

Universität Konstanz, Fakultät für Verwaltungswissenschaft, Diplomarbeit, eingereicht im November 1998,
 Verfasserin: Eva-Christina Quick, Matrikel-Nr. 01/246881, Hammerstr. 50, 59075 Hamm, e-mail: eva-christina.quick@uni-konstanz.de, 1. Gutachter: Prof. Dr. Gernot Grabher, 2. Gutachter: Prof. Dr. Wolfgang Seibel

POSTFORDISMUS IN DER TV-PRODUKTION?

Zur internen Organisationsstruktur klein- und mittelständischer
 TV-Produktionsfirmen im Raum Köln

X O ONEVTDFOQSmh47TageF
 hLAPFFilm-undFernsehprodukt
 MedienA.P.M. Freitzheim Antea
 FBTAGSmh4HATNTVDr. Kondorfa
 gesellschaftfürausdiavisuelleM
 ilm-undVideoproduktionGmbHKö
 lznhaftzurHerstellungvonMedie
 tionBRAINPOOLBrodTVFilm-undVideoproduktionBurger, JeanChristopherFilmproduktionDunte
 nischenK&CalypsoFilmproduktionGmbHGAMFOPisano&KoolkomReinkOH&CFFChristophanF
 FilmproduktionGakFilmproduktionGmbHGinaRelationAlfredJoellGmbHGinta FilmproduktionDta
 erClayven&SmartClayupFilmproduktionCologneCartoonFilm-undMedienproduktionGmbHGOL
 O NTERPRT.SFProductionCOL ONEFilmproduktionGmbHGColonMediaFilmproduktionContainer-Co
 sFoto FilmProductionCONTRAServiceProductionsarantvFernsehproduktionGmbHGrossAtlanti
 onsmedienGmbHGutCologneFilmproduktionoutupvisionGmbHGUT MedienproduktionGmbH
 FilmDirektorium-Catopp-TVGmbHGIDomFilmGmbHGIDON'T WORRYBEHAPPYGmbHGIDoro-Productio
 HDREAMASCREENFilmproduktionAngelikaOrthausDubiniFilmproduktionD&DFilm-undFernseh
 tionGmbHIEDITIONKONZEPTFilm, Video, Multimedia, Schiebener, JurgenzEigenartEKKEBundf
 nseh-Programm-ProduktionenFilmGmbHIEncantoTVEndemolEntertainmentProductionsGmbHIE
 eldFilmproduktionErnstMichaelWingenzTVDokumentKelnFernsehproduktionEvergreenFilm-und
 uktionengesellschaft mbHLXLII Filmproduktionfac+fiction ADMAU.V.P. Audio-undVideoproduk
 IFerikosIFilmundFernsehen&BRFeilmann-FilmundFernsehproduktionFFAMFilmKölnfidibusfilm&rn
 LMCOMPANYGmbHIFilmfabrikFernsehproduktionGmbHIfilm4maFilm-undVideoproduktionGmbHI
 Film-undFernsehproduktionGmbHIFilmproduktionDietrichSchubertFilmproduktionWilfriedKau
 FilmproduktionArminMaierwaldFermantle DeutschlandFernsehproduktionGmbHIfTVFilm-undFern
 uktionengesellschaftmbllKölnCrezzendorferFilm-undFernsehproduktionGmbHICeminiFilmproduk
 mbllICraff, Franjo, Video-undFernsehproduktionGross!Baabe Videoproduktion"Grundy"TVProduct
 mbllICRUNDYUFA TVProductionsGmbHIC-IdStinktNichtTVProduktionGmbHICUMGezellachafft
 haltungundmodernesMedienmbllIamain, JensTV-Filmproduktionleuzehild, FriedhelmFilmprodukt
 benihal,HerberILKarasil-ilm-undFernsehproduktionGmbHIn facIProduktionundVerlagInIermedi
 naleArbeitsgemeinschaftfürTV-, Film-undMusikproduktionJOJO TVCommunicationGmbHJongPi
 shIFilm-undFernsehproduktionKAO SFilm-undVideo-TeamKölnGmbHKonzeptfilmGmbHKopp, Har
 lm-undFernsehproduktionKrektionKuhnFilmproduktionGmbHKITBITBTKGmbHKluch+filmWelt
 grannLIGHTHOUSEFILMMichael SchomersLIP S&SgesellschaftfürFilmundFernsehenmbHLIBVLI
 RAFTI APRODUKTIONITWATVPProduktional, ua&EntertainmentMAPGesellschaftfürMarketing
 undPlanungmbllITV-undVideoproduktionMaxMediaGmbHImphauer+vmmediaJournalistenbur
 TV-undFilmproduktionDr. NorbertAmdtMediendienstMannysFilmsGmbHIA Co. KGMessage, Miche
 FilmproduktionMISRAFilmproduktion&ReprologenzGmbHMiles, LorenPictures Agentur/Produktion
 MAMAMultiMediaAgenturMoschisch, BerndFilmproduktionMusic-DelightTV-ProductionsGerDW S
 GmbHIAS. Showtime-TV-ProduktiongesellschaftmbllINeuePathosFilmNEWAFDTAFilm-undFern
 uktionGmbHINTPESMedienGmbHINORMAIFTIMOchea-Wagner-FilmproduktionOAM-Produktion
 ogenFilmGmbHIPARAFEL FilmproduktionGmbHIPentagonTV-ProduktionGmbHIPfeiffer, HlemmkF
 ktronPickUpFilm-undFernsehproduktionGmbHIPure&SoundFilm-undFernsehproduktionPore
 PowerTVFilm-undFernsehproduktionGmbHIPRAMProduction sDeut schlandGmbHIPrimaDonnaTV
 mbllIProductionProjectFußballTV-ProduktionGmbHIProjektfilmundfernsehgesellschaftmbllIProk
 ndVideo-AufnahmenGmbHIP.A.M.-HansRothRBFilm-undVideoproduktionRFAL-FTL MGmbHIREIEV
 nproduktionGmbHIRhineToneTV-Series&FilmproduktionGmbHISATELFFilm-undTVProduktionG
 iebs&GmbHISchulze-Rhönhof, Chikal ilmproduktionSCHWAMBORN, WENI RILD I VI ILM&VIDE
 IONGmbHIScoopGmbHIlfilmel-dios-faktensellMediaCompanySeKol ilm-, foto-undVideoprodukt
 Ibox-Video&OLARLSmallMedia&LABDUSI Produktion&IARTIMediaProjekt&mbhIstepl ilm
 tion&ternI&GmbH5 IUDIKÖLN-IVSURI ILM&IAGLICH I medial ilm&I ersehproduktion&B
 RAUMFilm undVideoproduktionGmbH&Co.K&Talk TalkMediaAlfredRhiem&mbhI aunustilmNIRV
 and ilm&I VProduktionIelemüIzeDoroKreischmeier&PainergöHwaldTele-bon&esellschaftI Iürle
 undFilmproduktionmbllIteutoTIEFFernsehproduktion-undWerbegesellschaftmbllIStudioKalto
 eediaGmbHITranspicFilmproduktionGmbHITRANSVTSTONEFernsehproduktionentambhIGes fürV
 zehnungundübertragungmbhHTVThemediensTV-Link&mbhIElectronicCommunicationTV-LEI
 ndI FernsehproduktionPelerBeeremannVanderMeulen-ilmvimediaVideo&CompanyLdd&undWeilan
 leoVisionM&Ldiengesellschaft mbhVideocentralVisioni ac forymedienKonzept&GmbHvisuLille ilm-
 nsehproduktionGmbHVis-à-Vis-ilmVOLLCOMPANY ilm-und Fernsehproduktionengesellschaft
 WerkDrei VisuelleKommunikation&mbhWes IdealischeUniversum-ilm&mbhWienners, AdalberH
 IIFernsehproduktionWiese FilmHGWIGEWohlgenmueFilmproduktion&mbhX.aotFilmproduktion
 IZieger, ReginaFilmproduktionZorn, MartinFilmundVideoproduktionZWOFilmproduktionGmbH

„Kaufen Sie niemals geriebenen Parmesan aus der Tüte.“

Dr. Alfred Biolek*

*Inhaber der Kölner TV-Produktionsfirma PRO-GmbH, Talkmaster und Fernsehkoch.

DANKSAGUNG

Ich danke Dr. Günter Roth für seine ausdauernde und einfühlsame Diskussionsbereitschaft, die mir immer wieder geholfen hat, wenn mein Ziel vor den Augen zu verschwimmen drohte, erneut Klarheit zu bekommen. Außerdem danke ich meiner Familie und meinen Freundinnen und Freunden für die großartige Unterstützung während der Diplomarbeitszeit. Ich danke auch meinen Interviewpartnern für ihre Gesprächsbereitschaft und Offenheit. Und ich danke Prof. Dr. Gernot Grabher für die gute Betreuung der Diplomarbeit.

Konstanz im Herbst 1998,
Eva-Christina Quick

Tabellen- und Graphikenverzeichnis	4
0. Vorspann	5
0.1 Einstieg	5
0.2 Kontextualisierung des Themas	6
0.3 Fragestellung und Zieldefinition	9
0.4 Methodisches Vorgehen	12
0.5 Aufbau der Arbeit	16
1. Hintergrund der Handlung: Phasen der Fernsehproduktion in der Bundesrepublik unter besonderer Berücksichtigung des Kölner Raums. Von vertikaler Integration zu vertikaler Desintegration	17
1.1 Völlige vertikale Integration unter öffentlich-rechtlichem Fernsehmonopol	19
1.2 Aufbruch der völligen vertikalen Integration unter öffentlich-rechtlichem Fernsehmonopol	21
1.2.1 Die 1960er Jahre	21
1.2.2 Von 1970-1984	23
1.2.2.1 Bundesrepublik gesamt	23
1.2.2.2 Raum Köln	25
1.3 Vertikale Desintegration unter dem dualen Rundfunksystem	29
1.4 Fazit	33
2. Analytischer Rahmen	35
2.1 Klein- und mittelständische Unternehmen	35
2.1.1 Definition	35
2.1.2 Passive und aktive Formen von Flexibilität in KMU	36
2.2 Der Ansatz der Flexiblen Spezialisierung	37
2.2.1 Flexibilität	47

2.2.2 Flexible versus starre Spezialisierung	50
2.3 Operationalisierung der Variablen und Hypothesengenerierung	51
2.3.1 Firmengröße	51
2.3.2 Arbeitsbereich der Firma	54
2.3.3 Arbeitszeit	55
2.3.4 Arbeitsteilung	56
2.4 Idealtypus der internen Organisationsstruktur einer flexibel spezialisierten Firma	58
3. Untersuchung der internen Organisationsstrukturen	60
3.1 Kategorisierung der Firmen und Interviews	60
3.2 Präsentation und Erklärung der empirischen Ergebnisse	61
3.2.1 Firmengröße	61
3.2.1.1 Flexible Firmengröße	63
3.2.1.2 Relativ flexible Firmengröße	64
3.2.1.3 Relativ starre Firmengröße	65
3.2.1.4 Fazit	67
3.2.2 Arbeitsbereich	68
3.2.2.1 Flexibel spezialisierter Arbeitsbereich	69
3.2.2.2 Relativ standardisierter Arbeitsbereich	70
3.2.2.3 „Flexibel standardisierter“ Arbeitsbereich	70
3.2.2.4 Fazit	71
3.2.3 Arbeitszeit	73
3.2.3.1 Flexible Arbeitszeit	73
3.2.3.2 Relativ flexible Arbeitszeit	75
3.2.3.3 Geregeltete Arbeitszeit	76
3.2.3.4 Fazit	77
3.2.4 Arbeitsteilung	78
3.2.4.1 Geringe Arbeitsteilung	78
3.2.4.2 Relativ geringe Arbeitsteilung	80
3.2.4.3 Relativ hohe Arbeitsteilung	81
3.2.4.4 Fazit	82

3.2.5 Ideelle Faktoren als intervenierende Variablen, oder: Flexibilität als Fetisch? _____	83
3.2.6 Anzahl der festen und festen freien Mitarbeiter/-innen und Flexibilität _____	86
4. Auflösung: Postfordismus in der TV-Produktion? _____	88
5. Abspann _____	94
5.1 Bibliographie _____	94
5.2 Interviewleitfaden _____	100

TABELLEN- UND GRAPHIKENVERZEICHNIS

- TABELLE 1: Kontinuum der erwarteten Ergebnisse, Seite 9.
- TABELLE 2: Gründungsjahr(-zehnt) von 194 TV-Produktionsfirmen im Raum Köln, Seite 14.
- TABELLE 3: Entwicklung der gesendeten Programmstunden pro Tag in der Bundesrepublik 1955-1997, Seite 30.
- TABELLE 4: Zahl der festen Mitarbeiter/-innen von 194 TV-Produktionsfirmen im Raum Köln, Seite 35.
- TABELLE 5: Zahl der freien Mitarbeiter/-innen von 194 TV-Produktionsfirmen im Raum Köln, Seite 36.
- TABELLE 6: Idealtypen der internen Organisationsstruktur, Seite 57.
- TABELLE 7: Firmen- und Interviewbezeichnung, Seite 59.
- TABELLE 8: Firmengröße und Nachfragebedingungen der Firmen, Seite 66.
- TABELLE 9: Arbeitsbereich und Nachfrage nach den Produkten, Seite 71.
- TABELLE 10: Arbeitszeit und Nachfrage nach den Produkten, Seite 76.
- TABELLE 11: Arbeitsteilung und Nachfrage nach den Produkten, Seite 81.
- TABELLE 12: Systematisierung der empirischen Befunde: drei Firmentypen, Seite 89.
-
- GRAPHIK 1: Aufwendungen von ARD und ZDF für Auftragsproduktionen an die Filmwirtschaft von 1960-1996, Seite 22.
- GRAPHIK 2: Firmengründungsjahre von 194 TV-Produktionsfirmen im Raum Köln in Prozent, Seite 27.
- GRAPHIK 3: RTL-Programmaufwendungen von 1993-1997, Seite 32.
- GRAPHIK 4: Prozentualer Anteil der einzelnen Produktionsarten an den Gesamtaufwendungen für Programm, RTL 1993-1997, Seite 34.

0. VORSPANN

0.1 EINSTIEG

Tobias Sandmann ist ein Charakter der ARD-Vorabendserie „Aus heiterem Himmel“, die im Auftrag der ARD von der Münchener TV-Produktionsfirma Tele-Norm Film GmbH realisiert wird. Tobias ist um die fünfundvierzig, jung geblieben, attraktiv, unkonventionell-konventionell und er ist Karikaturist und Designer. Er lebt mit seinem gleichaltrigen und ältesten Freund, Christoph, einem modernen Alteinunddachziger, einem Kind und zwei Jugendlichen, denen er und Christoph - natürlich unkonventionell - die Elternrolle erfüllen, zusammen in einem Haus am Starnberger See. Tobias arbeitet unter anderem als Privatdozent an einer Hochschule für Graphik und Design in München.

Am 7.10.1998 hat Tobias, zwischen 18.55 Uhr und 19.50 Uhr, das Problem zu lösen, daß ihm eine Professur an besagter Hochschule angeboten wird, mit allem, was eine Professur seiner Meinung nach so mit sich bringt: Sicherheit auf Lebenszeit, relativ geregelte Tagesabläufe, Pensionsberechtigung etc. Tobias kommt in den Konflikt, wie er sein weiteres Leben denn gestalten will: mit der wohligen Sicherheit eines Professorensjobs, dessen Rigidität ihn aber womöglich kreativ einschlafen läßt, oder mit der Flexibilität, Freiheit, aber auch Ungewißheit freischaffender Tätigkeit. Nach ca. 45 Minuten des inneren und äußeren Kampfes entscheidet sich der Kreativmann Tobias, mit Hilfe Christophs und seiner Kinder, für ein Leben als Freiberufler. Die Flexibilität freischaffender Tätigkeit hat gesiegt und wird in dieser Sendung in enger Kopplung mit der Vorstellung, Kreativität sei nur in diesem Kontext möglich, interpretiert.

Flexibilität scheint heute „in“, „Bürokratie“ „megaout“ zu sein. Während zu Zeiten Max Webers und Frederick W. Taylors noch das „Lob der Routine“, die Stetigkeit, Planmäßigkeit, Größe und so weiter als Ideale von Organisationen angesehen wurden, zählt heute vor allem Flexibilität, Schnelligkeit und Kreativität, was, so die „neue Orthodoxie“ (vgl. 2.2.1), unter anderem in klein- und mittelständischen, flexibel spezialisierten Organisationen erreicht werden kann. In der nun folgenden Diplomarbeit soll deshalb untersucht werden, ob, wie der Ansatz der flexiblen Spezialisierung dies behauptet, solche flexibel spezialisierten Organisationsstrukturen in der TV-Produktion des Raumes Köln vorkommen, wie diese aussehen und wie sie erklärt werden können. Es wird betrachtet, wie flexibel die internen Organisationsstrukturen, in denen sich die „Macher“ von TV-Sendungen oben beschriebener und anderer Art bewegen, sind.

0.2 KONTEXTUALISIERUNG DES THEMAS

Bis in die 1970er Jahre wurde die Tendenz zur Produktion innerhalb großer, vertikal integrierter Firmen, ein Kennzeichen fordistischer Produktion, sowohl in modernisierungstheoretischen, als auch in marxistischen Kontexten als natürliche Entwicklung der Industrialisierung, als effizienteste wirtschaftliche Organisationsform betrachtet. Im Produktions-Zyklus-Modell von VERNON, das er in den 1960er Jahren entwickelte, wird beispielsweise davon ausgegangen, daß der „normale“ industrielle Entwicklungsweg „starts with small-scale production and a disintegrated organizational structure and ends with a mass production system of vertically and horizontally integrated firms.“¹ Klein- und mittelständische Unternehmen wurden dieser teleologischen Auffassung von Industrialisierung und Entwicklung analog als „Überbleibsel“ angesehen, welches im Zuge weiterer wirtschaftlicher Entwicklung verschwinden würde.² Seit den siebziger Jahren hat dieses „Überbleibsel“ jedoch erheblich an Bedeutung gewonnen, so z.B. für den Arbeitsmarkt.³

Die Ansätze „Flexible Spezialisierung“ und „Regulationstheorie“ sehen dagegen einen historischen Bruch in der Funktionsweise des Kapitalismus, der Anfang der 1970er Jahre einsetzt und den Niedergang des „Fordismus“⁴ einleitet. Der „Fordismus“ entwickelte sich gemäß dieser Perspektiven seit Anfang der 1930er Jahre, zuerst in den USA im Zusammenhang mit Roosevelts New-Deal-Programm. Er wird mit den Schlagworten „Massenproduktion á la Henry Ford“ und „keynesianischer Wohlfahrtsstaat“ in den „entwickelten“ Zentren des Kapitalismus verbunden. Dieses Paradigma soll nunmehr durch den des „Postfordismus“ abgelöst werden, ein Begriff, der sich in der theoretischen Diskussion zur Charakterisierung der Phase des Kapitalismus herausgebildet hat, die mit dem postulierten Niedergang des „Fordismus“ einsetzt. In dieser Arbeit wird die Produktionsorganisation „flexible Spezialisierung“ als ein Charakteristikum von Postfordismus angesehen (vgl. 2.2).

¹ Storper, M. und S. Christopherson 1987: Flexible Specialisation and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry. In: Annals of the Association of American Geographers. 77 1. S. 105. Zukünftig zitiert: Storper/Christopherson 1987.

² Vgl. Loveman, G. und W. Sengenberger (1990): Introduction - Economic and Social Reorganization in the Small and Medium-sized Enterprise Sector. In: Sengenberger, W., G. Loveman und M. J. Piore (Hg.): The Re-emergence of Small Enterprises. Industrial Restructuring in Industrialised Countries. Genf. S. 2. Zukünftig zitiert: Loveman/Sengenberger 1990.

³ Vgl. Loveman/Sengenberger 1990:8.

⁴ Dieser Begriff wurde von dem Marxisten und politischen Philosophen Antonio Gramsci in seinen Gefängnisheften Ende der 1920er Jahre entwickelt (Kapitelüberschrift:

Wie in der Fernsehindustrie anderer europäischer Länder,⁵ gibt es auch in der Bundesrepublik Deutschland, vor allem in den letzten 10-15 Jahren, eine verstärkte Tendenz weg von der Programmproduktion innerhalb vertikal integrierter Strukturen der großen Fernsehsender, hin zu einer Auslagerung dieser Produktion auf den Markt („Outsourcing“), d.h. vom „producer broadcaster“ zum „publisher broadcaster“,⁶ der sich mehr und mehr auf die Finanzierung und Distribution von Programmen beschränkt.⁷ Sowohl auf Bundesländerebene, als auch auf europäischer Ebene wird diese Entwicklung aktiv unterstützt.⁸ Hauptträger des „Outsourcing“ sind die hier betrachteten TV-Produktionsfirmen, die auch als „unabhängige Produzenten“⁹ Einzug in die Literatur gefunden haben. „Unabhängige Produzenten“ sind in der Fernsehindustrie i.d.R. klein- und mittelständische Unternehmen (KMU).¹⁰ „Selbst Firmen, die zu den Großen der Branche gehören, haben nach gängigen Kriterien in der Wirtschaft eher mittelständischen Zuschnitt.“¹¹ Der Umsatz dieser KMU ist zwischen 1988 und 1990 von 650 Mio. DM auf 1 Mrd. DM gestiegen.¹² Der Bundesverband der deutschen Fernsehproduzenten e.V. (BdF) schreibt der gesamten deutschen Fernsehproduktion einen Umsatz von 2,5 Mrd. DM im Jahr 1994 zu, Klaus OTT nennt in der Süddeutsche Zeitung (28. Juli 1998) einen Betrag von über 3 Milliarden DM als Umsatz der Fernsehproduzenten in der Bundesrepublik Deutschland.¹³ Doch sieht der BdF den bundesdeutschen Markt in der Fernsehproduktion inzwischen als nahezu saturiert an und eine weitere Wachstumschance nur in der Produktion für den internationalen Markt.¹⁴

Amerikanismus und Fordismus). Vgl. Gramsci, A. 1967: Philosophie der Praxis. Eine Auswahl. Hg. Von Christian Riechers. Frankfurt a.M.

⁵ Vgl. Braunschweig, S. und H. Keidel 1991: Strukturen der europäischen Film- und Fernsehproduktion. Eine Analyse der Situation in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. In: Media Perspektiven 12/91. Zukünftig zitiert: Braunschweig/Keidel 1991.

⁶ Vgl. u.a. Meier-Beer, J. (1995): Produktionssteuerung statt Produktion? In: Rundfunk und Fernsehen. 43. Jg. Nr.1. S. 56. Zukünftig zitiert: Meier-Beer 1995.

⁷ Meier-Beer 1995: 56ff. beschreibt 5 Szenarien für die Bundesrepublik in der Entwicklung Richtung „publisher broadcaster“.

⁸ Länderebene: z.B. Filmstiftung NRW; europäische Ebene: z.B. MEDIA, MEDIA 1995, MEDIA II.

⁹ Vgl. u.a. Luyken 1991; Röscheisen, T. 1997: Film- und Fernsehproduktion für internationale Märkte. Perspektiven für die Entwicklung einer international erfolgreichen Programmindustrie. München. S. 49-50. Zukünftig zitiert: Röscheisen 1997.

¹⁰ Vgl. Braunschweig/Keidel 1991:786.

¹¹ Braunschweig/Keidel 1991:786.

¹² Vgl. Luyken 1991:179.

¹³ Vgl. Bundesverband der deutschen Fernsehproduzenten e.V. 1998.: Die deutsche Fernsehproduktion: Der bewegte Stand der Dinge. In: www.datacom.de/bdf/dfp.html. 27.4.1998. Zukünftig zitiert: BdF 1998. Und Ott, Klaus: Fressen und gedeihen. Starker Konzentrationsprozeß bei den Fernsehproduzenten. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 171. 28. Juli 1998. S. 15. Zukünftig zitiert: Ott 1998.

¹⁴ Vgl. BdF 1998.

Die interne Organisationsstruktur dieser klein- und mittelständischen Produktionsfirmen wurde für Deutschland und den Raum Köln bislang nicht untersucht. Die vertikale Desintegration der TV-Programmproduktion weg von den Fernsehsendern hin zu klein- und mittelständischen Produktionsfirmen, könnte dafür sprechen, daß auch die Fernsehindustrie im Kontext des Niedergangs des Fordismus steht und als Teil einer neuen, postfordistischen Ära, interpretiert werden kann.

Ich beschäftige mich deshalb in meiner Diplomarbeit mit der internen Organisationsstruktur von Produktionsfirmen innerhalb der Kulturindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Dieses Feld wird am Beispiel klein- und mittelständischer TV-Produktionsfirmen im Raum Köln untersucht. Der Raum Köln bietet sich an, weil er zu den aktivsten Medienstandorten der Bundesrepublik Deutschland gehört. Die Relevanz des Fernsehsektors ergibt sich aus der Tatsache, daß dieser in der Bundesrepublik, seit seiner Liberalisierung endgültig zum Industriezweig avanciert, in den letzten fünfzehn Jahren erheblich in Bewegung geraten ist. Im Zuge dieser Bewegung wurde die Programmproduktion zu einem enormen Wachstumsmarkt. Sendeten beispielsweise die ARD und das ZDF im Jahr 1980 3.101 und 3.775 Stunden, so strahlten sie fünfzehn Jahre später 5.547 bzw. 5.689 Stunden aus.¹⁵ Diese Tendenz ist auch europaweit erkennbar. Die jährlich in Europa gesendeten Programmstunden stiegen von 150.000 im Jahr 1985 auf 600.000 ein Jahrzehnt später. Für das Jahr 2000 wird mit einer jährlichen Sendezeit von 700.000 für ganz Europa gerechnet.¹⁶

¹⁵ Daten aus: Media Perspektiven. Basisdaten: Daten zur Mediensituation in Deutschland 1996. S. 13. Zukünftig zitiert: Media Perspektiven 1996.

¹⁶ Daten vgl. Luyken; G.-M. 1991: Ein Markt für unabhängige TV-Produzenten in Europa: Mythos oder Realität? In: Mahle, W.A. (Hg.): Medien im vereinten Deutschland. Nationale und internationale Perspektiven. S. 178. Zukünftig zitiert: Luyken 1991.

„The culture industries [...] were post-Fordist avant la lettre.“
Scott Lash und John Urry¹⁷

0.3 FRAGESTELLUNG UND ZIELDEFINITION

In der Diplomarbeit wird gefragt,

1. welche spezifische interne Organisationsstruktur die betrachteten KMU der TV-Produktion im Kölner Raum wählen,
2. ob diese dem Idealtypus der internen Organisationsstruktur einer flexibel spezialisierten Firma entspricht und
3. ob sie anhand von Erklärungsmustern des Ansatzes der flexiblen Spezialisierung erklärt werden kann.

Die Analyse der internen Organisationsstruktur wird folgende abhängige Variablen umfassen und das Ergebnis wird auf einem Kontinuum folgender Extremwerte erwartet:¹⁸

Tabelle 1: Kontinuum der erwarteten Ergebnisse

abhängige Variablen	Kontinuum
Arbeitsbereich	standardisiert - flexibel spezialisiert
Firmengröße	starre Größe - flexible Größe
Arbeitszeit	fest geregelt - flexibel
Arbeitsteilung	hoch - gering

Ein Schwerpunkt der Analyse liegt, mit der Durchführung und Auswertung qualitativer Interviews, auf der Erarbeitung einer empirischen Grundlage, da das betrachtete Feld noch nahezu unbearbeitet ist. Eine weitere Aufgabe der Untersuchung besteht darin, Variablen für die Erklärung der vorgefundenen Organisationsstrukturen zu diskutieren. Anhaltspunkte für die Auswahl der unabhängigen Variablen liefert mir der Ansatz der Flexiblen Spezialisierung. In diesem Ansatz werden Organisationen in einen weiteren gesellschaftlichen Kontext gestellt, d.h. die organisatorische Entwicklung wird nicht, wie das häufig in der Organisationssoziologie geschah, „technizistisch“, als Antwort

¹⁷ Lash, S. und J. Urry 1994: Economies of Signs and Space. London. S. 123. Zukünftig zitiert. Lash/Urry 1994.

¹⁸ Die Fragestellung und Variablenauswahl ähnelt der des situativen Ansatzes (Kontingenztheorie) in der Organisationstheorie (vgl. Kieser, A. und H. Kubicek 1992: Organisation. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. Berlin, New York. S. 49. Zukünftig zitiert: Kieser/Kubicek 1992), weicht aber in sofern von ihr ab, als sich meine Analyse als Teilanalyse einer größeren, regionalwissenschaftlichen Fragestellung und nicht als rein organisationstheoretische Untersuchung versteht.

auf funktionale Anforderungen reduziert, sondern in Relation zu gesellschaftlichen Auseinandersetzungen und Entwicklungen konzipiert.¹⁹ Der Ansatz der flexiblen Spezialisierung „seeks to explain changes in markets, state activity and the geography of production as well as changes in the organization of work and industrial relations.“²⁰ Damit bietet sich ein sehr weitreichender und umfassender Erklärungsansatz, dessen Auswahl im analytischen Rahmen noch näher begründet werden wird. In Anlehnung an den Ansatz der Flexiblen Spezialisierung wird in dieser Arbeit die Generalhypothese überprüft, ob für die je spezifische Ausprägung der internen Organisationsstruktur der hier untersuchten Produktionsfirmen im wesentlichen politisch-institutionelle, (markt-) ökonomische und/oder technologische Faktoren maßgebend waren.²¹ Zusätzlich, ebenfalls dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung entnommen, werden ideelle Faktoren²² als mögliche Erklärungskomponenten herangezogen (vgl. 3.2.5).²³ Interessen, Konflikte, Macht, also die Handlungen und Beziehungen von Akteuren und ihre Auswirkungen auf die interne Organisationsstrukturen der betrachteten Fälle, werden in der vorliegenden Arbeit vernachlässigt. Der Schwerpunkt liegt in der Erklärung durch strukturelle und ideelle Faktoren.

STORPER und CHRISTOPHERSON beschreiben in ihrer Untersuchung der Film-Produktionsindustrie Hollywoods die Produktionsfirmen als „small specialized firms“ und deren Produktionsorganisation als „flexible Spezialisierung“.²⁴ In meiner Untersuchung

¹⁹ Vgl. Braczyk, H.-J. 1997: Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortman, G., J. Sydow und K. Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen. S. 530-575. Zukünftig zitiert: Braczyk 1997.

²⁰ Tomaney, J. 1994: A New Paradigm of Work Organization and Technology? In: Amin, A. (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 161. Zukünftig zitiert: Tomaney 1994.

²¹ Vgl. Brandt, G. 1986: Das Ende der Massenproduktion - wirklich? In: Erd, R., O. Kakobi und W. Schwumm (Hg.): Strukturwandel in der Industriegesellschaft. S. 105. Zukünftig zitiert: Brandt 1986 und Hirst, P. und J. Zeitlin 1991: Flexible Specialization versus Post-Fordism: Theory, Evidence and Policy Implications. In: Economy and Society. Vol. 20. Nr. 1. S. 2. Zukünftig zitiert: Hirst/Zeitlin 1991.

²² Vgl. Piore/Sabel 1989:55-59.

²³ „[...] many of the new, high-technology firms in the USA were created by real-life entrepreneurs possessed by **new ideas** and in revolt against existing corporate structures [...]“ Sabel, C. 1994: Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies. In: Amin, A. (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 104. Zukünftig zitiert: Sabel 1994. Hervorhebung: E.Q.

²⁴ Vgl. Storper, M. und S. Christopherson 1987: Flexible Specialisation and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industrie. In: Annals of the Association of American Geographers. 77 1. S. 104-117. Zukünftig zitiert: Storper/Christopherson 1987. Für die Film-Industrie Hollywoods weisen die beiden Autor/-innen nach, daß es einen Übergang von Massenproduktion zur Produktion in flexibel spezialisierten Strukturen gibt. Andere Sektoren, die der flexiblen Spezialisierung zugeordnet werden können, haben meistens keine Massenproduktionsphase durchlebt. Für die TV-Produktion in der Bundesrepublik kann dieser Übergang von Massenproduktion zu flexibler Spezialisierung ebenfalls vermutet werden (vgl. 1.), diese Produktion müßte jedoch genauer im Längsschnitt

geht es darum festzustellen, ob es sich bei den betrachteten TV-Produktionsfirmen im Kölner Raum möglicherweise ebenfalls um „flexibel spezialisierte“ Firmen handelt. Die Untersuchung soll aufzeigen, ob es eine TV-Produktion im Raum Köln gibt, die in flexiblen Strukturen stattfindet, da Flexibilität als Hauptindikator für postfordistische Produktionsformen und flexible Spezialisierung gilt. Diese Flexibilität kann auf verschiedenen Ebenen ablaufen. ASHEIM verweist darauf, daß Flexibilisierung in der industriellen Produktion in mindestens vier Bereichen stattfinden kann: „a) technology, b) labour, c) organisation and d) network“²⁵. In meiner Arbeit liegt der Schwerpunkt der Analyse auf der Ebene der internen Organisationsstruktur der klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen. Gleichzeitig weist ASHEIM auch auf die generelle Unbestimmtheit des Begriffs „Flexibilität“ hin, da er auf nahezu alles angewendet werden könne, was nicht Massenproduktion sei.²⁶ Deshalb scheint eine Konkretisierung des Flexibilitätsbegriffs erforderlich zu sein.

