschaftlicher Realität, er kritisiert jedoch an beiden Konzeptionen die Reduktion des Sozialen auf das Ökonomische (vgl. Bourdieu 1983a: 185 und passim; Bourdieu 1999a: passim; Bourdieu 1998a: 32). Eine im engeren Sinne ökonomische Analyse menschlichen Handelns, wie Bourdieu sie insbesondere in der Chicagoer Schule Gary Beckers (und, wenn auch in anderer Form, bei Marx) verwirklicht sieht, greift seiner Ansicht nach zur Erklärung sozialer Praktiken zu kurz. Dies gilt nicht nur für Praktiken in anderen als ökonomischen Zusammenhängen, sondern gerade auch innerhalb des ökonomischen Feldes: Da die Wirtschaftswissenschaften die Einbettung ökonomischen Handelns in gesellschaftliche Strukturen und Wirkungszusammenhänge nicht berücksichtigen, konzipieren sie Bourdieus Ansicht nach den *homo oeconomicus* zu rational und intentional (vgl. Bourdieu 1983a: 195 Fn. 21; Bourdieu 1999b: 87 f. und passim; Bourdieu 2001: 83 und

passim) und stehen sich bei der Verfolgung ihrer eigenen Erkenntnisziele selbst im Weg: ‚Mit anderen Worten, die Wirtschaftswissenschaft ist zu einer Wissenschaft von den Marktbeziehungen geworden, die in dem Maße, wie sie von den Grundlagen ihres eigenen Gegenstandsbereiches – dem Privateigentum, dem Profit, der Lohnarbeit usw. – abstrahiert, nicht einmal das Gesamtgebiet der ökonomischen Produktion abdeckt. [...] Eine wirklich allgemeine Wissenschaft von der ökonomischen Praxis muss in der Lage sein, auch alle die Praxisformen mit einzubeziehen, die zwar objektiv ökonomischen Charakter tragen, aber als solche im gesellschaftlichen Leben nicht erkannt werden und auch nicht erkennbar sind‘ (Bourdieu 1983a: 184). Inwiefern die Sozialwissenschaften hier als ergänzendes Korrektiv wirken können, wird im Folgenden an zwei Beispielen aus der Untersuchung transorganisationaler Arbeit in den Creative Industries erläutert:

- In den Wirtschaftswissenschaften wird der individuelle Akteur überwiegend als homo oeconomicus verstanden, der – unter mehr oder weniger vollständiger Information und mehr oder weniger rational handelnd – seinen Nutzen vergrößern oder maximieren möchte und diesen Nutzen in monetären Größen kalkuliert (vgl. ausführlich Kirchgässner 1991). Wirtschaftstheoretische Konzepte gehen dabei von der Annahme aus, dass sich non-monetäre Nutzenkomponenten beziehungsweise -einflüsse in monetäre Größen übersetzen lassen. Eine derartige Übersetzungarbeit stösst jedoch insofern an ihre Grenzen, als dass für non-monetäre Aspekte andere Logiken als die des ökonomischen Kapitals gelten und diese Logiken nicht adäquat in einem ausschließlich nach ökonomischer Logik funktionierenden Modell erfasst werden können. Die praxistheoretische Perspektive auf Akteure als in dynamische Feldstrukturen eingebundene Produzenten sozialer Praxis zeigt beispielsweise, dass Arbeiter in den Creative Industries nicht nur ökonomisches, sondern auch kulturelles, soziales und symbolisches Kapital akkumulieren müssen, um an der Produktion von Kunst beteiligt zu sein und in dieser Arbeitswelt bestehen zu können (vgl. Kap. 4 und 5.1.3). Gleichzeitig wird sichtbar, welche unterschiedlichen Funktionen ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital für die Vermittlung von Beschäftigungsverhältnissen, für individuelle Karrierestrategien, für organisationale Personalbeschaffungsprozesse und für die Nutzung organisationaler Kernressourcen hat. Derlei Zusammenhänge sind aus einer rein auf ökonomisches Kapital und ökonomische Akkumulationslogik beschränkten Perspektive nicht zu verstehen (vgl. auch Bourdieus eigene Anmerkungen zur Humankapitaltheorie Gary Beckers in Bourdieu 1983a: 185 f.). Das

Akteurskonzept der Praxistheorie ermöglicht es hingegen, die Vielfalt der in den Creative Industries relevanten Kapitalformen und die entsprechend komplexen Akkumulationsstrategien individueller Akteure zu verstehen.

- In Kapitel 5.2 wurde aus einer sozialtheoretischen Perspektive der Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Leitbildern, milieu-spezifischen Lebensstilen und transorganisationalen Arbeitsformen untersucht. Es zeigte sich, dass transorganisationale Arbeitsformen eng mit dem Idealbild künstlerischer Arbeit und mit den Leitideen des für Künstler typischen Lebensstils der Boheme verbunden sind. Allgemein finden sich in den Sozialwissenschaften diverse Arbeiten, die derlei Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Lebensstil untersuchen und zu dem Ergebnis kommen, dass die Evolution bestimmter Lebensstile eng mit der wirtschaftlichen Entwicklung und mit dem Auftauchen (und Verschwinden) bestimmter Arbeits- und Organisationsformen verbunden ist. Im Zuge der Industrialisierung und der Entstehung großer bürokratischer (staatlicher wie privater) Organisationen und gestützt durch gesellschaftliche Strukturen wie Sozialversicherungs- und Ausbildungssysteme bildeten sich im Laufe der Zeit soziale Gruppen mit vergleichsweise einheitlichem gesellschaftlichem und beruflichem Hintergrund und Lebensstil heraus: (Fabrik-)Arbeiter, Angestellte, Beamte, Handelsvertreter, leitende Angestellte und so weiter. Für die Lebensstile dieser Gruppen war beziehungsweise ist eine enge Verzahnung von Arbeit und Beschäftigung einerseits und allgemeiner Lebensführung andererseits typisch und ähnlich wie im Falle der Kreativen und Künstler stützen bestimmte Milieus und Lebensstile die jeweiligen Arbeitswelten und Beschäftigungssysteme (vgl. u.a. Biernacki 1985; Bourdieu und Boltanski 1981; Dennis et al. 1956; Deutschmann 2002; Goldthorpe et al. 1968; Hartmann 1995; Savage, Bagnall & Longhurst 2005; Weber 1972). Um derlei Zusammenhänge zu erfassen, reicht es jedoch nicht aus, Analysen auf der Mikro- und Makroebene zu verbinden, sondern es müssen gezielt diejenigen Praktiken einbezogen werden, über die Bourdieu sagt, dass sie ‚zwar objektiv ökonomischen Charakter tragen, aber als solche im gesellschaftlichen Leben nicht erkannt werden und auch nicht erkennbar sind‘ (Bourdieu 1983a: 184).

Diese Ergebnisse illustrieren, dass eine rein betriebswirtschaftlich-ökonomische Perspektive soziale Praxis auch dann nur begrenzt erklären kann, wenn es um die Arbeitswelt, also um ein im Kern ökonomisches Feld, geht. Die inhaltlich umfassendere Perspektive der Praxistheorie erweist sich hier als fruchtbarer und weitreichender.

Zusammenfassend bietet die praxistheoretische Perspektive auf die Arbeitswelt somit drei Vorteile: (1) Die Praxistheorie versteht Arbeitswelten aus der Perspektive des Akteurs. Dies macht sie von der Interpretation des Wissenschaftlers unabhängiger und erhöht die Wahrscheinlichkeit, soziale Praxis so abzubilden, wie sie erlebt wird. (2) Die Praxistheorie ermöglicht die integrierte Untersuchung mehrerer Analyseebenen und kann so die Wechselwirkungen zwischen individuellen Akteuren und kollektiven Strukturen erfassen. (3) Die Praxistheorie bezieht auch auf den ersten Blick nicht-ökonomische Aspekte in die Untersuchung ein und erlaubt es damit, die vielfältigen Wechselwirkungen und Wirkungszusammenhänge zu verstehen, die auf allen Analyseebenen zwischen sozialer Praxis im Allgemeinen und ökonomischer Praxis im Besonderen bestehen (vgl. zusammenfassend auch Bourdieu 2001: 200 und passim). Für die Untersuchung transorganisationaler Arbeit in den Creative Industries bot die Theorie der Praxis damit in genau denjenigen Aspekten Analysepotenziale, in denen die Wirtschaftswissenschaften für eine Untersuchung der Arbeitswelt zu kurz greifen. Die Kombination der praxistheoretischen Perspektive mit Argumentationslinien der Neuen Institutionenökonomik und Personalwissenschaft (vgl. Kap. 4.2), Arbeitssoziologie (vgl. Kap. 4.3) und Theorie der Unternehmensführung (vgl. Kap. 5.1) zeigte, dass das Konzept des Akteurs als von seiner Position im sozialen Raum beeinflussten Produzenten sozialer Praktiken nicht als Gegenkonzept des homo oeconomicus zu verstehen ist, sondern eine erklärungsmächtigere Präzisierung und Ergänzung darstellt (vgl. auch Kraus 1983 sowie beispielhaft Bourdieu 1999a und Bourdieu 1983a). Eine praxistheoretische Analyse der Arbeitswelt ermöglicht damit die unterschiedliche Perspektiven integrierende Erforschung personalwissenschaftlicher und organisationstheoretischer Fragestellungen.

6.3 Ausblick

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Auseinandersetzung mit zweierlei Perspektiven auf die Creative Industries. Auf der einen Seite stand die Behauptung, die Creative Industries könnten nicht nur für allgemeines Wirtschaftswachstum sorgen, sondern auch gezielt zur sozio-ökonomischen Entwicklung benachteiligter Regionen und Städte beitragen und die Arbeit- und Lebensqualität von Beschäftigten verbessern. Diese drei Potenziale machen die Creative Industries aus wirtschaftspolitischer Sicht zu einem verdienten Objekt akademischer und politischer Aufmerksamkeit. Neben dieser euphorischen Perspektive, die nicht selten empirische Forschungsergebnisse mit politischen Wunschvorstellungen vermischt, existiert eine zweite, eher nüchterne Herangehensweise. Aus personalwissenschaftlicher und organisationstheoretischer Sicht weisen die Creative Industries Merkmale auf, von denen angesichts aktueller Entwicklungen in Produktion, Arbeit und

Beschäftigung angenommen werden kann, dass sie zukünftig auch in anderen Branchen vermehrt auftreten könnten – beispielsweise die Produktion in Projekten und die Dominanz flexibler Beschäftigungsverhältnisse. Daher, so die Argumentation, kann der Status quo der Creative Industries gewissermaßen als Modell dienen, an dem studiert werden kann, wie zukünftige Arbeitswelten auch außerhalb der Creative Industries aussehen und funktionieren könnten.

Allerdings herrscht über die Zukunft der Creative Industries als Feld wirtschaftlicher Produktion keinesfalls Einigkeit. Autoren wie Bilton (2007), Florida (2004), Haavisto (2004), Howkins (2001) oder Leadbetter und Oakley (1999) und auch politisch motivierte Studien (vgl. DCMS 1998, 2001, 2004, 2006; European Commission 2006) sehen in den Creative Industries nach wie vor die Zukunft der Wirtschaft und der Arbeitswelt (vgl. auch Kap. 2.1.2). Sie gehen davon aus, dass im Zuge der Entwicklung westlicher Nationen von Industrie- zu Wissensgesellschaften der Anteil intrinsisch motivierter Kreativarbeiter und Künstler an den Erwerbepersonen insgesamt steigen wird. Mit dieser Erwartung verbindet sich typischerweise die Annahme, dass die projektzentrierten Produktionsstrukturen der Wissensgesellschaft flexible Beschäftigungsformen erfordern und die entsprechenden Branchen daher den gleichen Weg nehmen werden, den Dex et al. (2000: 285) für die Fernsehbranche beschreiben: ‚Prior to the 1980s, the majority of television workers were in salaried long-term jobs employed by broadcasters. Since the 1990s, the majority of workers have been on fixed-term contracts of varying length but as little as one month for some individuals’. Dieser Argumentation folgend wäre ein Anstieg von (kurzfristig) befristeten und freiberuflichen Beschäftigungsverhältnissen und Teilzeitarbeit zu erwarten.⁵⁷

Diese Wahrnehmung der Creative Industries als Wirtschaftswachstumswunder und Quelle radikaler Veränderungen von Arbeit und Produktion wird nicht von allen Forschern geteilt. Blair et al. (2001: 173 f.) beispielsweise erwarten weder in den Creative Industries noch in der Arbeitswelt allgemein eine radikale Entwicklung: ‚The forms of employment evident in the film industry do represent an extreme case of existing trends towards ‘flexible’ labour markets, but are not underpinned by any fundamental, epochal change. There remain many continuities in the employment relationship and in the organisation of work in the film industry as well as these more extreme features.’ Hesmondhalgh (2007b: 177-187) mahnt generell zu einer differenzierteren Betrachtungsweise, die über aggregierte Beschäftigungs-

⁵⁷ Warhurst et al. (2005) geben zwar zu bedenken, dass es sich bei den Creative Industries um vergleichsweise junge Branchen handelt und dass sich im Laufe der Zeit nicht nur diese Branchen an sich, sondern auch traditionelle Produktions- und Organisationsstrukturen in ihnen etablieren könnten (vgl. auch Joffes (2007) Bericht über Googles Entwicklung von der Garagenfirma zum Konzern). Entgegen dieser These zeigt die Untersuchung der für die Creative Industries typischen Arbeitsformen in Kapitel 3 aber, dass sich auch in etablierten Kreativbranchen mit jahrhundertelanger Geschichte wie Theater oder Oper transorganisationale Arbeitsformen und die mit ihnen verbundenen flexiblen Beschäftigungsverhältnisse finden.

oder Umsatzzahlen hinausgeht, Unternehmenskäufe und -verkäufe berücksichtigt und die Wirtschaftsleistung der Creative Industries zu anderen Branchen in Beziehung setzt. Seiner Einschätzung zufolge ist die sozio-ökonomische Bedeutung der Creative Industries im historischen Vergleich zwar gestiegen, aber diese Entwicklung solle nicht darüber hinwegtäuschen, dass die überwiegende Mehrheit von Produktion und Beschäftigung in anderen Branchen stattfindet. Warhurst (2010) weist darüber hinaus darauf hin, dass Beschäftigung und Unternehmensdichte in den Creative Industries Großbritanniens zwar bis 2002 zum Teil erheblich anstiegen, seitdem aber auf das Niveau von 1997-1998 zurückgefallen sind und dass somit die von der britischen Regierung veröffentlichten Daten zu überzogenen Erwartungen an diese Branchen keinen Anlass geben.

Ob und unter welchen gesamtwirtschaftlichen Bedingungen die Creative Industries tatsächlich zum Motor wirtschaftlicher Entwicklung und zur dominierenden Arbeitswelt avancieren werden, liegt außerhalb des Untersuchungsrahmens dieser Arbeit. Die Auseinandersetzung mit der Creative Industries-Forschung zeigte allerdings, dass sich diese Disziplin zunehmend fest in Lehre und Forschung zu verankern scheint und auch die politische Aufmerksamkeit für diese Branchen eher zu- als abnehmen dürfte, insbesondere in Verbindung mit der Lissabon-Strategie der EU, die die Entwicklung des europäischen Wirtschaftsraumes zur Wissensgesellschaft als Ziel fest schreibt (vgl. European Communities 2004; Mirow 2004). Wenngleich euphorische Prognosen im Stile Richard Floridas sicherlich mit Skepsis zu lesen sind, deuten die Zeichen allgemein darauf hin, dass die Creative Industries als Objekt von Wirtschaftspolitik und Forschung eher an Bedeutung gewinnen denn verlieren werden.

Auch auf die Frage, ob zukünftige Arbeitswelten allgemein verstärkt die für die Creative Industries typischen transorganisationalen Arbeitsformen aufweisen werden, kann im Rahmen dieser Arbeit keine abschließende Antwort gegeben werden. Ein näherer Blick auf die drei Bereiche der Arbeitswelt Creative Industries, deren Analyse für die Formulierung des Idealtyps transorganisationale Arbeit zentral war (Produktionsstrukturen, Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsmärkte), zeigt allerdings, dass auch in anderen Branchen ähnliche Phänomene zu beobachten sind wie in den Creative Industries. Erstens ist beispielsweise auch in den Bereichen Recht, Beratung, Softwareentwicklung, Bau und anderen auf Innovation und Spezialwissen fokussierten Branchen oft eine den Creative Industries ähnliche Projektstruktur die Grundlage von Produktion und – zunehmend – Beschäftigung (vgl. Carnoy et al. 1997; Cohen und Mallon 1999; DeFillippi und Arthur 1998; Fraser und Gold 2001; Kanter 2005; Kunda et al. 2002). Noch deutlicher dokumentiert ist zweitens der Anstieg flexibler Beschäftigungsverhältnisse (vgl. u.a Alonzo und Simon 2008; Cappelli 1995;

Carnoy et al. 1997; Fraser und Gold 2001; Haunschild 2004c; Kalleberg 2000; Kirkpatrick und Hoque 2006; Lapido und Wilkinson 2002; OECD 2002). Drittens zeigen insbesondere Untersuchungen über so genannte Arbeitskraftunternehmer, dass Arbeiter in unterschiedlichen Branchen ihre eigene Arbeitskraft auf internen und externen Arbeitsmärkten vermarkten müssen (vgl. u.a. Fenwick 2002; Gottschall und Betzelt 2001; Gottschall und Schnell 2000; Haak und Schmid 1999; Pongratz und Voß 2003; Rainbird 1991; Storey et al. 2005; Voß und Pongratz 1998 sowie die Beiträge in Pongratz und Voß 2004). Warhurst et al. (2005: 3) fassen die Prognosen etlicher Autoren wie folgt zusammen: ‚The new firm is [...] decentralised, disaggregated and frequently dissolving [...] whereas the workers of the twentieth century were employees, those of the twenty-first century company are to be a mixture of employees and ‘free agents‘. Zusammengenommen scheint eine Flexibilisierung von Produktion und Beschäftigung deutlich wahrscheinlicher zu sein als ein gegenläufiger Trend, womit auch in anderen, nicht-kreativen Branchen eine Entwicklung zu transorganisationalen Arbeitsformen somit zumindest möglich, wenn nicht bereits im Gange ist.

Vor diesem Hintergrund kann der in dieser Arbeit entwickelte Idealtyp transorganisationale Arbeit durchaus helfen, nicht nur Arbeit in den Creative Industries zu verstehen, sondern auch in anderen Branchen. Die Konstruktion des Idealtyps transorganisationale Arbeit in Kapitel 3 macht deutlich, welche Aspekte von Arbeit, Organisation und Beschäftigung sich zu analysieren lohnen, um die in einer Arbeitswelt dominante Form von Arbeit zu beschreiben: Produktionsformen und Produktionsabläufe und deren Einbindung in Organisationen, die Zusammensetzung der am Produktionsprozess beteiligten Akteursgruppen und das Zustandekommen dieser Gruppen, Beschäftigungsverhältnisse als Verhältnis zwischen Organisationen und Akteuren und die Arbeitsmärkte, über welche diese Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden. Kapitel 4 und 5 zeigten, dass transorganisationale Arbeit nicht lediglich eine voraussetzungs- und implikationslose Option ist, Produktionsprozesse in Kooperationen zu organisieren, sondern ein in komplexe Wechselwirkungen eingebundenes Element der Arbeitswelt Creative Industries. In diesen Kapiteln wurden diejenigen Aspekte des direkten Kontextes und der weiteren Rahmenbedingungen transorganisationaler Arbeit analysiert, die in der eigenen Studie der Arbeitswelt Theater und aus der Sekundärliteraturrecherche als besonders deutlich und relevant hervorstachen, etwa die Bedeutung unterschiedlicher Kapitalformen, transorganisationale Prozesse der Personalbeschaffung und Bindung zentraler Humanressourcen und der Einfluss gesellschaftlicher Vorstellungen von künstlerischer Arbeit. Über die in diesen Kapiteln diskutierten Aspekte hinaus wurden im Laufe der Untersuchung

jedoch Fragestellungen deutlich, die zwar relevant erscheinen, zum derzeitigen Stand der Forschung aber nicht ausführlich diskutiert werden können und die sich daher als Ausgangspunkte zukünftiger Forschungsarbeiten empfehlen. Drei Bereiche zukünftiger Forschungsfragen werden im Folgenden vorgestellt.

Ein erster derzeit nicht ausreichend untersuchter Bereich beinhaltet Aufbau, Akkumulation und Nutzung von kulturellem Kapital in transorganisationalen Arbeitswelten. Eine Begleiterscheinung transorganisationaler Produktions- und Arbeitsformen ist, dass Organisationen die für ihre Produktion zentralen Ressourcen nur eingeschränkt kontrollieren können und dass externe Akteure Organisationsentwicklung und -erfolg stärker beeinflussen (vgl. Kap. 5.1). Sowohl in der Studie der Arbeitswelt Theater als auch in der Creative Industries-Literatur wurde deutlich, dass ähnliche Überlegungen im Hinblick auf diejenigen Prozesse und Praktiken, die der Generation und Akkumulation kulturellen Kapitals dienen, relevant sind. Für die Creative Industries sind insbesondere solche Formen inkorporierten Kulturkapitals wichtig, die zur Produktion künstlerisch-kreativer (Arbeits-)Praktiken oder zur Koordination, Organisation und Vermarktung künstlerisch-kreativer Produktion befähigen.

Inkorporiertes Kulturkapital wird zunächst in der (Berufs-)Ausbildung individueller Akteure entwickelt und akkumuliert, in der Regel in überbetrieblichen Ausbildungsinstitutionen (etwa Berufsschulen oder Universitäten). Prinzipale kaufen im Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen die (möglichst exklusiven) Rechte an der Nutzung dieses Kulturkapitals und engagieren sich – beispielsweise in Form organisationaler Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung – für dessen Erhalt und Entwicklung. Derlei Investitionen und Engagement basieren auf der Annahme, dass der Zugewinn an inkorporiertem Kulturkapital nicht nur für den individuellen Akteur, sondern auch für den Prinzipal zukünftig gewinnbringend nutzbar ist. In transorganisationalen Arbeitswelten allerdings ist inkorporiertes Kulturkapital bestenfalls lose an Organisationen und Kooperationen gebunden: Beschäftigungsverhältnisse zwischen Organisationen und individuellen Akteure bewirken meist nur eine lose Kopplung der Vertragspartner und das vertragsrelevante inkorporierte kulturelle Kapital ist übertragbar: ‚while the skills provided by creative personnel might be project-specific, they are not firm-specific‘ (Bielby und Bielby 1999: 66). Im Sinne Gary Beckers (1975; vgl. Kraus 1983; Lepak und Snell 1999) handelt es sich bei dieser Form kulturellen Kapitals somit nicht um spezifisches, sondern um allgemeines Humankapital, das für unterschiedliche Prinzipale attraktiv ist. Entsprechend haben Organisationen nur ein geringes Interesse daran, in dessen Akkumulation zu investieren. Tatsächlich finden sich in den wenigen Studien, die Berufsausbildung in kreativen Industrien untersuchen, keine Hinweise auf systematische oder gezielte Förderung individueller

Künstlerausbildung durch Organisationen, beispielsweise in einer Variante des in anderen Branchen üblichen on-the-job-trainings (vgl. Baumann 2002; Christopherson 1996; Christopherson und Storper 1989; Haunschild 2004a, 2004b, 2004c). Betriebliche Ausbildungsprogramme, wie sie in Ansätzen in der amerikanischen Filmindustrie bestanden, fielen der Zerschlagung der großen Filmstudios und der zunehmenden Produktion in Subunternehmer-Ketten zum Opfer: ‚As the major studios shed labour and subcontracted production, the institutionalized mechanisms that maintained a skilled workforce were jeopardized. These included [...] skill acquisition via apprenticeships in firms and certification of experience and skill‘ (Christopherson 1996: 103). Die individuellen Akteure selbst werden nur soviel in ihre eigene Wissens- oder Kulturkapitalentwicklung investieren können und wollen, wie sie aus zukünftigen Einnahmen zu finanzieren erwarten können. Da ihre zukünftigen Einnahmen jedoch um so unsicherer sind, je stärker Beschäftigungsverhältnisse an einzelne Kooperationen gebunden sind und je größer somit die Beschäftigungsunsicherheit ist, sind individuelle Akteure allein nur bedingt eine verlässliche Quelle des Erhalts und der Entwicklung der für die Creative Industries zentralen künstlerischen und kreativen Ressourcen.