Aus Kapazitätsgründen beschränke ich mich auf die Untersuchung der internen Organisationsstrukturen von KMU in der Fernsehindustrie. Diese Trennung interner und externer Organisationsstrukturen ist analytischer Natur. In der Realität setzt sich beispielsweise eine flexibel spezialisierte Organisationsstruktur aus internen und externen Flexibilitätskomponenten zusammen, die sich ergänzen und in einem engen Zusammenhang stehen. Um die gesamte Definition „flexibler Spezialisierung“ abzudecken, müßte zu einem späteren Zeitpunkt eine Netzwerkanalyse [siehe ASHEIM „d) network“], also eine Analyse der externen Unternehmensbeziehungen der TV-Produktionsindustrie im Raum Köln durchgeführt werden, die aufzeigen könnte, ob es sich dort um eine Art „new industrial district“²⁷ handelt. Diese Analyse ist dann sinnvoll, wenn die interne Organisationsstruktur zumindest einiger der untersuchten Firmen in die Kategorie „flexibel spezialisiert“ eingeordnet werden kann. Ein „new industrial district“ der flexiblen Spezialisierung hat gemäß PYKE und SENGENBERGER fünf Merkmale:

1. Räumliche Konzentration,
2. Spezialisierung auf bestimmte Produkte,

erforscht werden. Die Entwicklung der Massenproduktion in der Film-Industrie Hollywoods wird sehr anschaulich beschrieben in dem „Trivial“-Roman „Die Traumfabrik“ von Harold Robbins.

²⁵ Asheim 1992:47.

²⁶ Asheim 1992:47.

²⁷ Ursprünglich entwickelte Alfred Marshall Anfang des 20. Jahrhunderts den Begriff „industrial district“ (vgl. Marshall, A. 1919: Industry and Trade. London. S. 283-288). „He spoke of Sheffield and South-East Lancashire, for example, as ‘industrial districts’ to emphasize that the matrix of production there was an area, not a firm.“ Sabel 1994:102.

3. Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz,
4. Einbindung in ein Netzwerk von Institutionen und
5. Einbindung in bestimmte soziale Strukturen.²⁸

Diese Merkmale müßten in einer anschließenden Analyse nachgewiesen werden, um zu entscheiden, ob die KMU der TV-Produktion zur Kategorie „flexible Spezialisierung“ in einem „new industrial district“ gehören. Aus der Überlegung, daß die hier vorgestellte Analyse eine Teilstudie einer späteren, vollständigen Analyse der klein- und mittelständischen TV-Produktionsindustrie (mit internen und externen Komponenten) im Raum Köln sein könnte, spielt der Raum als Bezugspunkt eine Rolle. Für die Untersuchung der internen Organisationsstrukturen kann der Raum jedoch zunächst als Analysekategorie weitestgehend in den Hintergrund treten. Erst mit dem Hinzu kommen der externen Unternehmensbeziehungen als abhängige Variable, ergibt sich ein Gesamtbild der Firmen des Raumes Köln, das dann in Vergleich zu anderen Regionen gestellt werden kann. Aus dieser Logik ergibt sich der Analyseaufbau und der Bezug auf eine Region: den Raum Köln. Von Bedeutung für die Untersuchung ist jedoch die Urbanität des Raumes, in dem sich die untersuchten Firmen befinden. Die Möglichkeit einer Auswahl im Einsatz freier Mitarbeiter/-innen ist ein typisch großstädtisches Phänomen, da in urbanen Arbeitsmärkten ein entsprechendes Angebot verschiedener Formen von Mitarbeiter/-innen (z.B. Aushilfen und Freelancern) besteht (vgl. 0.4, 2.3.1 und 3.2.1). „The advantages of these [urban] locations are based less on their geographical situation, but increasingly result from the availability of a qualified workforce [...]“²⁹

0.4 METHODISCHES VORGEHEN

Die Diplomarbeit ist eine explorative, qualitative Analyse, die klein- und mittelständische TV-Produktionsfirmen im Raum Köln betrachtet. Sie ist eine Querschnittanalyse am Beispiel von acht Fällen. Eine TV-Produktionsfirma wird als ein Fall behandelt. Die Fallzahl „acht“ ermöglicht streng genommen keine Hypothesenprüfung. Zweck dieser Arbeit ist es deshalb vielmehr, Hypothesen zu generieren. Allerdings kann beim Vorliegen entsprechenden Materials eine Aufrechterhaltung bestimmter Thesen erschüttert oder bekräftigt werden., Begünstigend kommt hinzu, daß versucht wurde, ein möglichst breites Spektrum an Firmen in die geringe Fallzahl zu integrieren. Des weite-

²⁸ Vgl. Pyke, F. und W. Sengenberger 1992 (Hg.): Industrial districts and local economic regeneration. Genf. Vgl. auch: Piore/Sabel 1989:294-297.

²⁹ Esser, J. und J. Hirsch 1994: The Crisis of Fordism and the Dimensions of a 'Post-Fordist' Regional and Urban Structure. In: Amin, A. (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 80. Zukünftig zitiert: Esser/Hirsch 1994.

ren kommt zu dieser Querschnittanalyse eine vorangestellte deskriptive Analyse der Entwicklung der Struktur der TV-Programmproduktion in der Bundesrepublik. Damit können bereits gewisse Entwicklungstendenzen aufgezeigt werden, womit weiteres Material und theoretisches Verständnis im Hinblick auf die Generierung von Hypothesen geliefert wird.

Die Entscheidung für eine Fallauswahl in der Bundesrepublik ist gefallen, weil diese Fragestellung für die Bundesrepublik Deutschland noch nahezu unbearbeitet ist, wohingegen KMU der Fernsehproduktion beispielsweise in Großbritannien schon untersucht wurden.³⁰ Der Raum Köln bietet sich an, weil Nordrhein-Westfalen, und dort eben der Kölner Raum, der aktivste Medienstandort der Bundesrepublik ist. „1993 entfielen 26% des gesamten Leistungsumfangs der deutschen Programmproduzenten und Programmmulieferer auf unser Land [NRW, E.Q.], erst danach folgten die Standorte Bayern (16%), Hamburg und Schleswig-Holstein (11%) oder Berlin und Brandenburg (7%).“³¹ Außerdem ist Nordrhein-Westfalen Vorreiterin bei der Entwicklung von Förderinstrumenten auf föderaler Ebene (Filmstiftung Nordrhein-Westfalen, Landesinitiative media NRW). Der Raum Köln ist ein Beispiel für räumliche Agglomeration in der TV-Produktion. 1996 gab es dort über 200, meist Kleinstunternehmen, in der Fernsehproduktionsbranche.³² In Köln befinden sich über 1.600 medienwirtschaftliche Unternehmen und jeder 10. Arbeitsplatz wird von der Medien- und Kommunikationsbranche bereitgestellt.³³ Ebenfalls in Köln befinden sich acht Fernsehsendeanstalten, d.h. potentielle Nachfrager von Produktionen der zu untersuchenden Firmen, deren Anzahl und Programmnachfrage im Zuge der Privatisierung, bzw. der Einführung eines dualen Rundfunksystems Mitte der 1980er Jahre, enorm gestiegen ist.³⁴ Und Wolfgang Clement, Ministerpräsident Nordrhein-Westfalens, lobpreist den Medienstandort NRW folgendermaßen: „In Nordrhein-Westfalen arbeiten inzwischen mehr als 200.000 Beschäftigte in der Medien- und Multimediawirtschaft. Unser Land ist heute mediales Kreativzentrum und Entwicklungslabor, Testmarkt und Traumfabrik. Wir sind inzwi-

³⁰ Z.B. Cornford, J. und K. Robins 1992: Development Strategies in the Audiovisual Industries: The Case of North East England. In: Regional Studies. Vol. 26. S. 421-435. Zukünftig zitiert: Cornford/Robins 1992.

³¹ Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen 1995: Informationsgesellschaft und Medienwirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf. S. 3. Zukünftig zitiert: MfW NRW 1995.

³² Vgl. Steinmetz, C., A. Diehl und Stadt Köln (Hg.) 1996: Medienhandbuch Köln. Die audiovisuellen Medien, Dritte, komplett überarbeitete und erweiterte Ausgabe. Köln. S. 33-97. Zukünftig zitiert: Medienhandbuch Köln 1996.

³³ Vgl. MediaPark Köln o.J.: Zentrum der Möglichkeiten. Köln. S. 5. Zukünftig zitiert: MediaPark.

³⁴ Programmnachfragesteigerung in Europa im Zuge von Privatisierungen vgl. Luyken 1991:178f.

schen nicht nur der Film- und Fernsehproduktionsstandort Nr. 1 in Deutschland, sondern wir pflastern bei uns gerade das europäische Silicon Valley.“³⁵ Außerdem weist Köln eine typisch großstädtische Infrastruktur auf, mit einem großen Angebot an freien Mitarbeiter/

-innen, die für den Medienbereich bereitstehen (vgl. 0.3). Aber auch andere infrastrukturelle Faktoren haben sich inzwischen auf den Medienbereich spezialisiert. Zur Verdeutlichung sei bereits an dieser Stelle ein Auszug aus den durchgeführten Interviews dargestellt:

„Köln hat eine sehr gute personelle Infrastruktur bezogen auf freie Mitarbeiter. Man findet auch mittlerweile, auch wenn es kurzfristig ist, kurzfristig ist 1-2 Monate, findet man immer Mitarbeiter, die sich in ein Projekt einbinden können. Es sind auch viele Mitarbeiter dabei, die in den letzten 5 Jahren aus Hamburg, aus München, aus Berlin gekommen sind, das hat sich mehr und mehr hier in Köln konzentriert und deswegen ist die Produktionsinfrastruktur in Köln phantastisch, die Tatsache, daß hier Sender in Köln präsent sind ist wirklich ein großer Vorteil. Mittlerweile auch andere Firmen, die man immer braucht, Finanzierungsinstitute, d.h. Banken, Versicherungen, die man ja auch für so etwas braucht, sind mittlerweile hier auch sehr fixiert auf den Medienbereich. Hier gibt's halt Spezialisten, die genau wissen wie eine Kalkulation aussieht, was vor zu finanzieren ist, wie das abzurechnen ist und mehrere Versicherungen, die sofort die Versicherung und den Preis sagen, da sind Fachkenntnisse vorhanden, die man nicht unbedingt in anderen Städten hat.“³⁶

Die Hauptquelle, aus dem das Material zur Analyse gezogen wurde, bildeten acht qualitative Interviews, die im Mai 1998 in Köln mit Mitarbeiter/-innen von klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen geführt wurden. Fünf der Befragten waren die Inhaber bzw. Geschäftsführer der Firmen. Die anderen drei waren Prokurist und Herstellungsleiter, Herstellungs- und Vertriebsleiter und Produktionsassistent. Es wurden sieben Männer und eine Frau befragt.

Tabelle 2: Gründungsjahr(-zehnt) von 194 Film- und TV-Produktionsfirmen im Raum Köln, Daten erarbeitet aus: Medienhandbuch Köln 1996

1950er	1960er	1970er	1980-84	1985	1986	1987	1988	1989	1980er
2	6	21	20	5	8	6	11	14	64
1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1990-96	keine Angabe	Σ
12	9	12	15	18	16	1	82	19	194

Bei der Firmenauswahl habe ich versucht ein möglichst breites Spektrum der KMU in die Untersuchung einzubeziehen. Alle Firmen sind rechtlich wie ökonomisch selbstän-

³⁵ Zitiert nach: Müßle, T. 1998: Filmstiftung NRW. Haste mal 'ne Million Mark? In: Coolibri. Auflagenstärkste Illustrierte fürs Ruhrgebiet. September. S. 26.

³⁶ Interview 34. Zur Kategorisierung der Interviews siehe 3.1.

dig und „unabhängig“, d.h. sie sind nicht Teil einer größeren Firma.³⁷ Es wurde darauf geachtet, daß verschiedene Firmengrößen, in dem Fall gemessen an den Festangestellten, verschiedene inhaltliche Schwerpunkte, wie Talk Show, Fernsehserie, politische Reportagen, verschieden feste Anbindungen an Fernsehsender und verschiedene Gründungszeitpunkte abgedeckt wurden. Zwei Firmen entstanden in den 1970er Jahren, zwei in den 1980er Jahren und vier in der ersten Hälfte der 1990er Jahre. Somit konnten verschiedene Entstehungsmotive erfragt werden, um die Ursachen der Steigerung der Firmengründungen seit den 1970er und vor allem 1980er Jahren zu erklären (vgl. Tabelle 2, Seite 14). Die Interviews dauerten durchschnittlich 55 Minuten und wurden anhand eines Leitfadens geführt.³⁸ Der Leitfaden (siehe 5.2) orientierte sich an den abhängigen Variablen der Untersuchung. Es wurden hauptsächlich offene Fragen gestellt, welche für eine explorative Analyse deutliche Vorteile gegenüber geschlossenen Fragen aufweisen. In der Darstellung der Ereignisse wurden die Firmen anonymisiert, in dem ihnen Nummern angehängt werden³⁹ und die Zitate aus den Interviews wurden so verändert, daß diese Anonymität sichergestellt ist.

Eine zweite Materialquelle bot das „Medienhandbuch Köln“ aus dem Jahre 1996,⁴⁰ in dem Informationen zu möglichst allen Produktionsfirmen im Kölner Raum im Jahr 1996 gesammelt werden konnten. Daraus konnten im Idealfall Informationen zur Anschrift, zu Telefon und Fax, zum Gründungszeitpunkt, zu den Inhaber/-innen und Geschäftsführer/-innen, zur Anzahl der festen und freien Mitarbeiter/-innen, zu den Arbeitsbereichen und eventuellen Zusatzleistungen der Firmen, zu ihrer technischen Ausstattung, sowie über abgeschlossene Produktionen und bisherige Partner und Kunden gezogen werden, wodurch die acht Fälle relativ systematisch ausgewählt werden konnten.

Selbstverständlich wurde versucht, möglichst lückenlos die vorhandene Literatur zu recherchieren und einzuarbeiten. Ergänzend bildeten Internetrecherchen eine Quelle der Materialsammlung.

³⁷ Vgl. Semlinger, K. 1993: Small Firms and Outsourcing as Flexibility Reservoirs of Large Firms. In: Grabher, G. (Hg.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London. S. 163. Zukünftig zitiert: Semlinger 1993.

³⁸ Vgl. Mayring, P. 1990: Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. München. S. 46-50. Zukünftig zitiert: Mayring 1990. Und Schoenberger, E. 1991: The Corporate Interview as a Research Method in Economic Geography. In: Professional Geographer. 43(2). S. 180-189. Zukünftig zitiert: Schoenberger 1991.

³⁹ Zur Kategorisierung der Firmen vgl. 3.2.

⁴⁰ Vgl. Medienhandbuch Köln 1996:33-97.

0.5 AUFBAU DER ARBEIT

Der „Hintergrund der Handlung“, d.h. der eigentliche Ausgangspunkt der Fragestellung, wird unter Punkt 1 behandelt. Darin wird die Entstehung und Entwicklung von „Outsourcing“, also der Auslagerung der TV-Programmproduktion auf den Markt, für die Bundesrepublik und den Kölner Raum aufgezeigt. Hier zeigt sich, daß die Träger des Outsourcing die in der späteren Analyse betrachteten KMU sind, deren Bedeutung im Laufe der Fernsehgeschichte immer zentraler für die Programmproduktion wurde.

Im 2. Kapitel wird der analytische Rahmen der Untersuchung konzipiert. Zunächst wird die Bedeutung des Begriffes „klein- und mittelständische Unternehmen“, von dem in der Analyse ausgegangen wird, geklärt. Der Ansatz der flexiblen Spezialisierung und seine Bedeutung für die Fragestellung wird daran anschließend dargestellt. Darauf aufbauend werden die Analysekategorien ausgewählt, operationalisiert und Hypothesen generiert. Abschließend wird ein Idealtypus der internen Organisationsstruktur einer flexibel spezialisierten Firma vorgestellt.

Die Untersuchung der abhängigen Variablen erfolgt im 3. Kapitel. Einleitend werden die untersuchten Firmen kategorisiert. Anschließend werden die empirischen Ergebnisse für jede abhängige Variable präsentiert und die Hypothesen diskutiert, um anhand des im „analytischen Rahmen“ entwickelten Idealtypus für jede abhängige Variable zu bestimmen, welche Firma in diesem Punkt als flexibel spezialisiert eingestuft werden kann. Aus dieser Analyse ergibt sich eine Firmentypologie, die aus drei Firmentypen für die acht untersuchten Fälle besteht.

Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefaßt und es wird - als ein Resümee der Untersuchungsergebnisse - eine Firmentypologie erstellt. Abschließend wird ein Ausblick geleistet.

„Das Konzept, wonach ein Fernsehveranstalter alles selbst produzieren müsse, gab es nur im ersten Jahrzehnt des deutschen Fernsehens.“
Jürgen Meier-Beer⁴¹

1. HINTERGRUND DER HANDLUNG:

PHASEN DER FERNSEHPRODUKTION IN DER BUNDESREPUBLIK UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DES KÖLNER RAUMS. VON VERTIKALER INTEGRATION ZU VERTIKALER DESINTEGRATION

Ziel dieses Kapitels ist es, die Entwicklung von vertikaler Integration in Richtung vertikaler Desintegration in diesem Sektor aufzuzeigen, eine Entwicklung, die den Anstoß zur Untersuchung der Frage „Postfordismus in der TV-Produktion im Kölner Raum?“ gegeben hat. Durch diese Ausführungen soll der Bedeutungszuwachs der Träger der vertikalen Desintegration, der klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen, seit den 1970er Jahren deutlich werden.

Prinzipiell gibt es zwei Möglichkeiten, die den Rahmen eines Kontinuums abstecken, in dem Programmproduktion stattfinden kann: zum einen die Produktion innerhalb eines Fernsehsenders, in dem der Sender auch der „producer“ ist, und zum anderen eine Produktion auf dem freien Markt, bei dem der Sender lediglich als „publisher“ fungiert. Wird ein Programm zu 100 Prozent vom Sender produziert, wie es in den 1950er Jahren in der Bundesrepublik ausschließlich der Fall war, spreche ich von vertikaler Integration (der Produktion). Je mehr der Sender zum „publisher“ wird, d.h. Programme von außerhalb einkauft, spreche ich von vertikaler Desintegration und „Outsourcing“.⁴² Es gibt auch Mischformen, in denen der Sender nur die Technik und das Studio stellt und der Rest von einer „unabhängigen“ Produktionsfirma geleistet wird.⁴³ Grundsätzlich gibt es aus Sicht der Sender vier Hauptbereiche der Programmherkunft:⁴⁴

⁴¹ Meier-Beer, J. 1995: Produktionssteuerung statt Produktion? In: Rundfunk und Fernsehen. 43. Jg. Nr.1. S. 57. Zukünftig zitiert: Meier-Beer 1995.

⁴² Vgl. Heinrich, J. 1996: Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor? In: Rundfunk und Fernsehen. 44. Jg. Nr. 2. S. 175. Zukünftig zitiert: Heinrich 1996.

⁴³ Die Talkshow „Boulevard Bio“ ist solch ein Fall, in dem die Produktionsfirma PRO GmbH vor allem den kreativen Teil beisteuert und der WDR das Studio und die Technik stellt. Auch bei der weekly soap „Lindenstraße“ wird die Technik vom WDR gestellt und der kreative Teil von der Geissendörfer Film- und Fernsehproduktion GmbH.

⁴⁴ Vgl. Wilde, G. 1990: Der Markt für Fernsehprogramme in Westeuropa 1989-1999. In: Media Perspektiven 10/90. S. 642-650. Zukünftig zitiert: Wilde 1990.

1. Eigenproduktionen⁴⁵,
2. Auftragsproduktionen⁴⁶,
3. Koproduktionen⁴⁷ und
4. Kaufproduktionen⁴⁸.

Auftrags- und Kaufproduktionen werden auch als „Fremdproduktionen“ bezeichnet.

MEIER-BEER, einer der wenigen Autoren, der sich systematisch mit den Veränderungen der Struktur der Fernsehprogrammproduktion in der Bundesrepublik beschäftigt hat, beschreibt fünf Szenarien der Programmproduktion seit den 1950er Jahren und teilt somit jedem Jahrzehnt eine Phase zu.⁴⁹ Für meine Untersuchung habe ich entschieden, die Struktur der Programmproduktion in drei Phasen einzuteilen, die aber nicht im Widerspruch zu MEIER-BEERS fünf Szenarien stehen. Die erste Phase war die einer völligen vertikalen Integration der Programmproduktion in die Strukturen der damals wenigen Fernsehsender. Diese Phase ist der Anfangsphase des öffentlich-rechtlichen Fernsehmonopols zuzuordnen. Mit dem Entstehen des ZWEITEN DEUTSCHEN FERNSEHENS (ZDF) im Jahr 1963, durch das es zu einem Programmnachfrageschub kommt, beginnt die zweite Phase. Die völlige vertikale Integration, also Eigenproduktion, wurde kontinuierlich aufgebrochen, immer noch unter öffentlich-rechtlichem Fernsehmonopol. Die dritte Phase beginnt mit der Einführung des dualen Rundfunksystems, die, wie im Vorspann erwähnt, zu einer neuen Dimension in der Programmnachfrage durch Fernsehsender geführt hat. Graphik 1 (Seite 22) gibt einen Überblick über die Entwicklung der Auftragsproduktionen von ARD und ZDF (an die Filmwirtschaft). Diese Graphik zeigt die generelle Tendenz zur Ausweitung der Auftragsproduktionen in der Zeit von 1960-1996 auf. Im folgenden werden die drei Stationen in der Entwicklung der TV-Programmproduktion nacheinander näher betrachtet.

⁴⁵ Von den im Sender vorhandenen Produktionskapazitäten erstelltes Programm.

⁴⁶ Im Auftrag des Senders von Film- und TV-Produktionsfirmen erstelltes Programm. Diese Produktionsart fällt in den Bereich „Outsourcing“ und „vertikale Desintegration“.

⁴⁷ Programm, das in Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Sendern und/oder Produktionsfirmen erstellt wird. Zur genaueren Begriffsdefinition vgl. Kallas, C. 1992: Europäische Film- und Fernsehkoproduktionen: Wirtschaftliche, rechtliche und politische Aspekte. Baden-Baden. S. 21-26. Zukünftig zitiert: Kallas 1992.

⁴⁸ Durch Kauf von Sendelizenzen auf dem Markt erworbenes Programm, vor allem Spielfilme.

⁴⁹ Meier-Beer 1995:56-61.

1.1 VÖLLIGE VERTIKALE INTEGRATION

UNTER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEM FERNSEHMONOPOL

1950 schlossen sich alle in der Nachkriegszeit unter Aufsicht der Alliierten entstandenen Landesrundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland zur ARBEITSGEMEINSCHAFT ÖFFENTLICH-RECHTLICHER RUNDFUNKANSTALTEN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (ARD) zusammen. Das waren damals der NORDWESTDEUTSCHE RUNDFUNK (NWDR), aus dem bis 1954 der WESTDEUTSCHE RUNDFUNK, der NORDDEUTSCHE RUNDFUNK und der SENDER FREIES BERLIN hervorgingen, der BAYERISCHE RUNDFUNK, der HESSISCHE RUNDFUNK, RADIO BREMEN und der SÜDDEUTSCHE RUNDFUNK. 1951 kam der SÜDWESTFUNK hinzu. Bis Mitte der 1950er Jahre stand der Rundfunk Westdeutschlands, also auch das Fernsehen, unter Kontrolle der Alliierten: „Erst der Deutschlandvertrag vom 5. Mai 1955 stellte die volle Souveränität der Bundesrepublik Deutschland auch im Rundfunkbereich wieder⁵⁰ her.“⁵¹

Durch den Fernsehvertrag von 1953 wurde, in einer Kooperation der oben genannten Sender, ab dem 1.11.1954 ein Fernsehprogramm mit dem Namen DEUTSCHES FERNSEHEN ins Leben gerufen. Jeder Sender produzierte in einem Umfang eigenständig Programm für das DEUTSCHE FERNSEHEN, der ungefähr der Zuschauerzahl seines Sendegebietes entsprach. Exemplarisch habe ich an willkürlichen Tagen im Jahr 1955 und im Jahr 1959 die Programmzeitschrift „Hör zu“ aufgeblättert, um den Programmumfang der damaligen Zeit zu verdeutlichen: Das DEUTSCHE FERNSEHEN der ARD sendete am Sonntag, den 3.7.1955 von 12-12.30 Uhr, von 20-22 Uhr und von 22.30 bis 24 Uhr, also vier Stunden Programm und am Samstag, den 9.7.1955 von 10-11 Uhr Testprogramm und von 17-22 Uhr, also insgesamt sechs Stunden Programm.⁵² Vier Jahre später, am Sonntag, den 5.4.1959 sendete das DEUTSCHE FERNSEHEN fünf Stunden Programm und am Dienstag, den 7.4.1959 ungefähr 3,5 Stunden (vgl. Tabelle 3, Seite 30).⁵³

In dieser „Pionier-Phase“ des westdeutschen Fernsehens wurde das Medium Fernsehen, so MEIER-BEER, als primär technische Leistung begriffen.⁵⁴ Die Frage einer

⁵⁰ Die Bundesrepublik war niemals vorher Souverän gewesen. Das „wieder“ ist somit als semantischer Fehler anzusehen.

⁵¹ Noelle-Neumann, E., W. Schulz und J. Wilke 1989: Das Fischer Lexikon Publizistik, Massenkommunikation. Frankfurt a.M. S. 337. Zukünftig zitiert: Noelle-Neumann 1989.

⁵² Vgl. „Hör zu“, 3.-9. Juli 1955.

⁵³ Vgl. „Hör zu“, 5.-11. April 1959.

⁵⁴ Vgl. Meier-Beer 1995:57. Die Darstellung der politischen Auseinandersetzungen und Diskussionen um die Organisation des Fernsehens im Westdeutschland der

Vergabe von Programmproduktion auf den freien Markt stellte sich erst gar nicht, da zum einen den technischen Problemen die Hauptaufmerksamkeit galt. Des weiteren gab es keine Alternative, d.h. keine Fernsehproduktionsfirma, auf dem freien Markt, lediglich Filmproduktionen.⁵⁵ „Alle öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten verfügen über eigene Produktions- und Sendebetriebe. In den Gründungsjahren konnte nur so Fernsehen veranstaltet werden, weil entsprechende technische und personelle Kapazitäten am Markt nicht vorhanden waren. Die Produktions- und Sendebetriebe haben dabei sämtliche anfallende Aufgaben von der szenischen bis zur aktuellen Produktion quasi als Vollsortimenter wahrgenommen.“⁵⁶ Die Fernsehtechnik wurde vom damaligen Produzentenmarkt noch nicht angeboten. Die „unabhängigen“ Produzenten beschäftigten sich in den 50er Jahren noch mit der Reaktivierung ihres filmtechnischen Potentials und engagierten sich ausschließlich für die Belieferung der Kinos. „Sie betrachteten das Fernsehen, je mehr sich dieses etablierte, zunehmend als ihren Konkurrenten, nicht als potentiellen Abnehmer und Finanzier ihrer Leistungen.“⁵⁷

Diese mangelnden Produktionsalternativen auf dem Markt und das Problem der Technik in der Anfangsphase, können als Hauptursachen dafür angesehen werden, daß die öffentlich-rechtlichen Anstalten eigene Produktionskapazitäten aufbauten und ihr Programm, das immer aufwendiger wurde, zu 100 Prozent selbst produzierten. Die steigenden Kosten, die sich aus der Expansion des Fernsehprogramms ergaben, konnten in dieser Phase noch dadurch gedeckt werden, daß immer mehr Fernsehgeräte angemeldet wurden. Das Programm wurde vollkommen durch Gebühren finanziert, deren Einnahmen mit der Verbreitung des Mediums noch im Steigen begriffen waren.⁵⁸

Nachkriegszeit, die sehr stark durch die Alliierten geprägt wurde und in eine öffentlich-rechtliche Struktur mündete, würde an dieser Stelle zu weit führen und wenig erhellendes in die Untersuchung einbringen. Einen kurzen Überblick über die Entstehung des Fernsehens der Bundesrepublik bekommt man in: Noelle-Neumann 1989:335-340.

⁵⁵ Vgl. Meier-Beer 1995:57.

⁵⁶ Lampe, J. 1992: Die Zukunft der öffentlich-rechtlichen Fernsehproduktions- und Sendebetriebe. In: Media Perspektiven 5/92. S. 299. Zukünftig zitiert: Lampe 1992.

⁵⁷ Meier-Beer 1995:57.

⁵⁸ Vgl. Meier-Beer 1995:57.

1.2 AUFBRUCH DER VÖLLIGEN VERTIKALEN INTEGRATION UNTER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEM FERNSEHMONOPOL

1.2.1 DIE 1960ER JAHRE

In den 1960er Jahren erweiterte sich das Programmangebot der ARD, das ZDF trat seinen Sendebeginn 1963 an und ab 1964 kamen schrittweise die Dritten Fernsehprogramme der Mitglieder der ARD hinzu. „Mit der Einrichtung der dritten [...] Fernsehprogramme war die erste Phase der Nachkriegsentwicklung, in der die Errichtung und Ausweitung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und Programmangebote erfolgte, abgeschlossen.“⁵⁹ Zur Verdeutlichung des Programmumfangs wiederum ein Beispiel aus der „Hörzu“ der Jahre 1965 und 1969: Am Sonntag, den 16.5.1965 sendeten das DEUTSCHE FERNSEHEN der ARD ca. 13 Stunden und das ZDF ca. 8 Stunden Programm, also insgesamt 21 Stunden.⁶⁰ Allein durch das Hinzukommen des ZDF wurde das Programmvolumen erhöht, aber ebenso wurde innerhalb der ARD die Sendezeit im Vergleich zum 5.4.1959 mehr als verdoppelt. Diese Tendenz setzte sich bis Ende der 1960er Jahre fort: Am Sonntag, den 4.5.1969 sendeten das DEUTSCHE FERNSEHEN der ARD 13 Stunden und 20 Minuten, das ZDF 10 Stunden und 45 Minuten und als Repräsentant der neu entstanden Dritten Programme der WDR 3 Stunden und 15 Minuten, also insgesamt 27 Stunden und 20 Minuten (vgl. Tabelle 3, Seite 30).⁶¹

Die Struktur der Programmproduktion ist in den 1960er Jahren dadurch gekennzeichnet, daß die Fernsehsender anfangen, die Programmbeschaffung auf den Markt hin auszuweiten. Das ZDF war besonders auf Leistungen des freien Produzentenmarktes angewiesen, da es schneller neue Programme brauchte, als es einen vollständigen eigenen Produktionsapparat aufbauen konnte. Es entstand somit neben der Eigenproduktion die Auftragsproduktion, die allerdings auf den „fiction“-Bereich beschränkt blieb. Der Bereich „Information“ („non-fiction“-Bereich) blieb unangetastet als Eigenproduktion der Sender.⁶²

Graphik 1 (Seite 22) zeigt die Entwicklung der Aufwendungen von ZDF und ARD für Auftragsproduktionen an die Filmwirtschaft von 1960-1996. Von 1960 bis 1969 wurden von den Anstalten der ARD und vom ZDF insgesamt 924,3 Millionen DM für

⁵⁹ Noelle-Neumann 1989:341.

⁶⁰ Vgl. „Hör zu“, 15.-21.05.1965.

⁶¹ Vgl. „Hör zu“, 03.-09.05.1969.

⁶² Vgl. Meier-Beer 1995:57-58.

Auftragsproduktionen an die Filmwirtschaft aufgewendet.⁶³ Dabei muß gesehen werden, daß die Aufwendungen folgendermaßen zeitlich verteilt waren: 1960-1964: 293,4 Mio. DM; 1965-1969: 630 Mio. DM. Das bedeutet für die zweite Hälfte der 1960er Jahre, im Vergleich zur ersten Hälfte, mehr als eine Verdoppelung der Summe, die in die freie Filmwirtschaft floß.

Die 1960er Jahre sind laut MEIER-BEER dadurch gekennzeichnet, daß es zwischen den Sendern und dem Produzentenmarkt noch keine systematisch bestimmte Rollenverteilung gab.⁶⁴ Finanzielle Engpässe spielten in dieser Periode für die Sender noch keine Rolle. In diesem Jahrzehnt lagen Auftragsproduktionen der Filmwirtschaft, also Produktionen durch „unabhängige“ Produktionsfirmen, zwischen 60 und 70 Prozent der Gesamtaufwendungen für die Filmwirtschaft von ARD und ZDF.⁶⁵ Außerdem gab es weiterhin Eigenproduktionen der Sender im „fiction“-Bereich; die Sender „behielten dafür die gesamten erforderlichen Produktionskapazitäten bei, von der Filmaufnahme und -abspielung bis hin zu den

⁶³ Vgl. Zimmer 1998:3. Diese Zahlen klammern Aufwendungen für informierende, Sport- und sonstige unterhaltende Sendungen aus. Es handelt sich demnach nur um einen Teil der Auftragsproduktionen von ARD und ZDF.

⁶⁴ Vgl. Meier-Beer 1995:58.

⁶⁵ Dieser Prozentsatz zwischen 60 und 70% blieb bis Ende der 1980er Jahre nahezu konstant (bis auf 1984: 44,6%).

damals noch einzeln zu entwickelnden und zu bauenden Ü-Wagen.“⁶⁶ Die öffentlich-rechtlichen Sender verkleinerten ihre Kapazitäten nicht.

1.2.2 VON 1970-1984

1.2.2.1 Bundesrepublik gesamt

Um die zahlenmäßige Ausdehnung der Auftragsproduktionen an die Filmwirtschaft in dieser Phase vorweg zu schicken, hier die weiteren Zahlen, der schon oben für die 1960er Jahre angeführten Beträge, die auch in Graphik 1 (Seite 22) abgebildet sind:

1970-1974: 1.008,1 Mio. DM;

1975-1979: 1.587,8 Mio. DM,

1980-1984: 2.316,4 Mio. DM.⁶⁷

Und auch hier zum Einstieg ein Beispiel des Programmumfangs an willkürlich gewählten Tagen der Jahre 1973 und 1983, entnommen der Programmzeitschrift „Hörzu“: Das DEUTSCHE FERNSEHEN der ARD sendete am Freitag, den 24.8.1973 gemeinsam mit dem ZDF ein Vormittagsprogramm von 3 Stunden 20 Minuten, das DEUTSCHE FERNSEHEN sendete darüber hinaus acht Stunden und 15 Minuten, das ZDF sieben Stunden und 30 Minuten und der WDR ungefähr 13 Stunden. Dieses bedeutet eine Gesamtsendezeit von ungefähr 32 Stunden. Zehn Jahre später, am 24.8.1983 sendete das DEUTSCHE FERNSEHEN der ARD gemeinsam mit dem ZDF drei Stunden und 15 Minuten Vormittagsprogramm, das DEUTSCHE FERNSEHEN neun Stunden und 30 Minuten, das ZDF acht Stunden und 55 Minuten und der WDR ungefähr 9 Stunden pro Tag, also insgesamt ungefähr 31 Stunden.⁶⁸ In dieser Zeit stagnierte die Ausdehnung des Programmangebotes (vgl. Tabelle 3, Seite 30).

Von 1970-1984 systematisierte sich die Zusammenarbeit zwischen den öffentlich-rechtlichen Sendern und dem freien Produktionsmarkt. Die Sender entwickelten in den 1970er Jahren, in denen sie zum ersten Mal aufgrund stockender Gebühreneinnahmen⁶⁹ unter wirtschaftlichen Druck gerieten, „eine systematische Unternehmensphilosophie mit einer Funktionszuweisung für den Produzentenmarkt sowie mit

⁶⁶ Meier-Beer 1995:58.

⁶⁷ Vgl. Zimmer 1998:3.

⁶⁸ Vgl. „Hörzu“, 20.-26.08.1983.

⁶⁹ Inzwischen gab es in der Bundesrepublik eine Fernsehvollversorgung, d.h. es kamen keine neuen Gebühreneinzahler mehr hinzu. Die stagnierenden Einnahmen konnten somit nur mehr durch Gebührenerhöhungen ausgeweitet werden.

Kriterien für die Eigen- und Fremdproduktion.“⁷⁰ Das gravierendste Problem, welches durch die stagnierenden Gebühreneinnahmen offensichtlich wurde, waren die durch die Größe der Sender bedingten Personalkosten⁷¹, die durch regelmäßige Lohnerhöhungen ständig stiegen, bei nicht mehr wesentlich steigenden Einnahmen. „Die Anstalten konnten vor der Gefahr, daß ihre programmlichen Spielräume quasi vom Personal aufgeessen würden, nur noch durch die Bereitschaft der Politik zu regelmäßigen Gebührenanpassungen bewahrt werden.“⁷²

Unter diesen Bedingungen des Kostendrucks, vor allem des Personalkostendrucks, der die Sender zum „systematischen Personalabbau im Produktionsbereich“⁷³ zwang, wurde der NORDDEUTSCHE RUNDFUNK (NDR) zum Vorreiter bei der Festlegung der Kriterien für Eigen- und Auftragsproduktion. Die anderen Sendeanstalten übernahmen seine Kriterien weitestgehend.⁷⁴ Eigenproduktionen wurden aufgeteilt in „**programmlich notwendige Eigenproduktionen**“ und „**wirtschaftlich vorteilhafte Eigenproduktionen**“. „Programmlich notwendige Eigenproduktionen“ beziehen sich auf Sendungen, die „inhaltlich besonders auf die Unabhängigkeit von politischen und wirtschaftlichen Interessen angewiesen sind“⁷⁵, d.h. Sendungen im Bereich „non-fiction“. Diese Kategorie ergibt sich aus dem Programmauftrag von öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten.⁷⁶ Außerdem fallen in den Bereich „programmlich notwendige Eigenproduktionen“ Sendungen, im „fiction“-Bereich, mit spezifisch öffentlich-rechtlichen künstlerischen Ambitionen, Sendungen, die zum „Markenzeichen“ des Senders gehören. „Wirtschaftlich vorteilhafte Eigenproduktionen“ sind Produktionen, die eine Kapazitätsauslastung befördern, welche es prinzipiell anzusteuern gilt. Alle anderen benötigten Programme sollten nun durch Auftragsproduktionen gedeckt werden. Beim NDR wurden beispielsweise in dieser Zeit konsequent Kapazitäten abgebaut, vor allem im Bereich der traditionellen Filmpro-

⁷⁰ Meier-Beer 1995:58.

⁷¹ Meier-Beer 1995 (Seite 58-59) beschreibt besonders die Probleme des NDR, da dieser der älteste Sender der Bundesrepublik ist und somit als erster Sender mit dem Problem „Pensionslasten“ konfrontiert wurde.

⁷² Meier-Beer 1995:58.

⁷³ Meier-Beer 1995:59.

⁷⁴ Meier-Beer 1995:59.

⁷⁵ Meier-Beer 1995:59.

⁷⁶ Der Programmauftrag ist in den Rundfunkgesetzen geregelt. Der Programmauftrag der öffentlich-rechtlichen Anstalten ist nicht den Marktkriterien unterworfen, sondern es sind ihnen Ausgewogenheit und Pluralität, sowie ein kultureller Auftrag und eine Bildungsfunktion gesetzlich zugeschrieben. Vgl. Noelle-Neumann 1989:358.

duktion.⁷⁷ Es war somit vor allem der Kostendruck und darin besonders der Personalkostendruck, der die Sender zwang, auf dem günstiger produzierenden freien Produzentenmarkt Programme im Auftrag erstellen zu lassen.

1.2.2.2 Raum Köln

Im Kölner Raum, bedingt durch den WESTDEUTSCHEN RUNDFUNK (WDR), entstand in dieser Phase, also Anfang der 1970er bis zur Privatisierung des Rundfunks 1984, die erste relevante Anzahl von Fernsehproduktionsfirmen.⁷⁸ Aus Graphik 2 (Seite 27) geht hervor, daß 20,1 Prozent der 194 ausgewerteten Fernsehproduktionsfirmen aus dem „Medienhandbuch Köln 1996“, in dem Zeitraum zwischen 1970 und 1984 gegründet wurden. Von diesen entstanden 10,8 Prozent in den 1970er Jahren und 10,3 Prozent in den Jahren 1980-1984. Diese Prozentzahlen geben nur den aktuellen Stand von 1996 an, d.h. die Mindestanzahl von Firmen, die in dem besagten Zeitraum gegründet wurden. Es kann davon ausgegangen werden, daß die Zahl der Firmen, die in dieser Zeit gegründet wurden, um einiges höher war und eine gewisse Anzahl der damals entstandenen Firmen nicht mehr existieren.

Die folgende Argumentation stützt sich vor allem auf Ergebnisse der geführten Interviews und wird durch wörtliche Zitate der Interviewpartner untermauert.

Die Entstehung neuer Produktionsfirmen wurde im Kölner Raum nicht nur durch die generelle Tendenz zur Ausweitung der Auftragsproduktionen der öffentlich-rechtlichen Sender ausgelöst, sondern auch dadurch, daß in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre von Seiten einiger freier Mitarbeiter des WDR arbeitsrechtliche Klagen um den Status des Festangestellten geführt wurden,

„denen fast alle stattgegeben wurden, weil alle mehr als vier Tage im Monat für den WDR gearbeitet haben, praktisch alle dort ein und aus gingen. Die hatten ihr Büro, die hatten eine Telefonnummer, nur die hatten einen anderen Status und die haben dann geklagt und da war das Haus dann auch auf einmal voll mit Mitarbeitern, also da war dann irgendwo die Personalgrenze erreicht, aber trotzdem brauchte man Leute, die noch Programm machten.“⁷⁹

Dadurch, daß diesen Klagen, die unter dem Zeichen des Kostendrucks, vor allem des Personalkostendrucks, der öffentlich-rechtlichen Anstalten standen, stattgegeben wurde, konnte der WDR freie Mitarbeiter nur noch an strikten Prognosetagen arbeiten lassen, z.B. nur an vier Tagen im Monat, um den „Freien“ keine

⁷⁷ Vgl. Meier-Beer 1995:59.

⁷⁸ Vgl. Interview 3. Die Interviews werden mit einer Zahl, die Auskunft über die festen und festen freien Mitarbeiter gibt, gekennzeichnet. Weitere Erläuterungen der Kategorisierung der Interviews und Firmen siehe 3.1.

⁷⁹ Interview 3.

Angriffsfläche für eine Festanstellungsklage zu bieten.⁸⁰ Das Problem des WDR, freie Mitarbeiter/-innen nur noch an Prognosetagen arbeiten lassen zu können, um kein arbeitsrechtliches Risiko einzugehen, wurde gelöst, indem freie Mitarbeiter/-innen, die sich durch die Prognosetage nicht ausreichend finanzieren konnten, ihre eigenen Produktionsfirmen aufbauten und so Sendungen im Auftrag für den WDR produzierten. Die juristische Form der Zusammenarbeit wurde somit verändert. Aus dieser Zeit stammen viele der heute noch existierenden KMU der TV-Produktion im Raum Köln.

„Wir haben dann meinetwegen 100000 Mark gekriegt und dann wurde gesagt: ‘Mach den Film. Wie und mit wem: egal. Es gibt einen Vertrag und mach den Film.’ Der WDR hat somit seine Leute praktisch weiter beschäftigt, nur mit ganz, ganz vielen kleinen Einzelfirmen. Also ich kann dir die ganzen Firmen im Telefonbuch nach gucken, wie sie alle heißen, bestimmt vierzig, fünfzig Namen, die sind alle aus dieser Zeit.“⁸¹

Ein konkretes Problem der Sendeanstalten bei einer Eigenproduktion ist die Laufzeit einer speziellen Sendung und die Bindung an konkrete Mitarbeiter/-innen, die für diese Eigenproduktion arbeiten. Die Erfahrung mit Eigenproduktionen,

„die möglicherweise nur für ein, zwei, oder drei Jahre geplant waren und als solche auch nur liefen [...] machten deutlich, daß diese speziellen Mitarbeiter dann irgendwann nicht mehr nötig waren, aber dann hatten diese Mitarbeiter, dadurch, daß sie schon ein paar Jahre für das öffentlich-rechtliche Fernsehen gearbeitet haben, Anspruch auf Festanstellung.“

In diesem Punkt liegt bei vielen „unabhängigen“ Produktionsfirmen, die solche Sendungen im Auftrag produzieren, der Vorteil in ihrer Flexibilität, die Inhalt des übernächsten Kapitels ist:

„Bei einer Firma, wie unserer, ist das schon mal eher möglich, man guckt, daß die Leute sehr flexibel sind, daß sie nicht so eingefahren sind und wir binden zwar Leute auch an uns, aber auch immer unter der Prämisse, ihr seid eingestellt für die und die Sendung. Wenn die Sendung irgendwann mal endet, dann müssen wir uns was anderes überlegen. [...] WDR und ZDF sind böse reingefallen mit dieser [...] Klage von ehemaligen freien Mitarbeitern. Und das war für die öffentlich-rechtlichen ein ganz schön wirtschaftlicher Aderlaß. Und um dem entgegenzuwirken lagern die gerne Sendungen, die für eine bestimmte Zeit laufen, aus.“⁸²

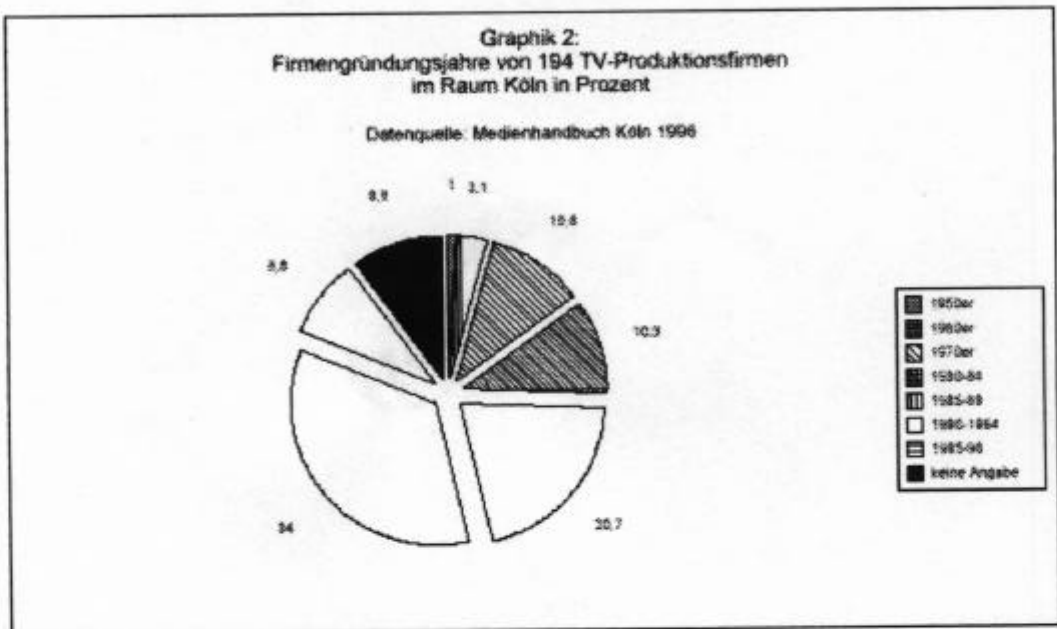
Die KMU unterliegen nicht den strikten arbeitsrechtlichen Regelungen, wie sie für die großen Sender vorgeschrieben sind und können deshalb ohne das Risiko einer Festanstellungsklage einzugehen, eine Sendung mit begrenzter Laufzeit

⁸⁰ „Der WDR hat damals gesagt, keine freien Mitarbeiter mehr nur noch mit Prognosetagen, d.h. vier Tage im Monat für den WDR arbeiten. Damit war die Festanstellung hinfällig.“ Interview 3. Vgl. zur Problematik des Prognoseverfahrens auch Kammann 1998:25.

⁸¹ Interview 3.

⁸² Interview 34.

produzieren. Wird die Sendung abgesetzt, sind diese Firmen nicht an ihre Mitarbeiter/-innen gebunden.



Am Beispiel einer Unterhaltungssendung, die zehn Mal im Jahr am Wochenende 90 Minuten „live“ produziert wird, erklärte mir ein Interviewpartner folgendes Problem für eine öffentlich-rechtliche Sendeanstalt, das nur dadurch gelöst werden könne, diesen Auftrag an eine „unabhängige“ Produktionsfirma zu vergeben. Als Eigenproduktion könne diese Sendung gar nicht realisiert werden:

„Wenn ich eine Kalkulation mache für ein Projekt und mache das vor öffentlich-rechtlichem Hintergrund, dann wird das fast doppelt so teuer, als würde ich das als Privater produzieren. Die Arbeitszeitrichtlinien bestimmen Überstundenabgeltungen - ... - und da kommt man vom hundertsten ins tausendste. Konkret wird das am Beispiel „[...]“⁸³: Eine öffentlich-rechtliche Anstalt wäre überhaupt nicht in der Lage diese Produktion aus eigenen Mitteln zu stellen, so daß sie professionell durchgeführt wird. D.h. wenn ich eine Produktion von zehn Mal 90 Minuten habe in Folge, kann ich nicht nach drei Sendungen ein völlig neues Team einsetzen, das geht nicht. Die öffentlich-rechtlichen müssen das, weil die Mitarbeiter aus arbeitsrechtlichen Gründen maximal drei Wochenenden hintereinander arbeiten dürfen. Und dann ist Schluß. Und das kann nur auf dem freien Markt gemacht werden.“⁸⁴

⁸³ Um die Anonymität der Firma zu gewährleisten, wird der Titel der Produktion ausgelassen.

⁸⁴ Interview 4+15^{ff}.

Ein ähnliches Problem, das die Kostenunterschiede für Personal öffentlich-rechtlicher Strukturen und freischaffender Mitarbeiter/-innen deutlich macht, wurde mir von einem anderen Interviewpartner, der neben seiner Tätigkeit als Produzent noch als freischaffender Kameramann für andere Produktionsfirmen arbeitet, geschildert:

„Wir hatten gestern eine Studiobestellung vom WDR in Bonn, alle anderen waren freie Mitarbeiter und die vom WDR haben dann ihre Mannschaft zweimal gewechselt in der Zeit und wir haben durchgemacht: 14 Stunden. Aber rechtlich ist das unmöglich für den Sender, aber das ist der Alltag für uns. Bei den Studioproduktionen, die ich dieses Jahr gemacht habe, da war keine unter 12 Stunden. Und nicht unbedingt bezahlt die 12 Stunden: Tagesgehalt.“⁸⁵

Diese Ausführungen zeigen auch, daß eine bestimmte Qualität von Programm nur durch Auftragsproduktion erstellt werden kann, weil die Strukturen der Sender eine Eigenproduktion dieser Programme unrentabel machen. Dieses Problem stellte sich in den 1960er Jahren noch nicht, weil zum einen die Einnahmen der öffentlich-rechtlichen Sender durch neue Fernsehteilnehmer noch im Steigen begriffen waren und die Programmstunden, die gefüllt werden mußten, noch geringer waren. Die Ursachen für „Outsourcing“ liegen diesen Ausführungen gemäß in einer Kombination aus wirtschaftlichen (Effizienz), technischen (z.B. Laufzeit einer Sendung) und institutionellen (Arbeitsrecht) Faktoren, ausgelöst durch den Druck zur Kosteneinsparung, denen die Sender seit den 1970er Jahren ausgesetzt waren. Außerdem kam es in der betrachteten Phase mit der Entstehung des ZDF und der Dritten Programme, zu einer Ausweitung der gesendeten Programmstunden, die ebenfalls einen Nachfrageschub in Richtung des „freien“ Marktes bewirkten. Die Eigenproduktionen der öffentlich-rechtlichen Sender wurden in der hier betrachteten Phase auf den Bereich „non-fiction“ und auf „live“ oder aktuell auszustrahlende Programme beschränkt, inklusive den Programmen, die zur Auslastung der in den Vorjahren angesammelten Produktionskapazitäten nötigen Produktionen und Produktionen mit besonderem künstlerischen Anspruch. Der Rest wurde „outgesourced“.

⁸⁵ Interview 3.

„Medienunternehmen verlagern ihre Produktion zunehmend auf den Markt. Man spricht von einer Verringerung der vertikalen Integration oder von einem Abbau der Fertigungstiefe bzw., vor allem im Medienbereich, auch von Outsourcing. Die privaten Fernsehveranstalter z.B. haben diese Strategie von Beginn an konsequent verfolgt und große Teile ihrer Produktion und Redaktion ausgegliedert.“
Jürgen Heinrich⁸⁶

1.3 VERTIKALE DESINTEGRATION UNTER DEM DUALEN RUNDFUNKSYSTEM

Seit 1984 gibt es in der Bundesrepublik ein „duales Rundfunksystem“, das zum einen aus den „traditionellen“ öffentlich-rechtlich organisierten Anstalten, die sich hauptsächlich aus Gebühreneinnahmen finanzieren und zum anderen aus privatwirtschaftlich organisierten Fernseh- und Hörfunkunternehmen, die sich ausschließlich über Werbung finanzieren, besteht.⁸⁷ Im Unterschied zu den öffentlich-rechtlichen Anstalten unterliegen die Privaten keinem gesetzlich geregelten Programmauftrag.⁸⁸

Das Programmangebot und somit auch die Nachfrage nach Programmen durch die Sender ist seit der Privatisierung kontinuierlich gestiegen, zum einen durch die Entstehung neuer Sender und zum anderen durch die Erhöhung der Tagessendezeiten, also des Programmumfangs. In Köln siedelten sich seit der Privatisierung des Rundfunks neben dem „alteingesessenen“ WDR bis heute 7 weitere Fernsehsender an: RTL, Super-RTL, Viva, Viva 2, Vox, Kanal 4, und Phönix. „Dreißig Kanäle [in der Bundesrepublik] brauchen täglich neuen Rohstoff, manche davon rund um die Uhr. Noch nie gaben die Fernsehsender soviel für die Anfertigung von Bewegtbildern aus. Weit mehr als drei Milliarden Mark im Jahr allein für fiktionale Programme; hinzu kommen Aufträge für Infotainment-Sendungen, Magazine und Dokumentationen in Höhe von einigen hundert Millionen Mark. Zum Vergleich: Noch 1990 lag das Volumen des Marktes für TV-Produzenten lediglich bei knapp über einer Milliarde Mark; 1993 schon bei rund zwei Milliarden Mark.“⁸⁹ Der Programmumfang von ARD und ZDF ist zwischen 1980 und 1995 um 78 Prozent bzw. 50 Prozent gestiegen. Die Aufwendungen für Auftragsproduktionen von ARD und ZDF an die Filmwirtschaft (Graphik 1, Seite 22) verdoppelten sich ebenfalls in der Phase 1990-94 im Vergleich zur Phase 1980-84. Die fünf wichtigsten Fernsehsender, Das Erste (ARD), ZDF, RTL, SAT.1 und PRO SIEBEN,

⁸⁶ Vgl. Heinrich 1996:175.

⁸⁷ Vgl. Noelle-Neumann 1989:349.

⁸⁸ Jedoch unterliegen private Programmanbieter dem Rundfunkstaatsvertrag. Vgl. Noelle-Neumann 1989:350.

⁸⁹ Thomson, F. 1997: Wenn der Sandmann kommt. Die Rolle der Fernsehproduzenten in Deutschland. In: Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM) (Hg.): Programmbericht zur Lage und Entwicklung des Fernsehens in Deutschland. Berlin. S. 281. Zukünftig zitiert: Thomson 1997.

sendeten 1997 täglich zwischen 23 und 24 Stunden Programm (vgl. Tabelle 3, Seite 30).⁹⁰

Tabelle 3: Entwicklung der gesendeten Programmstunden pro Tag in der Bundesrepublik 1955-1997, Quelle: Hörzu

	Programmstunden pro Tag	Sender
3.7.1955	4 Stunden	DF
9.7.1955	6 Stunden	DF
5.4.1959	5 Stunden	DF
7.4.1959	3,5 Stunden	DF
16.5.1965	21 Stunden	DF und ZDF
4.5.1969	27 Stunden 20 Minuten	DF, ZDF und WDR
24.8.1973	32 Stunden	DF, ZDF und WDR
24.8.1983	31 Stunden	DF, ZDF und WDR
1997	ca. 120 Stunden	ARD, ZDF, RTL, Sat.1 und PRO7 ⁹¹

In der Zeit seit der Privatisierung hat sich in der „Outsourcing“-Praxis der öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten nichts wesentliches verändert, da sie, bedingt durch ihren Programmauftrag und ihre Unternehmensphilosophie, den „non-fiction“-Bereich, z.B. politische Magazine, nicht ausgliedern können und wollen. „Die öffentlich-rechtlichen Anstalten wurden von der radikalen Nutzung des Marktes durch die kommerziellen Veranstalter in einer Situation getroffen, in der sie selbst die Möglichkeiten des Marktes bereits weitestgehend ausgeschöpft hatten. Sie können im Rahmen ihrer öffentlich-rechtlichen Identität keine weiteren großen Programmbereiche auf den Markt verlagern.“⁹² Dieses Zitat impliziert, daß die Privatsender den Markt ausgiebig für ihre Programmbeschaffung nutzen. MEIER-BEER schreibt, daß die Privatsender, mit ihrer „radikal anderen Unternehmensphilosophie“ als die öffentlich-rechtlichen, in Eigenproduktion nur

⁹⁰ Vgl. Krüger, U.M. 1998: Modernisierung bei stabilen Programmstrukturen. In: Media Perspektiven 7/98. S. 314. Zukünftig zitiert: Krüger 1998.

⁹¹ 1997 die fünf wichtigsten Fernsehsender der Bundesrepublik.

⁹² Meier-Beer 1995:60.

Nachrichten erstellen.⁹³ Für den im Raum Köln angesiedelten Sender RTL hingegen liegen mir Daten und Interviewquellen vor, daß dieser Sender auch Sportsendungen und einige Magazine (z.B. „Extra - Das RTL-Magazin“) im Hause produziert. Allerdings geht aus Graphik 3 und 4 (Seiten 32 und 34) hervor, daß innerhalb der Gesamtaufwendungen für Programm, die Auftragsproduktionen bei RTL das größte Volumen haben und in den Jahren 1993-1997 immer über den Kosten für Eigen- und Kaufproduktionen lagen. Eigenproduktionen machten in diesem Zeitraum lediglich zwischen 23,2 und 27,3 Prozent der Gesamtaufwendungen für Programm aus, wohingegen der Wert für Auftragsproduktionen zwischen 38,5 und 48,2 Prozent lag. In Zahlen ausgedrückt machten Auftragsproduktionen RTLs zwischen 540 (1993) und 700 Mio. DM (1997) aus. Auftragsproduktionen sind bei RTL die Programmbereiche Infotainment, Magazine, Gameshows, Talkshows, Kinderprogramme, Unterhaltung, Sitcoms, Serien, movies und daily soaps,⁹⁴ also sowohl „fiction“, als „non-fiction“ (z.B. Magazine).

Aus Graphik 2 (Seite 27) geht hervor, daß in der Phase zwischen 1985 und 1996 63,5 Prozent der im Medienhandbuch untersuchten 194 TV-Produktionsfirmen entstanden. Genauer aufgeschlüsselt entstanden zwischen 1985 und 1989 20,7 Prozent, zwischen 1990 und 1994 34 Prozent und zwischen 1995 und 1996 8,8 Prozent der Firmen. Ein Interviewpartner erzählte mir, er verfolge die Firmengründungen im Bereich TV-Produktion und es verginge nicht eine Woche, in der nicht mindestens eine neue TV-Produktionsfirma im Raum Köln entstünde.⁹⁵

Ein anderer Interviewpartner erklärte mir, warum und wie die Privaten, vor allem RTL, Outsourcing betrieben haben:

„Als die Privaten hinzukamen gab es noch mal einen Schub in Richtung neue Produktionsfirmen, weil nach einer kurzen Zeit der Einstellung bei den Privaten sind die auch dazu übergegangen, einzelne Firmen zu gründen für Studiokapazitäten, für Kostümfundus und so was. Das machen mittlerweile auch alle Firmen, die selbständig sind, aber unter Beteiligung von RTL. Die Festangestellten bei RTL sind weitestgehend tätig in der juristischen Abteilung, da gibt es einige Handvoll Redakteure, die Sendungen betreuen, aber wiederum die Realisation wird von freien Firmen gemacht. Die haben feste Mitarbeiter im Bereich Nachrichten und Sport. Alles andere, Unterhaltung, läuft über Private. Da gibt es crea-TV, Schreinemakers, da gibt es ja unendlich viele, die sind alle in den letzten 7, 8 Jahren entstanden. Auch aus der Überlegung der Privaten, wir wollen uns nicht diesen Wasserkopf antun, den sich die öffentlich-rechtlichen in den 60er, 70er

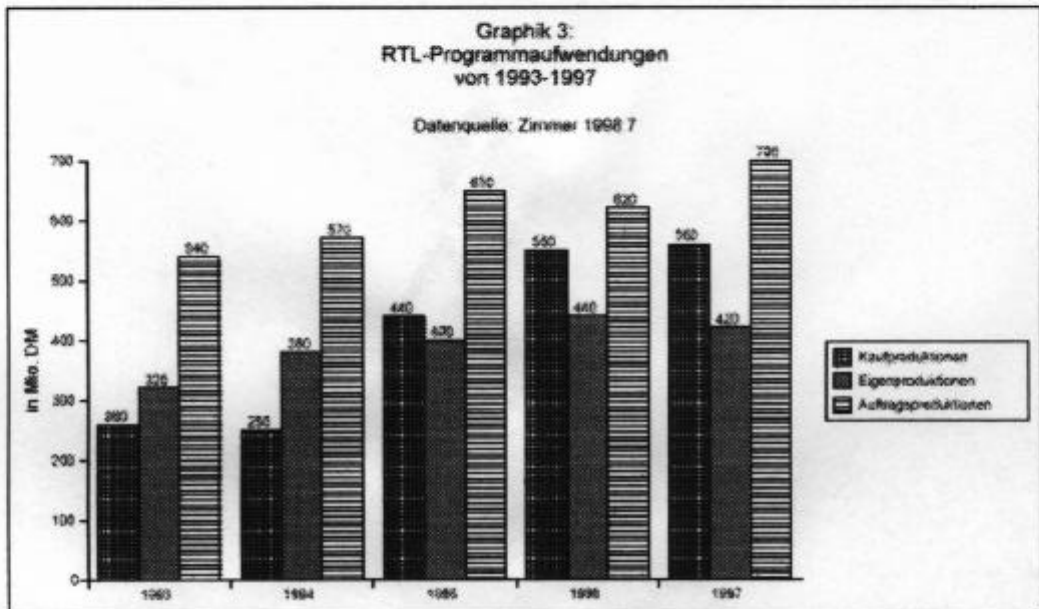
⁹³ Vgl. Meier-Beer 1995:60.

⁹⁴ Vgl. Zimmer 1998:7.

⁹⁵ Interview 4+15^f.

Jahren angeeignet haben.“⁹⁶

Als weitere Ursachen für und Vorgehensweisen in Richtung „Outsourcing“ nannte ein Interviewpartner die Risikominimierung, da Sendungen schnell wieder abgesetzt werden können und dann, nach der Absetzung, den „Apparat“ des Senders nicht weiter belasten.⁹⁷



Die Ausführungen haben gezeigt, daß die Privatsender, im Unterschied zu den öffentlich-rechtlichen Anstalten, sowohl den Bereich „fiction“, als auch den Bereich „non-fiction“ auf den Markt verlagern können und in großem Maße auch tun. Insgesamt wurde der Programmfumfang der Sender und die Anzahl der Sender seit der Liberalisierung enorm gesteigert, so daß es zu einer ebenso enormen Programmnachfragesteigerung kam, die zum einen durch Eigenproduktionen, Wiederholungen, Kaufproduktionen, aber auch durch eine Erhöhung der Auftragsproduktionen gedeckt wird.

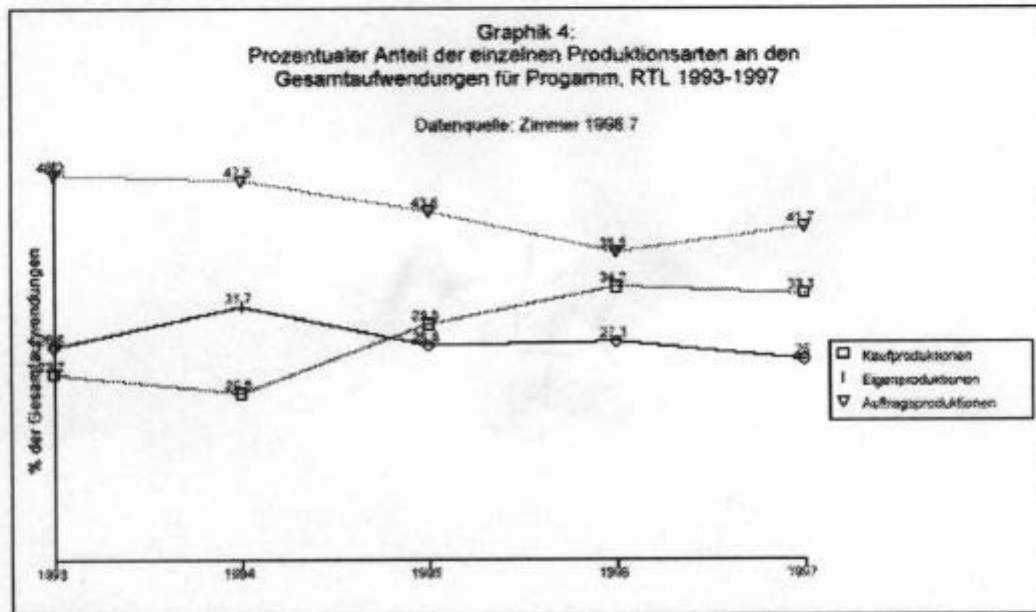
⁹⁶ Interview 34.