Studien der Fernseh- und Theaterbranche deuten darauf hin, dass unter diesen Umständen die Entwicklung und Akkumulation inkorporierten Kulturkapitals in transorganisationalen Strukturen vorteilhaft sein kann. Baumann (2002) beispielsweise zeigt für die deutsche und britische Fernseh- und Medienbranche, dass überbetriebliche Ausbildungsgänge und Qualifikationszertifikate in transorganisationalen Arbeitswelten Personalbeschaffungsprozesse vereinfachen und die mit ihnen verbundenen Transaktionskosten senken würden. Ähnlich zeigen Sydow und Staber (2002), dass die deutsche Fernsehbranche auf die transorganisational strukturierte Ausbildung qualifizierter Kreativarbeiter angewiesen ist. Am Beispiel Theater verdeutlicht Haunschild (2002, 2004a, 2004c), wie die Existenz überbetrieblicher Ausbildungsgänge für Theaterkünstler (insbesondere an Hochschulen für Schauspiel, Regie oder Theaterwissenschaft) diese transorganisationale Arbeitswelt funktionsfähig macht. Personalfluktuaton und Arbeit im Repertoirebetrieb mit ständig wechselnden Kooperationsteams sind möglich, weil Schauspieler an den Hochschulen einerseits eine umfassende Ausbildung erhalten, die sie vielseitig einsetzbar macht, und andererseits gezielt auf die – branchenweit einheitliche – Produktionsform transorganisationale Kooperation vorbereitet werden. Insbesondere das Beispiel Theater macht deutlich, dass überbetriebliche Ausbildungsgänge einen integralen Bestandteil transorganisationaler Arbeitswelten darstellen, ohne den die Viabilität dieser Arbeits- und Produktionsform zumindest langfristig fraglich wäre.

Investitionen in Kulturkapital spielen auch über die Berufsausbildung individueller Akteure hinaus eine bedeutende Rolle: als fortwährende individuelle Akkumulation kulturellen Kapitals im Laufe einer Karriere und als Generation und Akkumulation kulturellen Kapitals in beziehungsweise für Organisationen.⁵⁸ Letztere Praktiken und Prozesse werden in der Organisationstheorie üblicherweise als Prozesse der Wissensgenerierung, des organisationales Lernens und des Wissensmanagements untersucht (North 1999; Probst et al. 1997; Sonntag und Stegmaier 1999; Schreyögg und Kliesch 2004; Wengelowski 2004). Die Organisation wird in diesem Zusammenhang gleichzeitig als Subjekt, Objekt und Ort der Lernprozesse verstanden: Wissen, sowohl über die Organisation als auch über deren Umwelt, wird in der Organisation und vermittels der Organisationsmitglieder und -prozesse generiert und gegebenenfalls gespeichert und steht der Organisation als wertvolle Ressource zur Verfügung. Unabhängig davon, wie Organisationen im Einzelfall definiert oder verstanden werden und wo Lernen, Wissensgeneration und -management in der Organisation lokalisiert werden, steht in dieser Perspektive die Organisation als kulturelles Kapital akkumulierender kollektiver Akteur im Mittelpunkt.

In der in transorganisationalen Kooperationen organisierten Produktion der Creative Industries weicht die Generierung und Akkumulation kulturellen Kapitals in zweierlei Hinsicht von diesem organisationszentrierten Modell ab. Erstens finden Lernprozesse beziehungsweise die Generierung und Akkumulation kulturellen Kapitals in zeitlich befristeten Kooperationen statt. Anders als für organisationale Produktionsformen existieren somit nicht zwingend stabile Strukturen, in denen neu erworbenes Kulturkapital gespeichert und für eine spätere Nutzung bereitgehalten oder aufbereitet werden könnte. Insbesondere in Branchen, in denen Kooperationen und Organisationen nur lose aneinander gekoppelt sind, ist Kulturkapital an die Kooperationspartner gebunden, die es in neue, von der vorherigen Kooperation unabhängige Kooperationen mitnehmen. DeFillippi und Arthur (1998: 132) beschreiben diese Situation am Beispiel der Filmbranche: ‚[Usually] the strategic assumption is that returns to learning will accrue to the employing enterprise. However, in independent film making, those returns to learning will principally benefit a new enterprise formed for a subsequent project.‘ Zweitens transzendieren Prozesse der Generierung und Akkumulation kulturellen Kapitals sowohl Organisationen als auch einzelne Kooperationen. Die Beispiele der Werbebranche (Grabher 2004) und Videospiegelindustrie (Cohendet und Simon 2007) zeigen, dass Lernen und Wissensgenerierung in feldweiten Netzwerken von unterschiedlicher Reichweite und Dichte

⁵⁸ Mit den hier diskutierten Fragen verwandt sind Überlegungen zu Eigentumsrechten an künstlerischen Produkten, das heißt an der Nutzung kulturellen Kapitals in objektivierter Form. Derlei Urheberrecht (*intellectual property rights*) stehen im Zentrum insbesondere vertragstheoretischer Untersuchungen der Creative Industries (vgl. u.a. Caves 2000; Cooter und Ulen 1999: 128-138; Howkins 2000: 19-81; für einen Überblick über die Urheberrechtsliteratur siehe Hesmondhalgh 2007b: 149-154).

stattfinden. Entwicklungen innerhalb einer Kooperation werden mit anderen Akteuren im Feld, aber außerhalb der jeweiligen Kooperation diskutiert und in diesem Austausch generierte Ideen, Informationen und neue Fähigkeiten werden in die Arbeits- und Produktionsprozesse der Kooperation eingebracht. In transorganisationalen Arbeitswelten sind Organisationen somit nur ein Subjekt, Objekt und Ort der Generierung und Akkumulation kulturellen Kapitals unter mehreren.

Künstlerisch-kreative Ressourcen als Spezialfall kulturellen Kapitals stellen, das wurde in Kapitel 2.1.1 ausführlich beschrieben, die Basis wirtschaftlicher Produktion in den Creative Industries dar. Entsprechend haben sowohl einzelne Organisationen, deren Erfolg auf der Nutzung dieser Ressourcen basiert, als auch die Industrie insgesamt ein Interesse daran, dass diese Ressourcen erhalten und weiterentwickelt werden. Bezüglich der Initiation und Finanzierung der Entwicklung künstlerisch-kreativer Ressourcen – und anderen relevanten Kulturkapitals – existiert jedoch eine ähnliche Situation wie bezüglich der Berufsausbildung individueller Akteure. Da Prozesse des Lernens und der Wissensgenerierung (in praxistheoretischer Formulierung: der Generierung und Akkumulation kulturellen Kapitals) nicht an Organisationen gebunden sind, sondern diese transzendieren, stellt sich für Organisationen die Frage, ob und wie sie in transorganisationalen Arbeitswelten die Generierung und Akkumulation von Kulturkapital nicht nur gezielt initiieren und steuern, sondern vor allem dessen Nutzung kontrollieren können. Zwar kann, ähnlich wie bezüglich des Einflusses organisationsexterner Akteure und der losen Bindung zentraler Produktionsressourcen (vgl. Kap. 5.1), angenommen werden, dass die feldweite Zirkulation von Ideen und Wissen in den Creative Industries nicht zwingend als bedrohlich, sondern auch als Stärke und Quelle von Kreativität gesehen wird, und dass Organisationen daher beispielsweise auch dann in die Entwicklung kreativer und künstlerischer Ressourcen investieren werden, wenn sie deren Ergebnisse nicht exklusiv nutzen können. Allerdings setzen künstlerisch-kreative Ideale betriebswirtschaftliche Kostenkalküle nur bedingt außer Kraft, so dass auch für Organisationen in den Creative Industries Investitionen jeglicher Art umso unattraktiver sein werden, je weniger gesichert oder exklusiv ihr Zugriff auf die Investitionserträge ausfällt. Zum Teil existieren – insbesondere in der Musik- und Filmbranche – Möglichkeiten, Investitionen durch Urheberrechte finanziell abzusichern. Über rechtliche Regelungen hinaus können Organisationen versuchen, zentrale Akteure über personenbezogene Loyalitäten an sich zu binden und Investitionen in inkorporiertes Kulturkapital auf diesem Weg zu sichern. Dennoch gilt grundsätzlich, dass der Anreiz für Organisationen, in die Generierung und Akkumulation inkorporierten Kulturkapitals zu investieren, umso geringer ist, je stärker Arbeit und Produktion in Kooperationen organisiert

sind. Kooperationen sind zeitlich befristet und bieten daher weder Ressourcen noch Raum für derlei Investitionen. Individuelle Akteure, das legt beispielsweise die Studie der Arbeitswelt Theater nahe, haben zwar ein intrinsisch motiviertes Interesse an der Entwicklung künstlerisch-kreativer Ressourcen und werden somit grundsätzlich – und zu einem guten Teil vermutlich ohne bewusste Investitionskalkulationen – zur Entwicklung künstlerisch-kreativer Ressourcen einer Branche beitragen. Ob derlei individuelle Beiträge allein jedoch eine verlässliche Quelle für die Entwicklung einer Creative Industrie und insbesondere einzelner Organisationen darstellen, ist angesichts der hohen Personalfuktuation in diesen Branchen und der geringen Bindung von individuellen Akteuren und Organisationen jedoch fraglich. Grabher (2004) und insbesondere Cohendet und Simon (2007) betonen, dass die Frage, wie mit transorganisationalen und feldweiten Prozessen der Wissensgenerierung und -nutzung betriebswirtschaftlich erfolgreich umzugehen ist, für viele Organisationen keinesfalls als gelöst betrachtet werden kann. Zum derzeitigen Forschungsstand lässt sich somit lediglich Folgendes festhalten: Produktionsrelevantes inkorporiertes Kulturkapital und künstlerisch-kreative Ressourcen werden in den Creative Industries in transorganisationalen Prozessen entwickelt und akkumuliert (vgl. Cohendet und Simon 2007; Grabher 2004). Diese Prozesse sind in ein komplexes und feldweites Wechselspiel von Interessen an der Kulturkapital- und Ressourcengenerierung eingebunden und, zu ihrer Finanzierung, auf dieses Wechselspiel angewiesen. Als Antwort auf die von DeFillippi und Arthur (1998: 125) formulierten Fragen, unter anderem ‚How can tacit knowledge and knowlegde transfer unfold without a stable cadre of experienced personnel?’ und ‚How can project-based enterprises create competitive advantage when its knowledge-based resources are embodied in highly mobile project participants?’, reichen diese Befunde jedoch nicht aus. Bezüglich der Generierung und Akkumulation kulturellen Kapitals in transorganisationalen Arbeitswelten – auf individueller wie auf organisationaler Ebene – besteht weiterhin Forschungsbedarf.⁵⁹

Ein zweiter Bereich von Forschungsfragen bezieht sich auf die Rolle, die interfirm institutions, insbesondere Gewerkschaften und Tarifverträge, in transorganisationalen Arbeitswelten spielen. In der Analyse derjenigen empirischen Daten, die später als Sample III in die Studie der Arbeitswelt Theater einfließen, zeigt Haunschild (2002, 2004a, c), dass die Produktion in Kooperationen, wie sie in den Creative Industries üblich ist, nicht nur auf das Ausbildungssystem, sondern auch auf andere interfirm institutions angewiesen ist. Am deutschen Theater sichern der Tarifvertrag und allgemein die Präsenz der Gewerkschaft die ansonsten vergleichsweise prekäre Situation der Theaterkünstler erheblich ab, indem sie

⁵⁹ Küpper und Felsch (2000: 358) weisen unter Einbeziehung von Dyer und Singhs (1998) Arbeit darauf, dass ein so genannter relational view konzeptuell besser geeignet zu sein scheint, auf enge Beziehungen zwischen individuellen und korporativen Akteuren angewiesene Lernprozesse zu untersuchen.

potenziell opportunistisches Verhalten der Arbeitgeber beschränken. Der NV Bühne trägt somit grundlegend zum Funktionieren des Beschäftigungssystems Theater bei. Ähnlich beschreibt Broughton (2001) in ihrer vergleichenden Analyse britischer und deutscher Orchester die dominante und tragende Rolle der Gewerkschaften und Tarifverträge in den in unterschiedlichem Maße transorganisationalen Arbeitswelten dieser Industrien. Auch in der US-Filmindustrie hatten Gewerkschaften lange Zeit weitreichenden Einfluss, beispielsweise als Arbeitsvermittlungsagentur, und sicherten die ansonsten prekäre Situation der Arbeitenden so ab, dass projektbasierte Beschäftigungsverhältnisse erträglich und damit die Produktion in Projekten insgesamt möglich wurden (vgl. Christopherson 1996; Christopherson und Storper 1989; Randle und Culkin 2000, 2005). Doch obwohl beispielsweise der gewerkschaftliche Streik der Drehbuchautoren 2007 die Produktion der US-Filmbranche lahmzulegen vermochte (vgl. Hamilton 2007; Schweitzer 2007), ist aus aktuelleren Studien nicht deutlich zu erkennen, inwiefern die Filmproduktion auf die Gewerkschaft als kollektive Strukturen angewiesen ist. Christophersons und Storpers (1989) Fazit ‚new institutions will be needed to insure that flexibility does not mean insecurity and exploitation‘ (ebd.: 346) lässt zum einen vermuten, dass die Gewerkschaften in der Filmbranche an Einfluss verloren haben. Zum anderen betonen Christopherson und Storper, dass die Gewerkschaften eine spezifische Funktion im Beschäftigungssystem Film übernahmen und dass ein funktionales Äquivalent notwendig ist, um diese Arbeitswelt funktionsfähig zu erhalten. Insgesamt weisen die hier zitierten Studien darauf hin, dass Gewerkschaften und Tarifverträge eine in ähnlichem Maße zentrale Rolle für transorganisationale Arbeitswelten spielen könnten wie überbetriebliche Ausbildungssysteme: sie können diejenigen Aspekte transorganisationaler Arbeit regeln, die in einzelnen Beschäftigungsverhältnissen nur unter prohibitiv hohen Transaktionskosten verhandelt und festgelegt werden könnten – Kündigungsschutz und Arbeitszeiten ebenso wie die Grenzen des prinzipiell flexiblen Einsatzes von Arbeit (beispielsweise schränkt der NV Bühne durch Pausen- und Urlaubsregelungen den ansonsten weitgehend ungehinderten Zugriff der Theater auf Schauspieler in entscheidender Weise ein). In welchem Ausmaß und auf welche Weise diese und andere transorganisationale Strukturen transorganisationale Arbeitsformen stützen oder inwiefern sie sogar Voraussetzungen transorganisationaler Arbeit sind, wäre in ausführlicheren Untersuchungen zu klären (für erste systematische Ansätze siehe Haunschild 2002, 2004a, c.; Windeler und Sydow 2002).

Ein dritter Bereich zukünftiger Forschungsfragen erwächst aus den in Kapitel 5.2 diskutierten Ergebnissen zum Zusammenhang zwischen transorganisationaler Arbeit und Lebensstil. Der Lebensstil der Boheme ist insofern ein zentrales Element der Arbeitswelt Creative Industries, als dass die Erfüllung der mit transorganisationalen Arbeitsformen

verbundenen Anforderungen an Flexibilität, Mobilität und Risikobereitschaft in einen Sinnzusammenhang von Arbeits- und Lebenspraxis zu integrieren erlaubt. Lebensstil und Werte der Boheme sorgen dafür, dass Künstler und Kreative Nachteile ihrer Beschäftigungssituation als weniger schwerwiegend wahrnehmen. Obwohl sich die Lebensstilperspektive für das Verständnis künstlerischer Arbeitspraxis als fruchtbar erwiesen hat (vgl. u.a. Bain 2005; Banks et al. 2000; Gill 2002; Eikhof und Haunschild 2006; Eikhof et al. 2008; Jarvis und Pratt 2006), zeigt eine genauere Analyse derjenigen Studien, die die Prekärität künstlerischer und kreativer Beschäftigungsverhältnisse dokumentieren, dass das Bild der Creative Industries als vom Lebensstil der Boheme gestützter und an den Leitideen Kunst und künstlerischer Arbeit ausgerichteter Arbeit zu stark vereinfacht und dass bezüglich der (zukünftigen) Funktion, die der Lebensstil und die Werte der Boheme in der Arbeitswelt Creative Industries übernehmen (werden), differenziertere Betrachtungen notwendig sind.

Zu untersuchen ist, erstens, die Entwicklung von Lebensstilen im Zeitablauf. Obwohl Lebensstile insgesamt vergleichsweise konstante Muster der Arbeits- und Lebenspraxis darstellen (vgl. Bourdieu 1998c, 1999a; Devine et al. 2005; Schulze 2000; Vester et al. 2001), ändern sich im Laufe des Lebenszyklus' individueller Akteure durchaus einzelne Elemente, Praktiken und Präferenzen. Beispielsweise beobachteten Dex et al. (2000) in ihrer Studie der britischen Fernsehbranche einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Bereitschaft, künstlerische und finanzielle Unsicherheit auszuhalten, und der Lebensphase ihrer Interviewpartner. Je älter die Interviewpartner und je größer deren (Unterhalts-)Verpflichtungen, desto eher wurden kurzfristige Verträge nicht als befreiend, sondern als bedrohliche Beschäftigungsunsicherheit empfunden. Die Aussage eines Firmeneigentümers verdeutlicht, wie eine Veränderung des Lebensstils junger, ungebundener Kreativarbeiter im Laufe der Zeit zu Prioritätenwechseln geführt hat: „*My partner and I have both decided that as 'late thirty-somethings with children', in independent production, we are getting too old for this insecurity and uncertainty*” (in Dex et al. 2000: 299). Auch Warhurst (2010) und Grugulis und Stoyanova (2008) weisen auf entscheidende demographische Gemeinsamkeiten der in den Creative Industries Beschäftigten hin: Künstler und Kreativarbeiter sind überwiegend jung und ungebunden, das heißt sie befinden sich in einer Lebensphase, in denen sie die Flexibilität, Mobilität und Arbeitsbesessenheit der Boheme weitgehend ohne Rücksicht auf Lebenspartner und andere Sozialkontakte ausleben können. Spätere Lebensphasen können diesbezüglich problematischer sein, wie das bereits in Kapitel 4 angeführte Zitat einer älteren Schauspielerin zeigt „*Man lebt nur fürs Theater und am Ende ist man allein. Freunde sind verstorben oder weit weg. Unproblematisch findet man das Leben im und fürs Theater nur, wenn man jung ist*” (Ensembleschauspielerin Hilde). Derlei Befunde deuten darauf hin, dass aus Sicht der

Arbeitswelt entscheidende Lebensstilelemente wie die Einstellung zu Beruf und Arbeit sich im Zeitablauf verändern und so als Stütze der Arbeitsbereitschaft einzelner Akteure weniger wirksam sein können.

Welche Auswirkungen derlei Prozesse für individuelle Akteure und für die Arbeitswelt als Ganzes haben, kann zum derzeitigen Stand der Forschung nur spekuliert werden. Beispielsweise ist anzunehmen, dass Konflikte zwischen Arbeit und familiären Verpflichtungen dazu führen können, dass künstlerisch-kreative Ressourcen zu einem Zeitpunkt nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung stehen, zu dem diese aufgrund der Erfahrung der individuellen Akteure und deren Position in der Arbeitswelt besonders wertvoll sein dürften. Zu vermuten ist auch, dass jüngere Künstler und Kreativarbeiter erfolgreiche Leitbilder künstlerischer Arbeits- und Lebenspraxis brauchen, an denen sie sich in ihrer eigenen Praxis orientieren können, und dass ein Wegbrechen solcher Erfolgsbeispiele daher die Stützfunktion künstlerischer Lebensstile in der Arbeitswelt Creative Industries insgesamt schwächt. Um derlei Zusammenhänge besser zu verstehen, wären Untersuchungen wünschenswert, die beispielsweise die Wechselwirkungen zwischen Alter, Familienstand und Berufserfahrung einerseits und der Bereitschaft, das Leben auf den Beruf hin auszurichten, andererseits hinterfragen. Derlei Studien könnten am Beispiel der die Creative Industries untersuchen, inwieweit transorganisationale Arbeitsformen an die Lebenszyklen individueller Akteure gekoppelt sind.

Eine zweite Forschungsfrage betrifft unterschiedliche Ausprägungen der Lebensstile in den Creative Industries. Zwar ist in den Creative Industries, wie in Kapitel 5.2.3 beschrieben, der Lebensstil der Boheme besonders einflussreich, aber eine genauere Analyse zeigt, dass Lebensstile von Künstlern und Kreativen nicht zwingend einheitlich sind. Bei den in der Studie der Arbeitswelt Theater befragten Theaterschauspielern schien eindeutig die künstlerische Überzeugung zu überwiegen; sie nahmen sich nicht als einen Beruf ausübend, sondern einer Berufung folgend wahr. Perrons (2003) und Gills (2002) Studien der New Media-Branche hingegen zeigten, dass Kreativarbeiter in diesen Branchen sich nicht nur vor dem Hintergrund künstlerischer Neigung für die Arbeitswelt Creative Industries entschieden hatten, sondern beispielsweise auch in der Hoffnung auf eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Familie. Auch die Lektoren in der britischen Verlagsindustrie nahmen die Umstellung ihrer Beschäftigungsverhältnisse auf freiberufliche Arbeit keinesfalls als Befreiung ihres künstlerischen Selbst wahr (vgl. Granger et al. 1995; Stanworth und Stanworth 1997). Ähnlich fanden Starkey et al. (2000: 304) in ihrer Untersuchung der TV-Branche trotz aller Selbstverwirklichungs- und Unabhängigkeitsrhetorik ein ‚desire for on- and off-screen talent to belong to a durable community as a psychological home [that] should not be underestimated‘.

Die Tatsache, dass Aspekte wie Work-Life Balance überhaupt in die Berufswahl der New Media-Arbeiter einfließen, deutet darauf hin, dass sich diese Gruppe der Kreativarbeiter von derjenigen der Theaterkünstler, die ihre Berufswahl als Berufung beschrieben, unterscheidet. Obwohl beide Gruppen Leitideen wie kreativ-künstlerische Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstentwicklung als für Arbeit relevant erachten, sind sie diesen Idealen in unterschiedlichem Maße verpflichtet.

Derlei erste, noch wenig systematische vergleichende Einblicke in die Lebenspraxis der Kreativen und Künstler zeigen, dass Lebensstile in den Creative Industries weitaus komplexer und uneinheitlicher zu sein scheinen, als es beispielsweise Floridas (2004) Creative Class-Argumentation nahelegt. Während der Glaube an *l'art pour l'art* für einige Akteure zentrales Element der Arbeits- und Lebenspraxis ist, stellt diese Überzeugung für andere nur ein Lebensstilelement neben anderen dar. Brooks (2002) beschreibt beispielsweise den Lebensstil eines großen Teils von Floridas Creative Class als ‚bourgeois-bohemien‘, als Mischform der Lebensstile und damit Werte des Bürgertums und der künstlerischen Bohème. Diesen ‚Bobos‘ ist Lebensqualität zwar wichtiger als ein hohes Gehalt, aber die Möglichkeit, in ihrer Arbeit künstlerisch-kreative Selbstentfaltung zu erleben, ist für sie nur ein Weg zur Steigerung von Lebensqualität unter vielen. Ähnlich zeigte ein Vergleich der Lebensstile und Werte von Theaterschauspielern und Kreativarbeitern in der Special Effects-Filmbranche, dass erstere sich der Kunst verpflichtet fühlten, während für letztere Novität, technische Kreativität, Spektakel und Spaß im Vordergrund standen (Eikhof et al. 2008). Derlei Werte stehen nicht zwingend im Widerspruch zum Begriffsuniversum der Kunst, im Gegenteil, aber sie machen eben nicht das Wesen von *l'art pour l'art* als Leitidee künstlerischer Arbeits- und Lebenspraxis aus, auf das die Creative Industries für ihr Funktionieren angewiesen sind. Floridas (2004) Creative Class-Rhetorik schadet in dieser Hinsicht mehr, als sie nützt: Sie weist richtigerweise auf die Bedeutung des Lebensstils in den transorganisationalen Arbeitswelten der Creative Industries hin, aber sie ignoriert die lebenspraktische Vielfalt unter Kreativarbeitern und Künstlern und proklamiert eine Klasse für sich, die als Klasse an sich bestenfalls bedingt existiert. Um die Creative Industries als transorganisationale Arbeitswelten zu verstehen, gilt es, die Vielfalt der Lebensstile in diesen Arbeitswelten zu erfassen und nachzuvollziehen, welche Rolle unterschiedliche Werte jeweils als Stütze des Beschäftigungssystems Creative Industries spielen.

Eine dritte und bezüglich der Zukunft der transorganisationalen Arbeitswelt Creative Industries besonders gewichtige Forschungslücke besteht hinsichtlich der Entwicklung des Lebensstils der Bohème selbst. Seit der Entstehung des Lebensstils der Bohème im 19. Jahrhundert haben sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen künstlerischer und

kreativer Arbeit entscheidend gewandelt. Technische Innovationen haben die Produktion von Kunst selbst sowohl qualitativ als auch quantitativ verändert; die massenhafte Reproduzierbarkeit von Kunst- und Kulturprodukten hat Teile der Kunstproduktion industriell werden lassen (vgl. Benjamin 1963; Davis und Scase 2000; Smith und McKinley 2005). Durch die zunehmende Vermischung von künstlerisch und ökonomisch motivierter Produktion und Vermarktung haben Kostendruck und Renditedenken auch im kulturellen Feld an Boden gewonnen. Künstler sind stärker in komplexe Produktionsprozesse eingebunden und arbeiten auf der Basis von Beschäftigungsverhältnissen, die zwar nicht dem Normalarbeitsverhältnis entsprechen (vgl. Kap. 3.2.2), aber die auch in anderen Branchen Verbreitung finden (vgl. Carnoy et al. 1997; Cohen und Mallon 1999; Edgell 2006; Fraser und Gold 2001; Kalleberg 2000; Kanter 2005; Warhurst et al. 2008). Diese Veränderungen hinterließen Spuren in der für Künstler und Kreative typischen Lebens- und Arbeitspraxis. Die Lebens- und Arbeitsideale der Boheme flossen im Laufe der letzten 150 Jahre in Hybridlebensstile wie die der digitalen Boheme (Friebe und Lobo 2008) oder der Bobos (Brooks 2002) ein und wurden, als Resultat künstlerischer Kapitalismuskritik, Bestandteil von Managementkonzepten, die auf die Kreativität, intellektuelle Freiheit und Selbstbestimmung des Einzelnen setzen (vgl. Boltanski und Chiapello 2001, 2003; Chiapello und Fairclough 2002). Eine wachsende Gruppe meist urbaner, gut ausgebildeter Arbeiter adaptierte Werte und Lebensstilelemente der Boheme zu einem Lebensstil, der über Künstlerkreise hinausgeht und auch Beschäftigte in Forschung und Entwicklung, Beratung, Juristerei und Politik umfasst (vgl. Kap. 2.1.2; Boltanski und Chiapello 2001; Brooks 2000; Florida 2002, 2004 sowie die Beispiele in Howkins 2001). Auch Floridas Creative Class, Brooks' Bobos und Friebe und Lobos digitale Boheme sind mobil, bevorzugen flexible Beschäftigungsformen und sind bereit, Beschäftigungsrisiken zu tragen, wenn sich dadurch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung in der Arbeit ermöglicht. Die Grenzen zwischen der Arbeits- und Lebenspraxis der traditionellen künstlerischen Boheme und der Lebensführung urbaner Wissens- und Kreativarbeiter, deren Lebensstil auch bürgerliche Elemente enthält (vgl. Brooks 2000), verschwimmen somit zunehmend.

Für die Arbeitswelt Creative Industries und die Untersuchung transorganisationaler Arbeitsformen sind derlei Entwicklungen insofern von Bedeutung, als dass die Hybridlebensstile der Bobos, Creative Class und digitalen Boheme als ideologischer Überbau künstlerisch-kreativer Produktion weniger belastbar zu sein scheinen als künstlerische Ideale in ihrer ‚Reinform‘. Die oben angeführten Studien aus der New Media- und Fernsehbranche beispielsweise beschreiben Kreativarbeiter, die sich nicht nur in einem Konflikt zwischen Arbeit und Familienleben beziehungsweise Familienverpflichtungen sehen, sondern die diesen

Konflikt zulasten ihrer künstlerisch-kreativen Arbeit entscheiden. Die Einstellung der in Kapitel 4.3 untersuchten Schauspieler war eine andere: zwar erkannten sie an, dass Arbeit und Familienleben kollidieren können, aber jeglicher potenzieller Konflikt wurde entweder demonstrativ zugunsten der Arbeit als Theaterkünstler entschieden oder als ein vorübergehendes und nach den Regeln der Kunst zu lösendes Problem präsentiert. Da in den Hybridlebensstilen Gedankengut bürgerlich-kapitalistischer Konzepte angelegt ist, dürften sie nicht nur empfänglicher sein für soziale Anforderungen (bspw. das Übernehmen von Verpflichtungen in der Familie), sondern auch für ökonomische Argumente und ökonomische Logiken. Zusammengenommen scheint die Hypothese zulässig, dass individuelle Akteure umso weniger geneigt sein werden, Kunst um der Kunst willen den Vorrang zu geben, je geringer der Anteil traditioneller künstlerischer Lebensstilelemente und Werte an ihrer Arbeits- und Lebenspraxis ist. Die Verbreitung derartiger Hybridlebensstile in den Creative Industries würde dann die eigentliche Ressource dieses Wirtschaftsfeldes, die künstlerisch-kreative Arbeitsmotivation, gefährden. Nichtzuletzt vor dem aktuellen Hintergrund weltweiter Rezession wäre daher zum einen zu untersuchen, inwiefern Veränderungen im in den Creative Industries dominanten Lebensstil die Funktion dieses Lebensstils für die Creative Industries als transorganisationale Arbeitswelt beeinträchtigen. Zum anderen wäre jedoch auch denkbar, dass sich ein weniger stark an der Produktion von *l'art pour l'art* orientierter, aber dennoch in erheblichem Maße Flexibilität und Arbeitskraftunternehmertum priorisierender Lebensstil über die Creative Industries hinaus verbreitet, der dann wiederum die Entwicklung transorganisationaler Arbeitsformen in anderen Branchen begünstigen würde. Die Wechselwirkungen zwischen typischen Mustern der Arbeits- und Lebenspraxis einerseits und Arbeits- und Beschäftigungsformen andererseits sollten daher auch aus einer dynamischen Perspektive detaillierter erforscht werden. Derlei Untersuchungen dürften auch Aufschluss darüber geben, ob und wenn ja, gestützt durch welche Lebensstile sich die Creative Industries tatsächlich zu der Vorzeigebbranche wirtschaftlicher Entwicklung entwickeln werden als die sie zu Beginn des 21. Jahrhunderts proklamiert wurden.

Diese Arbeit hat gezeigt, dass in den Creative Industries eine spezifische Form von Arbeit dominiert (transorganisationale Arbeit), die in ihrer Wechselwirkung mit Praktiken und Prozessen auf der Ebene des individuellen Akteurs, der Organisation und des Feldes und in ihrer Einbettung in betriebswirtschaftliche Argumentationszusammenhänge und gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen zu verstehen ist. Aspekte wie Investitionen in Wissensgenerierung und organisationale und individuelle Lernprozesse oder die Funktion bestimmter kollektiver Strukturen (Ausbildungssystem, Gewerkschaften, Tarifverträge) sind

bislang unzureichend verstanden, und auch hinsichtlich des komplexen und dynamischen Zusammenhangs zwischen individueller Arbeitspraxis und gesellschaftlich geprägtem Lebensstil besteht Forschungsbedarf. Für den obigen Ausblick auf offene Forschungsfragen wurden ursprünglich diejenigen Aspekte ausgewählt, die in der Literaturrecherche zwar als wichtig, aber auch als noch nicht hinreichend erforscht identifiziert wurden. Im Rückblick haben auch diese Forschungsfragen zwei Motive gemein, die sich in die wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit insgesamt einfügen:

- Das entscheidende Charakteristikum der Arbeitswelt Creative Industries ist ihre Transorganisationalität. Organisationen spielen zwar eine Rolle, aber zentrale Praktiken und Prozesse (Personalbeschaffung beispielsweise ebenso wie die noch weniger gut erforschten Lernprozesse oder dynamischen Veränderungen von Lebensstilen) sind in Organisationen transzendierenden Räumen angesiedelt, die mit auf Organisationszwischenräumen fokussierten Konzepten wie Netzwerk oder Projektökologie nur unzureichend beschrieben sind.
- Einsicht in und Verständnis von Arbeitswelten setzen eine Einbeziehungen der Wechselwirkungen zwischen individueller Praxis und den Strukturen (der Organisation, des Feldes oder der Gesellschaft), in die diese Praxis eingebunden ist, voraus. Personalwissenschaftliche und organisationstheoretische Analysen bedürfen daher eines theoretischen Instrumentariums, das diese Wechselbeziehungen erfassen kann.

Hiermit verdeutlich die vorliegende Arbeit, welcher Nutzen der Personalwissenschaft und Organisationstheorie aus einer sozialtheoretischen Fundierung ihrer Analysen erwachsen kann. Jegliche Arbeitspraxis ist zugleich Produkt eines individuellen Akteurs, einer spezifischen Kapitalausstattung und einer Position im Feld und sozialen Raum. Forschungsstrategische Entscheidungen, diese Zusammenhänge zu vernachlässigen, beschränken das Verständnis nicht nur künstlerisch-kreativer Arbeitspraxis in den Creative Industries, sondern jeglicher Form von Arbeit und Produktion und machen die Personalwissenschaft und Organisationstheorie inhaltlich ärmer, als sie es sein sollten und – hoffentlich – wollen.

7. Literaturverzeichnis

- Adler, P.S., und Kwon, S.-W. (2002) ‚Social capital: Prospects for a new concept’, *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- Alewell, D. (1994) ‚Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen. Ein Überblick über Anwendungsmöglichkeiten der Informationsökonomie in der Personalwirtschaftslehre’, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64(1): 57-79.
- Alewell, D. (1996) ‚Zum Verhältnis von Arbeitsökonomik und Verhaltenswissenschaften’, *Die Betriebswirtschaft*, 56 (5): 667-683.
- Alewell, D., und Hackert, B. (1998) ‚Betriebliche Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes – Überlegungen zum Erklärungspotential einer vertragstheoretischen Perspektive’, in Martin, A., und Nienhüser, W. (Hrsg.) *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*, München und Mering: Hampp.
- Alonzo, A.A., und Simon, A.B. (2008) ‚Have stethoscope, will travel: contingent employment among physician health care providers in the United States’, *Work, Employment and Society*, 22(4): 635-654.
- Alvesson, M. (1994) ‚Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency’, *Organization Studies*, 15(4): 535-563.
- Alvarez, J. L., Mazza, C., Strandgaard Pedersen, J., und Svejnova, S. (2005) ‚Shielding idiosyncrasy from isomorphic pressures: Towards optimal distinctiveness in European film making’, *Organization*, 12(6): 863-888.
- Amabile, T. (1988) ‚A model of creativity and innovation in organizations’, in Staw, B.M., und Cummings, L.L. (Hrsg.) *Research in organizational behavior*, Vol. 10, Greenwich: JAI.
- Amabile, T. (1996) *Creativity in context*, New York: Westview.
- Amaral Filho, R., und Kirschbaum, C. (2008) ‚Shooting the messenger: category production and subversion in the Brazilian publishing industry’, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Anand, N., und Peterson, R.A. (2000) ‚When market information constitutes fields: sensemaking of markets in the commercial music industry’, *Organization Science*, 11(3): 270-284.
- Anand, N., und Watson, M.R. (2004) ‚Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards’, *Academy of Management Journal*, 47(1): 59-80.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., und Kalleberg, A. (2006) ‚Organizations and the intersection of work and family. A comparative perspective’, in Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., und Tolbert, P.S. (Hrsg.) *The Oxford handbook of work and organization*, Oxford: Oxford University Press.
- Arai, S. (1998) *The economics of education. An analysis of college-going behaviour*, Tokyo: Springer.
- Arthur, M.B., und Rousseau, D.M. (Hrsg.)(1996) *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford: Oxford University Press.
- Atkinson, J. (1984) ‚Manpower strategies for flexible organisations’, *Personnel Management*, August: 28-31.
- Bain, A. (2005) ‚Constructing an artistic identity’, *Work, Employment and Society*, 19(1): 25-46.
- Baker, W.E., und Faulkner, R.R. (1991) ‚Role as resource in the Hollywood film industry’, *American Journal of Sociology*, 97(2): 279-309.
- Banks, M., Calvey, D., Iwen, J., und Russell, D. (2002) ‚Where the art is: Defining and managing creativity in new media SMEs’, *Creativity and Innovation Management*, 11(4): 255-264.
- Banks, M., Lovatt, A., O’Connor, J., und Raffo, C. (2000) ‚Risk and trust in the cultural industries’, *Geoforum*, 31: 453-464.
- Barney, J.B. (1991) ‚Firm resources and sustained competitive advantage’, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barrett, R. (2004) ‚Working at Webboyz: An analysis of control over the software development labour process’, *Sociology*, 38(4): 777-794.
- Bauman, Z. (2001) *The individualized society*, Cambridge: Polity Press.
- Baumann, A. (2002) ‚Informal labour market governance: The case of the British and German media production industries’, *Work, Employment and Society*, 16(1): 27-46.
- Beck, U. (1982) *Risikogesellschaft*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Becker, B., Dizman, S., Hahn, T., Manner, S., und Sutor, T. (2003) ‚Ausbildung im Beschäftigungssystem Theater’, in Eikhof, D.R., und Haunschild, A. (Hrsg.)(2003) *Fremde Arbeitswelten? Das Beschäftigungssystem Theater. Ergebnisbericht der empirischen Untersuchungen, Seminar im Sommersemester 2003*, Universität Hamburg, Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre.
- Becker, G.S. (1975) *Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, 2. Aufl., New York: Columbia University Press.
- Becker, H.S. (1974) ‚Art as collective action’, *American Sociological Review*, 39(6): 767-776.
- Behrendt, H., Eikhof, D., Fehlauer, C., Haunschild, A., und Wopp, T. (2003) *Arbeitswelt Theater. Ergänzungen zum Ergebnisbericht des Seminars „Fremde Arbeitswelten? Das*

- Beschäftigungssystem Theater*“, Universität Hamburg, Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre.
- Behrendt, H., Eikhof, D.R., Fehlauer, C., Haunschild, A., und Wopp, T. (2005) ‚HR-Management für Selbstunternehmer – von den kreativen Berufen lernen‘, *Personalführung*, 2: 58-67.
- Beitz, L.-E. (1996) *Schlüsselqualifikation Kreativität*, Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Bell, D. (1976) *The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting*, 2. Aufl., New York: Basic Books.
- Benhamou, F. (2000) ‚The opposition between two models of labour market adjustment: The case of audiovisual and performing arts activities in France and Great Britain over a ten year period‘, *Journal of Cultural Economics*, 24: 301-319.
- Benjamin, W. (1963) *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Berkowsky, W. (2000) ‚Para 146 Kündigung in Tendenzbetrieben und in kirchlichen Einrichtungen‘, in Richardi, R., und Wlotzke, O. (Hrsg.) *Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*, Band 2, 2. Aufl., München: Beck.
- Beutling, L. (1994) ‚Theatermanagement‘, in Rauhe, H., und Demmer, C. (Hrsg.) *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Bielby, W.T., und Bielby, D.D. (1999) ‚Organizational mediation of project-based labor markets: Talent agencies and the careers of screenwriters‘, *American Sociological Review*, 64(2): 54-85.
- Biernacki, R. (1985) *The Fabrication of labor. Germany and Britain, 1640–1914*, Berkeley: University of California Press.
- Bissola, R., und Imperatori, B. (2008) „‚Better to be alone than...‘: Individual and collective dimensions of creativity. A multilevel model‘, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Bilton, C. (2007) *Management and creativity. From creative industries to creative management*, Malden: Blackwell Publishing.
- Bilton, C., und Leary, R. (2002) ‚What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries‘, *International Journal of Cultural Policy*, 8(1): 49-64.
- Blair, H. (2001) „‚You’re only as good as your last job‘: The labour process and labour market in the British film industry‘, *Work, Employment and Society*, 15(1): 149-169.

- Blair, H., Culkin, N., und Randle, K. (2003) ‚From London to Los Angeles: a comparison of local labour market processes in the US and UK film industries’, *International Journal of Human Resource Management*, 14(4): 619-633.
- Blair, H., Grey, S., und Randle, K. (2001) ‚Working in film. Employment in a project based industry’, *Personnel Review*, 30(2): 170-185.
- Blair, H., und Rainnie, A. (2000) ‚Flexible films?’, *Media, Culture and Society*, 22(2): 187-204.
- Blanke, C., und Blanke, T. (2005) ‚Kunst als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung’, *Personalführung*, 12: 98-105.
- Blyton, P., Blunsdon, B., Reed, K., und Dastmalchian, A. (Hrsg.)(2006) *Work-life integration. International perspectives on the balancing of multiple roles*, Basingstoke: Palgrave.
- Boari, C., und Corrado, R. (2005) *Networks, value and contemporary art. Artists and galleries at Arte Fiera – Bologna*, paper presented at the 21st EGOS Colloquium, Berlin.
- Boerner, S., Krause, D.E., und Gebert, D. (2001) ‚In der Kunst „untergehen“ – in der Kunst „aufgehen“? Empirische Ergebnisse zur Funktionalität einer direktiv-charismatischen Führung im Orchester’, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 70(5): 285-292.
- Boltanski, L., und Chiapello, E. (2001) ‚Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel’, 4: 459-477.
- Boltanski, L., und Chiapello, E. (2003) *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Borkenau, P., und Ostendorf, F. (1993) *NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. Handanweisung*, Göttingen: Hogreve Verlag für Psychologie.
- Bortz, J., und Döring, N. (2003) *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 3. Aufl., Berlin: Springer.
- Bosch, G. (2001) ‚Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses’, *WSI Mitteilungen*, 54: 219-230.
- Bourdieu, P. (1976) *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1981) *Eine illegitime Kunst. Die sozialen Gebrauchsweisen der Photographie*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1983a) ‚Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital’, in Kreckel, R. (Hrsg.) *Soziale Ungleichheiten*, Göttingen: Soziale Welt, Sonderband 2: 183-198.
- Bourdieu, P. (1983b) ‚The field of cultural production, or: The economic world reversed’, *Poetics*, 12: 311-356.
- Bourdieu, P. (1993) *Soziologische Fragen*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1998a) *Sozialer Raum und „Klassen“: Leçon sur la leçon*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Bourdieu, P. (1998b) *Homo academicus*, 2. Aufl., Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1998c) *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1998d) *Über das Fernsehen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1999a) *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, 11. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1999b) *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*, 3. Aufl., Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1999c) *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2001) *Meditationen. Zur Kritik der scholastischen Vernunft*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P., und Boltanski, L. (1981) ‚Titel und Stelle. Zum Verhältnis von Bildung und Beschäftigung‘, in Bourdieu, P., Boltanski, L., de Saint Martin, M., und Maldivier, P. (Hrsg.) *Titel und Stelle: Über die Reproduktion sozialer Macht*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P., Boltanski, L., de Saint Martin, M., und Maldivier, P. (1981) *Titel und Stelle: Über die Reproduktion sozialer Macht*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Briegleb, T. (2003) ‚Ein Sommernachts-Alptraum‘, *brand eins*, 2: 100-102.
- Briegleb, T. (2005) ‚Wer A ist, muss auch B sagen‘, *Theater heute. Die neue Klassengesellschaft? Jahrbuch 2005*, Sondernummer: 4-18.
- Brocklehurst, M. (2001) ‚Power, identity and new technology homework: Implications for ‘new forms’ of organizing‘, *Organization Studies*, 22(3): 445-466.
- Bröckling, U., Krasmann, S., und Lemke, T. (Hrsg.) (2000) *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomie des Sozialen*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Brooks, D. (2002) *Die Bobos. Der Lebensstil der neuen Elite*, München: Ullstein.
- Broughton, A. (2001) ‚Collective bargaining in the arts and culture sector: an examination of symphony orchestras in Germany and the UK‘, *European Journal of Industrial Relations*, 7(3): 327-345.
- Brown, A., O’Connor, J., und Cohen, S. (2000) ‚Local music policies within a global music industry: Cultural quarters in Manchester and Sheffield‘, *Geoforum*, 31: 437-451.
- Bryson, J. (2007) ‚Human resource development or developing human capability?‘, in Bolton, S.C., und Houllihan, M. (Hrsg.) *Searching for the human in human resource management*, Basingstoke: Palgrave.
- Bundesanstalt für Arbeit (2004) *Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1999-2004* [<http://www.abis.iab.de/bisds/berufe.htm>; 08.12.05].

- Bunk, G.P., Kaiser, M., und Zedler, M. (1991) ‚Schlüsselqualifikationen – Intention, Modifikation und Realisation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung‘, *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 2: 365-374.
- Cameron, S. (1995) ‚On the role of critics in the cultural industry‘, *Journal of Cultural Economics*, 19: 321-331.
- Camic, C. (1986) ‚The matter of habit‘, *American Journal of Sociology*, 91(4): 1093-1087.
- Canclini, N.C. (2005) ‚Multicultural policies and integration via the market‘, in Hartley, J. (Hrsg.) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- Cappelli, P. (1995) ‚Rethinking employment‘, *British Journal of Industrial Relations*, 33(4): 536-602.
- Carnoy, M., Castells, M., und Benner, C. (1997) ‚Labour markets and employment practices in the age of flexibility: A case study of Silicon Valley‘, *International Labour Review*, 136 (1): 25-48.
- Cascio, W.F. (1991) *Costing human resources*, 3. Aufl., Boston: International Thomson Publishing.
- Castaner, X., und Campos, L. (2002) ‚The determinants of artistic innovation: Bringing in the role of organizations‘, *Journal of Cultural Economic*, 26: 29-52.
- Castells, M. (1996) *The rise of the network society. The information age: economy, society and culture*, Malden: Wiley Blackwell.
- Cattani, G., Colucci, M., und Ferriani, S. (2008) ‚Core-periphery dynamics and individual creativity: a conceptual model‘, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Caves, R.E. (2000) *Creative industries. Contracts between art and commerce*, Cambridge: Harvard University Press.
- Chiapello, E., und Fairclough, N. (2002) ‚Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism‘, *Discourse & Society*, 13(2): 185-208.
- Christianen, M. (1995) ‚Cycles in symbol production? A new model to explain concentration, diversity and innovation in the music industry‘, *Popular Music*, 14(1): 55-93.
- Christopherson, S. (1996) ‚Flexibility and adaptation in industrial relations: The exceptional case of the U.S. media entertainment industries‘, in Gray, L.S., und Seeber, R.L. (Hrsg.) *Under the stars: essays on labor relations in arts and entertainment*, Cornell: Cornell University Press.
- Christopherson, S., und Storper, M. (1989) ‚The effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: the motion picture industry‘, *Industrial and Labour Relations Review*, 42(3): 331-347.

- Clark, T., und Mangham, I. (2004) ‚From dramaturgy to theatre as technology: The case of corporate theatre’, *Journal of Management Studies*, 41(1): 37-59.
- Coase, R.H. (1937) ‚The nature of the firm’, *Economica*, 4(16): 386-405.
- Cogo-Fawcett, R. (2003) *Relationships between subsidised and commercial theatre*, London: Arts Council.
- Cohen, L., und Mallon, M. (1999) ‚The transition from organisational employment to portfolio working: Perceptions of “boundarylessness”’, *Work, Employment and Society*, 13(2): 329-352.
- Cohendet, P., und Simon, L. (2007) ‚Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm’, *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 587-605.
- Coleman, J.S. (1992) *Grundlagen der Sozialtheorie, Band 2: Körperschaften und die moderne Gesellschaft*, München: Oldenbourg.
- Cooter, R., und Ulen, T. (1999) *Law and economics*, 3. Aufl., Reading: Addison Wesley.
- Cunningham, S. (2005) ‚Creative enterprises’, in Hartley, J. (Hrsg.) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- Daft, R.L., und Weick, K.E. (1984) ‚Toward a model of organizations as interpretation systems’, *Academy of Management Review*, 9(2): 284-295.
- Davenport, J. (2006) ‚UK film companies: Project-based organizations lacking entrepreneurship and innovativeness?’, *Creativity and Innovation Management*, 15(3): 250-257.
- Davis, H., und Scase, R. (2000) *Managing creativity. The dynamics of work and organization*, Buckingham: Open University Press.
- Deetje, R. (2003) ‚Als aus Berlin Las Vegas wurde’, *DIE ZEIT*, 27: 37.
- DeFillippi, R.J., und Arthur, M.B. (1998) ‚Paradox in project-based enterprise’, *California Management Review*, 40(2): 125-139.
- DeFillippi, R.J., Grabher, G., und Jones, C. (2005) *Paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy*, special issue call for papers, *Journal of Organizational Behavior*.
- DeFillippi, R., Grabher, G., und Jones, C. (2007) ‚Introduction to paradoxes of creativity: Managerial and organizational challenges in the cultural economy’, *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 511-521.
- de Monthoux, P.G. (2004) *The art firm. Aesthetic management and metaphysical marketing*, Stanford: Stanford University Press.
- Dempster, A. (2006) ‚Managing uncertainty in the creative industries: Lessons from *Jerry Springer the Opera*’, *Creativity and Innovation Management*, 15(3): 224-233.