⁹⁷ Interview 4+15^F.

1.4 FAZIT

Es sollte verdeutlicht werden, daß es die Tendenz zur vertikalen Desintegration, oder „Outsourcing“ gibt, die Ursprünge des bundesdeutschen Fernsehens jedoch in einer völligen vertikalen Integration der Programmproduktion lagen. Die 1950er Jahre waren dadurch gekennzeichnet, daß das gesamte Programm von den Sendern mit den entstehenden Eigenkapazitäten produziert wurde. Dies kann darauf zurückgeführt werden, daß die Produktionstechnik damals so aufwendig war, daß sie als das Hauptproblem aufgefaßt wurde und es noch keine Alternativen auf dem freien Produktionsmarkt gab. In den 1960er Jahren kommt es zum ersten Mal zu einem „Outsourcing“ von Programmproduktion, einer Tendenz, die dann in den 1970er Jahren systematisch von den öffentlich-rechtlichen Sendern betrieben wird. Standen die Anfänge des „Outsourcings“ unter dem Zeichen eines Programmanhangs, so wurde die systematische Nutzung des Marktes seit den 1970er Jahren vor allem aus Kosteneinsparmotiven betrieben. Jedoch sind die öffentlich-rechtlichen Anstalten an ihren gesetzlich fest geschriebenen Programmauftrag gebunden und greifen nur im „fiction“-Bereich auf „unabhängige“ Produktionsfirmen zurück. Informationssendungen bleiben i.d.R. Eigenproduktionen. Die Privatsender nutzen den Markt als Programmlieferant in größerem Umfang als die öffentlich-rechtlichen Anstalten. Sie unterliegen keinem gesetzlich geregelten Programmauftrag und nutzen Produktionsfirmen, sowohl im „non-fiction“-Bereich, als auch im „fiction“-Bereich. Bei RTL ist die Eigenproduktion die kleinste Größe in den Aufwendungen für Programm und Auftragsproduktionen haben den größten Kostenumfang. Die Ursachen für Outsourcing konnten nicht grundlegend in einen größeren theoretischen Kontext gestellt werden, aber es zeigte sich, daß sie wahrscheinlich in einer Kombination aus wirtschaftlichen (vor allem Effizienz und Kostendruck), institutionellen (arbeitsrechtlichen) und technischen (Laufzeit einer Sendung) Faktoren begründet liegt.

Durch die permanente Ausweitung der Programmnachfrage an den „freien“ Markt, wurde die Anzahl und Bedeutung der TV-Produktionsfirmen, die hauptsächlich klein- und mittelständischen Zuschnitt haben,⁹⁸ größer. Diese Tendenz wurde auch für den Raum Köln aufgezeigt.



⁹⁶ Vgl. Braunschweig 1991:786.

2. ANALYTISCHER RAHMEN

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff von klein- und mittelständischen Unternehmen, von dem in dieser Untersuchung ausgegangen wird, geklärt, sowie zwei Flexibilitätsformen klein- und mittelständischer Unternehmen diskutiert. Daran anschließend wird eine an der Fragestellung orientierte Einführung in den Ansatz der flexiblen Spezialisierung erarbeitet. Auf der Grundlage des Ansatzes der flexiblen Spezialisierung werden die Variablen, anhand derer die interne Organisationsstruktur analysiert wird, beschrieben, operationalisiert und untersuchungsleitende Hypothesen aufgestellt. Als Abschluß des analytischen Rahmens wird ein Idealtypus der internen Organisationsstruktur einer flexibel spezialisierten Firma, bezogen auf die abhängigen Variablen, entworfen und in Vergleich zu einer Massenproduktionsfirma gestellt.

2.1 KLEIN- UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN

2.1.1 DEFINITION

Meiner Untersuchung liegt die OECD-Definition von klein- und mittelständischen Unternehmen zugrunde. Demnach werden Unternehmen in die Kategorie „klein“ eingeordnet, wenn sie weniger als 100 Mitarbeiter/-innen haben und in die Kategorie „mittelständisch“, wenn sie zwischen 100 und 499 Mitarbeiter/-innen haben.⁹⁹

Tabelle 4: Zahl der festen Mitarbeiter/-innen von 194 Film- und TV-Produktionsfirmen im Raum Köln, Quelle: Medienhandbuch Köln 1996

feste MA	1-5	6-10	11-15	16-25	26-40	60-80	100-160	keine Angabe
Firmen	79	31	15	1	3	3	4	58

Betrachtet man die Tabelle 4 (Seite 35), und mißt die Firmengröße an der Zahl der festen Mitarbeiter/-innen, dann können von den 136 Firmen, die Aussagen über die Zahl ihrer Festangestellten machen, 132 in die Kategorie „klein“ und vier in die Kategorie „mittelständisch“ eingeordnet werden. Unter den im Medienhandbuch Köln 1996 aufgeführten TV-Produktionsfirmen gibt es kein Großunternehmen. Doch denkt diese Festlegung die Möglichkeit einer „flexiblen“ Firmengröße, die durch

⁹⁹ Vgl. Loveman/Sengenberger 1990:6.

projektbezogene Arbeit unter Mitwirkung von freien Mitarbeitern/-innen entstehen kann, nicht mit. Diese kann aber für meine Analyse bedeutsam sein. Trotzdem habe ich mich entschieden, die Definition der OECD zugrunde zu legen, denn es ist möglich, verschiedene Einordnungen, beispielsweise mit **und** ohne Einbeziehung von projektbezogener Arbeit, bzw. freien Mitarbeitern/-innen (vgl. Tabelle 5, Seite 36), vorzunehmen. Die acht interviewten Firmen fallen ohne Einbeziehung freier Mitarbeiter/-innen alle in die Kategorie „klein“ (vgl. Tabelle 7, Seite 58). Werden die freien Mitarbeiter/-innen einbezogen, so ist Firma 80 permanent in die Kategorie „mittelständisch“ einzuordnen (105-110 Mitarbeiter/-innen). Die Firmen 34 und 4+15^f fallen temporär in die Kategorie „mittelständisch“. Loveman und Sengenberger schreiben, daß eine Definition von KMU nur für vergleichende Studien von Bedeutung sei und Größendimensionen ansonsten unwichtig seien.¹⁰⁰ Ich meine jedoch, daß jede Arbeit über KMU, vergleichend oder nicht, eine Definition von KMU anbieten muß, um die Untersuchung nachvollziehbar und vergleichbar zu machen.

Tabelle 5: Zahl der freien Mitarbeiter/-innen von 194 Film- und TV-Produktionsfirmen im Raum Köln, Daten erarbeitet aus: Medienhandbuch Köln 1996

freie MA	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	100-200	nach Bedarf	keine Angabe
Firmen	54	14	5	4	6	3	67	41

2.1.2 PASSIVE UND AKTIVE FORMEN VON FLEXIBILITÄT IN KMU

In dieser Arbeit werden Flexibilität und KMU nicht normativ betrachtet, d.h. es wird nicht bewertet, was Flexibilität für die einzelne Firma, den einzelnen Fall, bedeutet und Flexibilität wird nicht als Wert an sich betrachtet. Eine nicht normative Kategorisierung von Flexibilität in klein- und mittelständischen Unternehmen bieten PYKE und SENGENBERGER¹⁰¹ an und verweisen damit auf die mögliche Problematik von Flexibilität in KMU. Sie zeigen auf, daß es zwei Typen klein- und mittelständischer Flexibilität gibt, zum einen eine „aktive Beweglichkeit“¹⁰² und zum anderen eine „passive Fügsamkeit“¹⁰³. „Aktive Beweglichkeit“ ist ihrer Einschätzung nach

¹⁰⁰ Vgl. Loveman/Sengenberger 1990:6.

¹⁰¹ Vgl. Pyke, F. und W. Sengenberger 1992: Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues. In: Pyke, F. und W. Sengenberger (Hg.): Industrial Districts and Local Economic Regeneration. Genf. S. 3-29. Zukünftig zitiert: Pyke/ Sengenberger 1992, vgl. auch Semlinger 1993:166.

¹⁰² „Active versatility“, vgl. Pyke/Sengenberger 1992:14, vgl. auch Semlinger 1993:166.

¹⁰³ „Passive pliability“, vgl. Pyke/Sengenberger 1992:14, vgl. auch Semlinger 1993:166, er übersetzt „pliability“ mit „Beugsamkeit“.

das Charakteristikum von KMU, die Teil eines „industrial district“ (vgl. 0.3) sind.¹⁰⁴ Sie sind gekennzeichnet durch „the ability to exploit market niches and quickly respond to others, based on a skilled and polyvalent workforce“¹⁰⁵. Die Gefahr, der KMU ausgesetzt sind, ist jedoch, daß sie lediglich, „passiv fügsam“, auf äußeren Druck reagieren müssen, den ihre Kunden auf sie ausüben, was sich beispielsweise in selbstausbeuterischen Arbeitszeiten (an Abenden, an Wochenenden) und in einem extrem niedrigen Lohnniveau ausdrücken kann.¹⁰⁶ „For example, Benton found shoe firms in Madrid more interested in the advantages of tax evasion, low wages and bankruptcy laws than in investment in more productive equipment.“¹⁰⁷ In dieser Arbeit wird nicht entschieden, ob der einzelne Fall, der untersucht wird, aktiv oder passiv flexibel auf die Marktgegebenheiten reagiert, sondern grundsätzlich betrachtet, ob die jeweilige Firma intern flexibel organisiert ist. Jedoch sollte in diesem kurzen Abschnitt deutlich geworden sein, daß das Vorliegen von Flexibilität in KMU nicht ein grundsätzlich eindeutiger Zustand ist (vgl. 3.2.5), sondern durchaus, beispielsweise in seiner passiven Ausprägung, problematisiert werden kann.

2.2 DER ANSATZ DER FLEXIBLEN SPEZIALISIERUNG

Den theoretischen Anknüpfungspunkt der Analyse der internen Organisationsstrukturen der klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen im Raum Köln bildet der Ansatz der flexiblen Spezialisierung. Die Untersuchung klein- und mittelständischer Unternehmen hat es nahegelegt, diesen Ansatz als Ausgangspunkt zu wählen, da er KMU nicht nur als Randerscheinung oder Überbleibsel des modernen Kapitalismus zu denken vermag. Die klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen im Kölner Raum waren, wie durch den „Hintergrund der Handlung“ deutlich wurde, eben nicht der **ursprüngliche** organisationelle Rahmen der TV-Produktion in Deutschland, sondern entstanden erst seit den 1960er Jahren und waren bis in die 1970er Jahre eine Randerscheinung.¹⁰⁸ Vorher wurde, wie unter 1.1 gezeigt, die Produktion in vertikal integrierten, großen Fernsehsendern verwirklicht. Flexible Spezialisierung will die Tendenz der Produktion in klein- und mittelständischen oder dezentralisierten großen Firmen erklären und liefert

¹⁰⁴ Vgl. Pyke/Sengenberger 1992:14-15.

¹⁰⁵ Pyke/Sengenberger 1992:14.

¹⁰⁶ Vgl. Semlinger 1993:167.

¹⁰⁷ Sabel 1994:112.

¹⁰⁸ Von 194 Firmen, die 1996 im Kölner Raum existierten, entstanden nur 2 in den 1950er und 6 in den 1960er Jahren. Vgl. Tabelle 2, Seite 14.

Anhaltspunkte für einen Idealtypus¹⁰⁹ und eine Analyse der internen Organisationsstruktur einer postfordistischen und flexibel spezialisierten Fernsehproduktionsfirma. Einen ähnlichen theoretischen Ansatz bietet beispielsweise die „Regulationstheorie“.¹¹⁰ Diese Theorieströmung bezieht sich jedoch stark auf Makrostrukturen und schien mir für die Analyse von internen Organisationsstrukturen weniger geeignet. Ihre globale Herangehensweise würde den Rahmen meiner Diplomarbeit, die ich als klar und eng umrissene empirische Arbeit und nicht als ausführliche theoretische Diskussion angelegt habe, sprengen.

Die Beschränkung auf eine Theorie ermöglicht es zudem, eindeutige unabhängige Variablen zu identifizieren. Dennoch sollen bei Bedarf, d.h. wenn das empirische Material dieses verlangt, weitere Variablen herangezogen werden. Mit dieser Vorgehensweise möchte ich einerseits die Gefahr vermeiden, durch die Integration einer Vielzahl von Variablen von vornherein einen überkomplexen Erklärungsansatz zu liefern. Gleichzeitig soll jedoch vermieden werden, eine zu einfache und wenig überzeugende Erklärung zu liefern. Diese Methode folgt damit der Regel der abnehmenden Abstraktion, gemäß der Maxime, daß das, was mit dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung erklärt werden kann, nicht durch das Heranziehen weiterer Variablen erklärt werden muß.¹¹¹

Der Ansatz der Flexiblen Spezialisierung geht auf die Monographie „The Second Industrial Devide“ von Michael PIRE und Charles SABEL aus dem Jahre 1984 zurück. Die deutsche Übersetzung erschien ein Jahr später unter dem Titel „Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft“. Die Motivation zu ihrer Untersuchung begründet sich aus der von ihnen postulierten Krise des fordistischen Entwicklungsmodells, das ihrer Auffassung gemäß seit den 1920er Jahren in Nordamerika und Westeuropa die Vorherrschaft erlangt hat.

In dem Sammelband „Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft“ von ORTMANN, SYDOW und TÜRK ordnet BRACZYK den Ansatz der flexiblen Spezialisierung in die industriesoziologische Perspektive innerhalb der Organisationstheorie

¹⁰⁹ Der Ansatz liefert lediglich Anhaltspunkte, aus denen in dieser Arbeit ein Idealtypus der internen Organisationsstruktur einer flexibel spezialisierten Firma abstrahiert wird.

¹¹⁰ Eine Gegenüberstellung dieser beiden Ansätze und anderer Postfordismusstudien findet sich u.a. bei Hirst/Zeitlin 1991.

ein.¹¹² ELAM benennt den Ansatz als „neo-Smithian“-Perspektive, da er, wie Adam SMITH, einen Schwerpunkt der Analyse auf die Arbeitsteilung legt und diese mit Marktstrukturen in Beziehung setzt.¹¹³ ELAM grenzt, bezogen auf die Postfordismus-Debatte, die PIORE-SABELSche „neo-Smithian“-Perspektive von einer „neo-Schumpeterian“¹¹⁴- und einer „neo-Marxist“-Perspektive¹¹⁵ ab.¹¹⁶ Die Neo-Schumpeterianer sehen in der technologischen Entwicklung die Hauptdeterminante für die Erklärung von Transformationsprozessen, im Unterschied zur Perspektive PIORES und SABELS, für die flexible Spezialisierung nicht technologisch-deterministisch aus dem Zeitalter der Informationstechnologie abgeleitet werden kann, sondern diese Form der Organisation von Produktion unter jeglicher Phase von Technologieentwicklung denkbar ist. „While the neo-Schumpeterian and neo-Smithian perspective tend to see the information technology and flexible specialization as pervasive ready-made disciplines for the post-Fordist era, the régulation perspective [neo-Marxist perspective] sees the new rulebook of capitalist life as only partially written with room for many more co-authors.“¹¹⁷ Hier wird untersucht, ob die TV-Produktion im Raum Köln ein Beispiel für die vom Ansatz der flexiblen Spezialisierung vermutete „ready made discipline“ ist und flexibel spezialisierte Strukturen aufweist. In der vorliegenden Untersuchung wird der Ansatz der flexiblen Spezialisierung, der im Kontext der Postfordismus-Debatte steht, als Teil einer wirtschaftsgeographischen Perspektive eingeordnet. Er stellt eine

¹¹¹ Lindenberg, S. 1991: Die Methode der abnehmenden Abstraktion: Theoriegesteuerte Analyse und empirischer Gehalt. In: Esser, H. und K.G. Troitsch (Hg.): Modellierung sozialer Prozesse. Bonn. S. 29-78.

¹¹² Vgl. Braczyk, H.-J. 1997: Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortman, G., J. Sydow und K. Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen. S. 530-575. Zukünftig zitiert: Braczyk 1997.

¹¹³ Vgl. Elam, M. 1994: Puzzling out the Post-Fordist Debate: Technology, Markets and Institutions. In: Amin, A. (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 44. Zukünftig zitiert: Elam 1994.

¹¹⁴ Diese Perspektive führt, in Anlehnung an die „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ von Joseph A. Schumpeter (1912), die Entstehung des Postfordismus auf einen Prozeß der „kreativen Zerstörung“ zurück, der ca. alle fünfzig Jahre vorkommt und, in der Gegenwart, die fünfte Kondratiev-Phase mit einem informationstechnologischen Paradigma hervorbringt.

¹¹⁵ Mit diesem Theoriestrang bezieht sich ELAM auf die Ansätze der Regulationstheorie, in der die Krise des Fordismus als organische Krise, welche ein „Auseinanderfallen“ der beiden Komponenten „Akkumulationsregime“ und „Regulationsweise“ bedeutet, interpretiert wird. Das zukünftige, „zufällige“ wieder Zusammenfinden dieser Komponenten, sehen sie als historisch offenen, noch unentschiedenen Prozeß an.

¹¹⁶ Vgl. Elam 1994:43-70.

¹¹⁷ Elam 1994:66.

Möglichkeit dar, Regionalökonomien zu analysieren,¹¹⁸ was hier mit dem Teilbereich „interne Organisationsstrukturen der Firmen der TV-Produktion im Raum Köln“ geleistet wird. An diesen Teilbereich anschließen sollte, um eine vollständige Analyse im Sinne des Ansatzes der flexiblen Spezialisierung zu leisten, eine Analyse der externen Unternehmensbeziehungen der TV-Produktionsfirmen im Raum Köln (vgl. 0.3).¹¹⁹

Als Ursache für die Krise des Fordismus oder des Massenproduktions-Massenkonsumptions-Modells seit den 1970er Jahren, identifizieren PIRE und SABEL zwei Tendenzen: Zum einen eine Veränderung der Marktstruktur, ausgedrückt durch Nachfragestagnation und eine Steigerung der Nachfrage nach nicht-standardisierten Qualitätsprodukten, und zum anderen den Aufstieg flexibler Maschinen und Arbeitspraktiken.¹²⁰ Die Lösung der Krise sehen sie als historisch kontingent an, jedoch gehen sie von zwei Lösungen aus, in welche die Krise münden könnte: 1. „Inter- oder Multinationalen Keynesianismus“¹²¹, 2. „Flexible Spezialisierung“¹²².

Mit ihrem Ansatz entwickeln PIRE und SABEL eine alternative Wirtschaftsgeschichte zu den gängigen Perspektiven neoklassischer und marxistischer Modelle und zwar ab dem 19. Jahrhundert.¹²³ Sie verwerfen die These der Zwangsläufigkeit des fordistischen Modells, sowie historischen Determinismus und zeigen auf, daß es Alternativen dazu gegeben hat und gibt. Als Alternative zu „Fordismus/Massenproduktion“ existiert demnach eine Produktionsorganisation, die sie mit dem Begriff „flexible Spezialisierung“ benennen. Die alternativen Modelle werden von ihnen als Idealtypen¹²⁴ beschrieben. Welches der beiden

¹¹⁸ Vgl. Heeg, S. 1996: Schöne neue Welt? Zur Postfordismus-Debatte in der Geographie. In: Berliner Debatte INITIAL 7(6). S. 24. Zukünftig zitiert: Heeg 1996.

¹¹⁹ „Die neuen Organisationsstrukturen haben je eine unternehmensinterne und -externe Dimension“: Intern werden die Arbeitsbeziehungen und extern die Unternehmensbeziehungen reformuliert.“ Heeg 1996:31, Anmerkung 2:

¹²⁰ Vgl. Amin 1994:15.

¹²¹ Vgl. Piore/Sabel 1989:279-285.

¹²² Vgl. Piore/Sabel 1989:286-310.

¹²³ Vgl. Piore/Sabel 1989:16-27.

¹²⁴ Max Weber entwickelte Idealtypen als Analysemethode und stellte in dieser Form mit seinem Bürokratiemodell den Idealtypus der „legalen Herrschaft mit bürokratischem Verwaltungsstab“ auf, der später von den Kontingenztheoretikern (oder den Theoretikern des situativen Ansatzes) dahingehend kritisiert werden sollte, daß er mit den empirischen Befunden nicht übereinstimme (sie mißinterpretierten die Methode der Idealtypen). Sie stellten daraufhin ein Modell auf, in dem eine organische Organisationsstruktur einer mechanistischen gegenübergestellt wird, die der Gegenüberstellung „flexibler Spezialisierung“ und „Massenproduktion“ ähnelt. Vgl. Kieser/Kubicek 1992:35-36 und 49.

Produktionsmuster¹²⁵ letztendlich im Vordergrund steht, sehen sie als das Ergebnis „einer kontingenten Konstellation technologischer, (markt-)ökonomischer und politisch-institutioneller Faktoren [...]“¹²⁶ Darüber hinaus werden ideelle Faktoren von ihnen als Erklärungsmuster angeführt.¹²⁷ In der Debatte um postfordistische Formen der Produktionsorganisation gibt es neben der Interpretation eine eventuell herannahenden postfordistischen Zeitalters flexibler Spezialisierung ein Interpretation der Gegenwart als Übergangsphase zu einem neo-Fordismus, „whether of the neo-Taylorist variety in many labour-intensive industries, or the revival of Fordism itself, but with the use of dedicated automatic technologies of production.“¹²⁸ In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, ob die Organisation der TV-Produktion in klein- und mittelständischen Firmen im Raum Köln als Teil der ersten Interpretation, also als „flexible Spezialisierung“, dargelegt werden kann.

PIORE und SABEL bringen ihre Einschätzung von historischer Kontingenz folgendermaßen auf den Punkt: „Unter etwas anderen historischen Bedingungen, so unser Gedankengang, hätten Unternehmen, die sich einer Kombination von handwerklichem Können und **flexibler Betriebsorganisation** bedienen, eine zentrale Rolle im modernen wirtschaftlichen Leben spielen können.“¹²⁹ Massenproduktion in vertikal integrierten Strukturen wird demnach nicht als „Schicksal der Moderne“ betrachtet. „Die Ökonomie wird von Akteuren in Handlungskontexten und unter Bedingungen von Interessens- und Akteurskonstellationen gestaltet, wirtschaftliche Akteure bringen governances zur Ordnung ihrer wirtschaftlichen Belange in Abhängigkeit von der sozialen Praxis hervor, die sie entfaltet haben. Diese Sichtweise impliziert die Möglichkeit der Koexistenz vieler Ordnungen, sie ist offen für die theoretische Integration der Beobachtung, daß oftmals Zufälle in der Wahl von technischen und organisatorischen Mitteln eine Rolle spielen [...]“¹³⁰

¹²⁵ Das Produktionsmuster einer Firma setzt sich aus einer internen und einer externen Struktur (Verhältnis der Firma zu ihrer Umwelt) zusammen. In meiner Untersuchung liegt das Augenmerk auf der internen (Organisations-)Struktur, als Teil des gesamten Produktionsmusters.

¹²⁶ Brandt 1986:105. Vgl. auch Piore/Sabel 1989:28-55; 286.

¹²⁷ Vgl. Piore/Sabel 1989:55-59.

¹²⁸ Storper, M. 1994: The Transition to Flexible Specialization in the US Film Industry: External Economies, the Division of Labour and the Crossing of Industrial Devides. In: Amin, A. (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 196. Zukünftig zitiert: Storper 1994.

¹²⁹ Piore/Sabel 1989:13. Hervorhebung: E.Q.

¹³⁰ Braczyk 1997:559. In der vorliegenden Analyse werden die Handlungen und Beziehungen von Akteuren und ihre Bedeutung für die interne Organisationsstruktur einer Firma vernachlässigt (vgl. 0.3).

Ähnlicher Erklärungsmuster bedient sich der, ebenfalls historischen Determinismus verwerfende, neo-Marxistische bzw. neo-Gramscianische Ansatz des „transnationalen historischen Materialismus“ von Robert W. Cox, der bisher nur am Rande in der Postfordismus-Debatte in Erscheinung getreten ist und eher in den Theorien der Internationalen Beziehungen als „interpretativer Ansatz“ Beachtung findet. Er erklärt (relative) Stabilität und Transformation von historischen Strukturen, so auch die Entstehung und Krise des Fordismus, durch das spezifische, zufällige Zusammenpassen oder Auseinanderfallen dreier gesellschaftlicher Kräftekonstellationen im geschichtlichen Prozeß: materielle Fähigkeiten, Ideen und Institutionen, deren Verhältnis er als reziprok ansieht.¹³¹ Er analysiert die Organisation der Produktion, Staatsformen und Weltordnungen und setzt diese drei Analyseebenen in eine Beziehung. Auch COX geht es, wie dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung, um die Erarbeitung von Handlungskontexten der Akteure verschiedener geschichtlicher Perioden, also um die Überwindung eines einfachen Akteurs-Interaktions-Paradigmas, was bedeutet, daß den Akteuren keine konstante Handlungsrationalität unabhängig von Raum und Zeit zugesprochen wird. In beiden Ansätzen wird aufgezeigt, daß Ideen und Paradigmen einem permanenten Veränderungsprozeß unterliegen. Es geht um die Erklärung von Strukturveränderungen des Kapitalismus, im Ansatz der flexiblen Spezialisierung als „industrial divides“ benannt, „which are shifts from one hegemonic technological-organizational model of production, such as Fordism, to another, such as a putative post-Fordism.“¹³² War im Zeitalter des Fordismus, mit der Massenproduktion als hegemonialer Organisationsform der Produktion,¹³³ die Idee einer „effizienten“ Fabrik als einer großen Maschine, an dem jedes Teil (inklusive Mensch) seinen festen Platz hat, der Grundgedanke, so setzt sich heute die Idee der Flexibilität¹³⁴ (auch der Menschen) als Voraussetzung für eine „effiziente“ Organisation als Nonplusultra durch. Außerdem haben beide Ansätze gemein, daß sie vom Strukturalismus abgegrenzt werden können, Nichtstatik historischer Strukturen implizieren und von der Kontingenz historischer Prozesse ausgehen.¹³⁵ Entscheidend ist für diese Theorien, daß Ökonomie nicht als allein

¹³¹ Vgl. Cox, R.W. 1987: *Production, Power and World Order. Social Forces in the Making of History*. New York. Zukünftig zitiert: Cox 1987 und Cox, R.W. 1983: *Gramsci, Hegemony and International Relations: An Essay in Method*. In: *Millenium. Journal of International Studies*. Vol. 12. No. 2. S. 162-175. Zukünftig zitiert: Cox 1983.

¹³² Storper 1994:197.

¹³³ Vgl. Cox 1987: 274ff.

¹³⁴ Flexibilitätsdefinition: „Biegsamkeit“ siehe Seite 46.

¹³⁵ Auch die französische Regulationstheorie steht in diesem Kontext. Sie grenzt sich ab vom strukturalistischen Marxismus Althusers: „Wir ‘Regulationisten’ sind auf irgendeine

erklärendes Muster angesehen wird, wie es vor allem in wirtschaftswissenschaftlichen Kontexten vertreten wird. Dem gemäß funktionieren Märkte nicht allein nach dem ökonomischen Prinzip, nach dem Ausschlußprinzip und nach dem Kriterium „Effizienz“.¹³⁶ „Or, to put it more pedantically, if there is no general equilibrium, then the fates of industrial sectors are outcomes of a contingent history.“¹³⁷ PIORE und SABEL beziehen in ihrer historischen Analyse neben (markt-)ökonomischen Faktoren auch politisch-institutionelle, technologische und ideelle Faktoren für die Erklärung ökonomischer Organisation ein und legen damit den Grundstein für die Denkbarkeit und Erklärung von Kontingenz.

In meiner Untersuchung wird davon ausgegangen, daß flexible Spezialisierung ein Charakteristikum von Postfordismus ist.¹³⁸ Die Vorstellung, daß PIORES und SABELS Konzept der „flexiblen Spezialisierung“ als ein Charakteristikum von Postfordismus interpretiert werden kann, wird beispielsweise von HEEG geteilt. Sie bezeichnet die Monographie PIORES und SABELS als die erste Arbeit über eine postfordistische Restrukturierung von Wirtschaft und Gesellschaft „mit einer inhärenten räumlichen Logik“¹³⁹. Sie schreibt weiter: „Piore/Sabel (1984) stießen mit ihrer Untersuchung über klein- und mittelständische Unternehmen [...] eine intensive Forschungstätigkeit im Feld von neuen Produktions-, Organisations- und Arbeitsmodellen an. Nach ihren Analysen deutete sich mit dem Modell der dort realisierten flexiblen Spezialisierung, die auf der räumlichen und organisationellen Verkettung hochspezialisierter Betriebe einer Produktionsgruppe aufbaut, ein postfordistischer Ausweg aus der Krise des fordistischen Produktionsmodells an.“¹⁴⁰ In der PIORE-SABELSchen Perspektive wird mit Postfordismus eine Regionalisierung¹⁴¹ der Ökonomie verbunden.

Weise ‘aufsässige Kinder’ von Althusser.“ Lipietz, A. 1992: Vom Althusserianismus zur „Theorie der Regulation.“ In: Demirovic, A. u.a. 1992 (Hg.): Hegemonie und Staat. Kapitalistische Regulation als Projekt und Prozeß. Münster. S. 9.

¹³⁶ Antonio Gramsci benennt eine solche Perspektive, z.B. auch eine ökonomistische Interpretation von Marx, als „Vulgär-Materialismus“. Vgl. Gramsci 1967:183.

¹³⁷ Storper 1994:199.

¹³⁸ Vgl. z.B. Asheim 1992:45, Heeg 1996:24.

¹³⁹ Heeg 1996:24.

¹⁴⁰ Heeg 1996:24.

¹⁴¹ Eine andere Interpretation von Postfordismus ist, daß dieser mit einer zunehmenden Globalisierung der Ökonomie oder aber einer Kopplung beider Phänomene einhergeht: Diese Perspektiven werden in der vorliegenden Analyse der TV-Produktionsfirmen des Raumes Köln vernachlässigt. Interessierte schauen bei: Amin, A. und A. Malmberg 1994: Competing Structural and Institutional Influences on the Geography of roduction in Europe. In: Amin, A. (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 228. Zukünftig zitiert: Amin/Malmberg 1994 und Amin, A. und K. Robins 1990: The re-emergence of regional

„Die Unternehmen an den untersuchten Standorten zeichnen sich demgemäß durch neue Organisationsstrukturen aus, die es ihnen möglich machen, schneller und effektiver auf Nachfrageänderungen zu reagieren [...].“¹⁴² Die Idee, daß der Kapitalismus in der Gegenwart an eine zweite industrielle Wegscheide („second industrial divide“) gelangt ist, die das fordistische Modell in Richtung flexible Spezialisierung auflöst, kommt auch dadurch zustande, daß „the institutions that once held the Fordist system together - stabilizing demand at high levels and with a high level of intertemporal certainty - have been broken down by the shocks suffered in the capitalist economies starting with the late 1960s.“¹⁴³ Dies zeigt sich z.B. durch die Auflösung des Gold-Dollar-Standards in den 1970er Jahren und den damit einhergehenden Hegemonieverlust der pax americana.

Wenn **Massenproduktion** als Produktion standardisierter Produkte mit spezialisierten Ressourcen beschrieben werden kann, dann kann **flexible Spezialisierung** als Produktion spezialisierter Produkte mit nicht-spezialisierten Ressourcen dargestellt werden.¹⁴⁴ Massenproduktion wird organisatorisch in vertikal integrierten Großunternehmen realisiert, flexible Spezialisierung in eher vertikal desintegrierten Organisationsstrukturen, wie dezentralisierten großen Firmen oder KMU.¹⁴⁵ „Flexible Spezialisierung ist eine Strategie permanenter Innovation, der Anpassung an sich ständig verändernde Bedingungen, und nicht der Versuch, diese unter Kontrolle zu halten. Eine solche Strategie beruht auf flexibler, für verschiedene Produktionszwecke einsetzbarer Technologie, auf den Fähigkeiten qualifizierter Arbeiter und darauf, daß - auf politischem Wege - eine industrielle Kommune geschaffen wird [...].“¹⁴⁶ Als das prominenteste empirische Beispiel für flexible Spezialisierung in einem klein- und mittelständischen Kontext seit der Krise des Fordismus gilt das „Dritte Italien“, ein „Geflecht technologisch hochentwickelter, außerordentlich flexibler Industriebetriebe“¹⁴⁷, in dem klein- und mittelständische Unternehmen in einem Wechselspiel aus Kooperation und Konkurrenz gemeinsam Produkte in Kleinseri-

economies? The mythical geography of flexible accumulation. In: Environment and Planning D: Society and Space. Vol. 8. S. 7-34, oder Amin 1993. Einen Überblick leistet Heeg 1996:24-31.