- Dennis, N., Henriques, F., und Slaughter, C. (1956) *Coal is our life: An analysis of a Yorkshire mining community*, London: Eyre & Spottiswoode.
- Department for Culture, Media and Sport (DCMS) (1998) *Creative industries mapping document*, London: DCMS.
- Department for Culture, Media and Sport (DCMS) (2001) *Creative industries mapping document*, 2. Aufl., London: DCMS.
- Department for Culture, Media and Sport (DCMS) (2004) *Creative industries economic estimates. Statistical bulletin*, London: DCMS.
- Department for Culture, Media and Sport (DCMS) (2006) *Creative industries economic estimates. Statistical bulletin*, London: DCMS.
- Deutscher Bühnenverein (Bundesverband deutscher Theater) (1998) *Theaterstatistik 1996/1997*, Vol. 32, Köln: DBV.
- Deutscher Bühnenverein (Bundesverband deutscher Theater) (2004) *Theaterstatistik 2002/2003*, Vol. 38, Köln: DBV.
- Deutschmann, C. (2002) *Postindustrielle Industriosozologie*, München: Juventa.
- Devine, F., Savage, M., Scott, J., und Crompton, R. (Hrsg.) (2005) *Rethinking class. Culture, identities and lifestyles*, Basingstoke: Palgrave.
- Dex, S., Willis, J., Paterson, R., und Sheppard, E. (2000) ‚Freelance workers and contract uncertainty: The effects of contractual changes in the television industry’, *Work, Employment and Society*, 14(2): 283-305.
- DIE ZEIT (2008) ‚Polizeischule oder Ort zum Herumsauen?’, Ein Streitgespräch zwischen den Professoren Olaf Metzger und Christian Demand, *DIE ZEIT*, 22: 47.
- Diez, G. (2007) ‚Atelierbesuch Olafur Eliasson’, *ZEITmagazin Leben*, 34: 40-42.
- Dodgson, M. (1993) ‚Organizational learning: A review of some literatures’, *Organisation Studies*, 14(3): 375-394.
- Doeringer, P., und Piore, M.J. (1971) *Internal labour markets and manpower analysis*, Lexington: Heath.
- Drazin, R., Glynn, M.A., und Kazanjian, R.K. (1999) ‚Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective’, *Academy of Management Review*, 24(2): 286-307.
- Drori, I., und Honig, B. (2008) *Creativity, a double-edged sword: A study of legitimacy during the lifecycle of an internet firm*, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Drucker, P. F. (1993) *Post-capitalist society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duden (1997) *Das Fremdwörterbuch*, Duden Band 5, 6. Aufl., Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich.
- du Gay, P. (Hrsg.) (2006) *Production of culture/ cultures of production*, London: Sage.

- Dyer, J.H., und Singh, H. (1998) ‚The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage’, *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Ebers, M., und Gotsch, W. (1999) ‚Institutionenökonomische Theorien der Organisation’, in Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Edgell, S. (2006) *The sociology of work*, London: Sage.
- Eichmann, H., und Reidl, S. (2007) *Creative professionals or (just) service providers? Working conditions and occupational attitudes in Vienna’s creative industries*, paper presented at the 23rd EGOS Colloquium, Vienna.
- Eikhof, D.R. (2004a) *Transorganizational work in creative industries. Evidence from German theatres*, workshop paper for imagine – Creative Industries Research and the Danish Research Unit for Industrial Dynamics/Dynamo (DRUID), Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.
- Eikhof, D.R. (2004b) *Transorganisationale Arbeit*, Diskussionspapier, Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre, Universität Hamburg.
- Eikhof, D.R. (2004c) *Das Theater - Modell für den Arbeitsmarkt der Zukunft?* Vortrag auf dem Heidelberger Stückemarkt, 2004.
- Eikhof, D.R. (2006) ‚Transorganisationale Arbeit am Theater: Eine empirische Untersuchung vermarktlichter Arbeitsformen’, in Stiftung Körber (Hrsg.) *Mythos Markt? Die ökonomische, soziale und rechtliche Gestaltung der Arbeitswelt*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Eikhof, D.R. (2009) ‚Does Hamlet have to be naked? Creativity between tradition and innovation in German theatres’, in Jeffcutt, P., und Pratt, A. (Hrsg.) *Creativity and innovation in the cultural economy*, London: Routledge.
- Eikhof, D.R. (2010) ‚The logics of art: Analysing theatre as a cultural field’, in Townley, B., und Beech, N. (Hrsg.), *Managing creativity: Exploring the paradox*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Eikhof, D.R., und Haunschild, A. (2003) (Hrsg.) *Fremde Arbeitswelten? Das Beschäftigungssystem Theater. Ergebnisbericht der empirischen Untersuchungen*, Universität Hamburg, Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre.
- Eikhof, D.R., und Haunschild, A. (2004a) ‚Die Arbeitskraft-Unternehmer. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt Theater’, *Theater heute*, 3: 4-17.
- Eikhof, D.R., und Haunschild, A. (2004b) ‚Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt Theater’, in Pongratz, H.J. und Voß, G.G. (Hrsg.) *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*, Berlin: Sigma.

- Eikhof, D.R., und Haunschild, A. (2006) ‚Lifestyle meets market. Bohemian entrepreneurs in creative industries’, *Creativity and Innovation Management*, 15(3): 234-241.
- Eikhof, D.R., und Haunschild, A. (2007) ‚For art’s sake! Managing artistic and economic logics in creative production’, *Journal for Organizational Behavior*, 28(5): 523-538.
- Eikhof, D.R., Haunschild, A., und Spelthan, V. (2008) ‚Opening the blackbox of creative industries: a comparison of work and HRM in the digital visual effects industry and the performing arts’, paper presented to the British Academy Conference, Brighton.
- Eikhof, D.R., und Riach, K. (2008) *From playing to professional: Setting up a musician’s identity*, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Eikhof, D.R., Warhurst, C., und Haunschild, A. (2007) ‚What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate’, *Employee Relations*, 29(4): 325-333.
- Eliashberg, J., und Shugan, S.M. (1997) ‚Film critics: influencers or predictors?’, *Journal of Marketing*, 61(April): 68-78.
- Elsbach, K.D., und Kramer, R.M. (2003) ‚Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgement’, *Academy of Management Journal*, 46(3): 283-301.
- Engelhard, J., und Wonigeit, J. (1989) ‚Ökonomische Analyse von Selektionsstrategien in der Personalbeschaffung’, *Die Betriebswirtschaft*, 49: 321-336.
- Esser, H. (1994) ‚Von der subjektiven Vernunft des Menschen und von den Problemen der kritischen Theorie damit. Auch ein Kommentar zu Millers „kritischen Anmerkungen zur Rational Choice Theorie“’, *Soziale Welt*, 45(1): 277-303.
- Esser, H. (2000) ‚Wie oft noch? Wie lange noch?’, in Ortmann, G., Sydow, J., und Türk, K. (Hrsg.) *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, 2. Aufl., Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- European Commission (2006) *The economy of culture in Europe*, Luxembourg: KEA European Affairs.
- European Communities (2004) *Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Evans, O. (2007) ‚Border exchanges: The role of the European film festival’, *Journal of Contemporary European Studies*, 15(1): 23-33.
- Faulkner, R.R., und Anderson, A.B. (1987) ‚Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood’, *American Journal of Sociology*, 92: 879-909.
- Felsch, A. (1996) *Personalentwicklung und Organisationales Lernen*, Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag.

- Fenwick, T. (2002) ‚Transgressive desires: New enterprising selves in the new capitalism’, *Work, Employment and Society*, 16(4): 703-723.
- Filer, R.K. (1990) ‚Art and academe: The effects of education on earnings of artists’, *Journal of Cultural Economics*, 14: 15-38.
- Fine, B. (2001) *Social capital versus social theory. Political and social science at the turn of the millenium*, London: Routledge.
- Fleetwood, S. (Hrsg.)(2007) ‚Critical reflections on work-life balance’, special issue, *International Journal of Human Resource Management*, 18(3).
- Flett, P. (2001) *The role of quality in the management of projects*, doctoral thesis, University of Stirling.
- Flew, T. (2005) ‚Creative economies’, in Hartley, J. (Hrsg.) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- Flick, U. (1995) ‚Triangulation’, in Flick, U., Kardoff von, E., Keupp, H., Rosenstiel v., L., und Wolff, S. (Hrsg.) *Handbuch qualitative Sozialforschung*, München: BeltzPVU.
- Flick, U. (2004) *Triangulation. Eine Einführung*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Florida, R. (2004) *The rise of the creative class and how it’s transforming work, leisure, community and everyday life*, New York: Basic Books.
- Florida, R. (2007) *The flight of the creative class: The new global competition for talent*, New York: HarperCollins.
- Florida, R., und Tinagli, I. (2004) *Europe in the creative age*, London: Demos.
- Foundation Cartier pour l’art contemporain (2006) *Ron Mueck*, London: Thames and Hudson.
- Frank, M. (1988) ‚Eine Belohnung für den Buhmann?’ *Süddeutsche Zeitung*, 15.06: Feuilleton.
- Franz, W. (1991) *Arbeitsmarktökonomik*, 3. Aufl., Berlin: Springer.
- Fraser, J., und Gold, M. (2001) ‚Portfolio workers’: Autonomy and control amongst freelance translators’, *Work, Employment and Society*, 15(4): 679-697.
- Frederiksen, L., und Lorenzen, M. (2004) *Here, there, but not everywhere. Music production in Denmark*, paper presented at the 20th EGOS Colloquium, Ljubljana.
- Frey, B., und Osterloh, M. (1997) ‚Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung’, *Die Betriebswirtschaft*, 57(3): 307-321.
- Friebe, H., und Lobo, S. (2008) *Wir nennen es Arbeit. Die digitale Boheme oder Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*, aktualisierte Ausgabe, München: Heyne.
- Frost, J., und Morner, M. (2005) ‚Corporate commons: Sustaining competitiveness through public goods in multidivisional firms’, *International Journal of Learning and Change*, 1(1): 28-45.

- Gander, J., Haberberg, A., und Rieple, A. (2007) ‚A paradox of alliance management: Resource contamination in the recorded music industry’, *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 607-624.
- Gander, J., und Rieple, A. (2002) ‚Inter-organisational relationships in the worldwide popular recorded music industry’, *Creativity and Innovation Management*, 11(4): 248-254.
- Geisenhanslüke, R. (2007) ‚Ich habe einen Traum: Annette Dasch’, *ZEITmagazin Leben*, 31: 29-30.
- Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (2004) *Deutsches Bühnenjahrbuch 2004*, Vol. 22, Hamburg: GDBA.
- Giddens, A. (1997) *Die Konstitution der Gesellschaft – Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, 3. Aufl., Frankfurt/Main: Campus.
- Gill, R. (2002) ‚Cool, creative and egalitarian? Exploring gender in project-based new media work in Europe’, *Information, Communication and Society*, 5(1): 70-89.
- Glynn, M.A. (2000) ‚When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra’, *Organization Science*, 11(3): 285-298.
- Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechhofer, F., und Platt, J. (1968) *The affluent worker*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Goodman, L.P., und Goodman, R.A. (1972) ‚Theater as a temporary system’, *California Management Review*, 15(2): 103-108.
- Gorz, A. (1997) *Arbeit zwischen Misere und Utopie*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Gottschall, K., und Betzelt, S. (2001) *Alleindienstleister im Berufsfeld Kultur – Versuch einer erwerbssoziologischen Konzeptualisierung*, ZeS-Arbeitspapier 18/2001, Zentrum für Sozialpolitik, Universität Bremen.
- Gottschall, K., und Schnell, C. (2000) ‚„Alleindienstleister“ in Kulturberufen – Zwischen neuer Selbständigkeit und alten Abhängigkeiten’, *WSI Mitteilungen*, 53(12): 804-810.
- Gottschall, K., und Wolf, H. (2007) ‚Introduction: Work unbound? Patterns of work and organization in German media and cultural industries’, *Critical Sociology*, 33: 11-18.
- Grabher, G. (2001) ‚Ecologies of creativity: The village, the group, and the heterarchic organisation of the British advertising industry’, *Environment and Planning A*, 33: 351-374.
- Grabher, G. (2002a) ‚The project ecology of advertising: Tasks, talents and teams’, *Regional Studies*, 36(3): 245-262.
- Grabher, G. (2002b) ‚Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context’, *Regional Studies*, 36(3): 205-214.

- Grabher, G. (2004) ‚Learning in projects, remembering in networks? Community, sociality, and connectivity in project ecologies’, *European Urban and Regional Studies*, 11(2): 103-123.
- Grabher, G., und Ibert, O. (2004) *Produktion in Projekten. Das Beispiel der Werbebranche in Hamburg und der Softwareproduktion in München. Abschlussbericht für die Deutsche Forschungsgemeinschaft*, Bonn: DFG.
- Grabher, G., und Ibert, O. (2006) ‚Bad company? The ambiguity of personal knowledge networks’, *Journal of Economic Geography*, 6: 251-271.
- Granger, B., Stanworth, J., und Stanworth, C. (1995) ‚Self-employment career dynamics: The case of ‘unemployment push’ in UK book publishing’, *Work, Employment and Society*, 9(3): 499-516.
- Grant, R.M., und Baden-Fuller, C. (1995) ‚A knowledge-based theory of inter-firm collaboration’, *Academy of Management best paper proceedings*: 17-21.
- Gray, L.S., und Seeber, R.L. (1996) *Under the stars: Essays on labor relations in arts and entertainment*, Cornell: Cornell University Press.
- Greenbank, P. (2006) ‚Does class matter? Mentoring small businesses’ owner-managers’, *Journal of European Industrial Training*, 30(8): 639-652.
- Groß, T. (2008) ‚Lasst euch euren eigenen Bart wachsen!’, *DIE ZEIT*, 26: 42.
- Grugulis, I., und Stoyanova, I. (2008) *Not what you know: Professionalism, being nice and social capital in film and TV*, paper presented at the 26th Annual International Labour Process Conference, Dublin.
- Guasch, L., und Weiss, A. (1981) ‚Self-selection in the labor market’, *American Economic Review*, 71: 275-284.
- Haak, C., und Schmid, G. (1999) *Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt?*, Research Report, P99-506, WZB Berlin.
- Haavisto, V. (2004) ‚Towards a creative society: Embracing the diversity of creativity’, *The Finnish Economy and Society*, 3: 79-85.
- Habisch, A. (1998) ‚„Extending capital theory“ – Gesellschaftspolitische Implikationen eines theoretischen Forschungsprogramms’, in Pies, I., und Leschke, M. (Hrsg.) *Gary Beckers ökonomischer Imperialismus*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hafner, L., und Hoff, P. (1984) *Genetik*, Hannover: Schroedel.
- Hagedorn, V. (2007) ‚Beethoven, bist du das? Das berühmteste Streichquartett der Welt nimmt nach vierzig Jahren Abschied vom Konzertpodium. Eine Begegnung mit dem Alban Berg Quartett’, *DIE ZEIT*, 13: 65.

- Hamburger Abendblatt (2002a) ‚Stromberg: Wegen Horakova geb ich nicht auf. Der Schauspielhauschef wehrt sich gegen die Kritik der Kultursenatorin. Tom Stromberg im Interview mit Joachim Mischke‘, 02.12.2002: 8.
- Hamburger Abendblatt (2002b) ‚Schlachten, diesmal nicht auf der Bühne,‘ 03.12.02: 7.
- Hamburger Abendblatt (2002c) ‚„Ich hoffe, er nutzt die Chance“, Dana Horakova im Interview mit Annette Maria Ruprecht‘, 04.12.02: 9.
- Hamilton, B. (2007) ‚Streik in Hollywood. US-Drehbuchautoren wollen mehr Geld‘, *DIE ZEIT*, 44: 24.
- Hansmann, K.-W., und Ringle, C.M. (2005) ‚Erfolgsmessung und Erfolgswirkung virtueller Unternehmungen‘, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 74(1): 11-17.
- Hardt, A., und Negri, M. (2000) *Empire*, Cambridge: Harvard University Press.
- Hartley, J. (2005) ‚Creative industries‘, in Hartley, J. (Hrsg.) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- Hartley, J. (Hrsg.) (2005) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- Hartmann, M. (1995) ‚Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis‘, *Soziale Welt*, 4: 440-468.
- Hartmann, M. (2000) ‚Class-specific habitus and the social reproduction of the business elite in Germany and France‘, *Sociological Review*, 241-61.
- Harvey, C., Maclean, M., und Press, J. (2006) *Comparative perspectives on the organization and structuring of elite business careers in France and the UK*, paper presented at the 22nd EGOS Colloquium, Bergen.
- Hatch, M.J. (1999) ‚Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure‘, *Organization Studies*, 20(1): 75-100.
- Haunschild, A. (2002) ‚Das Beschäftigungssystem Theater: Bretter, die die neue Arbeitswelt bedeuten?‘, *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(4): 577-598.
- Haunschild, A. (2003) ‚Managing employment relationships in flexible labour markets: The case of German repertory theatres‘, *Human Relations*, 56(8): 899-929.
- Haunschild, A. (2004a) ‚Employment rules in German theatres: An application and evaluation of the theory of employment systems‘, *British Journal of Industrial Relations*, 42(4): 685-703.
- Haunschild, A. (2004b) ‚Contingent work: The problem of disembeddedness and economic reembeddedness‘, *management revue. The International Review of Management Studies*, 15(1): 74-88.
- Haunschild, A. (2004c) *Flexible Beschäftigungsverhältnisse. Effizienz, institutionelle Voraussetzungen und organisationale Konsequenzen*, Habilitationsschrift Universität Hamburg.

- Haunschild, A., und Eikhof, D.R. (2005) ‚Making creativity work. Actors as self-employed employees’, paper submitted to *Work, Employment and Society*.
- Haunschild, A., und Eikhof, D.R. (2009a) ‚Bringing creativity to market. Actors as self-employed employees’, in Smith, C., und McKinlay, A. (Hrsg.) *Creative labour. Working in the creative industries*, Basingstoke: Palgrave.
- Haunschild, A., und Eikhof, D.R. (2009b) ‚From HRM to employment rules and lifestyles. Theory development through qualitative case study research into the Creative Industries’, *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(2), 107-124.
- Heilbrun, J., und Gray, C.M. (1993) *The economics of art and culture*, Cambridge.
- Henninger, A., und Papouschek, U. (2008) ‚Occupation matters – Blurring work-life boundaries in mobile care and the media industry’, in Warhurst, C., Eikhof, D.R., und Haunschild, A. (Hrsg.) *Work less, live more? Critical Analysis of the work-life boundary*, Basingstoke: Palgrave.
- Henrichs, B. (1988) ‚Rappelkopf. Ein Sturm, kein Sturz: Claus Peymann, das ZEIT-Interview und die Schlacht um das Wiener Burgtheater’, *DIE ZEIT*, 24: 49.
- Herdlein, H. (2004) ‚Das Wasser steigt und steigt’, *bühnengenossenschaft. Fachblatt der Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger*
[<http://www.buehnengenossenschaft.de/fachblatt/jg2004/leitarti032004.htm>;
22.03.04].
- Herdlein, H. (2005) ‚An den Grenzen der Ökonomisierung’, *bühnengenossenschaft. Fachblatt der Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger*
[<http://www.buehnengenossenschaft.de/fachblatt/jg2005/leitarti122005.htm>;
12.12.05].
- Hesmondhalgh, D. (1996) ‚Flexibility, post-Fordism and the music industries’, *Media, Culture and Society*, 15(3): 469-488.
- Hesmondhalgh, D. (1998) ‚Post-punk’s attempt to democratise the music industry: The success and failure of Rough Trade’, *Popular Music*, 16(3): 255-274.
- Hesmondhalgh, D. (1999) ‚Indie: The aesthetics and institutional politics of a popular music genre’, *Cultural Studies*, 13(1): 34-51.
- Hesmondhalgh, D. (2006a) ‚Bourdieu, the media and cultural production’, *Media, Culture and Society*, 28(2): 211-232.
- Hesmondhalgh, D. (2007a) *Keynote speech*, the Cultural Industries Seminar Network, Edinburgh
- Hesmondhalgh, D. (2007b) *The cultural industries*, 2. Aufl, London: Sage.
- Hesmondhalgh, D., und Pratt, A.C. (2005) ‚Cultural industries and cultural policy’, *International Journal of Cultural Policy*, 11(1): 1-14.

- Hirsch, P.M. (1972) ‚Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems’, *American Journal of Sociology*, 77(4): 639-659.
- Hirsch, P.M. (2000) ‚Cultural industries revisited’, *Organization Science*, 11(3): 356-361.
- Hoegl, C. (1995) *Ökonomie der Oper. Grundlagen für das Musiktheater-Management*, Bonn: ARCulture Media.
- Hoffmann, E., und Walwei, U. (2002) ‚Wandel der Erwerbsformen: Was steckt hinter den Veränderungen?’, in Kleinhenz, G. (Hrsg.) *LAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, Nürnberg, 135-144.
- Hopf, C. (1995) ‚Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick’, in Flick, U., Kardoff von, E., Keupp, H., Rosenstiel v., L., und Wolff, S. (Hrsg.) *Handbuch qualitative Sozialforschung*, München: BeltzPVU.
- Hossiep R. und Paschen, M. (1998) *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Handanweisung*, Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Howkins, J. (2001) *The creative economy: How people make money from ideas*, London: Penguin.
- Howkins, J. (2005) ‚The mayor’s commission on the creative industries’, in Hartley, J. (Hrsg.) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- Hsu, G. (2006) ‚Jacks of all trades and masters of none: Audiences’ reactions to spanning genres in feature film production’, *Administrative Science Quarterly*, 51: 420-450.
- Hunter, L., McGregor, A., MacInnes, J., und Sproull, A. (1993) ‚The ‚flexible firm’: Strategy and segmentation’, *British Journal of Industrial Relations*, 31(3): 383-407.
- Hürlimann, T. (2002) ‚Die Rache der herrschenden Klasse am Theater’, *DIE ZEIT*, 37: 44.
- Jarvis, H., und Pratt, A. (2006) ‚Bringing it all back home: The extensification and ‚overflowing’ of work. The case of San Francisco new media households’, *Geoforum* 37: 331-339.
- Jeffcutt, P., und Pratt, A.C. (2002) ‚Managing creativity in the cultural industries’, *Creativity and Innovation Management*, 11(4): 225-233.
- Jessen, J. (2002) ‚Pilatus in Zürich. Die wundersamen Wandlungen des Schweizer Theatervolks’, *DIE ZEIT*, 45: 37.
- Joas, H., und Knöbl, W. (2004) *Sozialtheorie. Zwanzig einführende Vorlesungen*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Joffe, J. (2007) ‚Die Google-Flüchtlinge’, *DIE ZEIT*, 43: 27.

- Jones, C. (1996) ‚Careers in project networks: The case of the film industry’, in: Arthur, M.B., und Rousseau, D.M. (Hrsg.) *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford: Oxford University Press.
- Jones, C. (2002) ‚Signaling expertise: How signals shape careers in creative industries’, in Peiperl, M., Arthur, M., und Anand, N. (Hrsg.) *Career creativity. Explorations in the remaking of work*, Oxford: Oxford University Press
- Jones, C., Anand, N., und Alvarez, J.L. (2005) ‚Manufactured authenticity and creative voice in cultural industries’, *Journal of Management Studies*, 42(5): 893-899.
- Jones, C., und DeFillippi, R.J. (1996) ‚Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century’, *Academy of Management Executive*, 10(4): 89-103.
- Jones, C., Svejenova, S., und Gorenstein Massa, F. (2008) ‚Rebels with a cause: How architects as cultural entrepreneurs collectively theorized modernist architecture’, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Jones, C., und Walsh, K. (1997) ‚Boundaryless careers in the US film industry: Understanding labor market dynamics of network organizations’, *Industrielle Beziehungen*, 4: 58-73.
- Jones, M., und Thompson, P. (2001) ‚Between rock and a hard place: Creativity and commodification in the music industry’, paper presented at the 19th Annual International Labour Process Conference, London.
- Jörder, G. (2008) ‚Handwerk schadet nicht’, *DIE ZEIT*, 34: 45.
- Kalleberg, A.L. (2000) ‚Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work’, *Annual Review of Sociology*, 26: 341-365.
- Kammertöns, H.-B. (2007) ‚Atelierbesuch Jörg Immendorff’, *ZEITmagazin Leben*, 24: 44-46.
- Kanter, R.M. (2005) ‚Nice work if you can get it. The software industry as a model for tomorrow’s jobs’, *The American Prospect Online*, 30.11.2005.
- Kavanagh, D., O’Brien, C., und Linnane, M. (2002) ‚Art, work and art work’, *Creativity and Innovation Management*, 11(4): 27-286.
- Kelle, U. (2001) ‚Sociological explanations between micro and macro and the integration of qualitative and quantitative methods [43 paragraphs]’, *Forum Qualitative Sozialforschung*, 2(1), [<http://www.qualitativresearch.net/fqs/fqs.htm>; 21.11.2005].
- Kieser, A. (1989) ‚Organization, institution, and societal evolution: Medieval craft guilds and the genesis of formal organizations’, *Administrative Science Quarterly*, 34: 540-564.
- Kieser, A. (1998) ‚From freemasons to industrious patriots. Organizing and disciplining in 18th century Germany’, *Organization Studies*, 19(1): 47-71.