¹⁴² Heeg 1996:25.

¹⁴³ Storper 1994:198.

¹⁴⁴ Vgl. Brandt 1986:109 und Sabel, C. 1986: Struktureller Wandel der Produktion und neue Gewerkschaftsstrategien. In: Prokla. 16. Jg. Heft 62. S. 45. Zukünftig zitiert: Sabel 1986.

¹⁴⁵ Vgl. Loveman/Sengenberger 1990:47.

¹⁴⁶ Piore/Sabel 1984:26.

¹⁴⁷ Piore/Sabel 1984:26.

enfertigung herstellen und „economies of scope“ ausnutzen. „Erklären wollen die Autoren den bemerkenswerten Erfolg auch dieser neuen Formen der Craft Production¹⁴⁸ durch deren Fähigkeit, sich auf der Basis von Kleinserienfertigung und **wenig formalisierten Organisationsformen** in flexibler Weise auf neue und schnell wachsende Bedürfnisse einzustellen und darüber hinaus solche Bedürfnisse selbst zu erzeugen; weiter durch die hohe Innovationsbereitschaft dieser Produktionszweige, die ihrerseits auf einer weitgehenden Aufhebung der Teilung von körperlicher und geistiger Arbeit oder, besser, auf einer Durchdringung von materiellen und immateriellen Produktionsprozessen beruht; schließlich durch die hohe Risikobereitschaft, die ihre Grundlage in der engen Verbindung von Eigentum und Verfügungsgewalt in der Person von Unternehmenseigentümern und in der Chance hat, mit geringem Eigenkapital das eigene technologische Wissen zur Grundlage unternehmerischer Tätigkeit zu machen.“¹⁴⁹

Bezüglich der Bedeutung des Ansatzes der flexiblen Spezialisierung für die Analyse interner Organisationsstrukturen, kann gesehen werden, daß eine „flexible Betriebsorganisation“ und „wenig formalisierte Organisationsformen“ zwar als Anhaltspunkte für eine interne Organisationsstruktur, die dem Idealtypus von flexibler Spezialisierung entspricht, begriffen werden können, aber diese Beschreibung ist wenig konkret. „*Flexibilität plus Spezialisierung*“¹⁵⁰ ist das Charakteristikum flexibel spezialisierter Firmen. Um eine Konkretisierung der wenig wirklich konkreten Ausführungen PIORES und SABELS zu der Ausgestaltung flexibel spezialisierter interner Organisationsstrukturen zu bekommen und weitere Anhaltspunkte für eine Operationalisierung (vgl. 2.3) zu erarbeiten, wird im folgenden zunächst der Begriff „**Flexibilität**“ näher definiert und anschließend der Begriff „flexible **Spezialisierung**“ (nicht das Konzept) in Kontrast zu „Standardisierung“ (= „starrer **Spezialisierung**“) gesetzt. Anschließend wird eine Präzisierung der Bedeutung von „flexibler Betriebsorganisation“ für die betrachteten abhängigen Variablen, als „Idealtypus der internen Organisationsstrukturen einer flexibel spezialisierten Firma“, vorgestellt und einem idealtypischen Massenproduktionsunternehmen gegenübergestellt.

¹⁴⁸ „Craft Production meint bei Piore und Sabel, anders als die deutsche Übersetzung des Begriffs mit ‘handwerkliche Produktion’, klein- und mittelbetriebliche Formen industrieller Produktion.“ Brandt 1986:106, FN 1.

¹⁴⁹ Brandt 1986: 110-111. Hervorhebung E.Q.

¹⁵⁰ Piore/Sabel 1989:298. Hervorhebung im Text.

„**Flexibilität**, die (Gen -): Biagsamkeit [lat.]“¹⁵¹

2.2.1 FLEXIBILITÄT

„Mit dem Ende des auf Massenproduktion basierenden Fordismus bricht nunmehr das ‘Zeitalter der Flexibilität’ an [...]“¹⁵² So umschreibt GRABHER den Standpunkt der „neuen Orthodoxie“¹⁵³, wie er und andere,¹⁵⁴ den Ansatz der flexiblen Spezialisierung - und die Regulationstheorie - benennen. „Massenproduktion/Fordismus gleich Rigidität“ und „flexible Spezialisierung/Postfordismus gleich Flexibilität“, könnte die einfache Logik sein, die aus dem idealtypischen, dualistischen¹⁵⁵ Modell PIORES und SABELS abgeleitet wird. Doch wie einleitend schon erwähnt, verkommt der Begriff „Flexibilität“ dann zu einer Art Leerformel, die auf alles paßt, was nicht Massenproduktion ist und jedes KMU wäre per se unter die Kategorie „flexible Spezialisierung“ einzuordnen.¹⁵⁶ Doch um zu entscheiden, ob eine Unternehmung oder Branche der flexiblen Spezialisierung zugeordnet werden kann, muß definiert werden, wie eine solche Flexibilität ausgeprägt sein und was der Begriff „Spezialisierung“ in der Begriffskombination bedeuten kann. Im folgenden werden nur Flexibilitätsformen diskutiert, die sich auf die internen Organisationsstrukturen von Unternehmen beziehen.

PIORE und SABEL beschreiben, daß „Flexibilität - verglichen mit dem Typus des amerikanischen Konzerns im 20. Jahrhundert“¹⁵⁷ - der bedeutendste Grundzug einer flexibel spezialisierten Organisationsform sei. Dies beinhalte „die Fähigkeit, durch die Umgruppierung ihrer Komponenten den Produktionsprozeß kontinuierlich

¹⁵¹ Verlag Enzyklopädie (Hg.): Fremdwörterbuch. Leipzig 1959.S. 196.

¹⁵² Grabher, G. 1994: Lob der Verschwendung. Redundanz in der Regionalentwicklung: Ein sozioökonomisches Plädoyer. Berlin. S. 67. Zukünftig zitiert: Grabher 1994.

¹⁵³ Grabher 1994:55. Die Begrifflichkeit „neue Orthodoxie“ wird auch von PIORE und SABEL verwendet (1989:55). Bei Ihnen steht sie im Zusammenhang mit ihren Ausführungen zum „technologischen Scheidepunkt“ („industrial divide“). An einem solchen Scheidepunkt kann es zu einer „neuen Orthodoxie“, einem neuen Paradigma im Sinne T.S. KUHNs („umfassendes Weltverständnis“) kommen, indem der bisher vorherrschende industrielle Entwicklungsweg (die „alte Orthodoxie“) aufgegeben und durch einen neuen ersetzt wird. Sie gingen 1984 davon aus, daß die Industrieländer an einem solchen Scheidepunkt stünden und das neue „umfassende Weltverständnis“, die „neue Orthodoxie“, könnte (das sehen sie als kontingent an) „flexible Spezialisierung“ heißen.

¹⁵⁴ Z.B. Amin/Robins 1989:8.

¹⁵⁵ Zur Entwicklung der dualistischen Perspektive bei Piore, vgl. Elam 1994:50-52.

¹⁵⁶ Vgl. Asheim 1992:47.

¹⁵⁷ Piore/Sabel 1989:298.

umzugestalten.“¹⁵⁸ Im Ansatz der flexiblen Spezialisierung bezieht sich Flexibilität in der internen Organisationsstruktur auf die „nicht-spezialisierten Ressourcen“¹⁵⁹, z.B. die Flexibilität im Einsatz der Beschäftigten (Mitarbeiter/-innen) und der verwendeten Technologie.

ASHEIM, FLECKER/SCHIENSTOCK und SHAPIRO, ABERCROMBIE, LASH und LURY sprechen im Bereich der Mitarbeiter/-innen einer Firma von zwei Arten von Flexibilität: Zum einen von **numerischer** und zum anderen von **funktionaler Flexibilität**.¹⁶⁰ „Numerische Flexibilität beruht auf einer Ausdehnung prekärer Arbeitsverhältnisse, die einen schnellen Abbau und Zuwachs der Belegschaft ermöglichen.“¹⁶¹ Diese Form der Flexibilität kann durch den projektbezogenen Einsatz freier Mitarbeitern/-innen realisiert werden und steht im Zusammenhang mit einer Deregulierung des Arbeitsmarktes.¹⁶² In der Bundesrepublik Deutschland wurden mit dem Beschäftigungsförderungsgesetz von 1986 Zeitverträge offiziell zugelassen. Laut POLLERT wurde diese gesetzliche Regelung in größerem Umfange von KMU genutzt, und zwar in Form von kurzfristigen Anstellungen von Mitarbeiter/-innen.¹⁶³

Funktionale Flexibilität beinhaltet „die Auflösung einzelner Berufsfelder und den multifunktionalen Einsatz von mehrfach qualifizierten Arbeitskräften [...]“¹⁶⁴ Diese Mehrfachqualifikation kann auf formellem und informellem Wege erlangt werden.¹⁶⁵ Funktionale Flexibilität wird nach POLLERT hauptsächlich von der Kernbelegschaft

¹⁵⁸ Piore/Sabel 1989:298.

¹⁵⁹ Vgl. Sabel 1986:45.

¹⁶⁰ Vgl. Asheim 1992:48, Flecker, J. und G. Schienstock 1991: Einleitung. In: Flecker J. und G. Schienstock (Hg.): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation. München. S. 2. Zukünftig zitiert: Flecker/Schienstock 1991 und Shapiro, D., N. Abercrombie, S. Lash und C. Lury 1994: Flexible Specialization in the Culture Industries. In: Ernste, H. und V. Meier (Hg.): Regional Development and Contemporary Industrial Response. Extending Flexible Specialization. London. S. 181. Zukünftig zitiert: Shapiro u.a. 1994. Zu funktionaler Flexibilität und flexibler Spezialisierung vgl. Pollert, A. 1991: Flexibilität - eine fixe Idee? In: Flecker J. und G. Schienstock (Hg.): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation. München. S. 20. Zukünftig zitiert: Pollert 1991.

¹⁶¹ Flecker/Schienstock 1991:2.

¹⁶² Zum Zusammenhang zwischen Deregulierung und Arbeitsflexibilität vgl. Pollert 1991:11-12.

¹⁶³ Vgl. Pollert 1991:12.

¹⁶⁴ Flecker/Schienstock 1991:2.

¹⁶⁵ Vgl. Asheim 1992:48.

realisiert, spricht: den Festangestellten und „festen freien“ Mitarbeiter/-innen,¹⁶⁶ obwohl natürlich auch freie Mitarbeiter/-innen funktional flexibel sein können. Gemäß GRABHER bildet eine hohe und breite Qualifikation der Mitarbeiter/-innen, also funktionale Flexibilität, in Kombination mit „einer polyvalenten Organisationsstruktur“¹⁶⁷ die „betriebsorganisatorische Quintessenz“¹⁶⁸ in der Diskussion um flexible Spezialisierung.

Eine weitere Form von Flexibilität der internen Organisationsstruktur ist die einer **flexiblen Regelung von Arbeitszeit**, je nach Arbeitsbedarf. In einer Firma mit flexiblen Arbeitszeiten ist die Arbeitszeit nicht konstant und fest geregelt, sondern wird den jeweiligen - nicht konstanten - Bedürfnissen des Produktionsprozesses angepaßt.

Flexibilität in der internen Organisationsstruktur kann weiter durch den Einsatz **flexibler Technologien** zum Ausdruck kommen. Flexible Technologien zeichnen sich dadurch aus, daß sie vielfältig einsetzbar sind und eine kurzfristige und kostengünstige Verlagerung von einem Produkt zu einem anderen erlauben.¹⁶⁹ Diese flexible Technologie wird häufig in enger Verbindung mit der Entwicklung der Computertechnologie interpretiert. Piore und Sabel weisen jedoch darauf hin, „daß auch andere Technologien als die Computertechnologie genutzt werden und [...] daß unter geeigneten Wettbewerbsbedingungen durch Flexibilisierung auf *jedem* Niveau der technologischen Entwicklung die Leistungsfähigkeit gesteigert wird. [...]. Aus dieser [...] Perspektive ist der Einsatz von Computern in der verarbeitenden Industrie eben so sehr das Ergebnis von Verschiebungen in den **Wettbewerbsbedingungen**, die Flexibilität begünstigen, wie auch ein Ergebnis von Fortschritten in der Computertechnologie.“¹⁷⁰

¹⁶⁶ Vgl. Pollert 1991:15.

¹⁶⁷ Grabher 1994:54.

¹⁶⁸ Grabher 1994:54.

¹⁶⁹ Vgl. Piore/Sabel 1989:39-40.

¹⁷⁰ Piore/Sabel 1989:286-287. Erste Hervorhebung im Text, zweite Hervorhebung: E.Q.

„**Spezialisierung**, die: Beschränkung auf ein [Fach]gebiet [und die Erlangung besonderer Kenntnisse darin].“¹⁷¹

2.2.2 FLEXIBLE VERSUS STARRE SPEZIALISIERUNG

Das theoretische Konstrukt „flexible Spezialisierung“ zeichnet sich, wie an der Zusammensetzung des Begriffes unschwer zu erkennen, durch „*Flexibilität plus Spezialisierung*“¹⁷² aus. „Spezialisierung“ wird in der Organisationstheorie gleichgesetzt mit dem Begriff „Arbeitsteilung“, d.h. die jeweiligen Mitarbeiter/-innen spezialisieren sich auf einen Teilbereich im gesamten Arbeitsprozeß: ein Mitarbeiter einer Schreinerei stellt nur Stuhlbeine her, ein anderer nur Sitzflächen etc.¹⁷³ Anders als diese organisationstheoretische Bedeutung, bezieht sich „Spezialisierung“ innerhalb des Begriffs „flexible Spezialisierung“, auf den Arbeitsbereich einer gesamten Firma und/oder die Firmen einer Region und auf die Produkte, die dort erstellt werden. Eine flexibel spezialisierte Firma ist **flexibel**, weil sie „durch die Umgruppierung ihrer Komponenten den Produktionsprozeß kontinuierlich“¹⁷⁴ umgestalten kann und sie ist „zugleich auch insofern **spezialisiert**, als die Anzahl möglicher Neuarrangements begrenzt ist und dem Ziel der Umstrukturierung Grenzen gesetzt sind. Eine dieser Beschränkung ist die von allen Beteiligten geteilte Überzeugung, welche Art von Produkten ‘ihre’ Industrie herstellen solle.“¹⁷⁵ Es geht um die Spezialisierung auf eine bestimmte Produktgruppe durch eine Firma und die Firmen einer Region. PIORE und SABEL drücken diese Festlegung auf bestimmte Produkte folgendermaßen aus: „IBM Produziert Computer, Boing Flugzeuge; Motte Textilien: Es gibt einen unverwechselbaren Mailänder Stil bei Bekleidung, einen ganz charakteristischen japanischen Touch bei Werkzeugmaschinen.“¹⁷⁶ Der Arbeits- bzw. Produktbereich der Firma ist somit inhaltlich festgelegt.

Jedoch kann diese - flexible - Spezialisierung abgegrenzt werden von „**Standardisierung**“, die in der Massenproduktion vorzufinden ist. „Standardisierung“ ist dieser Logik entsprechend ebenfalls eine Form von Speziali-

¹⁷¹ Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion 1974: Duden. Das Fremdwörterbuch. Mannheim, Wien, Zürich. S. 683. Zukünftig zitiert: Duden 1974.

¹⁷² Piore/Sabel 1989: 298.

¹⁷³ Vgl. Kieser/Kubicek 1992: 75.

¹⁷⁴ Piore/Sabel 1989:298.

¹⁷⁵ Piore/Sabel 1989:298. Hervorhebung: E.Q.

¹⁷⁶ Piore/Sabel 1989:298.

sierung, allerdings eine „**starre Spezialisierung**“. Standardisierung - oder „starre Spezialisierung“ - bedeutet, daß Umgruppierungen der Komponenten des Produktionsprozesses nicht nötig bzw. möglich sind und immer das gleiche Produkt hergestellt wird. „Flexible Spezialisierung“ meint hingegen die „Herstellung **spezialisierter** Güter mit allgemeinen Produktionsmitteln. Da das Produkt sehr speziell und sein Markt sehr begrenzt ist, muß seine **Herstellung ständig neu organisiert werden** [...]“¹⁷⁷

Vier konkrete Komponenten einer internen Organisationsstruktur, die, wenn sie in einer Firma „flexibel“ oder „flexibel spezialisiert“ ausgeprägt sind, daran beteiligt sind, daß die Herstellung der Produkte ständig umorganisiert werden kann, werden nun operationalisiert.

2.3 OPERATIONALISIERUNG DER VARIABLEN UND HYPOTHESENGENERIERUNG

Die Untersuchung der internen Organisationsstruktur wird anhand der folgenden abhängigen Variablen durchgeführt: 1. Firmengröße, 2. Arbeitsbereich, 3. Arbeitszeit und 4. Arbeitsteilung. Die Variablen „Firmengröße“, „Arbeitszeit“ und „Arbeitsteilung“ werden daraufhin untersucht, ob die der Charakteristik „Flexibilität“ entsprechen, die Variable „Arbeitsbereich“, ob sie der Charakteristik „flexible Spezialisierung“ im Sinne der Definition unter 2.2.2 entspricht. Die unabhängigen Variablen, die in die Hypothesen eingehen, sind gemäß dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung (markt-)ökonomischer, politisch-institutioneller und/oder technologischer Natur. In einem eigenen Abschnitt (3.2.5) werden ideelle Faktoren als Erklärung herangezogen. Im folgenden werden die Variablen operationalisiert und untersuchungsleitende Hypothesen hergeleitet.

2.3.1 FIRMENGRÖÖE

Als Teil der internen Organisationsstruktur der interviewten Firmen wird ihre Firmengröße als abhängige Variable dahingehend untersucht, auf welchem Punkt des Kontinuums „flexibel - starr“ sie liegt. Sie wird hier durch die Addition verschiedener Mitarbeiterkategorien bestimmt. Grundsätzlich hat eine Firma drei Möglichkeiten, Mitarbeiter/-innen an sich zu binden. Zum ersten „**feste Mitarbeiter/-innen**“, d.h. Angestellte, die durch einen festen Vertrag an die Firma gebunden sind. Zum

¹⁷⁷ Piore/Sabel 1989:36-37. Hervorhebung: E.Q.

zweiten „**freie Mitarbeiter/-innen**“¹⁷⁸, d.h. Mitarbeiter/-innen, die projektbezogene Zeitverträge mit der Firma haben, aber nicht fest an diese Firma gebunden sind und zum dritten, „**feste freie Mitarbeiter/-innen**“, d.h. Mitarbeiter/-innen, die permanent für die Firma arbeiten, in der Firma ein und aus gehen, aber nicht über den Festangestellten-Status verfügen. Sie arbeiten in der Hauptsache für diese Firma, aber können teilweise auch für andere Firmen tätig sein. Meistens haben „feste freie Mitarbeiter/-innen“, wie feste Mitarbeiter/-innen, einen Schreibtisch, Telefon etc., sprich: einen eigenen Arbeitsplatz, in der betreffenden Firma. Jedoch gibt es auch Fälle von permanenter „Heimarbeit“ (z.B. Autoren) unter „festen freien Mitarbeiter/-innen“.

Die Flexibilität der Firmengröße, läßt sich anhand der Konstanz der Zusammensetzung dieser drei Anbindungsformen über die Zeit bestimmen. Die festen Teile, also feste und feste freie Mitarbeiter/-innen, sind über die Zeit hin konstant. Mögliche Variationen in der Größe einer Firma können durch eine variierende Anzahl freier Mitarbeiter/-innen in verschiedenen Zeiten auftreten. Ist die Anzahl der freien Mitarbeiter/-innen über die Zeit konstant,¹⁷⁹ so kann man von einer **starrten Firmengröße** sprechen, variiert sie, handelt es sich um eine **flexible Firmengröße**. Die Kategorie, die überprüft wird, wäre hier die **numerische Flexibilität** der Firma (vgl. 2.2.1). Das Kontinuum, auf dem ein empirisches Ergebnis erwartet werden kann, ist zum einen eine „numerisch konstante Anbindung“ der Mitarbeiter/-innen oder eine „numerisch starre Firmengröße“, d.h. die Arbeit wird immer durch die gleiche Anzahl von Mitarbeiter/-innen realisiert und zum anderen eine „numerisch variierende Anbindung“ oder eine „numerisch flexible Firmengröße“, d.h. der Anteil, der durch freie Mitarbeiter/-innen realisiert wird, variiert. An dem Grad der Variation der freien Mitarbeiter/-innen kann der Grad an Flexibilität bestimmt werden. Ein bedeutender Anteil numerischer Flexibilität kann als ein Indikator für eine flexibel spezialisierte Organisationsstruktur gedeutet werden.

In einer Querschnittanalyse der internen Organisationsstrukturen der TV-Produktionsfirmen, wie sie in dieser Arbeit durchgeführt wird, kann die historische Entwicklung dieser Strukturen und die historische Bedeutung der einzelnen unabhängigen Variablen für die Ausprägung der abhängigen Variablen, hier: (markt-)ökonomische, politisch-institutionelle, technologische und ideelle Erklärungsmu-

¹⁷⁸ „Begrenzter ist demgegenüber die Verpflichtung zur Erbringung von Arbeitsleistungen auf der Basis von *Werk- oder Dienstverträgen*. Sie beziehen sich auf konkrete Leistungen und auf einen begrenzten Zeitraum. Die so verpflichteten Mitglieder werden häufig 'freie Mitarbeiter' genannt.“ Kieser/Kubicek 1992:14. Hervorhebung im Text.

¹⁷⁹ Was die Möglichkeit einschließt, keine freien Mitarbeiter/-innen zu beschäftigen.

ster, nur am Rande eingehen. Eine Längsschnittanalyse der Entwicklung der internen Organisationsstrukturen der Firmen wäre nötig, um die historische Konstellation der unabhängigen Variablen nachzuvollziehen und ihre Bedeutung für die interne Organisationsstruktur der Firmen zu erarbeiten und somit auch die Kontingenz der Entwicklung darzustellen. Dieses war allerdings im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich.

Abgeleitet aus dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung wird versucht, mit einer (markt-)ökonomischen Variable den Flexibilitätsgrad der Firmengröße zu interpretieren: Als **(markt-)ökonomische Variable** werden die **Nachfragebedingungen**, denen die von der Firma hergestellten Produkte ausgesetzt sind, als unabhängige Variable herangezogen.¹⁸⁰ Bei einer konstanten Nachfrage des Kunden, nach ein und dem selben Produkt, ist eine numerisch flexible Firmengröße als organisatorische Lösung nicht zu erwarten, da sich die Anforderungen an das Produkt nicht verändert.¹⁸¹ Variieren jedoch die Nachfragebedingungen und verlangen sie beispielsweise eine mehr oder weniger ständige Veränderung der Produkte, so ist zu erwarten, daß die Firma sich diesen Nachfragebedingungen durch numerische Flexibilität, also durch den Einsatz von Zeitverträgen, anpaßt.

„As Vicent Porter (1989) says, cinema is a matter of one-offs but TV is a ‘machine’, a programming machine, that must like factory run two an a half shifts per day. An this ‘machine’ ‘must be fed’.“¹⁸² I.d.R. müssen 24 Stunden Programm pro Sender täglich mit Programm gefüllt werden. Es muß - daraus folgend - berücksichtigt werden, daß die Nachfragestruktur eines Senders nach Programm sehr facettenreich ist. Es werden inhaltlich und strukturell die verschiedensten Sendungen oder Formate nachgefragt, z.B. Serien, Reihen, Staffeln, Einzelsendungen oder -anferti- gungen mit dem unterschiedlichsten Inhalt. Alle denkbaren Themen sind möglich. Es gibt Platz für aufwendige und sehr spezielle Sendungen, vor allem in öffentlich- rechtlichem Kontext, aber auch für Massenwaren¹⁸³, wie daily oder weekly soap operas werden von den Sendern nachgefragt, um die 24 Stunden zu füllen und Werbeaufträge zu bekommen. Diese differenzierten Nachfragestrukturen in der

¹⁸⁰ Vgl. Elam 1994:52-54.

¹⁸¹ Vgl. Flecker/Schienstock 1991:1.

¹⁸² Lash, S. und J. Urry 1994: Economies of Signs and Space. London. S. 126. Zukünftig zitiert: Lash/Urry 1994.

¹⁸³ Vgl. Lash/Urry 1994:126.

Fernsehindustrie scheinen typischen Strukturen flexibel spezialisierter Branchen zu ähneln, die sich dadurch auszeichnen, daß „they produce a wide range of products for highly differentiated markets and they constantly alter these goods in response to changing tastes and in order to expand their markets.“¹⁸⁴

Eine notwendige Bedingung dafür, daß eine Firma von numerischer Flexibilität Gebrauch machen kann, sind, als institutionelle Variable, **arbeitsrechtliche Regelungen**, die Zeitverträge möglich machen. Diese dürften jedoch kaum ausreichen, um alleine bereits die jeweilige Firmengröße vollständig erklären zu können. Insofern ist dieses aller Wahrscheinlichkeit nach eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung. Eine weitere notwendige Bedingung, um von numerischer Flexibilität Gebrauch machen zu können, ist die Nutzung einer **flexiblen, billigen Technologie**, die eine Variation in der Firmengröße erlaubt.¹⁸⁵ Denn bei einer kapitalintensiven, starren Technologie (z.B. Fabrikstraße) ist eher zu erwarten, daß, z.B. bei einer wechselnden und instabilen Nachfrage, kaum ein entsprechendes Angebot zur Verfügung gestellt wird. Schließlich ist eine wesentliche notwendige Bedingung auch, daß ausreichend Personal zur Verfügung steht, welches bei Bedarf herangezogen werden kann. Dieses muß zudem die entsprechende Qualifikation mitbringen. Auch hier gilt, daß vertiefende prozessuale Studien einerseits sowie breiter angelegte Querschnittstudien andererseits erst eine ausreichende Überprüfung dieser Zusammenhänge erlauben. Die hier zu prüfende Hypothese lautet deshalb: **Numerische Flexibilität in klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen, ausgedrückt durch eine flexible Firmengröße, kann maßgeblich durch variierende Nachfragebedingungen auf dem Fernsehprogrammmarkt erklärt werden. Als conditio sine qua non kommen, als eine institutionelle Variable, die arbeitsrechtliche Zulässigkeit von Zeitverträgen für KMU und, als technologische Variable, die Nutzung einer flexiblen Technologie (plus qualifiziertes und „bereitstehendes“ Personal, d.h. ein reichhaltiger Arbeitsmarkt) hinzu.**

2.3.2 ARBEITSBEREICH DER FIRMA

Als zweite abhängige Variable wird der **Arbeitsbereich der Firmen** untersucht. Mit dieser Variable wird betrachtet, welchen Bereich in der Produktion die jeweilige Firma abdeckt und welche Produkttypen sie herstellt. Es wird untersucht, auf wel-

¹⁸⁴ Storper 1994:196.

¹⁸⁵ Vgl. Piore/Sabel 1989: 286.

chem Punkt des Kontinuums „standardisiert („starr spezialisiert“) - flexibel spezialisiert“ dieser Arbeitsbereich eingeordnet werden kann (vgl. 2.2.2: „Flexible versus starre Spezialisierung“). Stellt die Firma immer gleiche, oder ständig wechselnde Produkte her, ist die Frage, die durch die empirischen Befunde geklärt werden soll. Deduziert aus dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung wird zur Erklärung der Empirie wiederum zunächst die Nachfrage nach den Produkten oder dem Produkt als unabhängige Variable herangezogen. Je spezieller und variierender die Nachfrage, so die Annahme, desto (flexibel) spezialisierter die Produkte der betrachteten Firma, in Abgrenzung zu einer konstanten Nachfrage, die zur Produktion immer gleicher, standardisierter Produkte führt. Auch hier gelten als notwendige Bedingung für diese flexible Form der Spezialisierung auf einen Arbeitsbereich eine flexible Technologie, die Umgruppierungen der Produktionskomponenten erlaubt (plus entsprechendes Personal). Die zu prüfende Hypothese lautet: **Ein flexibel spezialisierter Arbeitsbereich kann maßgeblich (markt-)ökonomisch durch eine variierende Nachfrage nach Produkten der jeweiligen Firma erklärt werden. Eine notwendige Bedingung für einen flexibel spezialisierten Arbeitsbereich ist eine flexibel einsetzbare Produktionstechnologie.**

2.3.3 ARBEITSZEIT

Als dritte abhängige Variable wird die **Arbeitszeit** auf ihre Flexibilität hin analysiert. Sie wird daran gemessen, inwieweit sie fest geregelt ist. Sie liegt auf einem Punkt des Kontinuums „fest geregelt - flexibel“. Ist die Arbeitszeit genau festgelegt und wird sie i.d.R. so eingehalten, spreche ich von einer **fest geregelten Arbeitszeit**. Wird sie in verschiedenen Zeiten unterschiedlich und nicht als fest vorgeschriebene Zeit gehandhabt, spreche ich von einer **flexiblen Arbeitszeit**. An dem Grad der festen Regelung der Arbeitszeit läßt sich der Grad an Flexibilität bestimmen.

In der Untersuchung wird, in Anlehnung an den Ansatz der flexiblen Spezialisierung, wiederum versucht, unterschiedliche Arbeitszeitregelungen der Firmen primär durch eine (markt-)ökonomische Variable zu erklären: die Nachfrage nach den Produkten (dem Produkt) der jeweiligen Firma. Auf weitere Bedingungen, wie z.B. ideelle und kulturelle Faktoren und das Vorhandensein von entsprechend eingestelltem Personal, wird auch hier verwiesen. Dieser Aspekt wird insbesondere unter Punkt 3.2.5 näher betrachtet. Es wird wiederum, wie bei den oben beschriebenen Variablen, zunächst untersucht, ob eine Konstanz in der Nachfrage nach den Produkten (dem Produkt), eine geregelte Arbeitszeit erklären kann. Zu zeigen wäre, daß, je variiere-

render die Nachfrage nach den Produkten/dem Produkt der Firma ist, desto flexibler auch die Arbeitszeit in der betreffenden Firma organisiert ist, also ob zwischen diesen beiden Variablen ein Zusammenhang besteht. Je konstanter die Nachfrage, so die Logik, desto konstanter auch der Arbeitsbedarf der Firma und desto wahrscheinlicher wird eine geregelte Arbeitszeit. Je stärker jedoch die Nachfrage variiert, desto unterschiedlicher gestaltet sich der Arbeitsbedarf der Firma und desto wahrscheinlicher wird eine relativ unregelmäßige, d.h. flexible Arbeitszeit. Notwendige Bedingung für den Einsatz flexibler Arbeitszeiten ist ihre arbeitsrechtliche Zulässigkeit. Gäbe es Tarifverträge, die eine feste Arbeitszeitstruktur vorschrieben, könnte diese Flexibilitätsform nicht genutzt werden. Des Weiteren muß die für die Produktion notwendige Technologie flexibel dem jeweiligen Arbeitsbedarf angepaßt werden können.