- Kieser, A. (1999) ‚Max Webers Analyse der Bürokratie‘, in Kieser, A. (Hrsg.) *Organisationstheorien*, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- King, N. (1994) ‚The qualitative research interview‘, in Cassell, C., und Symon, G. (Hrsg.) *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*, London: Sage
- Kirchgässner, G. (1991) *Homo oeconomicus – Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Tübingen: Mohr.
- Kirkpatrick, I., und Hoque, K. (2006) ‚A retreat from permanent employment? Accounting for the rise of professional agency work in UK public services‘, *Work, Employment and Society*, 20(4): 649-666.
- Kleinschmidt, C. (2005) ‚Die Kunst, eigene Grenzen zu überschreiten‘, *Personalführung*, 12: 76-83.
- Kluge, S., und Kelle, U. (1999) *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*, Opladen: Leske + Budrich.
- Kohlenberg, K. (2007) ‚Denker und Punk‘, *DIE ZEIT*, 08: 57.
- Kompa, A. (1989) *Personalbeschaffung und Personalauswahl*, 2. Aufl., Stuttgart: Enke.
- Kong, L. (2000) ‚Introduction: Culture, economy policy: trends and developments‘, *Geoforum* 31: 385-390.
- Krais, B. (1983) ‚Bildung als Kapital: Neue Perspektiven für die Analyse der Sozialstruktur?‘, in Kreckel, R. (Hrsg.) *Soziale Ungleichheiten*, Göttingen: Soziale Welt, Sonderband 2.
- Kreuzer, H. (1968) *Die Boheme. Analyse und Dokumentation der intellektuellen Subkultur vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart*, Stuttgart: Metzler.
- Kümmel, P. (2002) ‚Das Kapital schläft nicht‘, *DIE ZEIT*, 37: 44.
- Kunda, G., Barley, S.R., und Evans, J. (2002) ‚Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market‘, *Industrial and Labour Relations Review*, 55(2): 234-261.
- Kuntz, S. (1994) *Survivalkit Freie Theater. Tipps zu ökonomischen und sozialversicherungsrechtlichen Fragen der ach so Freien Theater in der immer Freieren Marktwirtschaft*, Herne: Bundesverband Freier Theater.
- Küpper, W., und Felsch, A. (2000) *Organisation, Macht und Ökonomie – Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme‘*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kvale, S. (1995) ‚Validierung: Von der Beobachtung zu Kommunikation und Handeln‘, in Flick, U., Kardoff von, E., Keupp, H., Rosenstiel v., L., und Wolff, S. (Hrsg.) *Handbuch qualitative Sozialforschung*, München: BeltzPVU
- Lahire, B. (2003) ‚From the habitus to an individual heritage of dispositions. Towards a sociology at the level of the individual‘, *Poetics*, 31: 329-355.

- Lamnek, S. (2005) *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*, 4. Aufl. Weinheim/Basel: BeltzPVU.
- Lampel, J., Lant, T., und Shamsie, J. (2000) 'Balancing act: Learning form organizing practices in cultural industries', *Organization Science*, 11(3): 263-269.
- Landry, C. (2005) 'London as a creative city', in Hartley, J. (Hrsg.) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- Lapido, D., und Wilkinson, F. (2002) *Job insecurity and work intensification*, London: Routledge.
- Laudenbach, P. (2003) 'Wir können auch anders', *brand eins* 10: 142-148.
- Lazear, E.P., und Rosen, S. (1981) 'Rank-order tournaments as optimum labour contracts', *Journal of Political Economy*, 89(51): 841-864.
- Leadbeater, C., und Oakley, K. (1999) *The Independents. Britain's new cultural entrepreneurs*, London: Demos.
- Leadbeater, C., und Oakley, K. (2005) 'Why cultural entrepreneurs matter', in Hartley, J. (Hrsg.) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- Leana, C.R., und Van Buren III, H.J. (1999) 'Organizational social capital and employment practices', *Academy of Management Review*, 24 (3): 538-555.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A., und King, T. (1991) 'Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry', *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363.
- Lee, S. (1995) 'Re-examining the concept of the 'independent' record company: The case of Wax Trax! Records', *Popular Music*, 14(1): 13-31.
- Legge, K. (1995) *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, Basingstoke: Palgrave.
- Lepak, D.P., und Snell, S.A. (1999) 'The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development', *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- Leslie, D. (2005) 'Editorial: Creative cities', *Geoforum*, 36: 403-405.
- Linstead, S., und Höpfl, H. (Hrsg.)(2000) *The aesthetics of organization*, London: Sage.
- Lizardo, O. (2004) 'The cognitive origins of Bourdieu's *habitus*', *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 34(4): 375-401.
- Lopes, P.D. (1992) 'Innovation and diversity in the popular music industry, 1969 to 1990', *American Sociological Review*, 57(February): 56-71.
- Lorenzen, M., und Frederiksen, L. (2005) 'The management of projects and product experimentation: Examples from the music industry', *European Management Review*, 2: 198-211.
- Lundin, R.A. (1995) 'Editorial: Temporary organizations and project management', *Scandinavian Journal of Management*, 11(4): 315-318.
- Lundin, R.A., und Söderholm, A. (1995) 'A theory of the temporary organization', *Scandinavian Journal of Management*, 11(4): 437-455.

- Maclean, M., Harvey, C., und Press, J. (2006) *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mainemelis, B., Nolas, S.-M., und Tsirogianni, S. (2008) ‚Auters as microcosms: Career experimentation and directorial creativity in Hollywood 1967-2007‘, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Marlet, G., und van Woerkens, C. (2004) *Skills and creativity in a cross-section of Dutch cities*, Discussion Paper Series 04-29, Utrecht: Tjalling C. Koopmans Research Institute.
- Marsden, D. (1999) *A theory of employment systems. Micro-foundations of societal diversity*, Oxford: Oxford University Press.
- Martin, A., und Nienhüser, W. (Hrsg.) (2002) *Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?* München und Mehring: Hampp.
- Mathieu, C. (2006) ‚Transforming the Danish film field via 'professionalization', penetration and integration‘, *Creativity and Innovation Management*, 15(3): 242-249.
- Mayrhofer, W., Illeatchitch, A., Meyer, M., Steyrer, J., Schiffinger, M., und Strunk, G. (2004) ‚Going beyond the individual. Some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice‘, *Journal of Management Development*, 23:9, 870-884.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., und Steyrer, J. (2005a) *macht? erfolg? reich? glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren*, Wien: Linde.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., Iellatchitch, A., Schiffinger, M., Strunk, G., Erten-Buch, C., Hermann, A., und Mattl, C. (2002) ‚Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in „neuen“ Karrierefeldern‘, *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(3): 392-415.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., Iellatchitch, A., Schiffinger, M., und Strunk, G. (2005b) ‚Career habitus – theoretical and empirical contributions to making a black box gray‘, paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Denver.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., und Langer, K. (2007) ‚Can expatriation research learn from other disciplines?‘, *International Studies of Management and Organization*, 37(3): 89-107.
- Mayrhofer, W., Steyrer, J., Meyer, M., Erten, C., Hermann, A., Iellatchitch, A., Mattl, C., und Strunk, G. (2000) ‚Towards a habitus based concept of managerial careers‘, paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Toronto.
- Mayrhofer, W., Steyrer, J., Meyer, M., Strunk, G., Schiffinger, M., und Iellatchitch, A. (2005c) ‚Graduates' career aspirations and individual characteristics‘, *Human Resource Management Journal*, 15(1): 38-56.

- Mayring, P. (2001) *Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse [31 Absätze]*.
 Forum Qualitative Sozialforschung, 2(1),
 [<http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs.htm>; 21.11.2005].
- Mayring, P. (2002) *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 5. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag.
- Mazza, C., und Strandgaard Petersen, J. (2004) ‚From press to e-media? The transformation of an organizational field’, *Organization Studies*, 25(6): 875-896.
- Mazza, C., und Strandgaard Petersen, J. (2008) ‚Who’s last? Challenges and advantages for late adopters in the international film festival field’, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- McCrae, R.R., und Costa, P.T. (1987) ‚Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 81-90.
- McDonough, P. (2006) ‚Habitus and the practice of public service’, *Work, Employment and Society*, 20(4): 629-647.
- McKinlay, A. und Smith, C. (Hrsg.)(2009) *Creative labour. Working in the creative industries*, Basingstoke: Palgrave.
- McQuaid, R.W., Green, A., und Danson, M. (2005) ‚Introducing employability’, *Urban Studies*, 42(2): 191-195.
- McQuaid, R.W., und Lindsay, C. (2005) ‚The concept of employability’, *Urban Studies*, 42(2): 197-219.
- Meisiek, S., und Barry, D. (2007) ‚Through the looking glass of organizational theatre: Analogically mediated inquiry in organizations’, *Organization Studies*, 28(12): 1805-1827.
- Menger, P.-M. (1999) ‚Artistic labor markets and careers’, *Annual Review of Sociology*, 25: 541-574.
- Mertens, D. (1974) ‚Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft’, *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 7: 3-43.
- Midler, C. (1995) ‚'Projectification' of the firm: The Renault case’, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4): 363-375.
- Miège, B. (1987) ‚The logics at work in the new cultural industries’, *Media, Culture and Society*, 9: 273-89.
- Miège, B. (1989) *The capitalization of cultural production*, New York: International General.
- Mikl-Horke, G. (1997) *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 4. Aufl., München und Wien: Oldenbourg.
- Miles, R.E., und Snow, C.C. (1986) ‚Organizations: New concepts for new forms’, *California Management Review*, 28(3): 62-73.

- Milgrom, P., und Roberts, J. (1992) *Economics, Organization, and Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Miller, M. (1994) ‚Ellbogenmentalität und ihre theoretische Apotheose. Einige kritische Anmerkungen zur Rational Choice Theorie‘, *Soziale Welt*, 45(1): 5-15.
- Minderlein, M. (1993) ‚Industrieökonomik und Strategieforschung‘, in Staehle, W.H., und Syodw, J. (Hrsg.) *Managementforschung Vol. 3*, Berlin: Walter DeGruyter.
- Mirow, T. (2004) ‚Europa kann noch wachsen‘, *DIE ZEIT*, 46: 31.
- Misik, R. (2005) *Genial dagegen. Kritisches Denken von Marx bis Michael Moore*, Berlin: Aufbau-Verlag.
- Moldaschl, M. (2002) ‚Ökonomien des Selbst: Subjektivität in der Unternehmergeellschaft‘, in Klages, J., und Timpf, S. (Hrsg.) *Facetten der Cyberswelt: Subjektivität, Eliten, Netzwerke, Arbeit, Ökonomie*, Hamburg: VSA.
- Müller, C. (1995) ‚Agency-Theorie und Informationsgehalt. Der Beitrag des normativen Prinzipal-Agenten-Ansatzes zum Erkenntnisfortschritt der Betriebswirtschaftslehre‘, *Die Betriebswirtschaft*, 55 (1): 61-76.
- Murger, H. (1988) *Scènes de la vie de bohème*, Paris: Gallimard.
- Mutch, A. (2003) ‚Communities of practice and habitus: A critique‘, *Organization Studies*, 24(3): 383-401.
- Napier, N.K., und Nilsson, M. (2005) ‚Unwrapping creativity in (unlikely) creative organizations: Exploratory cases‘, paper presented at 21st EGOS Colloquium, Berlin.
- Napier, N.K., und Nilsson, M. (2006) ‚The development of creative capabilities in and out of creative organizations: Three case studies‘, *Creativity and Innovation Management*, 15(3): 268-278.
- Neuberger, O. (1997) *Personalwesen 1. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten*, Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002) *Führen und führen lassen*, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O., und Wimmer, P. (1998) *Personalwesen 2. Personalplanung, Beschäftigungssysteme, Personalkosten, Personalcontrolling*, Stuttgart: Enke.
- Neumann, W. L. (2000) *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*, 4. Aufl. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Nicodemus, K. (2008) ‚Bringt Eure Visionen ans Ziel, meine Schätzchen!‘, *DIE ZEIT*, 36: 43.
- Nohria, N. (1992) ‚Is a network perspective a useful way of studying organizations?‘, in Nohria, N., und Eccles, R. (Hrsg.) *Networks and Organizations*, Boston: Harvard Business School Press.

- North, K. (1999) *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*, Wiesbaden: Gabler.
- Oakley, K. (2004) ‚Not so cool Britannia: the role of the creative industries in economic development’, *International Journal of Cultural Studies*, 7(1): 67-77.
- O’Connor, J. (2000) ‚The definition of the “cultural industries”’, *European Journal of Arts Education*, 2(3): 15-27.
- O’Connor, J. (2005) ‚Cities, culture and “transitional economies”’: Developing cultural industries in St. Petersburg’, in Hartley, J. (Hrsg.) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- O’Connor, J. (2007) *Cultural industries: A critical bibliography*, unpublished manuscript, Leeds.
- OECD (2002) ‚Taking the measure of temporary employment’, *Employment Outlook*, Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- O’Mahoney, J. (2007) ‚Constructing habitus: The negotiation of moral encounters at Telekom’, *Work, Employment and Society*, 21(3): 479-496.
- Opitz, S. (2004) *Gouvernementalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität*, Hamburg: Argument.
- Ó’Riain, S. (2000) ‚Net-working for a living: Irish software developers in the global workplace’, in Burowoy, M., und Blum, J. (Hrsg.) *Global ethnography*, Berkeley: University of California Press.
- Osterman, P. (1987) ‚Choice of employment systems in internal labor markets’, *Industrial Relations*, 26: 46-67.
- Packendorff, J. (1995) ‚Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research’, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4): 319-333.
- Peck, J. (2005) ‚Struggling with the creative class’, *International Journal of Urban and Regional Research*, 29(4): 740-770.
- Penrose, E.G. (1980) *The theory of the growth of the firm*, 2. Aufl., Oxford: Blackwell.
- Perrons, D. (2003) ‚The new economy and the work-life balance: Conceptual explorations and a case study of new media’, *Gender, Work and Organisation*, 10(1): 65-93.
- Petersen, R.A., und Berger, D.G. (1971) ‚Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry’, *Administrative Science Quarterly*, 16: 97-106.
- Peterson, R.A., und Berger, D.G. (1975) ‚Cycles in symbol production: The case of popular music’, *American Sociological Review*, 40(April): 158-173.
- Peterson, R.A. (2005) ‚In search of authenticity’, *Journal of Management Studies*, 42(5): 1083-1098.
- Peymann, C. (1988) ‚Ich bin ein Sonntagskind’, *DIE ZEIT*, 22: 47-48.
- Peyrin, A. (2008) ‚Museum educator, an ideal occupation for scholarly women?’, paper presented at the 26th Annual International Labour Process Conference, Dublin.

- Phelan, S.E., und Lewin, P. (1999) ‚Paradox in project-based enterprise: What paradox?‘, *California Management Review*, 42(1): 180-186.
- Phillips, D.J. (2008) ‚Jazz and the disconnected: Market social structure and the role of cities in the emergence of the jazz canon, 1917-29‘, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam
- Phillips, D.J., und Owens, D.A. (2004) ‚Incumbents, innovation, and competence: The emergence of recorded jazz, 1920 to 1929‘, *Poetics*, 32: 281-295.
- Picot, A., Reichwald, R., und Wigand, R.T. (1998) *Die grenzenlose Unternehmung*, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Pies, I., und Leschke, M. (Hrsg.)(1998) *Gary Beckers ökonomischer Imperialismus*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Pinchot, G. (1988) *Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer*, Wiesbaden: Gabler.
- Pirker, R. (2000) ‚Die Unternehmung als soziale Institution. Eine Kritik der Transaktionskostenerklärung der Firma‘, in Ortmann, G., Sydow, J., und Türk, K. (Hrsg.) *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pitz, C., und Köhn, M. (2001) ‚Öffentliche Trägerschaft - aber wie?‘, *Die Deutsche Bühne*, Heft 7: 26-29.
- Pollesch, R. (2001) *Der Kandidat (1981). Sie leben!*, Programmheft, Deutsches Schauspielhaus Hamburg.
- Pollesch, R. (2003) *www-slums*. Reinbek: Rowohlt.
- Pollesch, R., und Masuch, B. (2002) *Wohnfront 2001-2002 (Stadt als Beute; Insourcing des Zuhause. Menschen in Scheiß-Hotels; Sex nach Mae West)*, Berlin: Alexander Verlag.
- Pongratz, H.J., und Voß, G.G. (Hrsg.) (2003a) *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, Berlin: Sigma.
- Pongratz, H.J., und Voß, G.G. (2003b) ‚From employee to 'entployee': Towards a 'self-entrepreneurial' work force?‘, *Concepts and Transformation*, 8(3): 239-254.
- Pongratz, H.J., und Voß, G.G. (2004)(Hrsg.) *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*, Berlin: Sigma.
- Postrel, S. (2002) ‚Islands of shared knowledge: Specialization and mutual understanding in problem-solving teams‘, *Organization Science*, 13(3): 303-320.
- Pratt, A. (2000) ‚New media, the new economy and new spaces‘, *Geoforum*, 31: 425-436.
- Pratt, A.C. (2002) ‚Hot jobs in cool places: The material cultures of new media product spaces; the case of the South of the Market, San Francisco‘, *Information, Communication and Society*, 5(1): 27-50.

- Pratt, A.C. (2004a) ‚The cultural economy. A call for spatialized ‘production of culture’ perspective’, *International Journal of Cultural Studies*, 7(1): 117-128.
- Pratt, A.C. (2004b) ‚Creative clusters and networks: Toward a critical perspective’, *Media International Australia*, 112: 50-66.
- Pratt, A.C. (2005a) ‚New Media: Work organisation and place’, paper presented at the 23rd Annual International Labour Process Conference, Glasgow.
- Pratt, A.C. (2005b) ‚Cultural industries and cultural policy: An oxymoron?’, *International Journal of Cultural Policy*, 11(1): 31-44.
- Prichard, C. (2002) ‚Creative selves? Critically reading ‘creativity’ in management discourse’, *Creativity and Innovation Management*, 11(4): 265-276.
- Probst, G., Raub, S., und Romhardt, K. (1997) *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen*, Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine.
- Rainbird, H. (1991) ‚The self-employed: Small entrepreneurs or disguised wage labourers?’, in Pollert, A. (Hrsg.) *Farewell to Flexibility?*, Oxford & Cambridge: Basil Blackwell.
- Rainnie, A. (2005) ‚Hurricane Florida: The false allure of the creative class’, paper presented at the Association of Industrial Relations Researchers of Australia and New Zealand Conference, Sydney.
- Randle, K., und Culkin, N. (2000) ‚A perfect world for capital?: Hollywood in the era of the ‘runaway’ production’, paper presented at the 18th Annual International Labour Process Conference, Glasgow.
- Randle, K., und Culkin, N. (2005) ‚Still ‘A perfect world for capital?: Hollywood in an era of globalizing film production’, paper presented at the 23rd Annual International Labour Process Conference, Glasgow.
- Rasche, C., und Wolfrum, B. (1994) ‚Ressourcenorientierte Unternehmensführung’, *Die Betriebswirtschaft*, 54 (4): 501-516.
- Rastetter, D. (1996) *Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche*, Stuttgart: Enke.
- Rauhe, H., und Demmer, C. (Hrsg.)(1994) *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, Berlin: de Gruyter.
- Rauterberg, H. (2006) ‚Heiß auf Matisse’, *DIE ZEIT*, 17: 17-20.
- Ravid, S.A. (1999) ‚Information, blockbusters, and stars: A study of the film industry’, *Journal of Business*, 72(4): 463-492.
- Reber, G. (1992) ‚Organisationales Lernen’, in Frese, E. (Hrsg.) *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reckwitz, A. (2000) *Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms*, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

- Reiß, M. (1998) ‚Mythos Netzwerkorganisation‘, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 67(4): 224-229.
- Rifkin, J. (2005) ‚When markets give way to networks... everything is a service‘, in Hartley, J. (Hrsg.) *Creative industries*, Malden: Blackwell.
- Rinke, M. (2000) *Der Blauwal im Kirschgarten. Erinnerungen an die Gegenwart*, Berlin: Rowohlt.
- Rinke, M. (2005) *Café Umberto*, Reinbek: Rowohlt.
- Robison, L.J., Schmid, A.A., und Siles, M.E. (2002) ‚Is social capital really capital?‘, *Review of Social Economy*, LX(1): 1-21.
- Rosenblum, B. (1985) ‚The artist as an economic actor in the market‘, in Balfe, J.H., und Wyszomirski, M.J., (Hrsg.) *Art, Ideology and Politics*, New York: Greenwood Press.
- Röper, H. (2006) *Handbuch Theatermanagement. Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle*, 2. Aufl., Köln: Böhlau.
- Rosenfeld, R.H., und Wilson, D.C. (1999) *Managing Organizations*, 2. Aufl., London: McGraw Hill.
- Rubery, J. (2005) ‚Labor markets and flexibility‘, in Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., und Tolbert, P.S. (Hrsg.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford: Oxford University Press.
- Rubery, J., und Grimshaw, D. (2003) *The organisation of employment. An international perspective*, Basingstoke: Palgrave.
- Rüling, C.-C. (2008) ‚Festivals as field configuring events: The Annecy International Animated Film Festival and Market‘, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Sadowski, D. (2002) *Personalökonomie und Arbeitspolitik*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Salop, J., und Salop, S. (1976) ‚Self-selection and turnover in the labor market‘, *Quarterly Journal of Economics*, 91: 619-627
- Sapsed, J., Mateos-Garcia, J., und Grantham, A. (2008) ‚Upsetting and settling-down genres: The role of organisation practice in the reproduction of cultural products‘, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Sarges, W. (1995) *Management-Diagnostik*, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Saunders, M., Lewis, P., und Thornhill, A. (2006) *Research methods for business students*, 4. Aufl., London: FT Prentice Hall.
- Savage, M., Bagnall, G., und Longhurst, B. (2005) ‚Local habitus and working-class culture‘, in Devine, F., Savage, M., Scott, J., und Crompton, R. (Hrsg.) *Rethinking Class. Culture, Identities and Lifestyles*, Basingstoke: Palgrave.

- Saxenian, A.L. (1996) ‚Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley’, in Arthur, M.B., und Rousseau, D.M. (Hrsg.) *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, New York: Oxford University Press.
- Schaub, G., und Koch, U. (Hrsg.)(2004) *Arbeitsrecht von A-Z*, 18. Aufl., München: Beck.
- Schettgen, P. (1996) *Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive*, Stuttgart: Enke Verlag.
- Schiefele, U. (1990) *Einstellung, Selbstkonsistenz und Verhalten*, Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Schiller, F. (2000) *Über die ästhetische Erziehung des Menschen in einer Reihe von Briefen*, Stuttgart: Reclam.
- Schiffinger, M., und Strunk, G. (2003) Stuttgart Zur Messung von Karrieretaktiken und ihrer Zusammenhänge mit Karriereerfolg und Karriereaspirationen’, in Hitzler, R., und Pfadenhauer, M. (Hrsg) *Karrieropolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns*, Opladen: Leske & Budrich, S. 295-312.
- Schmid, G. (2000) ‚Arbeitsplätze der Zukunft: Von standardisierten zu variablen Arbeitsverhältnissen’, in Kocka, J., und Offe, C. (Hrsg.) *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Frankfurt/Main: Campus.
- Schmidt, T. (2005) ‚Den Vorhang hoch und alle Säle offen!’ *DIE ZEIT*, 31: 37.
- Scholz, C. (1996) ‚Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation’, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 65(4): 204-210.
- Schramm, F. (Hrsg.) (2007) ‚Varieties of employment’, special issue, *Management Revue*, 3.
- Schramm, F., und Schlese, M. (2005) ‚Working conditions under economic pressure: The case of the German cleaning industry’, *Management Revue*, 4: 494-511.
- Schreyögg, G. (2000) ‚Theorien organisatorischer Ressourcen’, in Ortmann, G., Sydow, J., und Türk, K. (Hrsg.) *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schreyögg, G. (2001) ‚Unternehmenstheater als neuer Ansatz organisatorischer Kommunikation und Veränderung’, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 70(5): 268-275.
- Schreyögg, G., und Höpfl, H. (2004)(Hrsg.) Special issue: Theatre and Organizations, *Organization Studies*, 25(5).
- Schreyögg, G., und Kliesch, M. (2004) ‚Wie dynamisch können organisationale Kompetenzen sein?’, in v.d. Eichen, S. A. F., Hinterhuber, H. H., Matzler, K., und Stahl, H. K. (Hrsg.), *Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements*, Wiesbaden: Gabler.
- Schroeder, J. E. (2005) ‚The artist and the brand’, *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1291-1305.

- Schroeder, J. E. (2006) ‚Aesthetics awry: The Painter of Light™ and the commodification of artistic values’, *Consumption, Markets and Culture*, 9(2): 87-99.
- Schröder, M. (2001) ‚Theaterrechtsformen’, *Die Deutsche Bühne*, Heft 7: 28.
- Schulze, G. (2000) *Die Erlebnisgesellschaft. Kulturosoziologie der Gegenwart*, 8. Aufl., Frankfurt/Main: Campus.
- Schweitzer, E. (2007) ‚10 Prozent Genie, 100 Prozent Glück’, *DIE ZEIT*, 47: 51.
- Schwingel, M. (2000) *Pierre Bourdieu zur Einführung*, 3. Aufl., Hamburg: Junius.
- Selwood, S. (2009) ‚Creativity and innovation in the cultural economy. Museums, galleries and the visual arts’, in Jeffcutt, P., und Pratt, A. (Hrsg.) *Creativity and innovation in the cultural economy*, London: Routledge.
- Sgourev, S. V. (2008) ‚Wall-Street meets Wagner: Harnessing institutional heterogeneity’, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Slavich, B. (2008) ‚Opening-up the black box of creativity: Towards a theoretical multilevel model’, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Smith, C., und McKinlay, A. (2005) *Creative labour: Content, contract and control*, paper presented at the 23rd Annual International Labour Process Conference, Glasgow.
- Snyder, M. (1974) ‚Self-monitoring of expressive behaviour’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30: 526-537.
- Sonntag, K., und Stegmaier, R. (1999) ‚Organisationales Lernen und Wissensmanagement’, in Schöni, W., und Sonntag, K. (Hrsg.) *Personalförderung im Unternehmen*, Chur: Rüegger.
- Spence, A.M. (1973) ‚Job market signaling’, *Quarterly Journal of Economics*, 87: 355-374.
- Spremann, K. (1990) ‚Asymmetrische Information’, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60(5/6): 561-586.
- Spremann, K., Ballwieser, W., und Bamberg, G. (1989) *Agency theory – information and incentives*, Heidelberg: Springer.
- Stanworth, C., und Stanworth, J. (1997) ‚Managing an externalised workforce: Freelance labour-use in the UK book publishing industry’, *Industrial Relations Journal*, 28 (1): 43-55.
- Starkey, K., Barnatt, C., und Tempest, S. (2000) ‚Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the U.K. television industry’, *Organization Science*, 11(3): 299-305.
- Stein, G. (1981) ‚Vorwort’, in Stein, G. (Hrsg.) *Bohemien – Tram – Sponti. Boheme und Alternativkultur*, Frankfurt: Fischer.
- Steinbicker, J. (2001) *Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells*, Opladen: Leske + Budrich.

- Storey, J., Salaman, G., und Platman, K. (2005) ‚Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media’, *Human Relations*, 58: 1033-1054.
- Strandgaard Pedersen, J., Svejenova, S., Jones, C., und de Weerd-Nederhof, P. (2006) ‚Editorial: Transforming creative industries: Strategies of and structures around creative entrepreneurs’, *Creativity and Innovation Management*, 15(3): 221-223.
- Strati, A. (1999) *Organization and aesthetics*, London: Sage.
- Strati, A., und de Montoux, P.G. (2002) (Hrsg.) Special issue: Organizing aesthetics, *Human Relations*, 44(7).
- Strunk, G., Steyrer, J., Mattl, C., und Mayrhofer, W. (2002) ‚How career tactics and personality influence post-organizational career aspirations’, paper presented at the 25th International Congress of Applied Psychology, Singapore.
- Sutton, R. (2001) ‚The weird rules of creativity’, *Harvard Business Review*, 79(8): 94-103.
- Svejenova, S. (2005) “The path with the heart”: Creating an authentic career’, *Journal of Management Studies*, 42(5): 947-974.
- Svejenova, S., Dacin, M.T., und Nasra, R. (2008) ‚“Going against“: Norm violation in institutional fields’, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Sydow, J. (2006)(Hrsg.) *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J., Lindkvist, L., und DeFillippi, R. (2004) ‚Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial’, *Organization Studies*, 25(9): 1475-1489.
- Sydow, J., und Staber, U. (2002) ‚The institutional embeddedness of project networks: The case of content production in German Television’, *Regional Studies*, 36(3): 215-227.
- Sydow, J., und Windeler, A. (Hrsg.)(1994) *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Symon, G., und Cassell, G. (1998) (Hrsg.) *Qualitative methods and analysis in organizational research. A practical guide*, London: Sage.
- Taylor, S.S., und Hansen, H. (2005) ‚Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics’, *Journal of Management Studies*, 42(6): 1211-1231.
- Theater der Zeit (2002) ‚Das Weimarer Modell’, 4: 4-5.
- Thompson, P., Jones, M., und Warhurst, C. (2007) ‚From conception to consumption: Creativity and the missing managerial link’, *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 625-640.
- Throsby, D. (2001) *Economics and culture*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Throsby, D. (2007) ‚Modelling the creative/cultural industries‘, paper presented to the Cultural Industries Seminar Network, Edinburgh.
- Timm, T. (2007) ‚Atelierbesuch Jeff Koons‘, *ZEITmagazin Leben*, 38: 46-48.
- Türk, K., Lemke, T., und Bruch, M. (2002) *Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- UNESCO (1980) *Records of the General Conference. Resolutions*, Paris: UNESCO.
- Vaast Andersen, K., und Lorenzen, M. (2005) ‚The geography of the Danish creative class: A mapping and analysis‘, Frederiksberg: Copenhagen Business School.
- Vester, M., v. Oertzen, P., Geiling, H., Hermann, T., und Müller, D. (2001) *Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- von Düffel, J. (2001) *Wasser und andere Welten*, Köln: Dumont.
- von Düffel, J. (2002) ‚Elite I.1‘, in Tabert, N. (Hrsg.) *Playspotting 2. Neue deutsche Stücke*, Reinbek: Rowohlt.
- von Otting, L. (2001) ‚Wer sparen will, muss investieren‘, in *Die Deutsche Bühne*, 7: 36-37.
- Voss, G. B., Cable, D.M., und Voss, Z.G. (2000) ‚Linking organizational values to relationship with external constituents: A study of nonprofit professional theatres‘, *Organization Science*, 11(3): 330-347.
- Voß, G.G., und Pongratz, H.J. (1998) ‚Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?‘, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50: 131-158.
- Waidelich, J.-D. (1991a) *Theatermanagement/Theaterorganisation. Teil I: Problemaufriss und Geschichte des Theatermanagements bis zur Gegenwart*, Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Waidelich, J.-D. (1991b) *Theatermanagement/Theaterorganisation. Teil II: Strukturen und Rezepturen der gegenwärtigen Theaterarbeit*, Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Warhurst, C. (2010) ‚The missing middle: Management in the creative industries‘, in B. Townley, und N. Beech (Hrsg.), *The discipline of organizing creativity: Exploring the paradox*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Warhurst, C., Eikhof, D.R., und Haunschild, A. (2008) ‚Out of balance or just out of bounds? Analysing the relationship between work and life‘, in Warhurst, C., Eikhof, D.R., und Haunschild, A. (Hrsg.) *Work less, live more? Critical Analysis of the work-life boundary*, Basingstoke: Palgrave.
- Warhurst, C., Thompson, P., und Lockyer, C. (2005) ‚From conception to consumption: Myopic analysis of the creative industries‘, paper presented at the 23rd Annual International Labour Process Conference, Glasgow.

- Weber, M. (1988/1904) *Gesammelt Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen: Mohr Siebeck UTB.
- Weber, M. (1972) *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr Siebeck UTB.
- Wehner, J. (2001) ‚Projektnetzwerke – Neue Unternehmensstrukturen und neue Qualifizierungen‘, in Rohde, M., Rittenbruch, M., und Wulf, V. (Hrsg.) *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte*, Heidelberg: Physica.
- Wengelowski, P. (2004) ‚Wissensmanagement – Vielfältige Modelle und Anwendungen‘, in Hammermeister, J. (Hrsg.) *Information – Wissen – Kompetenz*, Oldenburg: BIS
- Weibler, J. (1996) ‚Ökonomische vs. verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Personalwirtschaftslehre - Eine notwendige Kontroverse?‘, *Die Betriebswirtschaft*, 56(5): 649-665.
- Weick, K.E. (1979) ‚Cognitive processes in organizations‘, in Staw, B.W. (Hrsg.) *Research in organizational Behavior*, Greenwich: Jai Pr Inc..
- Wennes, G. (2008) ‚The struggles in symphonic creativity. The sets, setups and upset in the management of creativity in symphonic orchestras‘, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- White, H.C., und White, C.A. (1993/1965) *Canvases and careers. Institutional change in the French painting world*, Chicago: University of Chicago Press.
- Wieland, J. (2000) ‚Die Neue Organisationsökonomik. Entwicklung und Probleme der Theoriebildung‘, in Ortmann, G., Sydow, J., und Türk, K. (Hrsg.) *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, 2. Aufl., Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wijnberg, N.M., und Gemser, G. (2000) ‚Adding value to innovation: Impressionism and the transformation of the selection system in visual arts‘, *Organization Science*, 11(3): 323-329.
- Wilkens, U. (2003) *Zum Management von Arbeitskraftunternehmern bei wissensintensiver Arbeit. Arbeitskräftepolitik zwischen Bindung und Durchlässigkeit*, Habilitationsschrift, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Chemnitz.
- Williamson, O.E., Wachter, M.L., und Harris, J.E. (1975) ‚Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange‘, *Bell Journal of Economics*, 6: 250-280.
- Wimmer, P., und Neuberger, O. (1998) *Personalwesen 2. Personalplanung, Beschäftigungssysteme, Personalkosten, Personalcontrolling*, Stuttgart: Enke Verlag.
- Windeler, A., und Sydow, J. (2001) ‚Project networks and changing industry practices: Collaborative content production in the German television industry‘, *Organization Studies*, 22(6): 1035-1060.

- Wopp, T. (2005) *Karrieren von Arbeitskraftunternehmern. Eine explorative Studie an deutschen Repertoiretheatern*, Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg.
- Wunderer, R., und Kuhn, T. (1995) ‚Unternehmer gesucht‘, *Personalwirtschaft*, 1: 16-20.
- Yamada, J.-I., und Yamashita, M. (2006) ‚Entrepreneurs' intentions and partnership towards innovation: Evidence from the Japanese film industry‘, *Creativity and Innovation Management*, 15(3): 258-267.
- Zhao, E.Y., Li, S. X., und Ishihara, M. (2008) ‚Categorial discount or premium? Overcoming categorial discount through naming strategy in the U.S. film industry‘, paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam.
- Zimmer, M. (2001) ‚Industrieökonomische Ansätze I – Die Genese von Märkten‘, Begleittext zur Vorlesung Ökonomische Theorie der Unternehmensführung WS 2001/02, Universität Hamburg.
- zu Knyphausen, D. (1993) ‚“Why are firms different?“ Der “Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management‘, *Die Betriebswirtschaft*, 53(6): 771-790.
- zu Knyphausen-Aufseß, D. (2000) ‚Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma?: Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich‘, in Ortmann, G., Sydow, J., und Türk, K. (Hrsg.) *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 452-480.3

8. Anhänge

8.1 Interviewleitfaden Teilstudie/Sample I

Dieser Interviewleitfaden wurde bewusst allgemein gehalten und gibt nur einen groben Überblick über diejenigen Themen, die im Interview behandelt werden sollten. Abhängig vom Interviewpartner sowie vom jeweiligen tatsächlichen Interviewverlauf wichen sowohl Reihenfolge als auch Wortlaut von den unten wiedergegebenen Formulierungen ab.

Interviewleitfaden

Block I: Werdegang

Zur Person

Name:

Alter:

Geschlecht:

Wohnsituation:

Ausbildung: wo? wann? wie lange? warum diese Schule?

Werdegang:

Fragen zum Anstellungsverhältnis:

1. Für welche/s Theater arbeiten Sie zur Zeit?
2. Sind Sie Mitglied des Festensembles oder freier Schauspieler?
3. Wie sieht der/sehen die Arbeitsvertrag/verträge aus? (Laufzeit, Honorar, Verpflichtungen)
4. Wie kam es zum Anstellungsverhältnis? (Schule, Casting, Agentur)

Block II: Flexibler Arbeitsalltag und soziale Basis

5. Wie sieht der Arbeitstag bzw. die Arbeitswoche bei Ihnen aus?
6. Gibt es überhaupt *den* Arbeitstag?
7. Stellt sich Routine ein oder ist man immer wieder völlig neuen Situationen ausgesetzt?
8. Gibt es so etwas wie Dienstschluss?
9. Kann man von diesem Job abschalten? (Ausgleich, Freizeitaktivitäten?)
10. Welche Rolle spielt das soziale Umfeld? Wie sieht es aus? (Freundeskreise außerhalb der Theaterwelt?)

11. Wird es als schwierig empfunden, das soziale Umfeld zu pflegen? (Freunde, Familie, soziale Basis, „Gefängnis Theater“?)
 12. Wie wird geplant? (finanziell, Alter, Kinder, Karriere)
 13. Wie gestaltet sich der Umgang mit räumlicher Mobilität, Unsicherheiten und zeitlicher Flexibilität?
 14. Gibt es Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Bezug auf die Karriereplanung? (z.B. Rückkehr nach Babypause)
- ggf.: Fragen zur Karriereplanung und Weiterbildung
15. Wie wichtig ist lebenslanges Lernen?
 16. Ist man selber für seine Weiterbildung verantwortlich? Findet Weiterbildung implizit in der täglichen Arbeit statt? Verantwortung des Hauses?

Block III: Motivation

17. Was war früher die Motivation, Theater zu machen?
18. Was ist die Motivation heute?
19. Ändert sich das Verhältnis zur Schauspielerei im Laufe der Karriere? Wenn ja, in welcher Form und in welchen Kontexten? (soziales Umfeld, Unsicherheiten, Motivation)
20. Wie wichtig ist Anerkennung? (Kritiken, Kollegen, Führungsetage)
21. Wie wichtig sind Motivationsbestrebungen seitens des Hauses? Was ist die größte Motivation?
22. Welchen Stellenwert hat die Identifikation mit dem Haus?
23. Wie wird Leistungsdruck empfunden? Wie bewältigt man ihn?
24. Wie wird Demotivation überwunden? (innerer Schweinehund, schwarzes Brett, Ängste, etc.)
25. Wie ist das Verhältnis zu den Kollegen? Ist eine Produktion wirklich Teamarbeit oder sieht man sich doch mehr als Einzelkämpfer?

Block IV: Führung, Selbstmarketing, Mentoring, Hierarchien

26. Wie genau kann man sich den Produktionsalltag eines Schauspielers vorstellen?
27. Wer übernimmt welche Aufgaben, z.B. Termine/Probezeiten festlegen, Besprechungen, Rollenverteilung?
28. Könnte man den Regisseur als „Boss“ im Team sehen? Auf welcher Basis funktioniert die Zusammenarbeit (Professionalität, Vertrauen, Persönliches, Zwang) und wie genau findet sie statt z.B. in Form von Mitarbeitergesprächen?

29. Wenn Konflikte innerhalb des Teams auftauchen, welcher Art sind diese? Finden sie häufiger zwischen Schauspielern oder zwischen Schauspieler und Regisseur/ Dramaturg/ Intendant statt? Werden Konflikte offen ausgesprochen und wie bzw. von wem werden sie gelöst (gemeinsam im Team, von „oben“)?
30. Ein denkbares Problem könnte die Rollenbesetzung sein. Uns ist bekannt, dass die Rollenbesetzung durch Regisseur, Dramaturg und Intendant erfolgt. Wie wichtig ist ein Vertrauensverhältnis zu diesen „Entscheidern“ und welche Rolle spielen dabei persönliche Beziehungen?
31. Sehen Sie Regisseur, Dramaturg und Intendant als Autoritätspersonen an oder als Kollegen?
32. In wieweit haben diese Personen Einfluss auf Ihre Karriereplanung bzgl. Fortbildung, Mentoring etc.?
33. Fühlen Sie sich während Ihrer Arbeit im Theater frei bzgl. selbständigem Arbeiten und persönlicher Organisation? Wo gibt es Einschränkungen?
34. Gibt es Dinge die Sie anders tun würden, wenn Sie an der Stelle des Regisseurs/ Dramaturgen/Intendanten wären?

8.2 Übersicht Interviewpartner Sample I

Position und Pseudonym	Geschlecht	Vertragsstatus	Ausbildung	im jew. Theater seit ... Jahren	Berufserfahrung in Jahren	Bisherige Karriere
Ensembleschauspieler Jens, Titania-Theater	m	NV Bühne	Staatl. Schauspiel-schule (Univ.)	3	3	Erstengagement
Ensembleschauspiel-erin Hilde, Ophelia-Theater	w	NV Bühne	Theaterakademie in London	38	40	Kurze Engagements an kleineren Theatern, Ensemblemitglied seit 1965
Ensembleschauspiel-erin Julia, Titania-Theater	w	NV Bühne	Staatl. Schauspiel-schule (Univ.)	2	9	Engagements an mehreren Theatern
Ensembleschauspieler Tim, Ophelia-Theater	m	NV Bühne	Private Thea-terakademie	3	9	5 Jahren Ensemble-mitglied an 3 Theatern, seit 2000 Ophelia Theater
Ensembleschauspieler Matthias, Titania-Theater	m	NV Bühne	Staatl. Schauspiel-schule (Univ.)	5	14	Ensemblemitglied an 6 anderen Theatern
Ensembleschauspieler Wolfgang, Titania-Theater	m	NV Bühne	Mischung aus privater Theater-schule und on-the-job training	3	33	Ensemblemitglied und Regisseur an 6 anderen Theatern
Ensembleschauspiele-erin Lara, Ophelia-Theater	w	NV Bühne	Staatl. Schauspiel-schule (Univ.)	1	1	Erstengagement
Ensembleschauspiel-erin Mieke, Ophelia-Theater	w	NV Bühne	Staatl. Schauspiel-schule (Univ.)	3	6	Ensembleenga-gement an einem anderen Theater
freiberufliche Schauspielerin Elena. Gast Ophelia-Theater	w	Frei-beruflich	Staatl. Schauspiel-Schule (Univ.)	13 (davon 3 als Gast)	20	Ensemblemitglied an 3 Theatern, ab 2000 freiberuflich
freiberufliche Schauspielerin Anja	w	Frei-beruflich	Staatl. Schauspiel-schule (Univ.)	-	23	14 Jahre Ensemble-mitglied an 4 Theatern, seit 1994/95 freiberuflich
Chefdramaturg Titania Theater	m	NV Bühne	Geisteswiss. Studium	3	14	Dramaturg an anderen Theatern, Hochschuldozent
Dramaturg Titania Theater	m	NV Bühne	Geisteswiss. Studium	3	12	Dramaturg an anderen Theatern, Autor
Chefdramaturg Ophelia Theater	m	NV Bühne	Geisteswiss. Studium	2	16	Dramaturg an anderen Theatern
Intendant Titania Theater	m	NV Bühne	Geisteswiss. Studium	3	26	Dramaturg und Intendant an anderen Theatern
Verwaltungsdirektor Titania Theater	m	NV Bühne	Betriebswirtsch. Studium	16	16	direkt nach Studium Verwaltungsleiter Titania Theater
freier Regisseur Ophelia Theater	m	Frei-beruflich	1 Jahr private Regieschule	1	3	Regiehospitantz und -assistenz

8.3 Geschlechterverteilung und Alter Sample II

Geschlechterverteilung Schauspieler

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	12	52,2	52,2	52,2
	männlich	11	47,8	47,8	100,0
	gesamt	23	100,0	100,0	

Geschlechterverteilung Bankangestellte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weiblich	13	52,0	52,0	52,0
	männlich	12	48,0	48,0	100,0
	gesamt	25	100,0	100,0	

Alter der Schauspieler

N	Gültig	23
	Fehlend	0
Mittelwert		41,1304
Standardabweichung		13,85084
Minimum		27
Maximum		75

Alter der Bankangestellten

N	Gültig	25
	Fehlend	0
Mittelwert		39,28
Standardabweichung		10,3502
Minimum		23
Maximum		55

8.4 ViCaPP-Fragebogen

ViCaPP-Fragebogen

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Umfrage!

Vielen Dank, dass sie an unserer Umfrage teilnehmen! Das Ausfüllen unseres gesamten Fragebogens dauert in etwa 90 Minuten. Als Dank für Ihre Mühe können Sie Anfang 2004 im Internet ein Feedback über Ihr „Profil“ bezüglich der von uns erhobenen Variablen abrufen.

Dem Fragebogen ist ein Datendeckblatt beigelegt, das wir für den Aufbau einer Paneldatenbank benötigen. Deckblätter und Fragebögen werden allerdings getrennt bearbeitet und können einander nicht zugeordnet werden. Füllen Sie bitte zuerst das Datendeckblatt aus und geben Sie es in das beigelegte DIN-A5-Kuvert mit der Aufschrift „Datendeckblatt“. Den restlichen Fragebogen geben Sie nach dem Ausfüllen bitte in das große DIN-A4-Kuvert mit der Aufschrift „Fragebogen“. Der Fragebogen selbst wird zuvor mit einem selbstgenerierten Pseudonym verschlüsselt (siehe unten: „Anonymisierung des Fragebogens“).

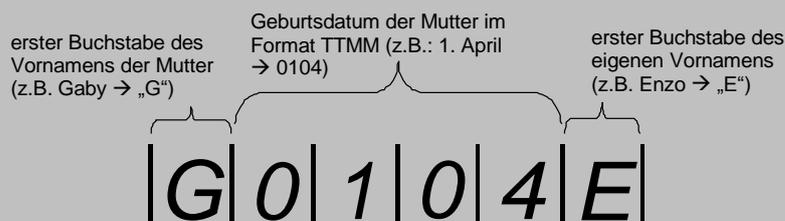
Dieses Verfahren stellt sicher, dass **nur Sie** eine Auswertung Ihrer Antworten abrufen können und keiner anderen Person die Zuordnung Ihrer Angaben zu Ihrem Namen möglich ist. Die Teilnehmergruppen unserer Befragung sind so aufgebaut, dass Ihre Anonymität auch durch Angaben wie Ausbildungsabschlüsse oder berufliche Position nicht aufgehoben werden kann.

Der Fragebogen gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil werden für den Karriereverlauf relevante Persönlichkeitsmerkmale erfasst wie z.B. Ihre Karrierepräferenzen, berufsbezogene Persönlichkeitsaspekte u.ä. Im zweiten Teil werden wir Sie um eine Einschätzung Ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit hinsichtlich einiger Merkmale bitten. Im dritten Teil geht es um Ihre Wahrnehmung von Qualifikation. Im vierten Teil geht es um die Erfassung biographischer Daten wie z.B. Herkunftsumfeld, vorberufliches Engagement etc.

Anonymisierung des Fragebogens

Um eine Zuordnung der Fragebögen zu Einzelpersonen auszuschließen, wird der Fragebogen mit einem von Ihnen selbstgenerierten Code verschlüsselt. Dieser Code dient Ihnen dann auch als persönliches Passwort für den Zugriff auf Ihre Daten. Sie brauchen sich den Code allerdings nicht zu merken – die Kodierungsvorgabe arbeitet auf Basis von Ihnen bekannten Daten und wird jedesmal „mitgeliefert“. Da uns die Elemente für den Code nicht vorliegen, ist eine Verknüpfung des Codes mit anderen Daten unmöglich.

Ihr Code besteht aus einer sechsstelligen alphanumerischen Zeichenkette, die sich wie folgt zusammensetzt:



Tragen Sie Ihren Code umseitig am Beginn des Fragebogens ein. Somit haben nur Sie später gezielt Zugriff auf Ihre persönliche Auswertung – eine Zuordnung von Fragebögen zu Personen durch Dritte ist nicht mehr möglich!

Anonymisierung: Tragen Sie hier bitte Ihren persönlichen Code ein!

erster Buchstabe des
Vornamens der Mutter
(z.B. Gaby → „G“)

Geburtsdatum der Mutter im
Format TTMM (z.B.: 1. April
→ 0104)

erster Buchstabe des
eigenen Vornamens
(z.B. Enzo → „E“)

Code:

Personendaten

Bitte tragen Sie hier Ihr Geburtsjahr und Ihr Geschlecht ein:

Geburtsjahr:

Geschlecht: männlich weiblich

ViCaPP-Fragebogen / Teil 1

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

Im ersten Teil des ViCaPP-Fragebogens geht es um Persönlichkeitsdimensionen, die für den Karriereverlauf eine Rolle spielen.

Bitte denken Sie nicht zu lange über eine Antwort nach, sondern treffen Sie möglichst spontan eine Wahl.

Überlegen Sie bei der Beantwortung der Fragen bitte nicht, welche Antwort möglicherweise auf den ersten Blick einen guten Eindruck vermittelt, sondern stufen Sie die Aussagen so ein, wie es für Sie persönlich am ehesten zutrifft. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten! Nur bei einer ehrlichen Bearbeitung kann sichergestellt werden, dass Ihre Ergebnisse in sich logisch und stimmig sind. Weiters würden wir Sie bitten, möglichst alle Fragen auszufüllen. Dann ist auch die Chance am größten, dass Sie von der Ergebnisrückmeldung profitieren können. Bei zu vielen Auslassungen können wir den Fragebogen nicht auswerten und Ihnen auch kein aussagekräftiges Feedback geben.