Die Hypothese zu dieser Variable lautet: **Eine flexible Arbeitszeit kann maßgeblich durch eine variierende Nachfrage nach den Produkten der Firma, erklärt werden. Notwendige Bedingungen sind die arbeitsrechtliche Zulässigkeit flexibler Arbeitszeiten, eine Technologie, die flexibel einsetzbar ist und entsprechendes Personal, daß qualifiziert und „bereit“ ist.**

2.3.4 ARBEITSTEILUNG

Die vierte abhängige Variable ist die **Arbeitsteilung** innerhalb des Unternehmens. Der Grad an Arbeitsteilung kann danach beurteilt werden, wie fest die Zuständigkeiten in einer Firma geregelt und wie stark diese untergliedert und auf verschiedene Mitarbeiter/-innen verteilt sind. Klassisches Beispiel ist der schon oben geschilderte Fall einer Schreinerei, in der eine Mitarbeiterin nur für das Schreinern von Stuhlbeinen, eine andere nur für das Erstellen von Sitzflächen und ein dritter Mitarbeiter vielleicht dafür sorgt, daß der Stuhl auch eine Lehne hat.¹⁸⁶ Diese Definition von Arbeitsteilung wird in der Organisationstheorie auch durch den Begriff „Spezialisierung“ ausgedrückt, was im Kontext des Ansatzes der flexiblen Spezialisierung, indem Spezialisierung inhaltlich anders gefüllt wird (vgl. 2.2.2), nur zur Verwirrung führen kann, weshalb der Ausdruck „Arbeitsteilung“ beibehalten wird. Je kleiner der Zuständigkeitsbereich der einzelnen Mitarbeiter/-innen einer Firma, desto höher die Arbeitsteilung. Die mit dieser Variable zu überprüfende Form der Flexibilität einer Firma, ist der Grad der **funktionalen Flexibilität** im Einsatz ihrer Mitarbeiter/-innen, d.h. der Grad in welchem spezielle Einsatzfelder der Mitarbeiter/-

¹⁸⁶ Beispiel ähnlich bei: Kieser/Kubicek 1992:75.

innen aufgelöst werden und die dafür nötigen, mehrfach qualifizierten¹⁸⁷ Mitarbeiter/-innen multifunktional eingesetzt werden.¹⁸⁸ Eine Schreinerin würde, als funktional flexibel Arbeitende, z.B. einen ganzen Stuhl entwerfen, erstellen und abrechnen können; es wäre dann auch nicht unbedingt immer ein Stuhl. In einer flexibel spezialisierten Firma sind die „Produktionsserien [...] zu klein, als daß man Zeit hätte, die Mängel eines Erzeugnisses zu beheben, das von unerfahrenen Technikern entworfen worden ist. Die Planer müssen über eine so breite Qualifikation verfügen, daß sie gleichzeitig Produkt und Produktion überblicken können; Buchwissen allein wird ihnen diese Fähigkeit nicht vermitteln. Produktionsarbeiter müssen so vielseitig qualifiziert sein, daß sie schnell von einem Arbeitsplatz auf den anderen umsetzbar sind.“¹⁸⁹ Eine strikte Arbeitsteilung würde dieser Produktionsweise im Weg stehen. Auch für den Grad an Arbeitsteilung wird die Nachfrage, als (markt-)ökonomische Variable, primär zur Erklärung herangezogen. Der Gedankengang ist, daß es einer Firma, bei einer konstanten Nachfrage nach ihren Produkten, hier im Sinne von Nachfrage nach immer den gleichen Produkten, möglich ist, die Zuständigkeiten dauerhaft und fest zwischen den Mitarbeiter/-innen aufzuteilen.¹⁹⁰ Wenn bei einer Schreinerei beispielsweise nur eine Stuhlform konstant nachgefragt wird, dann kann sie die Aufgaben fest verteilen. Je mehr diese Nachfrage sich diversifiziert, d.h. je mehr sie variiert, desto schwieriger wird es den Aufgabenbereich einer Mitarbeiterin fest zu definieren und desto wahrscheinlicher wird der funktional flexible Einsatz der Mitarbeiter/-innen. Eine notwendige Bedingung für den funktional flexiblen Einsatz von Mitarbeiter/-innen, ist eine Produktionstechnologie, die vielfältig einsetzbar ist, d.h. mit der schnell eine Umstellung der Produktion beispielsweise von Stühlen auf Treppen möglich ist. Die zu prüfende Hypothese lautet: **Eine geringe Arbeitsteilung kann maßgeblich durch eine hohe Varianz in der Nachfrage nach den Produkten der Firma erklärt werden. Notwendige Bedingung für eine geringe Arbeitsteilung ist wiederum eine flexibel einsetzbare Technologie.**

¹⁸⁷ Diese Mehrfachqualifikation kann auf informellem und formellem Wege erlangt werden. Vgl. Asheim 1992:48.

¹⁸⁸ Vgl. Flecker/Schienstock 1991:2.

¹⁸⁹ Piore/Sabel 1989:303.

¹⁹⁰ Dieses entspricht Interpretationen der Kontingenztheorie, z.B. von Woodward oder Lawrence und Lorsch. Vgl. Kieser/Kubicek 1992:47-50.

2.4 IDEALTYPUS DER INTERNEN ORGANISATIONSSTRUKTUR EINER FLEXIBEL SPEZIALISIERTEN FIRMA

Die hier festgelegten Ausprägungen der Idealtypen einer internen Organisationsstruktur zum einen der „flexiblen Spezialisierung“ und zum anderen der „Massenproduktion“ im Sinne PIORES und SABELS, sollen im Anschluß an die Analyse der Variablen als Vergleichstypen dienen, um die untersuchten TV-Produktionsfirmen einzuordnen.

Tabelle 6: Idealtypen der internen Organisationsstruktur

Ausprägung der Organisationsstruktur, Produktmerkmale, Nachfrage	flexible Spezialisierung	Massenproduktion
Firmengröße	flexibel	starr
Arbeitsbereich	flexibel spezialisiert	standardisiert („starr spezialisiert“)
Arbeitszeit	flexibel	fest geregelt
Arbeitsteilung	gering	hoch
Produktmerkmale	Kleinserie oder Einzelfertigung ständig wandelbar	Großserie gleichbleibend
Technologie	flexibel einsetzbar, billig	Spezialmaschinen, kapitalintensiv
Mitarbeiter/-innen	funktional flexibel	funktional spezialisiert
Nachfrage	variierend speziell, individuell	konstant massenhaft

In Tabelle 6 (Seite 57) sind die idealtypischen Ausprägungen der Analysevariablen, der Merkmale der Produkte und der Nachfrage aufgeführt. Eine flexibel spezialisierte Firma zeichnet sich idealtypisch durch eine flexible Firmengröße aus, die durch einen projektbezogenen Einsatz freier Mitarbeiter/-innen zustande kommt. Eine Massenproduktionsfirma zeichnet sich in diesem Punkt durch Starrheit aus. Die Arbeitszeiten einer flexibel spezialisierten Firma werden idealtypisch flexibel gehandhabt, eine Massenproduktionsfirma hat idealtypisch fest geregelte Arbeitszeiten. Eine flexibel spezialisierte Firma zeichnet sich idealtypisch durch eine geringe Arbeitsteilung und somit funktional flexible Mitarbeiter/-innen aus, im Unterschied zu einer hohen Arbeitsteilung, d.h. Fragmentierung des Arbeitsprozesses, in

einer Massenproduktionsfirma. Der Arbeitsbereich einer Massenproduktionsfirma zeichnet sich idealtypisch durch eine Standardisierung („starre Spezialisierung“) ihrer Produkte aus, im Gegensatz zu flexibel spezialisierten Produkten (vgl. 2.2.2) einer idealtypisch flexibel spezialisierten Firma. Diesem Bereich scheint der Begriff „flexible Spezialisierung“ zu entstammen. Die Ausprägung dieser vier abhängigen Variablen bezogen auf die acht Fälle werden in der nun folgenden Untersuchung dargestellt und zu erklären versucht.

3. UNTERSUCHUNG DER INTERNEN ORGANISATIONSSTRUKTUREN

3.1 KATEGORISIERUNG DER FIRMEN UND INTERVIEWS

Um dem Leser einen schnellen Anhaltspunkt zur Einordnung der Firmen und Interviews zu geben, wird diesen zur Kategorisierung eine Zahl angehängt, die Auskunft über die Anzahl der „festen“ und „festen freien“ Mitarbeiter/-innen der entsprechenden Firma gibt. So bedeutet beispielsweise die Kategorisierung „Firma 8“ und „Interview 8“, daß die Firma, mit deren Mitarbeiter/-in ein Interview geführt wurde, 8 feste Mitarbeiter/-innen hat. Genau aufgeschlüsselt ist die Kategorisierung in Tabelle 7 (Seite 59). Innerhalb des Interviews 34 konnte nicht genau geklärt werden, wie viele der 34 Mitarbeiter „feste“ und wie viele „feste freie“ Mitarbeiter sind, weshalb die Anzahl zusammengefaßt wurde. Eine andere Möglichkeit, die hier nicht gewählt wurde, die Firmen zu kategorisieren, wäre die nach Gründungsjahren, doch die Anzahl der „festen“ und „festen freien“ Mitarbeiter/-innen schien mir plakativer zu sein.

Tabelle 7: Firmen- und Interviewbezeichnung

feste und „feste freie“ Mitarbeiter	Firmen-/Interviewbezeichnung
1 Vollzeit + 3 Teilzeit feste MA	Firma 1+3 ^{TZ} ; Interview 1+3 ^{TZ}
3 feste MA	Firma 3; Interview 3
4 feste MA und 15 „feste freie MA“	Firma 4+15 ^{fF} ; Interview 4+15 ^{fF}
5 feste MA	Firma 5; Interview 5
3 feste MA + 3 „feste freie“ MA	Firma 3+3 ^{fF} ; Interview 3+3 ^{fF}
8 feste MA	Firma 8; Interview 8
34 feste MA, inklusive „feste freie“ MA	Firma 34; Interview 34
80 feste MA	Firma 80; Interview 80

3.2 PRÄSENTATION UND ERKLÄRUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews untersucht und die unter 2.3 aufgestellten Hypothesen überprüft. Die Untersuchung wird entlang der abhängigen Variablen strukturiert.

3.2.1 Firmengröße

In der Analyse wird das Kontinuum, auf dem sich die **Firmengröße** befinden kann, in vier Möglichkeiten unterteilt:

1. flexible Firmengröße,
2. relativ flexible Firmengröße,
3. relativ starre Firmengröße und
4. starre Firmengröße.

Die **Nachfragebedingungen** werden ebenfalls in vier Kategorien gefaßt:

1. variierende Nachfragebedingungen,
2. relativ variierende Nachfragebedingungen,
3. relativ konstante Nachfragebedingungen und
4. konstante Nachfragebedingungen.

Der Grad an Flexibilität in der Firmengröße, sowie die Nachfragebedingungen beziehen sich auf den Zeitraum von einem Produktionsjahr. Unter 2.3.1 wurde folgende Hypothese zu der abhängigen Variable „Firmengröße“ aufgestellt, die in diesem Abschnitt anhand der Ergebnisse der Interviews überprüft wird: **Numerische Flexibilität in klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen, ausgedrückt durch eine flexible Firmengröße, kann maßgeblich durch variierende Nachfragebedingungen auf dem Fernsehprogrammmarkt erklärt werden. Als conditio sine qua non kommen, als eine institutionelle Variable, die arbeitsrechtliche Zulässigkeit von Zeitverträgen für KMU und, als technologische Variable, die Nutzung einer flexiblen Technologie hinzu.**

Zu prüfen ist, ob im Fall der acht interviewten Firmen, eine flexible Firmengröße mit variierenden Nachfragebedingungen, eine relativ flexible Firmengröße mit relativ variierenden Nachfragebedingungen, eine relativ starre Firmengröße mit relativ konstanten Nachfragebedingungen und eine starre Firmengröße mit konstanten Nachfragebedingungen zu erklären ist. Betrachtet man Tabelle 8 (Seite 66), so fällt auf, daß alle zur Disposition stehenden Firmen von dem Einsatz freier Mitarbeiter/-innen Gebrauch machen. Prüft man den Einsatz freier Mitarbeiter/-innen der Firmen genauer, so können sie in drei Kategorien eingeteilt werden: Zum ersten Firma 1+3^{TZ}, Firma 3, Firma 3+3^{FF}, Firma 4+15^{FF}, Firma 5 und Firma 8, die eine flexible Firmengröße aufweisen, zum zweiten Firma 34, deren Größe relativ flexibel ist und

zum dritten Firma 80, deren Firmengröße zwar nicht völlig starr (Ausgangspunkt des Kontinuums), aber relativ starr ist, da die Anzahl der freien Mitarbeiter/-innen immer relativ konstant zwischen 25 und 30 liegt. Eine starre Firmengröße liegt bei keiner der untersuchten Firmen vor. Die drei Gruppen werden nun einzeln betrachtet und es wird versucht die Struktur ihrer Firmengröße anhand der Nachfragebedingungen nach ihren Produkten zu erklären. Die notwendige Bedingung ist, durch das Beschäftigungsförderungsgesetz von 1986, welches KMU die Nutzung von Zeitverträgen ermöglicht, in der Bundesrepublik und somit auch im Raum Köln, gegeben (vgl. 2.2.1). Die Technologie, die zur Produktion benötigt wird, ist nicht Teil der Firmen,¹⁹¹ sondern wird durch andere Unternehmen, entweder Sender oder andere KMU, den jeweiligen Produktionsbedürfnissen angepaßt, erbracht. Die sechs Firmen, die unter 3.2.1.1 „Flexible Firmengröße“ behandelt werden, besitzen keine eigene TV-Produktionstechnologie, sondern kaufen diese bei anderen, auf die Produktionstechnologie spezialisierten, Firmen. In der Regel besitzen sie nur einen Fernseher und einen Videorecorder:

„Wir haben kein technisches Equipment, was über den Videorecorder hinausgeht. [...] D.h. es gibt Firmen die sich darauf spezialisieren. Ich habe eine Firma, mit der ich seit Jahren zusammenarbeite, die auch nur das machen. Postproduktion in einer Weise, da kann ich den Cutter mit meiner Schnitliste alleine lassen. Das sind wirklich hochqualifizierte Leute und ich denke, man muß nicht von A-Z alles machen, das hält auch auf.“¹⁹²

Oder sie verfügen nicht einmal über einen Fernsehanschluß, der es ermöglicht, alle Sender zu verfolgen, wie ein Interviewpartner ironisch anmerkte:

„Untersuch' doch mal, wie viele Produktionsfirmen nicht einmal einen Kabelanschluß haben!“¹⁹³

Anders als bei einer Massenproduktion, in der eine Produktionstechnologie, die aus Spezialmaschinen besteht, nicht einfach umstrukturiert werden kann, ist bei diesen Firmen technologische Flexibilität möglich, indem diese Technologie nicht Teil der Firma ist und je nach Bedarf für die einzelne Produktion ausgewählt und angemietet wird. Dieses Nutzen anderer Firmen für die technologischen Komponenten des Produktionsprozesses, ist ein erster Hinweis auf externe Unternehmensbeziehungen der untersuchten Firmen. Die Ausführungen zur Produktionstechnologie gelten

¹⁹¹ Bei den Interviews hat sich herausgestellt, daß alle befragten Firmen die benötigte Technologie (Kamera, Licht, Ton, Postproduktion, etc.) bei anderen, auf die jeweilige Technologie spezialisierten Firmen oder Freischaffenden anmieten, oder vom auftraggebenden Sender bereitgestellt bekommen. Die Firmen selbst verfügen i.d.R. nur über einen Fernseher und einen Videorecorder.

¹⁹² Interview 4+15^{fF}.

¹⁹³ Interview 3.

auch für die Firma 34 (siehe 3.2.1.3: „flexibel standardisierter“ Arbeitsbereich), die allerdings in einigen Fällen auch Technologie vom betreffenden Fernsehsender zur Verfügung gestellt bekommt, oder Firma 80, die ihr Produkt mit Hilfe der Technologie des Senders, der ihr Produkt ausstrahlt, herstellt. Die sechs Firmen, die unter 3.2.1.1 behandelt werden, und die Firma 34 können jedenfalls eindeutig ihre Technologie flexibel einsetzen und erfüllen die notwendige Bedingung die in der Hypothese formuliert wurde. Aber auch die Firma 80 „belastet“ sich nicht mit eigener Technologie, sondern bekommt diese vom auftraggebenden Sender gestellt.

3.2.1.1 Flexible Firmengröße

Unter die Kategorie „flexible Firmengröße“ fallen die Firmen 1+3^{TZ}, 3, 3+3^{FF}, 4+15^{FF}, 5 und 8. Aus der die Ergebnisse zusammenfassenden Tabelle 8 (Seite 66) geht hervor, daß diese Firmen freie Mitarbeiter/-innen je nach Bedarf projektbezogen einsetzen, wobei es für einige Firmen eine Obergrenze in der Anzahl freier Mitarbeiter/-innen gibt.

„Die Anzahl der freien Mitarbeiter wechselt, ...das kann ich gar nicht sagen, das ist je nach Projekt [...]“,

sagte mein Interviewpartner der Firma 1+3^{TZ} auf die Frage nach der Anzahl seiner freien Mitarbeiter/-innen. Die sechs betrachteten Firmen haben eine, je nach Struktur des zu realisierenden Projektes, flexible Firmengröße, d.h. die freien Mitarbeiter/-innen werden flexibel und auf den jeweils unterschiedlichen Bedarf hin abgestimmt, eingesetzt, was auch durch die Äußerung eines Interviewpartners deutlich wird:

„Also es gibt sowieso, glaube ich, so einen Trend im Kern kleiner zu bleiben als Firma und dann, so sehe ich es, ...daß man projektbezogen, gezielt schaut: In welcher Konstellation ist das Projekt optimal? Und ich meine, das variiert auch sehr stark.“¹⁹⁴

Betrachtet man die Produkte dieser sechs Firmen, so fällt als Gemeinsamkeit auf, daß sie permanent verschiedene Ideen für Produktionen entwickeln, den potentiellen Kunden, also Fernsehsendern, anbieten und dann je nach Nachfrage realisieren. In diesen Firmen geht es somit darum, permanent neue Projektideen hervorzu- bringen und zu versuchen, diese an Kunden zu verkaufen. Sie haben kein ständig laufendes Produkt. Firma 5 gab mir eine Auflistung aller ihrer bisher realisierten Projekte. In ihrer zwölfjährigen Firmengeschichte realisierten sie 58 Produktionen, darunter unter anderem sechs mehrteilige Produktionen (bis zu 13-teilig), Kurzfilme, Shows, Magazine, eine mehrteilige Talkshow, Spielfilme. Es wurden die verschie-

densten Produktionsformen realisiert. Die Firma unterliegt, wie alle Firmen dieser Gruppe, keinen konstanten Nachfragebedingungen, sondern einer ständig variierenden Nachfrage nach unterschiedlichen Produkten. Je nach nachgefragtem Produkt, werden für den speziellen Bedarf, den die Produktion erzeugt, freie Mitarbeiter/-innen beschäftigt.

Für diese Firmen scheint die Hypothese, daß die Nachfragebedingungen, denen die Produktionen der Firmen unterstehen, die Flexibilität in der Firmengröße erklären können, sinnvoll zu sein und kann aufrechterhalten werden.

3.1.2.2 Relativ flexible Firmengröße

Firma 34 ist ein Beispiel für einen nur **relativ** flexiblen Einsatz von freien Mitarbeiter/-innen. Sie realisiert in Zusammenarbeit mit verschiedenen Fernsehsendern, sowohl ganzjährig in Serie laufende und ganzjährig produzierte Produktionen (mit Sommerpause), als auch Staffeln, die in einer gewissen Zeit im Jahr am Stück produziert werden. Gleichzeitig entwickelt sie neue Formate für mögliche zukünftige Produkte. Die Sendungen, die bereits laufen, sind in verschiedenen Sendern an einem festen Sendeplatz integriert und werden dauerhaft (teilweise mehrere Jahre) von den Sendern nachgefragt. Jede Sendung hat eine festgelegte, dauerhafte Mitarbeiterstruktur, sowohl an „festen“ als auch an „freien“ Mitarbeiter/-innen. Auch die „freien“ Mitarbeiter/-innen sind meistens zu mindestens 80 Prozent identische Personen je Produktion. Dadurch, daß verschiedene Produktionstypen (Dauerreihe, Staffel) innerhalb der Produktionen der Firma über eine längere Zeit hinweg laufen, ist auch die Mitarbeiterstruktur konstanter, als bei den Firmen, die ständig völlig verschiedene Projekte realisieren.

„[...] wir springen jedes Jahr irgendwie von diesen 34 Mitarbeitern, die ganzjährig da sind, teilweise hoch auf 80-90, sogar bis 100 Mitarbeiter, je nachdem welche Produktion wir machen.“¹⁹⁵

Die Kategorisierung als „relativ flexibel“ begründet sich dadurch, daß die Frequenz des Einsatzes freier Mitarbeiter/-innen in dieser Firma, vergleicht man z.B. die Frequenzen zweier Jahre miteinander, nicht immer gleich aussieht, dadurch, daß verschiedene Produkte längerfristig und auch permanent neue Produkte hinzukommen und Produkte herausgenommen werden.

Die Nachfragebedingungen unter denen die verschiedenen Projekte dieser Firma

¹⁹⁴ Interview 3+3^{IF}.

¹⁹⁵ Interview 34.

produziert werden sind variieren relativ. Jedes Produkt wird verschieden nachgefragt, beispielsweise 6 Monate pro Jahr. Die Nachfragebedingungen denen die ganzjährig produzierte Dauerreihe untersteht, sind relativ konstant. Diese Produktion ist jedoch nicht das einzige Projekt der Firma. Diese Dauerreihe wird nur durch feste Mitarbeiter/-innen realisiert. Die Nachfragebedingungen der in Staffeln und nur temporär im Jahr laufenden Reihen sind „relativ variierend“. Hier werden freie Mitarbeiter/-innen z.B. für ein halbes Jahr beschäftigt und ihre Anzahl je nach Projekt abgestimmt. Manche Reihen werden nach einer bestimmten Laufzeit abgesetzt, d.h. nicht mehr nachgefragt und neue Produktionen werden ins Leben gerufen. Die relative Flexibilität der Firmengröße kommt durch die Nachfrage nach mehreren Produkten mit verschiedenen Strukturen (Dauerreihe, halbes Jahr etc.) und die ständige Entwicklung neuer Produkte zustande. Die nur relativ variierenden Nachfragebedingungen nach den Produktionen von Firma 34 kann erklären, warum die Firmengröße nur „relativ flexibel“ und nicht völlig flexibel ist.

3.1.2.3 Relativ starre Firmengröße

Firma 80 hat permanent eine Firmengröße zwischen 105 und 110 Mitarbeiter/-innen, bezieht man die freien Mitarbeiter/-innen, die nicht immer identische Personen sind, aber von der Zahl konstant bei 25-30 Personen liegen, mit ein. Vergleicht man für diesen Fall die Frequenzen des Einsatzes freier Mitarbeiter/-innen zweier Jahre, so wird ein relativ gleichförmiges Bild entstehen, allerdings mit einer Variationsbreite von 5 Mitarbeiter/-innen. Deshalb kategorisiere ich diese Firma als „relativ starr“. Wären die Frequenzen der beiden Vergleichsjahre identisch, dann läge eine starre Firmengröße vor.

Die Firma 80 produziert i.d.R. nur ein Produkt, eine „weekly soap opera“,¹⁹⁶ also eine Dauerserie, für einen Fernsehsender, die eine ganzjährige Laufzeit ohne Pause hat. Die Variation bewegt sich in einem Rahmen von fünf Mitarbeiter/-innen, weshalb ich sie nicht als „starr“, sondern als „**relativ starr**“ bezeichne:

„Für eine Fernsehproduktionsfirma sind wir untypisch, weil wir tatsächlich eine recht beständige Größe haben: an Mitarbeitern, sowie auch im Produktionsvolumen. Normal ist bei Fernsehproduktionsfirmen, daß das oft ein

¹⁹⁶ Alle drei bis vier Jahre produziert diese Firma auch einen Spielfilm. „Und wenn wir dann noch einen Spielfilm zusätzlich produzieren, was wir circa alle drei bis vier Jahre tun, dann bläht sich unser Apparat kurzzeitig noch einmal um 40-80 Leute auf, die wir für diesen Kinofilm dann noch gesondert beschäftigen.“ (Interview 80) Diese Ausnahmesituation der Firma wird hier vernachlässigt, da sie auch schon seit über vier Jahren keinen Spielfilm mehr produziert hat.

1-, 2-, 3-, 4-, 5-Mann-Unternehmen ist und sich das in dem Moment wo das Unternehmen produziert, zu einem 40- bis 60-Mann-Unternehmen aufbläht. Das ist bei uns nicht der Fall. Durch eine Dauerserie sind wir ein ständig produzierender Betrieb.“¹⁹⁷

Die Nachfrage nach dem Produkt der Firma, also nach einer Folge der Serie, ist konstant: Jede Woche eine Folge. Es wird aber nicht immer die gleiche Folge, wie z.B. die gleiche Zahnpastatube mit gleichem Inhalt: diese Zahnpasta, nachgefragt, sondern jeweils eine neue Folge, die den bisherigen Folgen in ihrer Struktur gleicht, allerdings einen anderen Inhalt hat. Die Nachfragebedingungen sind, aufgrund des nachgefragten Produktdesigns, als nur **relativ** konstant einzustufen. Die Gleichzeitigkeit in der Nachfrage zum einen nach Gleichheit (in der Struktur) und zum anderen nach Ungleichheit (im Inhalt), erklärt die kleine Varianz in der Mitarbeiterstruktur, die durch den Einsatz freier Mitarbeiter/-innen realisiert werden kann. Der Produkttyp, der vom Sender nachgefragt wird, erlaubt keine absolute Starrheit. Durch ein recht umfangreiches, aber aufklärendes, Zitat zum Produktionsverlauf dieser Dauerserie, soll die Gleichzeitigkeit in der Nachfrage von Gleichheit und Ungleichheit aufzeigen:

„D.h. also bei uns ist es so, daß sich der Chefautor mit seinen Mitautoren zweimal im Jahr jeweils für 14 Tage in ein Hotel zurückzieht und da werden dann eine halbe Jahresstaffel, das sind 26 Folgen a 30 Minuten, erdichtet. Das sind noch keine Dialoge, aber es werden halt sehr detailfreudig die einzelnen Handlungsstränge erfunden, erdichtet und aufgrund dieser 26 Folgen, jede Folge hat drei Handlungsstränge, diese sogenannten Storylines werden dann an Autoren verteilt, d.h. also wir nehmen dann drei bis vier Autoren und beauftragen sie, jeder mit einer gewissen Anzahl, zwischen sechs und acht Drehbücher, dafür hat er ein viertel Jahr Zeit diese Drehbücher herzustellen und die werden dann dem WDR vorgelegt, der Fernsehsender sagt seine Meinung dazu und dann wird die zweite Fassung, die die Meinung des Senders impliziert, oder daß man sich auf einen Kompromiß geeinigt hat wird eine zweite Fassung hergestellt, gegebenenfalls noch mal eine dritte Fassung und die Fassung, wo der Regisseur noch mal seine Anmerkungen gemacht hat und das wird produziert und kurz vor dem Dreh noch mal aktualisiert gegebenenfalls, dann produziert und wir produzieren etwa drei Monate vor der Sendung und diese fertig produzierten Folgen werden kurz vor der Ausstrahlung, also kurz vor der Sendung noch mal überprüft, ob noch alles stimmt und gegebenenfalls noch mal aktualisiert wenige Tage vor der Sendung, daß entweder Dinge, die sich durch den Zeitgeist erübrigt haben, ausgetauscht werden, oder daß einfach was passiert ist, nehmen wir den Fall der Mauer, da konnte man nicht mehr sagen: Ich fahre in die DDR, sondern da mußte man das ändern.“¹⁹⁸

Auch in diesem Fall kann die Hypothese aufrechterhalten werden.

¹⁹⁷ Interview 80.

¹⁹⁸ Interview 80.

3.1.2.4 Fazit

Tabelle 8: Firmengröße und Nachfragebedingungen der Firmen

Firma	feste MA	feste freie MA	freie MA	Firmengröße	Nachfragebedingungen
Firma 1+3^{TZ}	1 + 3 Teilzeit	keine	projektbezogen,	flexibel	variierend
Firma 3	3	keine	projektbezogen	flexibel	variierend
Firma 3+3^{FF}	3	3	projektbezogen, bis zu 30	flexibel	variierend
Firma 4+15^{FF}	4	15	projektbezogen, bis zu 120	flexibel	variierend
Firma 5	5	keine	projektbezogen, bis 20	flexibel	variierend
Firma 8	8	keine	projektbezogen, zwischen 10 u. 20	flexibel	variierend
Firma 34	34, inklusive feste freie MA	keine genaue Angabe	projektbezogen, je nach Projekt relativ variierend; bis zu 70 gleichzeitig in verschiedenen Projekten	relativ flexibel	relativ variierend
Firma 80	80	keine	immer 25-30, die in „nennenswertem Umfang“ ¹⁹⁹ arbeiten	relativ starr	relativ konstant

Die Analyse hat aufgezeigt, daß alle Firmen einen Flexibilitätsspielraum nutzen und numerisch flexibel auf die verschiedenen Nachfragebedingungen reagieren, jedoch in unterschiedlichem Maße (vgl. Tabelle 8, Seite 66). Das konnte dadurch erklärt werden, daß bei den Firmen kein Produkt wie z.B. Zahnpasta, d.h. ein immer identisches Produkt, nachgefragt und somit produziert wird. D.h. auch bei einer Fernsehserienproduktion, die der Massenproduktion (z.B. Zahnpastaproduktion) am ähnlichsten scheint (Firma 80), wird ständig ein „neues“ Produkt (eine einzelne Folge) hergestellt, das den bisher produzierten Folgen zwar in seiner Struktur ähnelt (z.B. jeweils drei Handlungsstränge pro Folge und 30 Minuten Länge), dem Inhalt nach jedoch verschieden ist. Je nachdem ob die Nachfragebedingungen variierend (Firmen 3, 3+3^{FF}, 4+15^{FF}, 5 und 8), relativ variierend (Firmen 34 und 1+3^{TZ}) oder relativ konstant (Firma 80) sind - keine der untersuchten Firmen produziert unter

¹⁹⁹ Interview 80.

völlig konstanten Nachfragebedingungen - ist der Grad an numerischer Flexibilität in die Kategorie „flexibel“, „relativ flexibel“ oder „relativ starr“ einzuordnen. Völlig Starr ist keine der betrachteten Firmen.

Die Firmen 3, 3+3^{ff}, 4+15^{ff}, 5 und 8 entsprechen eindeutig dem Merkmal numerischer Flexibilität. Dieser Indikator für Flexible Spezialisierung ist bei ihnen gegeben und kann ebenfalls durch die Nachfragebedingungen, unter denen sie ihre Produkte herstellen erklärt werden. Die Firma 34 stellt eine Mischform dar, die ebenfalls, durch die nur relativ variierenden Nachfragebedingungen unter denen ihre Produktionen hergestellt werden, erklärt werden konnte. Eindeutig kann nur die erste Firmenkategorie für das Merkmal „flexible Firmengröße“ dem Idealtypus einer flexibel spezialisierten Firma zugeordnet werden, aber dem anderen Extrem auf dem Kontinuum, d.h. eine völlig starre Firmengröße, weist keine Firma auf, da selbst die Nachfrage nach dem Produkt von Firma 80, einer Dauerserie, nicht als die Nachfrage nach einem identischen Produkt, zu beschreiben ist. Die Hypothese, daß numerische Flexibilität anhand der Nachfragebedingungen erklärt werden kann und kann somit als Hypothese aufrechterhalten werden.

3.2.2 ARBEITSBEREICH

Die Ausprägung des Arbeitsbereiches, in der vorliegenden Untersuchung schwerpunktmäßig auf den Produktbereich und die Produkttypen der untersuchten Firmen bezogen, ist sehr unterschiedlich. Jedoch können drei Arbeitsbereichstypen aus der Empirie abstrahiert werden:

1. Flexibel spezialisierter Arbeitsbereich,
2. Relativ standardisierter („starr spezialisierter“) Arbeitsbereich und
3. „Flexibel standardisierter“ Arbeitsbereich.

Als vierte Form ein „standardisierter“ Arbeitsbereich denkbar, den keiner der acht Fälle aufweist.

Die unter 2.3.1 aufgestellte Hypothese lautete: **Ein flexibel spezialisierter Arbeitsbereich kann maßgeblich (markt-)ökonomisch durch eine variierende Nachfrage nach den Produkten der jeweiligen Firma erklärt werden. Eine notwendige Bedingung für einen flexibel spezialisierten Arbeitsbereich ist eine flexibel einsetzbare Produktionstechnologie.** Wiederum gilt es also zu überprüfen, ob ein flexibel spezialisierter Arbeitsbereich einer speziellen und variierenden Nachfrage, ein relativ standardisierter Arbeitsbereich einer relativ konstanten Nachfrage und ein flexibel standardisierter Arbeitsbereich einer relativ flexiblen Nach-

frage zugeordnet werden kann. Die drei Arbeitsbereichstypen werden im folgenden getrennt untersucht. Die Möglichkeit zur technologischen Flexibilität ist durch die Auslagerung der Technologie (vgl. 3.2.1) vorhanden, da jeweils die Technologie angemietet werden kann, die für die spezielle Produktion benötigt wird:

„[...] wir haben nur Fernseher und Videorecorder hier und ansonsten, Schnitt und Kamera, Licht und Tontechnik wird alles von A bis Z auf dem Markt angemietet.“²⁰⁰

3.2.2.1 Flexibel spezialisierter Arbeitsbereich

Unter die Kategorie „flexibel spezialisierter Arbeitsbereich“ fallen die Firmen 1+3^{TZ}, 3, 3+3^{fF}, 4+15^{fF}, 5 und 8. Gemeinsam haben diese sechs Firmen, daß sie niemals bei einem Produkt stehen bleiben, sondern permanent die Komponenten des Produktionsprozesses in ihren Firmen umgruppieren (vgl. „Flexibilität“, 2.2.1) und immer wieder andere Produkte erstellen. Sie tun dieses jedoch in dem spezialisierten Bereich der Film- und TV-Produktion, sei es TV-Unterhaltung (Firma 4+15^{fF}), Zeichentrickfilm (Firma 8), politische Reportage (Firma 1+3^{TZ}), TV- und Werbeproduktion im Themenbereich „Soziales und Dokumentation“ (Firma 3+3^{fF}) oder generell TV-Produktion (Firma 5, 3). Befragt nach ihrem Arbeitsbereich, antwortete der Interviewpartner der Firma 5 folgendermaßen:

„Wir machen keine Werbung. Vorrangig Dokumentarsachen, aber auch Spielfilmsachen.“²⁰¹

Die sechs Firmen stellen keine lang laufenden Produkte (Formate) her; die am längsten laufende Produktion dieser Firmen, von der ich in den Interviews erfahren habe, war eine 13-teilige Reihe, die Firma 5 hergestellt hat.