Bei der Bearbeitung der Fragen werden Sie möglicherweise auf ähnlich klingende Formulierungen stoßen. Bitte lassen Sie sich dadurch nicht irritieren!

Auch wenn Ihnen einmal die Entscheidung für eine Antwort schwer fallen sollte, kreuzen Sie bitte trotzdem immer eine der Antwortmöglichkeiten an, und zwar die, welche noch am ehesten zutrifft.

Wenn Situationen beschrieben werden, die Sie noch nicht persönlich erlebt haben, dann schätzen Sie bitte ein, wie Sie sich in diesen wahrscheinlich verhalten würden und antworten Sie entsprechend.

Karriereaspiration

Der folgende Fragebogenteil umfasst 60 Aussagen zu beruflichen Perspektiven, die Sie für Ihre persönliche Karriere eventuell als „erstrebenswert“ erachten. **Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie, ob Sie das, was in der Aussage beschrieben wird, persönlich anstreben oder nicht!** Zur Beurteilung steht Ihnen eine vierfach abgestufte Skala zur Verfügung. Die vier Abstufungen reichen von „sehr erstrebenswert“ bis „überhaupt nicht erstrebenswert“.

Wenn Sie irrtümlich eine unzutreffende Antwort angekreuzt haben und diese korrigieren möchten, umkreisen Sie bitte deutlich das nicht mehr gültige Feld. Kreuzen Sie dann das tatsächlich zutreffende Feld an.

1. Eine Geschäftsidee zu einem profitablen Unternehmen entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
2. Verantwortung für andere im eigenen Unternehmen tragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
3. Häufig unterschiedliche Arbeitsinhalte und Auftraggeber kennen lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
4. Eine einflussreiche Position in einer Organisation erlangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
5. Beruf und Karriere nicht zum Lebensmittelpunkt machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
6. Sich als Teil einer Organisation fühlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
7. Im eigenen Unternehmen die eigenen Vorstellungen realisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
8. Von klaren, gesicherten Lebensentwürfen generell Abstand nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
9. Immer wieder neue Aufgaben in wechselnden Tätigkeitsfeldern übernehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
10. Gleichzeitig unterschiedliche Projekte für mehrere Auftraggeber realisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
11. Berufliche Energien mehr für die eigene Person als für einen Arbeitgeber investieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
12. Überdurchschnittlich viel Geld verdienen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
13. In einem "Freien Beruf" als Selbständiger arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert

14. Einmal einen Posten im Top-Management erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
15. Als Unternehmer sein eigener "Boss" sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
16. Erfolg haben in einer großen, angesehenen Unternehmung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
17. Sich mit den Zielen und Werten einer Organisation identifizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
18. Für eine begrenzte Zeit exklusiv für eine Organisation arbeiten und dann zu einer anderen wechseln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
19. Sich offen halten für Neues, um von Zeit zur Zeit die berufliche Identität wechseln zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
20. "Lebenslanges Lernen" praktizieren, um beruflich immer auf dem neuesten Stand zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
21. Als Fachmann/Fachfrau selbst darüber entscheiden können, wem ich meine Fähigkeiten zur Verfügung stelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
22. Der Karriere einen zentralen Platz im Leben einräumen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
23. Einen vorgezeichneten, eher stabilen Lebensweg beschreiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
24. Eine sinnvolle Balance zwischen beruflichen und privaten Interessen finden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
25. Im stabilen Gefüge eines Unternehmens arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
26. Fachliches Know-How als Selbständiger anbieten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
27. Auf einem speziellen Gebiet Expertenstatus erlangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
28. Im Beruf Generalist sein, der für alles Mögliche offen bleibt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
29. Als Selbständiger seines eigenen Glückes Schmied sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert

30. Als Freiberufler mal diese und mal jene Leistung anbieten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
31. Ein Spezialist für ein bestimmtes Fachgebiet werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
32. Das Leben nicht von der Laufbahnplanung eines Unternehmens bestimmen lassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
33. Als Selbständiger das Vertrauen von Kunden und Mitarbeitern gewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
34. Berufsarbeit über andere Interessen des Lebens stellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
35. Besitz und Vermögen schaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
36. Den Beruf nie zur Routine werden lassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
37. Hart arbeiten und auch Opfer erbringen für beruflichen Erfolg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
38. Spezialaufgaben für einen Auftraggeber lösen, ohne langfristig an ihn gebunden zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
39. Fachliche Entwicklung in den Vordergrund stellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
40. Für einen Auftraggeber zeitlich begrenzte Projekte durchführen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
41. Zu einem Arbeitgeber in einem Verhältnis langfristiger Loyalität stehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
42. Nicht andauernd im selben Umfeld arbeiten, sondern einmal dies und einmal das machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
43. Hohe fachliche Anerkennung als Experte auf einem bestimmten Gebiet erlangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
44. Unter kalkulierbaren Rahmenbedingungen arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
45. Seine berufliche Laufbahn selbständig und frei gestalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert

46. Auf der Karriereleiter einer Organisation ganz nach oben kommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
47. Als Unternehmer Kundenbedürfnisse besser als andere erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
48. Einfluss auf wichtige Entscheidungen in einer Organisation nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
49. Projekte für ein Unternehmen machen, aber nicht von einer Unternehmung vereinnahmt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
50. Genug Zeit und Energien für außerberufliche Aktivitäten haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
51. Das Leben zu einem Projekt autonomer Selbstentfaltung machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
52. Als Experte auf einem Gebiet mal für dieses und mal für ein anderes Unternehmen arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
53. Möglichst jede Form abhängiger Erwerbsarbeit meiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
54. Mich als „Ein-Personen-Unternehmen“ vermarkten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
55. Ein eigenes Unternehmen gründen bzw. führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
56. Arbeitsverhältnisse jeweils nur für eine begrenzte Zeit eingehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
57. Als selbständiger Unternehmer tätig sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
58. Sich fachlich nicht auf nur einen Beruf festlegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
59. In fachlicher Hinsicht wissen, wo man hingehört.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert
60. Beruflich alles einmal ausprobieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr erstrebenswert			überhaupt nicht erstrebenswert

Karriereaspiration Teil II

In der folgenden Tabelle sind vier berufliche Situationen beschrieben. Gehen Sie bitte in zwei Schritten vor:

Schritt 1: Bitte beurteilen Sie, welche der Beschreibungen am ehesten auf Ihre derzeitige berufliche Situation zutrifft, und kreuzen Sie das entsprechende Feld in der Spalte „Derzeitige Situation“ an. Wenn Sie derzeit nicht berufstätig sind, lassen Sie die Spalte leer.

Schritt 2: Bitte beurteilen Sie zudem, welche der beschriebenen Situationen Sie sich jeweils für Ihre berufliche Zukunft mehr oder weniger wünschen würden. Hier bitten wir Sie um eine **Rangreihenfolge von 1 bis 4** (1 = „am ehesten gewünschte Situation“; 4 = „am wenigsten gewünschte Situation“). Tragen Sie Ihre Bewertung bitte in der Spalte „Präferenz“ ein.

Auch wenn Ihnen die Wahl schwer fallen sollte bzw. eine oder mehrere Situationen überhaupt nicht wünschenswert erscheinen, bitten wir Sie um eine Rangreihung.

Beschreibung	Derzeitige Situation (Bitte ankreuzen)	Präferenz (Bitte Rangreihung von 1 bis 4)
1. Ich arbeite in einer Organisation in verantwortlicher Position. Ich habe die Möglichkeit, Einfluss auf wichtige Entscheidungen zu nehmen und realistische Aufstiegschancen. Von mir wird erwartet, dass ich mich auf eine langfristige Bindung mit meiner Organisation einlasse und bereit bin, private Interessen auch einmal zurückzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich arbeite jeweils exklusiv für eine Organisation, die mich zur Lösung eines bestimmten Problems geholt hat, wofür ich Spezialist bin. In interessanten Projekten kann ich mich fachlich weiterentwickeln. Die Dauer meiner Arbeitsverhältnisse ist unterschiedlich, im Vergleich zu anderen Berufen und Branchen aber eher kurz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich bin als Selbständiger tätig und verkaufe weitgehend standardisierte Produkte/Dienstleistungen an einen relativ stabilen Kundenstock. Durch meinen Arbeitseinsatz und meine profunde Ausbildung habe ich etwas geschaffen, was „mir gehört“ und eine gesicherte Existenz ermöglicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich arbeite selbständig und löse unterschiedliche Probleme für verschiedene Auftraggeber. Meine Arbeit wird nie zur Routine. Ich werde immer mit völlig neuen Herausforderungen konfrontiert. Meist arbeite ich für mehrere Kunden gleichzeitig. Ich habe vielfältige Kontakte zu verschiedenen Menschen und Organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Selbstdurchsetzung im Beruf

Der folgende Fragebogenteil umfasst insgesamt 69 Aussagen, die sich auf Verhaltensweisen zur Selbstdurchsetzung im beruflichen Kontext beziehen. **Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie bei jeder Aussage, in welchem Maße diese auf Sie zutrifft!** Zur Beurteilung steht Ihnen eine vierfach abgestufte Skala zur Verfügung. Die vier Abstufungen reichen von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“.

Wenn Sie irrtümlich eine unzutreffende Antwort angekreuzt haben und diese korrigieren möchten, umkreisen Sie bitte deutlich das nicht mehr gültige Feld. Kreuzen Sie dann das tatsächlich zutreffende Feld an.

1. Ich bemühe mich, möglichst viele Vorschläge beruflich relevanter Personen in meine Pläne einfließen zu lassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
2. Ich erweise beruflich relevanten Personen prinzipiell keine persönlichen Freundschaftsdienste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
3. Ich nutze den Status und das Ansehen, die meine Tätigkeit mit sich bringt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
4. Ich präsentiere meinem Gegenüber jede verfügbare Information, die meine Vorhaben unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
5. Ich gebe mir Mühe, eine Vertrauensperson zu finden, mit der ich über meine Karrierebelange offen sprechen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
6. Ich suche den Kontakt zu erfahrenen Kolleg/inn/en, um von ihnen zu profitieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
7. Bei berufsbezogenen Fragen suche ich auch Hilfe bei Kolleg/inn/en aus anderen Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
8. Im Beruf nutze ich meine formale Position.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
9. Wenn es mir passend erscheint, verweise ich auf eigene Leistungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
10. Ich studiere regelmäßig die Karriereseiten in der Tagespresse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
11. Für jedes Zugeständnis von anderen komme auch ich ihnen entgegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu

12. Ich nutze die Beziehungen zu Leuten, mit denen ich aufgrund meiner Tätigkeit in ständigem Kontakt stehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
13. Ich versuche, den Eindruck zu erwecken, als würde ich über Informationsquellen verfügen, die nicht jedem zugänglich sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
14. Ich nutze sich bietende Möglichkeiten, um meine beruflichen Vorzüge herauszustreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
15. Hin und wieder bewerbe ich mich bei anderen Unternehmen, um meinen Marktwert zu überprüfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
16. Ich sichere mir wann immer möglich die inoffizielle Unterstützung von höheren Instanzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
17. Ich nutze die Beziehungsnetzwerke, die meine Position bzw. Funktion mit sich bringt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
18. Im Beruf stütze ich mich auf die Autorität meiner Position bzw. Funktion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
19. Bei sich bietenden Gelegenheiten spiele ich meine Fähigkeiten in den Vordergrund.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
20. Von Zeit zu Zeit spreche ich mit einer Person meines Vertrauens über meine Karriere und andere berufliche Fragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
21. Informationen drehe ich mir gegebenenfalls so zurecht, dass sie meine Pläne unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
22. Nach Arbeitsende gehe ich öfters mit beruflich relevanten Personen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
23. Ich lasse gegenüber anderen Leuten den Wert der Dinge, die ich besitze, für sich sprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
24. Ich gebe mir den Anschein einer allwissenden "grauen Eminenz".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
25. Bisweilen opfere ich auch meine Freizeit, um mich weiterzubilden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu

- | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| 26. Ich präsentiere Informationen so, dass sie meine Anliegen in möglichst gutem Licht erscheinen lassen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 27. Ich profitiere von Kontakten, die ich im Laufe früherer Tätigkeiten knüpfen konnte. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 28. Ich biete meinen Untergebenen das "Du"-Wort an. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 29. Dank meiner Kenntnisse erledige ich Aufgaben schneller als andere. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 30. Ich gebe wichtigen Personen zu verstehen, dass sie Vorbilder für mich sind. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 31. Für Leute, die mir nützlich sein könnten, mache ich gute Stimmung. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 32. Ich halte mich aus Seilschaften und Cliquen konsequent heraus. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 33. Ich tue mehr für die Perfektionierung meiner Arbeit als für deren "Vermarktung". | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 34. Wenn jemand meine Pläne blockiert, lasse ich es notfalls auf eine Kraftprobe ankommen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 35. Ich überprüfe und hinterfrage regelmäßig die Güte und "Vermarktbarkeit" meiner Kenntnisse bzw. meiner Person. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 36. Wichtigen Personen verschaffe ich gelegentlich kleinere Vergünstigungen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 37. Was meine sozialen Kontakte betrifft, trenne ich strikt zwischen Beruf und Privat. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 38. Ich setze ganz bewusst Status- und Machtsymbole ein, um zu beeindrucken. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 39. Zur Durchsetzung meiner Ideen übe ich auch Druck aus. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |

40. Ich pflege Kontakte zu Headhuntern /Personalberatern/Agenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
41. Ich beeinflusse beruflich relevante Personen notfalls ein wenig, um sie auf meine Seite zu ziehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
42. Ich übernehme Funktionen oder Ehrenämter in Vereinen bzw. Organisationen, die Kontakte zu beruflich relevanten Personen ermöglichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
43. Gelegentlich schmücke ich mich mit fremden Federn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
44. Ich sammle möglichst alle Argumente und Informationen zur Unterstützung meiner Pläne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
45. Ich bemühe mich, stets über die Entwicklungen des Arbeitsmarkts in meinem Tätigkeitsbereich auf dem Laufenden zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
46. Ich bemühe mich, bei möglichst vielen beruflich relevanten Personen "einen Stein im Brett" zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
47. Ich lasse Personen, die mir beruflich von Nutzen sein könnten, immer wieder kleine Aufmerksamkeiten zukommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
48. Gelegentlich verschaffe ich mir in meinem Umfeld mit meinem Titel Ansehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
49. Gelegentlich nutze ich die Macht, die meine Position bzw. Funktion mit sich bringt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
50. Ich nehme oft an arbeitsbezogenen Seminaren und Workshops teil, um neue Leute kennen zu lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
51. Wichtigen Personen gegenüber betone ich, wie wertvoll und wichtig mir die Beziehung zu ihnen ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
52. Ich profitiere davon, dass ich in meiner Position Kontakt mit einflussreichen Personen habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
53. Meine Weiterbildung wähle ich nach meinen Neigungen und nicht nach offiziell anerkannten Titeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu

- | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| 54. Für meine Ideen setze ich mich vehement ein. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 55. Ich sammle alle Informationen, die mir nützlich sein könnten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 56. Ich zeige Interesse an Leuten, die für meine Karriere relevant sein könnten, selbst wenn ich eigentlich keine freundschaftliche Beziehung zu diesen Personen haben will. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 57. Auch in meiner Freizeit besuche ich berufsbezogene Veranstaltungen, um meine Kontakte in anderen Unternehmen zu erweitern. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 58. Bei Arbeitsinhalten achte ich mehr auf Lernchancen als auf Bezahlung. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 59. Zur Unterstützung meiner Ideen bringe ich immer wieder die Gesamtzusammenhänge ("big picture") ins Spiel. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 60. Ich informiere mich über Karrieretrends in meiner Branche. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 61. Ich bemühe mich besonders um das Vertrauen und die Loyalität von Personen, die mir bei der Verwirklichung meiner Ziele helfen können. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 62. Meine Beziehungen zu beruflich relevanten Personen beschränke ich auf das rein Dienstliche. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 63. Informationen gebe ich nur gezielt und eher sparsam weiter. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 64. Über eigene Leistungen spreche ich selten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 65. Diplome und Zertifikate sind ein wichtiges Entscheidungskriterium bei meiner Bildungsplanung. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 66. Leute, die mir beruflich von Nutzen sein könnten, frage ich um Rat in Belangen in denen sie sich besonders kompetent fühlen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |
| 67. Ich mache des Öfteren Andeutungen über Erfolge, die ich in der Vergangenheit erzielen konnte. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | trifft voll zu | | | trifft überhaupt nicht zu |

68. Ich investiere viel Zeit und Anstrengung, um eine möglichst breite Basis an Wissen und Qualifikationen zu erwerben.

trifft voll zu

 trifft überhaupt nicht zu

69. Ich versuche eine Gruppe loyaler "Mitstreiter/innen" um mich zu scharen.

trifft voll zu

 trifft überhaupt nicht zu

Persönlichkeitsdimensionen

Der folgende Fragebogenteil umfasst 35 Aussagen, die sich zur Beschreibung Ihrer eigenen Person eignen könnten. **Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Sie persönlich zutrifft oder nicht!** Zur Beurteilung steht Ihnen eine fünffach abgestufte Skala zur Verfügung. Die fünf Abstufungen reichen von „starke Zustimmung“, wenn Sie der Aussage nachdrücklich zustimmen oder sie für völlig zutreffend halten, bis „starke Ablehnung“, wenn Sie der Aussage auf keinen Fall zustimmen oder sie für völlig unzutreffend halten.

Wenn Sie irrtümlich eine unzutreffende Antwort angekreuzt haben und diese korrigieren möchten, umkreisen Sie bitte deutlich das nicht mehr gültige Feld. Kreuzen Sie dann das tatsächlich zutreffende Feld an.

1. Ich bin nicht leicht beunruhigt.

Starke Zustimmung
 Zustimmung
 Neutral
 Ablehnung
 Starke Ablehnung

2. Ich halte meine Sachen ordentlich und sauber.

Starke Zustimmung
 Zustimmung
 Neutral
 Ablehnung
 Starke Ablehnung

3. Es fällt mir schwer, das Verhalten anderer Leute zu imitieren.

Starke Zustimmung
 Zustimmung
 Neutral
 Ablehnung
 Starke Ablehnung

4. Ich fühle mich anderen oft unterlegen.

Starke Zustimmung
 Zustimmung
 Neutral
 Ablehnung
 Starke Ablehnung

5. Ich kann mir meine Zeit recht gut einteilen, sodass ich meine Angelegenheiten rechtzeitig beende.

Starke Zustimmung
 Zustimmung
 Neutral
 Ablehnung
 Starke Ablehnung

6. Ich kann aus dem Stegreif über Themen sprechen, über die ich fast nichts weiß.

Starke Zustimmung
 Zustimmung
 Neutral
 Ablehnung
 Starke Ablehnung

7. Wenn ich unter starkem Stress stehe, fühle ich mich manchmal, als ob ich zusammenbräche.

Starke Zustimmung
 Zustimmung
 Neutral
 Ablehnung
 Starke Ablehnung

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 8. Ich bin kein sehr systematisch vorgehender Mensch. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 9. Es kommt schon vor, dass ich eine Schau abziehe, um andere Leute zu beeindrucken oder zu unterhalten. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 10. Ich fühle mich selten einsam oder traurig. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 11. Ich versuche, alle mir übertragenen Aufgaben sehr gewissenhaft zu erledigen. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 12. Ich wäre vermutlich ein guter Schauspieler. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 13. Ich fühle mich oft angespannt und nervös. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 14. Ich habe eine Reihe von klaren Zielen und arbeite systematisch auf sie zu. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 15. In einer Gruppe von Leuten bin ich selten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 16. Manchmal fühle ich mich völlig wertlos. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 17. Ich verträgle eine Menge Zeit, bevor ich mit einer Arbeit beginne. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 18. Ich bin nicht besonders geschickt darin, mich bei anderen Leuten beliebt zu machen. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 19. Ich empfinde selten Furcht oder Angst. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 20. Ich arbeite hart, um meine Ziele zu erreichen. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 21. Ich habe mir schon überlegt, ob ich nicht Unterhaltungskünstler werden soll. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |
| 22. Ich ärgere mich oft darüber, wie andere Leute mich behandeln. | <input type="radio"/> |
| | Starke Zustimmung | Zustimmung | Neutral | Ablehnung | Starke Ablehnung |

23. Wenn ich eine Verpflichtung eingehe, so kann man sich auf mich bestimmt verlassen.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
24. Bei Spielen, die pantomimische oder improvisierte schauspielerische Darstellungen erfordern, war ich nie besonders gut.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
25. Zu häufig bin ich entmutigt und will aufgeben, wenn etwas schief geht.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
26. Manchmal bin ich nicht so verlässlich oder zuverlässig, wie ich sein sollte.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
27. Es fällt mir schwer, mein Verhalten zu ändern, um es verschiedenen Leuten und verschiedenen Situationen anzupassen.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
28. Ich bin selten traurig oder deprimiert.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
29. Ich bin eine tüchtige Person, die ihre Arbeit immer erledigt.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
30. In Gesellschaft überlasse ich es anderen, Witze und Geschichten zu erzählen.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
31. Ich fühle mich oft hilflos und wünsche mir eine Person, die meine Probleme löst.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
32. Ich werde wohl niemals fähig sein, Ordnung in mein Leben zu bringen.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
33. In Gesellschaft bin ich etwas unbeholfen und mache keine so gute Figur, wie ich gerne möchte.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
34. Manchmal war mir etwas so peinlich, dass ich mich am liebsten versteckt hätte.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung
35. Bei allem, was ich tue, strebe ich nach Perfektion.	<input type="radio"/>				
	Starke Zustimmung	Zustimmung	Neutral	Ablehnung	Starke Ablehnung

Berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung

Der folgende Fragebogenteil umfasst 78 Aussagen, die persönliche Verhaltensweisen und Gewohnheiten im Berufsleben betreffen. **Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie bei jeder Aussage, in welchem Maße diese auf Sie zutrifft!** Zur Beurteilung steht Ihnen eine sechsfach abgestufte Skala zur Verfügung. Die sechs Abstufungen reichen von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“.

Wenn Sie irrtümlich eine unzutreffende Antwort angekreuzt haben und diese korrigieren möchten, umkreisen Sie bitte deutlich das nicht mehr gültige Feld. Kreuzen Sie dann das tatsächlich zutreffende Feld an.

1. Wenn ich auf fremde Personen treffe, finde ich ohne Schwierigkeiten ein Gesprächsthema.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
2. Meine Arbeit stellt mich vor allem dann zufrieden, wenn ich nicht auf die Unterstützung anderer angewiesen bin.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
3. Ich empfinde Genugtuung dabei, mit meinen Kräften bis an meine Grenzen zu gehen.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
4. Ich vermeide Gespräche, in denen ich massiv Einfluss auf andere nehmen muss.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
5. Ich beschäftige mich lieber mit Aufgaben, bei denen ich abschätzen kann, was mich erwartet.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
6. Ich empfinde Unbehagen, wenn ich mit Menschen zusammen bin, die ich nicht gut kenne.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
7. Ich erziele die besten Arbeitsergebnisse, wenn ich allein arbeite.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
8. Ich bin ausgesprochen ehrgeizig.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
9. Ich treffe ungern Entscheidungen, die den Handlungsspielraum anderer Menschen einschränken.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu
10. Wenn sich die Schwerpunkte meiner Tätigkeit völlig verändern, kann ich mich problemlos darauf einstellen.	<input type="radio"/>					
	trifft voll zu					trifft überhaupt nicht zu

67. Wenn ich die Wahl habe, bearbeite ich Aufgaben lieber gemeinsam mit anderen. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
68. Es fällt mir schwer, andere zu kritisieren. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
69. Ich fühle mich am wohlsten, wenn alles seinen gewohnten Gang geht. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
70. Ich habe ein dichtes Netz an beruflichen Kontakten geknüpft. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
71. Zu einem häufigen Wechsel des beruflichen Einsatzortes bin ich gern bereit. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
72. Ich bin nicht bereit, zugunsten meines beruflichen Engagements erhebliche Einschränkungen meines Privatlebens hinzunehmen. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
73. Ich trage gern die Verantwortung für wichtige Entscheidungen. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
74. Wenn ich vor völlig unerwarteten Situationen stehe, fühle ich mich richtig in meinem Element. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
75. Bei Schwierigkeiten wendet man sich häufig an mich, weil ich überall die richtigen Leute kenne. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
76. Mich reizen besonders Probleme, die sehr schwierig zu lösen sind. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
77. In Situationen, in denen die Leitung einer Gruppe erforderlich ist, stelle ich mich nicht in den Vordergrund. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
78. Nach der Begegnung mit wichtigen Personen bemühe ich mich, den Kontakt aufrecht zu erhalten. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu

ViCaPP-Fragebogen / Teil 2

Im letzten Teil des ViCaPP-Fragebogens geht es um biographische Angaben, wie Herkunftsumfeld, außeruniversitäres Engagement, Bildungsweg, Zeitaufteilung u.ä.