Die Nachfrage nach den Produkten der sechs Firmen variiert ständig. Es wird nicht ein Produkt langfristig nachgefragt, sondern es werden fast permanent unterschiedliche Produkte innerhalb des Spezialisierungsbereichs der Firmen nachgefragt. Sie entwickeln ständig neue Produktideen, bieten diese verschiedenen Sendern an und produzieren sie, je nachdem, ob sie nachgefragt werden. Die Firma 5 stellte z.B. seit ihrer Entstehung vor zwölf Jahren 58 verschiedene Produkte her (siehe 3.2.2.1). Die Nachfrage nach den Produkten der Firmen scheint somit die Kriterien „speziell“ und „variierend“ zu erfüllen. Da die Nachfrage ständig variiert, müssen diese Firmen die Fähigkeit aufweisen, „sich auf der Basis von Kleinserienfertigung

²⁰⁰ Interview 34.

²⁰¹ Interview 5.

und wenig formalisierten Organisationsformen in flexibler Weise auf neue [...] Bedürfnisse einzustellen“²⁰². Die Hypothese scheint für diese sechs Firmen sinnvoll zu sein und kann aufrechterhalten werden.

3.2.2.2 Relativ standardisierter („starr spezialisierter“) Arbeitsbereich

Die Firma 80 produziert ein Produkt,²⁰³ eine „weekly soap opera“ von 52 Folgen pro Jahr und 30 Minuten pro Folge. Sie hat sich dauerhaft auf ein Produkt festgelegt, das sich in seiner Struktur nicht verändert, weshalb ich sie in die Kategorie „relativ **starre Spezialisierung**“ oder „relative **Standardisierung**“ einordne. Sie steht in Opposition zu den unter 3.2.1.1 behandelten Firmen. Ihr Produkt läuft seit über 10 Jahren auf dem gleichen Programmplatz eines Senders. Die Produktionstechnologie wird, wie gesagt, vom ausstrahlenden Sender gestellt. Die Nachfrage nach dem Produkt der Firma ist seit ihrer Entstehung konstant. Es wird jedoch jede Woche eine Folge mit neuem Inhalt verlangt (vgl. 3.2.1.3), was die Ausprägung des Arbeitsbereiches als „relativ standardisiert“ und nicht „standardisiert“ erscheinen läßt. Die Bandbreite der Umgestaltungen des Produktionsprozesses ist im Vergleich zu den Produktionen der unter 3.2.2.1 behandelten Firmen, sehr klein. Die Argumentation zur Illustration der Hypothese ähnlich, wie bei der Argumentation über die Variable „Firmengröße“. Die Nachfrage nach dem Produkt ist relativ konstant. Die Relativität ergibt sich aus der inhaltlichen Varianz der einzelnen produzierten Folge. Die Serie wird in einer regelmäßigen Frequenz und in immer gleicher Struktur nachgefragt, was bewirkt, daß der Arbeitsbereich relativ starr spezialisiert ist. Die Firma muß ihr Produkt strukturell nicht ständig erneuern und flexibel auf eine variierende Nachfrage reagieren, sondern kann sich seit über 10 Jahren auf eine konstante Nachfrage nach 52 Produktionen pro Jahr à 30 Minuten verlassen.

3.2.2.3 „Flexibel standardisierter“ Arbeitsbereich

Der Ausdruck „flexibel standardisiert“ klingt, aufgrund der oben (vgl. 2.2.2) mit „starre Spezialisierung“ definierten Begrifflichkeit „Standardisierung“, paradox. Soll er auch, doch muß er es nicht sein, wenn man ihn auf die empirischen Befunde zum Arbeitsbereich der Firma 34 anwendet. Diese Firma scheint es zu schaffen, Flexibilität und Standardisierung zu vereinen, indem sie mehrere, unterschiedliche

²⁰² Vgl. Brandt 1986:110-111.

²⁰³ Alle drei bis vier Jahre produziert diese Firma auch einen Spielfilm. Diese Ausnahmesituation der Firma wird hier vernachlässigt, da sie auch schon seit über vier Jahren keinen Spielfilm mehr produziert hat.

Produkte im Fernsehprogramm als Reihe, Serie oder Staffel plaziert und permanent neue Produkte (Formate) entwickelt. Die Firma 34 hat sich grob auf den Unterhaltungsbereich in der TV-Produktion festgelegt und plaziert Talkshows, Shows, Sitcoms und Kabarettssendungen auf festen und relativ dauerhaften Sendeplätzen verschiedener Fernsehsender. 1999 soll der Bereich „Spielfilm“ hinzukommen.

„Wir haben eigentlich gar keine Sendung in einem anderen als dem Unterhaltungsbereich. Der klassische Bereich der Unterhaltung ist Show, Talkshow, jetzt Sitcom, Kabarett, durch [eine bestimmte Sendung]. Demnächst, das wollen wir im nächsten Jahr anfangen: Spielfilm. Allerdings zählt das auch zur Unterhaltung.“²⁰⁴

Es gibt bisher kein Produkt, das nur einmalig produziert wird, allerdings sind die Folgen der mehrteiligen Produktionen inhaltlich, wie bei Firma 80, immer verschieden. Es gibt jedoch keine Einzelfertigung, sondern nur lang laufende Produkte, Staffeln und Reihen, was sich ändern wird, wenn der Spielfilmbereich hinzukommt. Die Flexibilität im Arbeitsbereich wird durch die Anzahl und Designunterschiede der Produkte gewährleistet. Jedes Produkt ist gleichwohl relativ standardisiert („starr spezialisiert“), hat ein bestimmtes, langlaufendes Format und nicht, wie die Produkte der unter 3.2.1.1 beschriebenen Firmen, die meistens nur einmalig laufen, oder auf eine kurze (z.B. 13-teilig bei Firma 5) Laufzeit hin angelegt sind.

Die Nachfrage nach den Produkten variiert relativ, weil es verschiedene Produkte mit verschiedenen Laufzeiten gibt und weil zusätzlich noch neue Formate entwickelt werden, die dann je nachdem, ob sie eine Nachfrage finden, realisiert werden. Es gibt einen Unterschied zur konstanten Nachfrage der Firma 80, die nur ein Produkt herstellt, aber auch zur variierenden Nachfrage der unter 3.2.2.1 behandelten Fälle.

3.2.2.4 Fazit

Tabelle 9 (Seite 71) faßt die Ergebnisse der Analyse zusammen. Dem Idealtypus „flexible Spezialisierung“ können die unter 3.2.1.1 behandelten sechs Firmen eindeutig zugeordnet werden. Die Firma 34 (siehe 3.2.1.3) hat ebenfalls die Charakteristik „Flexibilität“, allerdings in einem standardisierten Arbeitsbereich. Die Flexibilität dieser Firma kommt durch ihre Diversifizierung der Produkte und durch die regelmäßige Entwicklung neuer Produktformate zustande. Die Standardisierung durch die Plazierung langlaufender Produkte bei unterschiedlichen Sendern. Der Arbeitsbereich der Firma 80 kann als „relativ starr spezialisiert“ oder „relativ standardisiert“ bezeichnet werden, da sie nur ein dauerhaftes Produkt erstellt.

Tabelle 9: Arbeitsbereich und Nachfrage nach den Produkten

Firma	Arbeitsbereich	Nachfrage
Firma 1+3^{TZ}	sich ständig verändernde Produkte im Bereich „politische Reportage“	speziell und variierend
Firma 3	sich ständig verändernde Produkte im Bereich TV-Produktion	speziell und variierend
Firma 3+3^{fF}	sich ständig verändernde Produkte im Bereich „Werbe- und TV-Produktion im Gesundheitsbereich“	speziell und variierend
Firma 4+15^{fF}	sich ständig verändernde Produkte im TV-Unterhaltungsbereich	speziell und variierend
Firma 5	sich ständig verändernde Produkte im TV-Produktionsbereich	speziell und variierend
Firma 8	sich ständig verändernde Produkte im Zeichentrickfilmbereich	speziell und variierend
Firma 34	mehrere langlaufende Produkte und permanente Entwicklung neuer (auf lange Laufzeit angelegter) Produktformate	relativ variierend
Firma 80	eine „weekly soap opera“	konstant

Die Analyse hat ergeben, daß die Art der Nachfrage nach den Produkten bzw. dem Produkt der jeweiligen Firma, eine Möglichkeit ist, die Ausprägung des Arbeitsbereiches der acht Fälle zu erläutern. Bei den Firmen mit einem flexibel spezialisierten Arbeitsbereich konnte eine variierende Nachfrage nach den Produkten aufgezeigt werden, bei einem flexibel standardisierten Arbeitsbereich eine nur relativ variierende Nachfrage und bei einem relativ standardisierten Arbeitsbereich eine relativ konstante Nachfrage.

²⁰⁴ Interview 34.

„24 Stunden und wenn's eng wird die Nacht!
-...- Nein, das ist Quatsch.“
Interview 4+15^{fF}

3.2.3 ARBEITSZEIT

In der Analyse wird das Kontinuum, auf dem sich die Regelung der Arbeitszeit befinden kann, in folgende Kategorien unterteilt:

1. flexible Arbeitszeit,
2. relativ flexible Arbeitszeit,
3. relativ geregelte Arbeitszeit und
4. geregelte Arbeitszeit.

Die Nachfragefrequenz wird ebenfalls in vier Kategorien unterteilt:

1. variierende Nachfrage,
2. relativ variierende Nachfrage,
3. relativ konstante Nachfrage und
4. konstante Nachfrage.

Die sechs Firmen, die sich zum Themenbereich „Arbeitszeit“ geäußert haben, können drei der vier Kategorien, in welche die Regelung der Arbeitszeit unterteilt wurde, zugeordnet werden: Es finden sich unter den untersuchten Firmen, erstens, Firmen mit flexibler Arbeitszeit, zweitens, Firmen mit relativ flexibler Arbeitszeit und drittens, Firmen mit geregelter Arbeitszeit. Diese Gruppen werden nun einzeln genauer untersucht und die Regelung ihrer Arbeitszeit wird versucht anhand der Nachfrage nach ihren Produkten oder ihrem Produkt zu erklären. Die Hypothese, die unter 2.6.4 aufgestellt wurde, lautet: **Eine flexible Arbeitszeit kann maßgeblich durch eine variierende Nachfrage nach den Produkten der Firma, erklärt werden. Notwendige Bedingungen sind die arbeitsrechtliche Zulässigkeit flexibler Arbeitszeiten und eine Technologie, die flexibel einsetzbar ist.** Die notwendigen Bedingungen, Flexibilität in Arbeitsrecht und Technologie, stehen den KMU der TV-Produktion im Raum Köln zur Verfügung.

3.2.3.1 Flexible Arbeitszeit

Unter die Kategorie „flexible Arbeitszeiten“ fallen die Firmen 1+3^{TZ}, 3, 3+3^{fF} und 4+15^{fF}. Befragt nach der Regelung, die es für Arbeitszeiten in seiner Firma gibt, erklärte mir der Interviewpartner der Firma 4+15^{fF} folgendes:

„24 Stunden und wenn's eng wird die Nacht. -...- Nein, das ist Quatsch. Wir haben hier eher moderate Zeiten, wenn es in der Vorbereitungsphase ist oder schlicht auch mal in einer toten Zeit. Produzenten die sagen, wir sind immer in Produktion beschäftigt, sag ich jetzt mal ganz keß: die lügen. Jeder hat mal Auszeiten und das ist auch gut so. Man muß einfach auch mal ganz andere Dinge

tun. Die Arbeitszeiten sind dann hier von 10 Uhr bis 17.30-18 Uhr. Das kann auch im Prinzip jeder halten wie er lustig ist. Das Telefon muß besetzt sein und es muß mindestens ein kompetenter Ansprechpartner im Haus sein. Und wer in solchen Zeiten zum Arzt, Friseur, Schwimmen, bei schönem Wetter einfach mal raus will, der kann das tun. Denn diese Arbeitszeitregelung trifft auf Produktionen nicht mehr zu. Das geht nicht.“²⁰⁵

Durch das Zitat wird deutlich, daß es keine feste Regelung gibt, daß es aber eine Trennung zwischen erstens, Produktionszeiten und zweitens, Vorbereitungs- und Leerlaufzeiten gibt. Für Leerlauf- und Vorbereitungszeiten lautet die Devise der Firma 4+15^{ff}, daß mindestens ein kompetenter Ansprechpartner im Haus und das Telefon besetzt sein muß. Auch der Interviewpartner der Firma 3 erzählte mir:

„Ja, Arbeitszeiten feste gibt's nicht. Das ist halt je nach Bedarf.“²⁰⁶

Und er sagte, daß während einer Produktionsphase i.d.R. so lange gearbeitet werde, bis „das Ding“ fertig sei und fügte hinzu:

„Bei kleinen Firmen ist es z.B. so, daß es da keine Arbeitszeiten gibt, oder so. Der Auftrag dann gemacht wird in der Regel, wenn er halt gemacht werden muß, meinetwegen auch mal in einer Doppelschicht [...].“²⁰⁷

Auch in Firma 3+3^{ff} wird die Arbeitszeit flexibel organisiert:

„Grundsätzlich mit einer Kernzeit und flexibel, also, wenn keine Produktion ist. Wenn produziert wird, dann gibt es ein Dispo, d.h. es wird auf einer zehn Stunden Basis produziert, also 8-Stunden-Tage gibt's hier eigentlich seltener an den reinen Drehtagen, ...ansonsten normaler Bürobetrieb hat Kernzeiten, flexible Arbeitszeiten.“

Die Kernarbeitszeiten dieser Firma sind zwischen 9.30 Uhr und 16 Uhr. Der Interviewpartner der Firma 1+3^{TZ} erzählte, auf die Regelung der Arbeitszeit hin befragt, es gäbe keine strikte Regelung. Die vier Firmen fallen eindeutig unter die Kategorie „flexible Arbeitszeit“.

Während der Analyse der Firmengröße wurde geklärt, daß diese vier Firmen (1+3^{TZ}, 3, 3+3^{ff} und 4+15^{ff}) kein ständig nachgefragtes Produkt haben. Sie sind auch keine ständig produzierenden Betriebe. Der Interviewpartner der Firma 4+15^{ff} (Zitat siehe oben) erklärte, daß es in seiner Firma auch Auszeiten gäbe und der Interviewpartner der Firma 3+3^{ff} sprach von Zeiten der Produktion und Vorbereitungszeiten. In diesen Firmen werden nicht konstant Produkte nachgefragt, es wird beispielsweise nicht täglich produziert. Es werden Ideen entwickelt und je nach Nachfrage produziert oder nicht. Die Arbeitszeiten werden dieser variierenden Nachfrage angepaßt, indem sie relativ ungeregelt organisiert werden und dem

²⁰⁵ Interview 4+15^{ff}.

²⁰⁶ Interview 3.

²⁰⁷ Interview 3.

jeweiligen Arbeitsbedarf - und somit der jeweiligen Nachfrage - flexibel angepaßt werden. Eine Möglichkeit der Anpassung war der Zugriff auf „freie Mitarbeiter/-innen“ (s. Firmengröße), ein anderer ist die Flexibilität in der Organisation der Arbeitszeit. Dies wird beispielsweise in Firma 3+3^{ff} durch einen „Dispo“ an Arbeitszeit organisiert, der in der produktionsfreien Zeit entsteht und dann in der Produktionszeit, in der mindestens 10 Stunden täglich gearbeitet wird, abgearbeitet wird. Eine variierende Nachfrage kann mitverantwortlich dafür interpretiert werden, daß der Arbeitsbedarf zu verschiedenen Zeiten - z.B. Produktion, Vorbereitung, Leerlauf - variiert. Die Firmen reagieren auf diese Nachfrageschwankungen mit einer flexiblen, dem Bedarf der jeweiligen Phase angepaßten, Arbeitszeit für ihre Mitarbeiter/-innen.

3.2.3.2 Relativ flexible Arbeitszeit

Firma 34 ist ein Fall von nur relativ flexiblen Arbeitszeiten. Es gibt Flexibilitätsspielräume, vor allem für die im kreativen Bereich Tätigen, wie Redakteure, Moderatoren und Rechercheure:

„Wir haben so eine Grundarbeitszeit. Die Kernarbeitszeit ist eigentlich von 10 bis 18 Uhr. Wobei die Verwaltung so ab 9 Uhr anfängt, die geht dann bis 17.30-18 Uhr. Die Kernarbeitszeit für die Kreativleute sind etwas flexibler, die sind zwar fast jeden Tag 8 Stunden da, von denen zieht sich das eher vom späten Vormittag in den Abend hinein. Und da gibt's nur Kernarbeitszeit von halb 11-11, bis 17 Uhr, da ist fast jeder da; im Vorfeld eher die administrativ Tätigen und in den Abend hinein eher die kreativ Tätigen. Zumal die Sendungen fast immer Abends aufgezichnet werden.“²⁰⁸

Die Arbeitszeiten für die administrativ Tätigen sind strikter geregelt, als die Arbeitszeiten der kreativ Tätigen. Aber auch die „Kreativen“ sind fast täglich acht Stunden im Haus, anders als bei Firma 4+15^{ff}, wo es auch Möglichkeiten gibt, in Leerzeiten, andere Erledigungen zu tätigen, dafür aber in Produktionszeiten alle Kraft und Zeit der Mitarbeiter/-innen der Firma „gehört“ (siehe oben). Aber das „fast“ impliziert, daß es auch im Fall der Firma 34 keine feste, immer einzuhaltende, Regelung gibt, sondern relativ flexibel auf den jeweiligen Arbeitsbedarf reagiert werden kann. Es gibt für unterschiedliche Mitarbeiter/-innen, je nach Bereich (kreativ Bereich, Administration) oder Zuständigkeit (Produkt/Sendung), unterschiedliche Möglichkeiten ihre Arbeitszeiten einzuteilen.

„[Die Sendung X] wird um 20 Uhr produziert, [die Sendung Y] auch abends. Und [die Sendung Q] und [die Sendung Z] sind so auf den Tag verteilt, weil wir dann mehrere Produktionen an einem Tag machen. Also die Arbeitszeiteinteilung ist im

²⁰⁸ Interview 34.

*Kreativbereich weitgehend den einzelnen Mitarbeitern überlassen.*²⁰⁹

Unter 3.3.1 wurde geklärt, daß die Firma 34 bei unterschiedlichen Produkten variierenden Nachfragebedingungen untersteht. Dies bewirkt, daß der Arbeitsbedarf bei verschiedenen Produktionen verschieden ist. Je nach Arbeitsbedarf, ausgelöst durch die Nachfragestruktur des jeweiligen Produktes, können die Mitarbeiter/-innen (vor allem im kreativen Bereich) entscheiden, wie sie sich ihre Arbeit einteilen. Da die Nachfrage aber eine Kontinuität aufweist (Dauerreihe, Staffel), gibt es nur eine **relative** Varianz in der Organisation der Arbeitszeit, jedoch mit Freiräumen und individuell, je nach Projekt, ausgestaltet.

3.2.3.3 Geregelte Arbeitszeit

In der Firma 80 sind die Arbeitszeiten für alle Mitarbeiter/-innen fest und gleich geregelt:

„Also Film hat ja traditionsgemäß noch den 10 Stunden Tag, den brauchen wir aber in der Regel nicht, wir haben die 8 ½ Stunden als Regelarbeitszeit, kommen damit auch weitgehend aus. Für alle, vor und hinter der Kamera. Für künstlerisches Personal genauso wie für technisches, oder für das kaufmännische Personal. Wir haben in Ausnahmefällen auch mal, daß Überstunden gemacht werden, das kann schon mal vorkommen, daß man vielleicht mal 9 oder 10 Stunden arbeiten muß, die Regel ist das aber nicht. [...]. Die Regelarbeitszeit ist von 10-18.30 Uhr, das ist Wochentags, außer Freitags, da ist es von 9-17.30 Uhr. Wobei man auch wieder sagen muß: Montags ist es von 12 Uhr bis ich glaube 20.30 Uhr.“²¹⁰

Diese Zeiten werden in der Regel so eingehalten.

Diese Firma produziert, wie unter 3.3.1 ausgeführt, eine Dauerserie: Jede Woche eine Folge à 30 Minuten. Es werden immer konstant 30 Minuten nachgefragt, die immer in der gleichen Struktur produziert werden und einen relativ konstanten Arbeitsbedarf erzeugen, der dann in dieser festgelegten Arbeitszeit abgearbeitet wird. Der geringe Flexibilitätsspielraum, der nötig ist, um die Nachfrage nach einer inhaltlich immer verschiedenen Folge, zu realisieren, läßt sich durch die Flexibilität,

²⁰⁹ Interview 34. Die Einfügungen in den Klammern ersetzen den Produkttitel, um die Anonymität der Firma zu gewährleisten.

²¹⁰ Interview 34. Am Rande soll hier erwähnt werden, daß die Arbeitszeiten für Montags und Freitags aus der Firmentradition entstanden sind: „Das liegt noch in der Tradition der [Serie], daß man früher in Nordrhein-Westfalen nicht genug Filmschaffende fand, die an der [Serie] mitwirken konnten und die hat man dann aus Hamburg oder München eingeflogen. Und die sind dann immer am Freitag schon etwas früher, deswegen Freitags eine Stunde frühere Arbeitszeit, damit die Abends noch ihren Flieger bekamen und am Montag nicht in aller Herrgottsfrühe zum Flughafen mußten. Das resultiert noch aus dieser Zeit. Mittlerweile haben wir aber praktisch keine Stabmitarbeiter mehr, oder kaufmännische Mitarbeiter mehr, die aus anderen Bundesländern kommen, alle kommen aus Nordrhein-Westfalen.“ (Interview 34).

die auch jede fest geregelte Arbeitszeit zuläßt, abdecken, zumal die Firma auch einen geringen Flexibilitätsspielraum im Einsatz freier Mitarbeiter/-innen nutzt (vgl. 3.3.1). Die Nachfrage nach einem der Massenproduktion ähnlichen Produkt macht es möglich, daß die Arbeitszeit fest geregelt wird.

3.2.3.4 Fazit

Tabelle 10: Arbeitszeit und Nachfrage nach den Produkten

Firma	Arbeitszeit	Nachfrage
Firma 4+15 ^{fF}	flexibel	variierend
Firma 3	flexibel	variierend
Firma 3+3 ^{fF}	flexibel	variierend
Firma 1+3 ^{TZ}	flexibel	variierend
Firma 34	relativ flexibel	relativ variierend
Firma 80	geregelt	konstant

Die Untersuchung der Arbeitszeit konnte für die betrachteten Firmen die These erhärten, daß die Ausprägung „flexibel - fest geregelt“ durch die Ausprägung der Nachfrage („variierend bis konstant“) erklärt werden kann (vgl. Tabelle 10, Seite 76). Die flexibelsten Firmen sind die, bei denen es auch zu einer ständigen Varianz in der Nachfrage kommt, was einen unterschiedlichen Arbeitsbedarf zu unterschiedlichen Zeiten hervorruft, auf den die Firmen mit flexiblen Arbeitszeiten reagieren. Diese Firmen, die unter 3.2.3.1 untersucht wurden, entsprechen in ihrer Arbeitszeitregelung dem Idealtypus einer flexibel spezialisierten Firma (vgl. 2.5). Auch die nur relativ flexible Arbeitszeit der Firma 34 konnte auf die Nachfrage nach ihren Produkten zurückgeführt werden. Sie ist weniger flexibel als die zuerst untersuchten Firmen, ihre Nachfrage ist relativ variierend aber nicht völlig variierend. Sie steht dem Idealtypus einer flexibel spezialisierten Firma in diesem Punkt sehr nahe. Die Firma 80 ist ein konträres Beispiel zu den zuerst untersuchten Firmen. Bei ihr wird konstant jede Woche eine Folge der Serie von 30 Minuten nachgefragt und diese Konstanz führt zu einer Konstanz im Arbeitsbedarf der in festen Strukturen abgearbeitet werden kann. Diese Firma steht in diesem Punkt eher einem Idealtypus einer Massenproduktionsfirma nahe, als einer flexibel spezialisierten Firma. Die Hypothese, nach welcher der Grad an Flexibilität in der Arbeitszeit an dem Grad der Varianz in der Nachfrage erklärt werden kann, ist im Fall der betrachteten Fir-

men sinnvoll und kann aufrecht erhalten werden.

3.2.4 ARBEITSTEILUNG

In der Analyse wird das Kontinuum, auf dem sich die Ausprägung der Arbeitsteilung befinden kann, in vier Kategorien unterteilt:

1. geringe Arbeitsteilung,
2. relativ geringe Arbeitsteilung,
3. relativ hohe Arbeitsteilung und
4. hohe Arbeitsteilung.

Die Nachfrage als unabhängige Variable, wird ebenfalls in vier Kategorien gefaßt:

1. variierende Nachfrage,
2. relativ variierende Nachfrage,
3. relativ konstante Nachfrage und
4. konstante Nachfrage.

Der Grad an Arbeitsteilung bezieht sich auf die festen und festen freien Mitarbeiterinnen der untersuchten Firmen. Der mögliche funktional flexible Einsatz freier Mitarbeiter/-innen wird in dieser Untersuchung vernachlässigt. Unter 2.3.4 wurde folgende Hypothese zur abhängigen Variable „Arbeitsteilung“ aufgestellt, die im Folgenden anhand der Ergebnisse aus den Interviews überprüft werden soll: **Eine geringe Arbeitsteilung kann maßgeblich durch eine hohe Varianz in der Nachfrage nach den Produkten der Firma erklärt werden. Notwendige Bedingung für eine geringe Arbeitsteilung ist eine flexibel einsetzbare Technologie.**

Zu prüfen ist, ob bei den hier untersuchten Fällen eine geringe Arbeitsteilung mit einer variierenden Nachfrage, eine relativ geringe Nachfrage mit einer relativ variierende Nachfrage und eine relativ hohe Arbeitsteilung mit einer relativ konstanten Nachfrage nach den Produkten in Zusammenhang steht. Eine hohe Arbeitsteilung, sprich: eine starr festgelegte Zuständigkeit eines jeden Mitarbeiters, lag bei keiner der Firmen vor.²¹¹

3.2.4.1 Geringe Arbeitsteilung

Die Firmen 1+3^{TZ}, 3, 3+3^{FF}, 4+15^{FF}, 5 und 8 weisen eine geringe Arbeitsteilung auf, d.h. die festen und festen freien Mitarbeiterinnen werden i.d.R. funktional flexibel eingesetzt:

²¹¹ Zur Flexibilität der Technologie vgl. 3.2.1.

„Das ist grundsätzlich so, in unserer Firma muß jeder alles können.“²¹²

Die Tatsache, daß jede/r alles können muß, bedeutet nicht, daß es keine groben Aufteilungen der Zuständigkeiten gibt. Es fällt auf, daß in fast allen diesen Firmen eine Person für die Verwaltungstätigkeiten abgestellt ist, aber bei Bedarf kann diese Tätigkeit auch von einem anderen Mitarbeiter übernommen werden:

„Die einzige feste Zuständigkeit ist [eine bestimmte Person], die den speziellen Bereich der Buchhaltung abdeckt [...], aber wenn die jetzt z.B. in Urlaub ist übernehmen wir anderen diesen Bereich.“²¹³

Die Arbeitsteilung in diesen Firmen läuft über die Zuteilung bestimmter Kernbereiche an bestimmte Mitarbeiter/-innen, die aber prinzipiell flexibel gehandhabt werden können.

„Natürlich gibt es gewisse Kernbereiche, wo jeder für zuständig ist, aber in der allgemeinen Büroorganisation, da muß Flexibilität vorhanden sein [...]. D.h. im Krankheits- oder Urlaubsfall muß der Kernbereich auf jeden Fall von jemand anderem übernommen werden. Also, da gibt es schon erhebliche Überschneidungen der Zuständigkeiten.“²¹⁴

Die Bezeichnung „Kernbereiche“ macht deutlich, daß die Arbeit nicht in kleine, sondern in große Zuständigkeitsbereiche unterteilt ist und ist ein Indiz für eine geringe Arbeitsteilung. Ein weiteres Kennzeichen dieser groben Aufteilung der Arbeitsbereiche ist die Transparenz, die zwischen diesen herrscht. Die Firma 5 gewährleistet diese Transparenz durch ein wöchentlich stattfindendes Mitarbeitermeeting, bei anderen Firmen läuft diese Transparenz über informelle Strukturen. Der Interviewpartner einer Firma sprach von „völliger Transparenz“, die zwischen den Arbeitsbereichen herrsche.²¹⁵ Ein „Dienstweg“, wie er in großen Behörden gängig ist, wäre jedenfalls undenkbar.

Wie bei der Analyse der anderen abhängigen Variablen schon erarbeitet, unterliegen diese Firmen einer variierenden Nachfrage nach ständig wechselnden Produkten innerhalb eines flexibel spezialisierten Arbeitsbereiches. Im Zusammenhang der Arbeitsteilung ist noch einmal das Beispiel der Firma 5 interessant, die in ihrer 12-jährigen Firmengeschichte schon fast sechzig Produktionen der unterschiedlichsten Formate (Talkshow, Dokumentation, Kurzfilm, Spielfilm etc.) realisiert hat. Die Nachfrage nach den Produkten variierte und die geringe Arbeitsteilung, d.h. die Festlegung von nicht statischen Kernbereichen, kann darauf zurückgeführt werden,

²¹² Firma 3.

²¹³ Interview 5.

²¹⁴ Interview 8.

²¹⁵ Interview 1-3^{TZ}.

daß für jedes Produkt eine zumindest teilweise variierende Aufteilung der Arbeit nötig ist, da die Produkte sehr unterschiedliche Strukturen aufweisen. Dieses ist vergleichbar mit der Schreinerei, die manchmal Treppen, manchmal Stühle, manchmal Fenster, oder manchmal Schränke herstellt, je auf die Nachfrage der Kunden eingerichtet. Es kommt vor daß es nicht nur Einzelfertigungen sind (vergleichbar mit mehrteiligen Sendungen), sondern daß mehrere Stühle derselben Art nachgefragt werden, aber die Arbeit ist bei jedem Produkt etwas anders verteilt, sozusagen individuell auf das Produkt abgestimmt. Hier scheint auch die Nachfrage nach den Produkten mit der Ausprägung der Arbeitsteilung einher zu gehen, d.h. die hier untersuchten Firmen mit einer geringen Arbeitsteilung hatten auch die am stärksten variierende Nachfrage, während bei Firmen mit einer etwas konstanteren Nachfrage (siehe unten) dementsprechend häufiger bestimmte Arbeitsbereiche in ständiger Zuständigkeit bestimmter Beschäftigter und sogar in speziellen Abteilungen wahrgenommen wurden.

3.2.4.2 Relativ geringe Arbeitsteilung

Im Fall der Firma 34 spreche ich von einer relativ geringen Arbeitsteilung, weil in dieser Firma zwar bestimmte Aufgabenbereiche (Geschäftsführung, Redaktion und Produktion) festgelegt sind, es jedoch Mitarbeiter/-innen gibt, die für alle Bereiche ansprechbar und zuständig sind und die Stellen nicht genau festgelegt sind.

„Beispielsweise der Herr [...] ist ansprechbar für alles, was in dieser Firma passiert, er macht zwar seine Sendungen, aber berät gleichzeitig in allen Bereichen.“²¹⁶

Außerdem gibt es Mitarbeiter/-innen, die für mehrere Bereiche zuständig sind, d.h. die Arbeit ist nicht in kleine Bereiche aufgeteilt, sondern eher in größere Aufgabebereiche. I.d.R. sind die Mitarbeiter/-innen jedoch einer bestimmten, langlaufenden Produktion zugeteilt, aber es gibt Flexibilitätsspielräume, z.B. durch die Entwicklung neuer Formate, an denen jeweils unterschiedliche Mitarbeiter/-innen aus verschiedenen Bereichen beteiligt sind.