Uns ist bewusst, dass einige der Fragen sehr persönlichen Charakter haben. Wir möchten Sie dennoch bitten auch diese Fragen nach Möglichkeit vollständig auszufüllen. Alle Ihre Angaben werden selbstverständlich – ebenso wie Ihre bisherigen Antworten – anonym und ohne Kenntnis Ihrer Person ausgewertet.

Familienstand: ledig in Partnerschaft verheiratet geschieden verwitwet

Anzahl der Kinder (falls zutreffend):	Alter des Kindes	Im Haushalt lebend?	
.....	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
.....	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
.....	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
.....	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
.....	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
.....	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Beruf Ihres Vaters

(während der eigenen Kindheit und Jugend (bis zum 18. LJ) hauptsächlich ausgeübte Tätigkeit)

unselbständig, und zwar ...	○	selbständig, und zwar ...	○
Arbeiter, an- oder ungelernt	○	kleiner Landwirt	○
Facharbeiter	○	mittlerer Landwirt	○
unterer und mittlerer Angestellter	○	größerer Landwirt	○
höherer Angestellter (z.B. Abteilungsleiter)	○	Kleinunternehmer (bis 10 Beschäftigte)	○
leitender Angestellter (z.B. Vorstand, GF)	○	Mittelunternehmer (10 - 50 Beschäftigte)	○
Beamter, einfacher Dienst	○	Großunternehmer (über 50 Beschäftigte)	○
Beamter, gehobener Dienst	○	akademischer Freiberufler (Arzt, Rechtsanwalt, Architekt, etc.)	○
Beamter, höherer Dienst	○	im Haushalt	○
Lehrer	○		
Universitäts- oder Hochschullehrer	○	sonstiges:	

Beruf Ihrer Mutter

(während der eigenen Kindheit und Jugend (bis zum 18. LJ) hauptsächlich ausgeübte Tätigkeit)

unselbständig, und zwar ...		selbständig, und zwar ...	
Arbeiterin, an- oder ungelernt	<input type="radio"/>	kleinere Landwirtin	<input type="radio"/>
Facharbeiterin	<input type="radio"/>	mittlere Landwirtin	<input type="radio"/>
untere und mittlere Angestellte	<input type="radio"/>	größere Landwirtin	<input type="radio"/>
höhere Angestellte (z.B. Abteilungsleiterin)	<input type="radio"/>	Kleinunternehmerin (bis 10 Beschäftigte)	<input type="radio"/>
leitende Angestellte (z.B. Vorstand, GF)	<input type="radio"/>	Mittelunternehmerin (10 - 50 Beschäftigte)	<input type="radio"/>
Beamtin, einfacher Dienst	<input type="radio"/>	Großunternehmerin (über 50 Beschäftigte)	<input type="radio"/>
Beamtin, gehobener Dienst	<input type="radio"/>	akademische Freiberuflerin (Ärztin, Rechtsanwältin, Architektin, etc.)	<input type="radio"/>
Beamtin, höherer Dienst	<input type="radio"/>	im Haushalt	<input type="radio"/>
Lehrerin	<input type="radio"/>		
Universitäts- oder Hochschullehrerin	<input type="radio"/>	sonstiges:	

Bildungsgrad Ihrer Eltern (höchster Bildungsabschluss)

	Vater	Mutter
Pflichtschule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pflichtschule und Lehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pflichtschule und Meisterprüfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufsbildende, mind. 2-jährige mittlere Schule ohne Abitur (z.B. Handelsschule)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abitur (BHS, AHS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiterführende Ausbildung mit Diplomabschluss (z.B. Pädag. Akademie, SozAk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universitäts- oder Hochschulabschluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haushaltseinkommen Ihrer Eltern:

Wie hoch war ungefähr das Jahreseinkommen, welches im Haushalt Ihrer Familie zum Zeitpunkt Ihrer Matura netto zur Verfügung stand?

unter DM 29.000,- jährlich (unter ca. 2.400,- monatlich)	<input type="radio"/>
29.000,- bis 57.000,- (2.400,- bis ca. 4.750,- monatlich)	<input type="radio"/>
57.000,- bis 115.000,- (4.750,- bis 10.000,- monatlich)	<input type="radio"/>
115.000,- bis 185.000 (10.000,- bis 15.000,- monatlich)	<input type="radio"/>
über 185.000 jährlich (über 15.000,- monatlich)	<input type="radio"/>

Soziale Herkunft Ihrer Eltern: Im Vergleich zu Ihren Großeltern

Wohnform

Wo haben Sie während Ihrer Kindheit und Jugend (bis zum 18. LJ) hauptsächlich gewohnt?
(Mehrfachantworten bei Wohnsitzwechsel möglich)

allein stehendes Einfamilienhaus	<input type="radio"/>	Wohnung in Mehrfamilienhaus (2-6 Fam.)	<input type="radio"/>
Reihenhaus	<input type="radio"/>	Wohnung in größerem Neubau	<input type="radio"/>
größeres allein stehendes Haus	<input type="radio"/>	Wohnung in größerem Altbau	<input type="radio"/>

Charakteristik und Lage

Wie würden Sie die Wohnumgebung Ihrer Kindheit und Jugend (bis zum 18. LJ) charakterisieren?
(Mehrfachantworten bei Wohnsitzwechsel möglich)

Charakteristik		Lage	
geschlossene Straßenfronten	<input type="radio"/>	Innenstadt	<input type="radio"/>
aufgelockerte Bauweise, Wohnbauanlagen	<input type="radio"/>	Aussenbezirke oder Vororte, Wohndominanz	<input type="radio"/>
Einfamilien- und Reihenhaussiedlungsgebiet	<input type="radio"/>	Aussenbezirke oder Vororte, Gewerbe- und Industriedominanz	<input type="radio"/>
allein stehendes Haus	<input type="radio"/>	ländlicher Raum	<input type="radio"/>

Freizeitverhalten

Die folgende Liste enthält eine **unvollständige** Auswahl von **Freizeitbeschäftigungen**. Wenn Sie sich an Ihre **Kindheit** und Ihre **Jugend** zurückerinnern (vor dem 18. Lebensjahr), welche der angeführten Freizeitbeschäftigungen haben Sie damals ausgeübt? Welche danach (nach dem 18. Lebensjahr)?

Welche Beschäftigung?	vor dem 18. LJ				nach 18. LJ			
Lesen:								
Klassische Literatur	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Moderne Literatur	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Politikteil von Tageszeitungen	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Wirtschaftsteil von Tageszeitungen	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Lokalteil von Tageszeitungen	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Romane & Krimis	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Musik hören:								
Klassische Musik	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Pop	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Rock- und Independent	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Deutsche Schlager	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Jazz, Blues, Folk	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Moderne Klassik, neue E-Musik	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Soul, Rap, Hip Hop, House	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Volksmusik	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Besuch von Veranstaltungen:								
Sportveranstaltungen	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Kino	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Oper	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Theater	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Konzerte mit klassischer Musik	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
Sprach- und Fortbildungskurse	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft
neue Kulturszene (freie Theater, Tanz, Kabarett ...)	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft	<input type="radio"/> nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> sehr oft

Welche Beschäftigung?	vor dem 18. LJ				nach 18. LJ			
Fernsehen:								
Fernsehshows und Quizsendungen	<input type="radio"/>							
Krimiserien	<input type="radio"/>							
Actionfilme	<input type="radio"/>							
Naturdokumentationen	<input type="radio"/>							
Dokumentationen zur Zeitgeschichte	<input type="radio"/>							
Heimatfilme	<input type="radio"/>							
Informationen aus Wissenschaft und Technik	<input type="radio"/>							
Medienkonsum allgemein:								
Fernsehen	<input type="radio"/>							
Pop-Sender	<input type="radio"/>							
Klassik- u. Info-Sender	<input type="radio"/>							
Boulevardzeitungen (BILD, Morgenpost)	<input type="radio"/>							
Qualitätstageszeitungen (FAZ, Süddeutsche Zeitung)	<input type="radio"/>							
Nachrichtenmagazine (Spiegel, ZEIT...)	<input type="radio"/>							
Illustrierte (stern, Gala ...)	<input type="radio"/>							
Internet, WWW	<input type="radio"/>							
Künstlerische Tätigkeiten:								
Basteln, malen	<input type="radio"/>							
Schreiben	<input type="radio"/>							
Tanzen	<input type="radio"/>							
ein Musikinstrument spielen	<input type="radio"/>							
Sport und sonstiges:								
Tennis, Schifahren, Surfen	<input type="radio"/>							
Golf	<input type="radio"/>							
Sammeln (Marken, Münzen)	<input type="radio"/>							
Rad fahren, Schwimmen, Laufen	<input type="radio"/>							
Fußball spielen	<input type="radio"/>							
In die Kneipe oder ins Café gehen	<input type="radio"/>							

Bildungsweg

Welche Bildungseinrichtungen haben Sie besucht?
Wie schätzen Sie deren Einfluss auf Ihr Leben ein?

	Kurzbezeichnung der Bildungseinrichtung	Ort PLZ	subj. Einfluss auf Ihr Leben	
			Wie stark war Ihrer Meinung nach der Einfluss dieser Bildungseinrichtung?	Wie würden Sie den Einfluss der Bildungseinrichtung auf Ihr Leben bewerten?
Grundschule			<input type="radio"/> groß <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> gering	<input type="radio"/> förderlich <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> hinderlich
Mittelschule Unterstufe			<input type="radio"/> groß <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> gering	<input type="radio"/> förderlich <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> hinderlich
Gymnasium Oberstufe			<input type="radio"/> groß <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> gering	<input type="radio"/> förderlich <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> hinderlich
HTL			<input type="radio"/> groß <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> gering	<input type="radio"/> förderlich <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> hinderlich
HAK			<input type="radio"/> groß <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> gering	<input type="radio"/> förderlich <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> hinderlich
Sonstiges			<input type="radio"/> groß <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> gering	<input type="radio"/> förderlich <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> hinderlich

Universität, Hochschule			<input type="radio"/> groß <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> gering	<input type="radio"/> förderlich <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> hinderlich
Studienrichtung Studiendauer: Semester Ungefährer Notendurchschnitt der Abschlussprüfung: Datum des Studienabschlusses*: (Monat)..... (Jahr) *: Falls Sie Ihr Studium noch nicht abgeschlossen haben, geben Sie bitte das voraussichtliche Abschlussdatum an.			

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Bitte geben Sie den Fragebogen in das beigelegte DIN A4-Kuvert mit der Aufschrift „ViCaPP Fragebogen“ und – falls nicht ohnehin schon geschehen – das Datendeckblatt in das DIN A5-Kuvert mit der Aufschrift „ViCaPP Datendeckblatt“.

Die persönliche Auswertung Ihrer Daten, die auch einen Vergleich zur aktuellen ViCaPP-Gesamtstichprobe bietet, findet sich ab Juli 2004 <http://www.vicapp.at>

Ihre Angaben werden anonym verarbeitet, und nur Sie können auf Ihre persönliche Auswertung zugreifen.

Viel Erfolg für Ihren beruflichen Werdegang wünscht Ihnen

Ihr Forschungsteam von der Uni Hamburg!

8.5 ViCaPP-Skalen

Die folgenden Tabellen geben Kennwerte und Erläuterungen zu denjenigen dem ViCaPP-Fragebogen zugrunde liegenden Skalen an, mit deren Hilfe die Hypothesen 1-8 getestet wurden. Die Skalen wurden vom ViCaPP-Projektteam der Wirtschaftsuniversität Wien zusammengestellt (bzw. im Fall der KAS und KATA-Skalen entwickelt) und validiert. Die Tabellen sind Mitteilungen des ViCaPP-Teams an ViCaPP-Verwender entnommen (ViCaPP Starter Pack’).

8.5.1 Skalen zur Karriereaspiration

Fragebogen zur Karriere-Aspiration (KAS) <i>ViCaPP (im Rahmen des Projektes)</i> <i>Normierung basiert auf N = 396</i>	Karriereaspiration - Company World <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> <i>... würden gerne in einer Organisation in verantwortlicher Position arbeiten.</i> Beispiel-Item: <i>Sich als Teil einer Organisation fühlen.</i> α (ViCaPP - N = 1137) = 0,86 Mittlere Trennschärfe = 0,20 (N = 325) Mittlere Item-Interkorrelation = 0,10 (N = 325)
	Karriereaspiration - Free Floating Professionalism <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> <i>... würden gerne jeweils exklusiv für eine Organisation, die sie zur Lösung eines bestimmten Problems geholt hat arbeiten.</i> Beispiel-Item: <i>Projekte für ein Unternehmen machen, aber nicht von einer Unternehmung vereinnahmt werden.</i> α (ViCaPP - N = 1150) = 0,70 Mittlere Trennschärfe = 0,15 (N = 325) Mittlere Item-Interkorrelation = 0,06 (N = 325)
	Karriereaspiration - Self Employment <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> <i>... würden gerne als Selbständige tätig sein und weitgehend standardisierte Produkte/Dienstleistungen an einen relativ stabilen Kundenstock verkaufen.</i> Beispiel-Item: <i>Eine Geschäftsidee zu einem profitablen Unternehmen entwickeln.</i> α (ViCaPP - N = 1152) = 0,80 Mittlere Trennschärfe = 0,17 (N = 325) Mittlere Item-Interkorrelation = 0,06 (N = 325)
	Karriereaspiration - Chronical Flexibility <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> <i>... würden gerne als Selbständige unterschiedliche Probleme für verschiedene Auftraggeber lösen.</i> Beispiel-Item: <i>Immer wieder neue Aufgaben in wechselnden Tätigkeitsfeldern übernehmen.</i> α (ViCaPP - N = 1157) = 0,83 Mittlere Trennschärfe = 0,23 (N = 325) Mittlere Item-Interkorrelation = 0,12 (N = 325)

8.5.2 Skalen zu Karrieretaktiken

Karrieretaktik Fragebogen (KATA) <i>ViCaPP (im Rahmen des Projektes)</i> <i>Normierung basiert auf N = 539</i>	Kontakte knüpfen und pflegen <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> ... bemühen sich um das Knüpfen und Erhalten vielfältiger beruflicher Kontakte, wobei die Grenzen zwischen beruflichen und privaten Beziehungen verschwimmen können. Beispiel-Item: <i>Nach Arbeitsende gehe ich öfters mit beruflich relevanten Personen aus.</i> α (Pretest - N = 201) = 0,82 α (ViCaPP - N = 1340) = 0,80 Mittlere Trennschärfe = 0,46 (N = 316) Mittlere Item-Interkorrelation = 0,28 (N = 316)
	Die eigene Attraktivität am Arbeitsplatz kennen und steigern <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> ...trachten danach, ihren "Marktwert" und ihre Karrieresituation richtig einschätzen zu können sowie ihr Qualifikationsprofil zu verbessern und gezielt an die Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen. Beispiel-Item: <i>Hin und wieder bewerbe ich mich bei anderen Unternehmen, um meinen Marktwert zu überprüfen.</i> α (Pretest - N = 201) = 0,80 α (ViCaPP - N = 1339) = 0,78 Mittlere Trennschärfe = 0,42 (N = 316) Mittlere Item-Interkorrelation = 0,23 (N = 316)
Self-monitoring (SÜW) <i>Snyder ; 1974; deutsch: Schiefele; 1990 Normierung basiert auf N = keine</i>	Fähigkeit zur Selbstdarstellung <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> ...setzen bewußt Strategien ein, um einen möglichst positiven Eindruck von sich selbst zu geben und das Bild, das andere von ihnen haben, zu beeinflussen. Beispiel-Item: <i>Ich kann aus dem Stegreif über Themen sprechen, über die ich fast nichts weiß.</i> α (Literatur) = 0,77 α (ViCaPP - N = 1159) = 0,83

8.5.3 Skalen aus dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) <i>Hossiep und Paschen; 2001</i> <i>Normierung basiert auf N = 5354</i>	Leistungsmotivation <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> ...zeigen eine starke Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit hohen Gütemaßstäben. Sie bemühen sich, die eigenen Leistungen kontinuierlich zu messen und gegebenenfalls zu steigern. Beispiel-Item: <i>Auch nach sehr guten Leistungen bemühe ich mich, noch besser zu werden.</i> α (Literatur) = 0,81 α (ViCaPP - N = 1160) = 0,80
	Flexibilität <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> ...zeigen eine hohe Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf veränderliche berufliche Bedingungen und wechselnde Situationen einzustellen. Beispiel-Item: <i>Wenn sich die Schwerpunkte meiner Tätigkeit völlig verändern, kann ich mich problemlos darauf einstellen.</i> α (Literatur) = 0,87 α (ViCaPP - N = 1155) = 0,88
	Wettbewerbsorientierung <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> Beispiel-Item: <i>Mit anderen wetteifern bereitet mir Vergnügen.</i> α (ViCaPP - N =) = Keine Berechnung möglich
	Mobilität <i>Personen, die auf dieser Skala hohe Punktwerte erreichen...</i> Beispiel-Item: <i>Zu einem häufigen Wechsel des beruflichen Einsatzortes bin ich gerne bereit.</i> α (ViCaPP - N =) = Keine Berechnung möglich

8.6 Sample II ViCaPP-Auswertungen

8.6.1 Sample II Mittelwerte und Standardabweichungen für Hypothesen 1-8

	Gruppe	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Standard- fehler des Mittelwertes
Hypothese 1: Karriereaspiration					
Skala Karriereaspiration Company World (ViCaPP-KAS)	Bank	25	,5088	,70812	,14162
	Theater	23	-,4295	,80583	,16803
Skala Karriereaspiration Free Floating Professionalism (ViCaPP-KAS)	Bank	25	-,8139	,73487	,14697
	Theater	23	,5889	1,00009	,20853
Skala Karriereaspiration Self-Employment (ViCaPP-KAS)	Bank	25	-,5019	,64897	,12979
	Theater	23	-,4924	,85576	,17844
Skala Karriereaspiration Chronic Flexibility (ViCaPP-KAS)	Bank	25	-,9472	,51754	,10351
	Theater	23	-,0609	,79120	,16498
Hypothese 2: Mobilitätsbereitschaft					
Skala Mobilität (BIP)	Bank	25	-,6183	,90161	,18032
	Theater	23	,1723	,88704	,18496
Hypothese 3: Flexibilitätsbereitschaft					
Skala Flexibilität (BIP)	Bank	25	-,4723	1,00815	,20163
	Theater	23	,0017	,80353	,16755
Hypothese 4: Wettbewerbsorientierung					
Skala Wettbewerbsorientierung (BIP)	Bank	25	-,0982	1,00004	,20001
	Theater	23	,1973	,85830	,17897
Hypothese 5: Leistungsmotivation					
Skala Leistungsmotivation (BIP)	Bank	25	-,6952	,79682	,15936
	Theater	23	,4832	,68476	,14278
Hypothese 6: Selbstdarstellung					
Skala Fähigkeit zur Selbstdarstellung (SÜW)	Bank	25	-,3708	,88166	,17633
	Theater	23	,5593	,94263	,19655
Hypothese 7: Arbeitsmarktwert					
Skala Die eigene Attraktivität am Arbeitsplatz kennen und steigern (ViCaPP-KATA)	Bank	25	-,5673	,89351	,17870
	Theater	23	-,6639	,89332	,18627
Hypothese 8: Kontaktpflege					
Skala Kontakte knüpfen und pflegen (ViCaPP-KATA)	Bank	25	-,6505	,80829	,16166
	Theater	23	,1278	1,00099	,20872

8.6.2 Sample II Testwerte für Hypothesen 1-8

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittl. Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Hypothese 1: Karriereaspiration										
Karriereaspiration Company World (KAS)	Varianzen sind gleich	,833	,366	4,293	46	,000	,9383	,21855	,49841	1,37825
	Varianzen sind nicht gleich			4,270	44,004	,000	,9383	,21975	,49545	1,38121
Karriereaspiration Free Floating Professionalism (KAS)	Varianzen sind gleich	3,139	,083	-5,569	46	,000	-1,4028	,25190	-1,90988	-,89580
	Varianzen sind nicht gleich			-5,499	40,194	,000	-1,4028	,25512	-1,91838	-,88730
Karriereaspiration Self-Employment (KAS)	Varianzen sind gleich	,961	,332	-,043	46	,966	-,0095	,21813	-,44854	,42961
	Varianzen sind nicht gleich			-,043	40,935	,966	-,0095	,22065	-,45510	,43617
Karriereaspiration Chronic Flexibility (KAS)	Varianzen sind gleich	6,669	,013	-4,629	46	,000	-,8863	,19146	-1,27173	-,50094
	Varianzen sind nicht gleich			-4,551	37,415	,000	-,8863	,19476	-1,28081	-,49187
Hypothese 2: Mobilitätsbereitschaft										
Mobilität (BIP)	Varianzen sind gleich	,024	,878	-3,059	46	,004	-,7906	,25849	-1,31094	-,27030
	Varianzen sind nicht gleich			-3,061	45,782	,004	-,7906	,25831	-1,31065	-,27060
Hypothese 3: Flexibilitätsbereitschaft										
Flexibilität (BIP)	Varianzen sind gleich	1,661	,204	-1,791	46	,080	-,4740	,26466	-1,00671	,05875
	Varianzen sind nicht gleich			-1,808	45,119	,077	-,4740	,26216	-1,00196	,05399
Hypothese 4: Wettbewerbsorientierung										
Wettbewerbsorientierung (BIP)	Varianzen sind gleich	1,972	,167	-1,094	46	,280	-,2955	,27013	-,83922	,24825
	Varianzen sind nicht gleich			-1,101	45,793	,277	-,2955	,26839	-,83579	,24482
Hypothese 5: Leistungsmotivation										
Leistungsmotivation (BIP)	Varianzen sind gleich	,658	,422	-5,472	46	,000	-1,1785	,21535	-1,61194	-,74500
	Varianzen sind nicht gleich			-5,508	45,800	,000	-1,1785	,21397	-1,60922	-,74772
Hypothese 6: Selbstdarstellung										
Fähigkeit zur Selbstdarstellung (SÜW)	Varianzen sind gleich	,370	,546	-3,532	46	,001	-,9301	,26331	-1,46011	-,40009
	Varianzen sind nicht gleich			-3,522	44,964	,001	-,9301	,26406	-1,46195	-,39825
Hypothese 7: Arbeitsmarktwert										
Die eigene Attraktivität am Arbeitsplatz kennen und steigern (KATA)	Varianzen sind gleich	,023	,879	,374	46	,710	,0965	,25813	-,42305	,61613
	Varianzen sind nicht gleich			,374	45,670	,710	,0965	,25813	-,42315	,61623
Hypothese 8: Kontaktpflege										
Kontakte knüpfen und pflegen (KATA)	Varianzen sind gleich	1,165	,286	-2,975	46	,005	-,7783	,26165	-1,30494	-,25161
	Varianzen sind nicht gleich			-2,948	42,344	,005	-,7783	,26400	-1,31093	-,24562

8.7 Übersicht Interviewpartner Sample III

Die folgende Übersicht ist leicht adaptiert entnommen aus Haunschild (2004c: 89).

Position	Geschlecht	Vertragsstatus	Ausbildung	Im Julia-Theater seit ... Jahren	Berufserfahrung in Jahren	Bisherige Karriere
Intendant	m	Befristeter Vertrag (5 Jahre)	Geisteswiss. Studium	7	23, davon 12 als Intendant	Dramaturg und Intendant in anderem Theater
Regisseur 1	m	NV Solo	Geisteswiss. Studium	7	20	Freier Regisseur für unterschiedl. Theater
Regisseur 2	m	Freelancer/NV Solo	Musiker	2	15	Theater-Musiker, Autor, freier Regisseur für versch. Theater
Künstlerisches Betriebsbüro/ Dramaturgie	w	NV Solo	Geisteswiss. Studium	7	17	Dramaturg in einem anderen Theater
Schauspieler 1	m	NV Solo	On-the-job	7	30	Ensemblemitglied in 5 anderen Theatern (und als Regisseur)
Schauspieler 2	w	NV Solo	Staatliche Schauspielschule (Univ.)	1	1	Theater- und Filmprojekte parallel zum Studium
Schauspieler 3	w	Gast	Staatliche Schauspielschule (Univ.)	1	7	In 5 Theatern mit Gast- oder Teilspielzeitverträgen
Schauspieler 4	w	Gast/NV Solo (job sharing mit SP 5)	Staatliche Schauspielschule (Univ.)	7	7	Ensemblemitglied in einem anderen Theater
Schauspieler 5	m	NV Solo (job sharing mit SP 4)/Gast	Musiker; Staatliche Schauspielschule (Univ.)	7	8	Ensemblemitglied in einem anderen Theater