Innerhalb der Firma 34 kann die Arbeit stärker aufgeteilt und zugeteilt werden, als bei den unter 3.2.4.2 behandelten Firmen, da die Nachfrage nur relativ variiert, es gewisse konstante Momente gibt innerhalb der Produktionen. Aber nicht alle Produkte werden in der gleichen Regelmäßigkeit nachgefragt und es werden neue Produkte entwickelt und realisiert, wodurch es nicht möglich ist, die Arbeit fest zu

²¹⁶ Interview 34.

verteilen, sondern Flexibilitätsspielräume nötig sind, in denen die Mitarbeiter/-innen ihre Aufgaben erfüllen. Durch die Sendungen mit relativ langer Laufzeit, die von Sendern nachgefragt werden, ist jedoch eine stärkere, dauerhaftere Aufteilung der Arbeit möglich, als bei den Firmen mit geringer Arbeitsteilung. Wird eine Sendung abgesetzt und ein neues Projekt realisiert, müssen die festen und festen freien Mitarbeiter/-innen so funktional flexibel sein, daß sie ein anderes Produkt erstellen können, wiederum vergleichbar mit der Schreinerei, in der die Mitarbeiter/-innen flexibel von der Produktion eines Stuhles auf die Produktion eines Tisches umsteigen können müssen. Auch in diesem Fall kann die Nachfrage nach den Produkten mit der Ausprägung der Arbeitsteilung in Beziehung gesetzt werden.

3.2.4.3 Relativ hohe Arbeitsteilung

Innerhalb der Firma 80 sind die Zuständigkeiten der Mitarbeiter/-innen relativ stark festgelegt.

„Ich großen Wert auf die Festlegung von Zuständigkeiten die aber nicht für immer und ewig gleich bleiben müssen, weil mit festgelegten Zuständigkeiten auch die Verantwortungen klar definiert sind und man die Leute dann auch dementsprechend gut bezahlen kann für die Verantwortung die sie tragen, aber auch zur Verantwortung ziehen kann, wenn es eben nicht so klappt.“²¹⁷,

Aber es gibt, durch das mögliche Wechseln von einem Arbeitsbereich zu einem anderen, mögliche Spielräume für den funktional flexiblen Einsatz der festen Mitarbeiter/-innen, weshalb ich nicht von einer hohen, sondern von einer nur „relativ“ hohen Arbeitsteilung spreche. Der Arbeitsbereich ist in relativ kleine Gebiete untergliedert, es gibt beispielsweise Mitarbeiter/-innen, die speziell für Casting zuständig sind, es gibt sogar einen betriebseigenen Kindergarten für die schauspielernden Kinder, aber es gibt auch den Firmeninhaber, der für alle Bereiche ansprechbar und multifunktional zuständig ist.

Wie schon bei der Analyse der anderen abhängigen Variablen ausgeführt, produziert die Firma 80 nur ein Produkt: eine weekly soap opera mit immer gleicher Struktur, jedoch sich pro Folge änderndem Inhalt, weshalb die Nachfrage des betreffenden Senders als **relativ** konstant eingeordnet werden kann. Im Fall dieser Firma kann die Arbeit einigermaßen konstant und hoch verteilt werden, aber eine völlig strikte Aufteilung ist nicht möglich, da jede Woche eine Folge mit neuem Inhalt produziert werden muß, was eine gewisse Flexibilität in der Arbeitsteilung bewirken kann.

3.2.4.4 Fazit

Tabelle 11: Arbeitsteilung und Nachfrage nach den Produkten

Firma	Arbeitsteilung	Nachfrage
Firma 1+3 TZ	gering	variierend
Firma 3	gering	variierend
Firma 3+3fF	gering	variierend
Firma 4+15fF	gering	variierend
Firma 5	gering	variierend
Firma 8	gering	variierend
Firma 34	relativ gering	relativ variierend
Firma 80	relativ hoch	relativ konstant

Auch im Fall der Arbeitsteilung konnte gezeigt werden, daß alle Firmen einen gewissen Grad an Flexibilität aufweisen und keine Firma unter die Kategorie „hohe Arbeitsteilung“ eingeordnet werden kann. Die Ausprägung dieser Flexibilität ist jedoch unterschiedlich stark. Fallen die unter 3.2.4.1 behandelten Firmen unter die Kategorie „geringe Arbeitsteilung“ und entsprechen somit der Charakteristik einer flexibel spezialisierten Firma, so sind die Flexibilitätsspielräume der Firma 34 bezogen auf die Arbeitsteilung geringer ausgeprägt und die Firma 80 fällt unter die Kategorie „relativ hohe Arbeitsteilung“. Diese unterschiedlichen Ausprägungen konnten mit verschiedenen Strukturen der Nachfrage nach den Produkten in Beziehung gesetzt werden, sei es eine variierende, eine relativ variierende oder eine relativ konstante Nachfrage nach den produzierten Sendungen. Das heißt, daß bei einer variierenden Nachfrage auch eine geringe Arbeitsteilung vorherrschte und daß bei einer höheren Konstanz in der Nachfrage auch die Arbeitsteilung der untersuchten Firmen zunahm.

²¹⁷ Interview 80.

3.2.5 IDEELLE FAKTOREN ALS INTERVENIERENDE VARIABLEN, ODER: FLEXIBILITÄT ALS FETISCH?

„Massenproduktion setzte sich im Bereich der Ideen genauso durch wie im Reich der Praxis“²¹⁸, so ein Untersuchungsergebnis zur Durchsetzung des Fordismus von PIORE und SABEL. Max Webers „Bürokratiemodell“ mit seinem „Katechismus“ für die moderne Organisation und legale Herrschaft (Amtshierarchie, Regelbindung, Arbeitsteilung, Aktenmäßigkeit), Taylorismus und seine Ausprägung durch das Fließband bei der Produktion des „Modell T“, all diese Phänomene können als Ausgebirten einer Zeit, in der die Etablierung von Massenproduktion als Wirtschaftsmodell auch im „Reich der Ideen“ Fuß faßte, interpretiert werden. Flexible Spezialisierung und Flexibilität müßten sich, bezogen auf die betrachteten Firmen, ebenfalls - so die Vermutung - im Bereich der Ideen durchsetzen und/oder widerspiegeln. Auch wenn die Nachfrage und die betrachteten notwendigen Bedingungen die Organisationsstruktur der TV-Produktionsfirmen im Raum Köln allem Anschein nach „erklären“ können, ist im Laufe der Interviews aufgefallen, daß flexible Strukturen, wenn sie denn vorherrschend sind, auch eine ideelle Unterstützung bei einigen Befragten fanden und teilweise auch die Idee „Flexibilisierung“ als Ursache für die Entstehung und Struktur der Firmen genannt wurde, so z.B. im Falle der Firma 34:

„Das war eine der ersten Firmen, die entstanden ist, [unsere Firma].²¹⁹ Damals 1978, waren die Gespräche mit dem WDR. Damals war es [eine bestimmte Sendung] und das war eine der ersten Sendungen, die outgesourced wurde. Auf Drängen von [einem Firmengründer, der damals für den WDR arbeitete], weil er immer sagte, ich komm mit diesem Apparat WDR nicht klar, dieser Verwaltungsapparat ist mir einfach zu groß, zu viel, wenn ich eine Reise mache, muß ich erst mal zu zwei Personen rennen und fragen, darf ich die Reise machen, wenn ich zurück komme muß ich erst mal zu drei Abteilungen rennen und sagen: Reisekostenabrechnung hier und dort und dort. Dann wieder der Finanzfluß. Bei jeder Recherchereise, nur um mir eine Gruppe anzuschauen, irgendwo in Berlin, bin ich mit acht Leuten beschäftigt, nur um meine Reise vorzubereiten, das kann nicht sein. Das war mit ein Grund warum wir es auch gebündelt haben und hier ist es halt viel einfacher, er braucht nicht groß zu fragen, jeder weiß was nötig ist an Recherchereisen, er macht das auch weitgehend selbständig, weil wir so ein Raster haben, wenn Recherchen nötig sind, da und dahin, das Verkehrsmittel benutzen, Hotel nur im Fall, daß die Recherche noch in den Abend hinein dauert. Es wird aber nicht so ganz durch organisiert gemacht wie bei den Öffentlich-rechtlichen. Große Genehmigungs-, Abrechnungsverfahren haben wir nicht. Wir haben das weitgehend vereinfacht.“²²⁰

²¹⁸ Piore/Sabel 1989:59.

²¹⁹ Die Firma entstand 1979.

²²⁰ Interview 34.

Das Zitat macht deutlich, daß die Flexibilität der Firma auch „im Kopf“ der Firmengründer gewollt war, in bewußter Abgrenzung zu den Erfahrungen mit den öffentlich-rechtlichen Sendern, in denen ein Gründer und Geschäftsführer der Firma 34 gearbeitet hatte und deren „Bürokratie“ er als störend empfand.

Ein weiteres Beispiel gibt der Inhaber der Firma 4+15^{fF} her. Er hatte genug von der Lethargie, der er sich in sicherer öffentlich-rechtlicher Anstellung verfallen sah. Er beschreibt den Entwicklung des Wunsches (und seiner Umsetzung) sich auf den freien Produzentenmarkt zu begeben folgendermaßen:

„Ich komme aus Dortmund und bin nach einer steilen Karriere im Versicherungsbereich zum WDR gegangen in die Produktion, da war ich dann 6 Jahre und als ich dann nach 6 Jahren, merkte, ich fange auch langsam an die Essensmarken mit der Gehaltsabrechnung nachzuzählen, da war mir klar: ich muß gehen. Dann war das aber noch mal ein Prozeß von eineinhalb Jahren [...] mich als freier Produzent da auf die freie Wildbahn zu begeben, was ich auch nicht bereut habe.“²²¹
Firma 4+15fF

Auch hier wurde deutlich, daß der Befragte sich in den eher bürokratischen Strukturen der öffentlich-rechtlichen Fernsehproduktion ganz einfach unwohl fühlte, weil er die Kreativität vermißte. Die *Stetigkeit*, bei Max Weber und in seiner Zeit noch in hohem Ansehen, die sich in den täglichen Abläufen ausdrückte, wurde jedoch dem Anschein nach weniger aus Gründen der mangelnden Effizienz abgelehnt, sondern aus einem „Lebensgefühl“, d.h. einer Identifikation mit kulturell-symbolischen Werten. Wiederum war es die Struktur eines öffentlich-rechtlichen Senders, die den Interviewpartner dazu bewegt haben, eine Entscheidung in Richtung von mehr flexiblen Strukturen zu treffen und die Vorstellung, auf dem freien Produzentenmarkt bestünden die Gefahren des Einschlafens nicht. Er beschreibt weiter, was ihn am freien Produzentendasein gereizt hat, wobei auch hier die Wortwahl „freie Wildbahn“ auf das Mittel der „sozialen Distinktion“ verweist, weil der Interviewte damit seinen Mut, seine Lebenskraft und sein Können unterstreicht:

„Was mich gereizt hat, mich auf die freie Wildbahn zu begeben, ist, daß man einfach viel können muß und sich immer neu auf Situationen einstellen muß. Das geht so weit, daß ich auch bereit bin selber die Kamera in die Hand zu nehmen, um mit einem kleinen Team, weil die Kosten niedrig bleiben müssen, beispielsweise nach Südostasien zu fliegen und ein paar Bilder für eine Sendung dort selber zu drehen.“²²²

Ein anderer Interviewpartner, befragt nach den Anforderungen, die er an seine Mit-

²²¹ Interview 4+15^{fF}.

²²² Interview 4+15^{fF}.

arbeiter/-innen stelle, antwortete knapp:

„Sie müssen systematisch denken können und sie müssen sehr flexibel sein.“²²³

Auch die Idee, die als „Tobias-Sandmann-Vorstellung“ (vgl. 0.1 Einstieg) benannt werden könnte, daß Sicherheit Menschen kreativ einschlafen läßt, ist der Tenor folgender Äußerung eines Gesprächspartners:

„[...] eigentlich sind Menschen, die nicht sicher sein können, so in einem festen Gebilde, wie Öffentlich-rechtliche ... da hat man eine Lebenseinstellung, das wirkt sich auch im Kopf aus. Man wird träger, man wird nicht mehr so spritzig und wenn jemand dem privaten Konkurrenzkampf ausgeliefert ist, dann macht man sich permanent mehr Gedanken, als wenn man die Sicherheit hat: mir kann nichts passieren, in 30 Jahren werde ich pensioniert und bis dahin muß ich halt nur noch meinen Job machen, aber was heißt das schon. Also Überlebenskampf ist da schon permanent, aber kann auch Spaß machen, bei uns macht es Spaß.“²²⁴
Firma 34

Und im nächsten Beispielszitat fällt sogar das Wort „Flexibilität“ im Vergleich zu bürokratischen Strukturen. Es wurde gefragt, warum der Interviewpartner glaube, daß KMU einen solchen Bedeutungszuwachs in der TV-Produktion bekommen haben:

„Ich nehme an wegen der Flexibilität, daß man nicht so einen Apparat braucht, der einen auch belasten kann, wenn man Ideen entwickelt, ist es nicht unbedingt von Vorteil, daß man sich mit einem Team von 20 Leuten auch mehr oder weniger blockiert. Ich denke, man muß einfach auch Freiräume schaffen.“²²⁵

Auch dieser Interviewpartner hatte, vor seiner Selbständigkeit, als Festangestellter bei einem öffentlich-rechtlichen Sender gearbeitet.

Die Interviews waren nicht darauf angelegt, die Vorstellungen über Flexibilität der Befragten zu erfassen, aber es hat sich ergeben, daß Flexibilität als Wert an sich und die Ablehnung wie auch immer ausgeprägter rigider Strukturen bei einigen Interviewpartner/-innen ohne direkte Nachfrage als Tenor durchkam. Es wäre ein interessantes Feld, gezieltere Forschungen über die Ideen und Visionen, die bei den Mitarbeiter/-innen von KMU im TV-Produktionsbereich über Flexibilität als Wert vorherrschen, anzustellen. Hier müßte die generelle Tendenz des „Zeitgeistes“ berücksichtigt werden und auch kulturelle Faktoren, wie die Bildungswege des betreffenden Personenkreises. „Flexibilität als Fetisch“ ist eine Frage, die

²²³ Interview 1+3^{TZ}.

²²⁴ Interview 34.

²²⁵ Interview 3+3^{fF}.

entstehen kann, wenn die Aussagen der zitierten Befragten auf den Punkt gebracht werden sollen. Hier jedoch kann diese Frage nur angerissen, aber nicht beantwortet werden. Es müßte auch überprüft werden, ob Mitarbeiter/-innen von Firmen, die „passiv fügsam“ (vgl. 2.1.2) auf die Marktgegebenheiten reagieren müssen, andere, eventuell weniger positive, Assoziationen mit dem Begriff „Flexibilität“ verbinden. Abschließend kann ein Zitat aus der Monographie PIORES und SABELS noch einmal verdeutlichen, welchen Stellenwert diese Autoren „Ideen“ in der Durchsetzung eines Produktionsmusters, in diesem Fall dem der Massenproduktion, geben: „Die neuere Geschichtsschreibung der Technologie zeigt sehr deutlich, daß die Vision der automatisierten Produktion für die anglo-amerikanische, besonders aber die amerikanische technologische Entwicklung prägend war.“²²⁶

3.2.6 ANZAHL DER FESTEN UND FESTEN FREIEN MITARBEITER/-INNEN UND FLEXIBILITÄT

Die Analyse hat gezeigt, daß die Ausprägung der Variablen der acht Fälle anhand (markt-)ökonomischer, politisch-institutioneller, technologischer und ideeller Faktoren erklärt werden kann. Vor allen Dingen die Ausprägung der Nachfrage nach den Produkten der Firma kann für die acht Fälle und vier abhängigen Variablen als Erklärungsmuster herangezogen werden, womit gezeigt werden konnte, warum die eine Firma flexiblere Strukturen, die andere Firma starrere Strukturen aufweist. Das Ergebnis verweist jedoch auch auf eine weitere Interpretationsmöglichkeit (vgl. Tabelle 12, Seite 89), die hier kurz angesprochen werden soll. Alle Firmen fallen, gemessen an ihren festen und festen freien Mitarbeiterinnen in die Kategorie „kleines Unternehmen“ (vgl. 2.1.1). Jedoch erscheint es auch so, daß die Firmen, selbst innerhalb dieser Kategorie, mit zunehmender Größe unflexibler werden, was für eine typische organisationstheoretische Erklärung sprechen könnte.²²⁷ Das heißt, hier könnte eine intervenierende Variable (Größe) vorliegen, die im Ansatz der flexiblen Spezialisierung vernachlässigt wird. Denkt man mit der unabhängigen Variable „Nachfrage nach den Produkten“ und den hier betrachteten notwendigen Bedingungen und der intervenierenden Variable „Ideen“, müßte es im Raum Köln auch Firmen geben, die größer sind als die Firmen der Typen 2 und 3 und dennoch flexibel sind. Dieser Fall ist in den hier betrachteten acht Fällen, die keinen Anspruch auf Repräsentativität stellen können, nicht gegeben. Die hier untersuch-

²²⁶ Piore/Sabel 1989:56.

²²⁷ Vgl. Kieser/Kubicec 1992:292-307.

ten Fälle deuten auf einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der festen und festen freien Mitarbeiter/-innen und der Flexibilität hin. Im Ansatz der flexiblen Spezialisierung wird davon ausgegangen, daß Firmen unabhängig von der Anzahl ihrer festen und festen freien Mitarbeiter/-innen flexible Strukturen entwickeln können (nicht müssen). Sieben der acht Firmen haben eindeutige flexible Strukturen aufgebaut, die Firma 80, jedoch weist relativ starre Strukturen auf, allerdings „relative“. Im Bereich der freien Mitarbeiter/-innen gibt es beispielsweise auch bei der Firma 80 einen Flexibilitätsspielraum von plus-minus fünf Mitarbeiter/-innen. Ob die Flexibilität der kleineren Firmen lediglich Ausdruck typisch kleinbetrieblicher Flexibilität ist, kann innerhalb dieser Arbeit also nicht endgültig entschieden werden, aber die hier gewählten unabhängigen Variablen konnten die Ausprägung der Flexibilität aller acht Fälle „erklären“. Bei den flexiblen Firmen variiert die Nachfrage nach den Produkten, die Technologie wird flexibel eingesetzt und arbeitsrechtliche Voraussetzungen (inklusive Arbeitsmarkt mit einem großen Angebot an Qualifizierten) zur Flexibilität sind ebenfalls gegeben. Auch die Einstellungen der Interviewpartner scheinen Flexibilität als Idee zu befördern. Die Entscheidung, wie stark die Bedeutung des Zusammenhangs zwischen Flexibilität und der Anzahl der festen und festen freien Mitarbeiterinnen ist, kann erst mit der Untersuchung einer größeren Zahl von Unternehmen, die sich auch stärker in ihrer Größe unterscheiden, sowie der Einbeziehung der externen Unternehmensbeziehungen der Firmen geklärt werden und somit, ob es sich im Raum Köln um einen „new industrial district“ handelt.

4. AUFLÖSUNG: POSTFORDISMUS IN DER TV-PRODUKTION?

Ist der Postfordismus auch in der TV-Produktion im Raum Köln eingekehrt? Sind in diesem Sektor der Kulturindustrie postfordistische Strukturen erkennbar? Diese Frage war der „große Rahmen“, der diese Arbeit umspannt hat. Postfordismus wurde hier im Sinne des Ansatzes der flexiblen Spezialisierung betrachtet, der auf die Autoren Michael PIRE und Charles SABEL und ihre Monographie „Das Ende der Massenproduktion“ zurückgeht. Demgemäß steht der westliche Kapitalismus seit den 1970er Jahren vor einer zweiten industriellen Wegscheide („second industrial divide“), an dem es zu einer Auflösung der Krise des Fordismus, der seit den 1930er Jahren für den Kapitalismus in den Ländern des „entwickelten“ Kapitalismus paradigmatisch war, zum einen in Richtung eines „multinationalen Keynesianismus“ oder zum anderen in Richtung „flexible Spezialisierung“ kommen könnte. „Flexible Spezialisierung“ wäre die postfordistische Variante der „Lösung“ der Krise, die von den Vertretern jedoch grundsätzlich als historisch kontingent betrachtet wird.

„Flexible Spezialisierung“ ist eine Organisationsform der Produktion, die gemäß der Vertreter des Ansatzes der flexiblen Spezialisierung grundsätzlich in allen Organisationen angewandt werden kann und die sich durch die Kombination von Flexibilität und Spezialisierung (vgl. 2.2.2) in einem Unternehmen ausdrückt. Es gibt eine Variante dieser flexiblen Spezialisierung, empirisch zu sehen am Beispiel des „Dritten Italiens“, die durch klein- und mittelständische Strukturen, sowie eine Kombination aus interner und externer Flexibilität, ausgezeichnet ist. Bei der „Sichtung“ der TV-Produktion des Raumes Köln viel auf den „ersten Blick“ auf, daß die dortige TV-Produktion in den letzten Jahrzehnten einen erheblichen Zuwachs an klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen bekommen hat. In dieser Arbeit wurde auf zwei Ebenen angesetzt, um zu betrachten, ob sich diese Firmen durch flexible Spezialisierung auszeichnen und somit als Teil einer neuen, postfordistischen Ära interpretiert werden können. Zum einen wurde eine historisch-deskriptive Analyse der TV-Produktion in der Bundesrepublik (unter besonderer Berücksichtigung des Raumes Köln) durchgeführt, die zeigen konnte, daß es eine systematische Tendenz zum „Outsourcing“ in der Fernsehproduktion gibt. Und zum anderen wurde, als Hauptteil dieser Arbeit, eine Querschnittanalyse der internen Organisationsstrukturen von acht klein- und mittelständischen Firmen geleistet, um zu sehen, ob diese der Kategorien „flexibel“ und „flexibel spezialisiert“ zugeordnet werden können.

Im „Hintergrund der Handlung“, dem historisch-deskriptiven Teil der Arbeit, konnte die Entwicklung des Bedeutungsgewinns klein- und mittelständischer TV-Produktionsfirmen für die Programmproduktion seit den Pioniertagen des Mediums Fernsehens in der Bundesrepublik verdeutlicht werden. Es wurde aufgezeigt, daß es, nach anfänglicher vertikaler Integration der Programmproduktion in die Strukturen der Sender, seit den 1970er Jahren eine systematische Tendenz zum „Outsourcing“, d.h. zu einer Programmproduktion durch Firmen, die von den Fernsehsendern auf dem „freien“ Markt zur Produktion von Sendungen in Auftrag genommen werden, gab. Die besagten Firmen, die vermehrt Programme für die Sender erstellten, so wurde gezeigt, hatten i.d.R. einen klein- und mittelständischen Zuschnitt. Mit der Liberalisierung des Rundfunkmarktes, d.h. der Entstehung des dualen Rundfunksystems in der Bundesrepublik im Jahre 1984, verstärkte sich diese Tendenz, die sich auch auf die Firmengründungen im Kölner Raum ausgewirkt haben. Hier siedelten sich seit 1984 sieben neue Fernsehsender an, die größtenteils 24 Stunden Programm täglich füllen müssen, sei es durch Wiederholungen, Kaufproduktionen, Eigenproduktionen, Koproduktionen, oder auch Auftragsproduktionen, welche an die zur Disposition stehenden klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen vergeben werden. Im Raum Köln speziell bewirkten auch die Festanstellungsklagen der 1970er Jahre, von „freien“ Mitarbeiter/-innen gegen den in Köln „alteingesessenen“ WDR geführt, eine Vermehrung der KMU im TV-Produktionsbereich. Im Fall dieser Entwicklung der TV-Produktion konnte vermutet werden, daß flexible Spezialisierung, ausgedrückt durch „Outsourcing“, also eine Form der Dezentralisierung der Programmproduktion, eine wachsende Bedeutung in der TV-Produktion der Bundesrepublik und des Kölner Raumes bekommen hat.

Die Ausprägung und Erklärung der internen Organisationsstruktur der klein- und mittelständischen TV-Produktionsfirmen im Raum Köln war der Schwerpunkt dieser Arbeit. Dieses wurde durch eine Querschnittanalyse, die einen ersten Einstieg der Analyse des betrachteten Sektors geben konnte, realisiert. Methodisch wurde diese Frage angegangen, indem acht qualitative Experteninterviews mit Geschäftsführern und Inhabern, oder leitenden Angestellten von TV-Produktionsfirmen im Raum Köln geführt wurden.²²⁸ Die dreigeteilte Fragestellung, die in der Arbeit im Vordergrund stand, lautete:

1. Welche spezifische interne Organisationsstruktur wählen die betrachteten

²²⁸ Siehe 5.2 Interviewleitfaden

KMU der TV-Produktion im Kölner Raum?

2. Entspricht diese dem Idealtypus der internen Organisationsstruktur einer flexibel spezialisierten Firma? Und
3. Kann diese Organisationsstruktur anhand von Erklärungsmustern des Ansatzes der flexiblen Spezialisierung erklärt werden?

Tabelle 12: Systematisierung der empirischen Befunde: drei Firmentypen

	Typ 1	Typ 2	Typ 3
Arbeitsbereich	relativ standardisiert (relativ „starr spezialisiert“)	„flexibel standardisiert“	flexibel spezialisiert
Firmengröße	relativ starr	relativ flexibel	flexibel
Arbeitszeit²²⁹	geregelt	relativ flexibel	flexibel
Arbeitsteilung	hoch	relativ gering	gering
Serienzahl	Großserie	unterschiedlich pro Produkt; z.B. Großserie, Staffel	Kleinserie oder Einzelproduktion
Typenzahl	ein ständig laufender Produkttyp	mehrere, regelmäßig laufende Produkttypen	viele, ständig variierende Produkttypen
Nachfrage	relativ konstant	relativ variierend	(stark) variierend
Firmenzuordnung	Firma 80	Firma 34	Firma 1+3^{TZ}, 3, 4+15^{fF}, 5, 3+3^{fF}, 8

Durch die Auswertung der Interviews kristallisierte sich heraus, daß es im Falle der acht Fälle eine Unterteilung in drei Firmentypen gibt, die anhand der Ausprägung der abhängigen Variablen unterschieden werden können. Auf der einen Seite konnten Firmen ausgemacht werden, die in allen Punkten als „flexibel“ und „flexibel spezialisiert“ eingestuft werden können und auf der anderen Seite ist eine der untersuchten Firmen eher dem „klassischen“ Typus einer Firma mit relativ geregelten Strukturen, bezogen auf alle abhängigen Variablen, zuzuordnen. Diese Firma widerlegt die anscheinend zu einfache Vorstellung, alle kreative Arbeit müsse in flexiblen Strukturen vor sich gehen, was ich hier als „Tobias Sandmann-Fehleinschätzung“ deklarieren möchte (vgl. 0.1 Einstieg). Sie widerlegt ebenfalls die Vorstellung, alle KMU seien per se als flexibel einzustufen. Auch die These LASHs und URRYS, die Kulturindustrie sei „avant la lettre“ postfordistisch, kann durch dieses

²²⁹ Für die Firmen 5 und 8 gab es keine Information zur Regelung ihrer Arbeitszeit.

Beispiel in Frage gestellt werden (vgl. Eingangszitat 0.3, Seite 9). Zwischen den Polen dieser beiden Firmentypen befindet sich eine Firma, die eine Mischform der beiden anderen Typen darstellt, jedoch den flexiblen Firmen näher steht, als der Firma 80.

Tabelle 12 (Seite 89) faßt die Typologisierung der untersuchten Firmenfälle zusammen. Bezogen auf die Ausprägung der internen Organisationsstrukturen der TV-Produktionsfirmen im Raum Köln kann vermutet werden, daß postfordistische Strukturen, aufgezeigt durch die sechs Firmen des Typus 3, zumindest teilweise, vorzufinden sind. Zu Fragen ist, wie bedeutungsvoll diese Art von Firmen für die TV-Produktion des Raumes Köln sind und wie die externen Unternehmensbeziehungen dieser Firmen aussehen, die zur Produkterstellung, z.B. durch die Lieferung der Technologie durch andere Firmen, ebenfalls benötigt werden. Es müßte ebenfalls überprüft werden, wie stark Firmen mit einem „relativ standardisierten“ Arbeitsbereich (Typ 1) zugeordnet werden können, im Raum Köln vertreten sind.

Durch die betrachteten Fälle wurde deutlich, daß die beiden Idealtypen (vgl. Tabelle 6, Seite 57) „flexibel spezialisierte Firma“ und „Massenproduktionsfirma“ bezogen auf die internen Organisationsstrukturen ebenfalls ein Kontinuum eingrenzen, auf dem unterschiedliche Realtypen liegen können. Besonders anschaulich wird dieses durch den Typ 2, der jedoch dem Idealtypus einer flexibel spezialisierten Firma näher ist, als dem Idealtypus einer Massenproduktionsfirma. Dem Idealtypus der internen Organisationsstruktur einer flexibel spezialisierten Firma entsprechen die Firmen des Typus 3. Dem Idealtypus einer Massenproduktionsfirma entspricht keiner der behandelten Firmen, aber der Typ 1, repräsentiert durch die Firma 80, ist diesem Ideal am nächsten und gekennzeichnet durch nur geringe Flexibilitätsspielräume. Daß es keine Firma gibt, die dem Idealtypus einer Massenproduktionsfirma entspricht, konnte in der Analyse dadurch erklärt werden, daß die Nachfrage nach TV-Programm durch Fernsehsender niemals ein identisches Produkt, wie beispielsweise eine bestimmte Zahnpasta, verlangt. Es werden ständig inhaltlich neuartige Produkte nachgefragt. Gleichheit gibt es in bestimmten Fällen, z.B. TV-Serien, bezüglich der Struktur des nachgefragten Programmes, inhaltlich wird bei jeglicher Produktion „Ungleichheit“ nachgefragt.

Die Generalhypothese der Arbeit, die dem Ansatz der flexiblen Spezialisierung entlehnt ist, lautete, daß interne Organisationsstrukturen durch eine Kombination aus (markt-)ökonomischen, politisch-institutionellen, technologischen und ideellen Faktoren erklärt werden könne. Die Querschnittanalyse der abhängigen Variablen

Firmengröße, Arbeitsbereich, Arbeitszeit und Arbeitsteilung verwies auf einen Zusammenhang zwischen der (markt-)ökonomischen Variable „Nachfrage nach den Produkten“, den notwendigen Bedingungen „flexible Technologie“ und „institutionelle Faktoren“ und der intervenierenden Variable „Ideen“. Innerhalb des von den Sendern nachgefragten Programms gibt es Platz für spezielle Produktionen (Kleinserien und Einzelsendungen) und für Großserienproduktionen, was sich auch in der internen Organisationsstruktur der acht Fälle widerspiegelt, die hier untersucht wurden. Es wird allerdings, wie gesagt, niemals ein identisches Produkt mehrmals nachgefragt, eine Spezifität der TV-Produktion und eventuell des gesamten kulturindustriellen Sektors. Es müssen von den meisten Sendern im dualen Rundfunksystem täglich 24 Stunden Programm gefüllt werden.

Die Arbeit hat aufgezeigt, daß es, dadurch, daß die interne Organisationsstruktur der Firmen des Typus 3 als „flexibel spezialisiert“ kategorisiert werden kann, sinnvoll ist, im Bereich der TV-Industrie des Raumes Köln, weitere Forschungen im Kontext wirtschaftsgeographischer und regionalökonomischer Ansätze durchzuführen.

Hier wäre es interessant eine Längsschnittanalyse der Produktionsorganisation der TV-Programmindustrie von den 1950er Jahren bis in die Gegenwart im Raum Köln durchzuführen, um zu sehen, ob es sich in diesem Fall, wie in der Filmindustrie Hollywoods, um einen Übergang von Massenproduktion zu „flexibler Spezialisierung“ handelt.²³⁰ Die vertikale Desintegration dieses Sektors wurde in dieser Arbeit schon aufgezeigt. Außerdem könnte eine Analyse der externen Organisationsstrukturen der betrachteten Firmen angeschlossen werden, um die gesamte Definition von „flexibler Spezialisierung“ abzudecken. Es konnte schon aufgezeigt werden, daß die Technologie, die diese Firmen zur Produktion benötigen, durch eine Zusammenarbeit mit anderen KMU, welche auf diesen Bereich spezialisiert sind, beigesteuert wird. Durch diese Analysen könnte aufgezeigt werden, ob es sich im Fall der TV-Industrie im Raum Köln ebenfalls um einen „new industrial district“ handelt. Der Raum Köln könnte dadurch mit anderen TV-Produktionszentren in Europa oder den USA verglichen werden, d.h. es könnten Ursachen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Ausprägungen der Produktionsorganisation der verglichenen Räume erarbeitet werden. Auch der Bereich, inwieweit ideelle und kulturelle Faktoren Einfluß auf die Entstehung postfordistischer Produktionsorganisationen hat, könnte ein interessantes Forschungsfeld im Bereich der TV-Produktion

²³⁰ Vgl. Storper/Christopherson 1987 und Storper 1994.

tion sein.

Empirisch wäre es interessant zu verfolgen, wie die Struktur der TV-Produktionsfirmen sich entwickelt, sowohl was ihre internen Strukturen, als auch ihre externen Strukturen betrifft. In den Interviews wurde einige Male davon gesprochen, daß es dazu kommen werde, daß sich mehrere Kleinstfirmen zu Arbeitsgemeinschaften zusammenschließen. Ich habe selber eine Firma besucht, die ihre Räumlichkeiten und zum Teil auch ihre personelle Infrastruktur mit zwei anderen Firmen teilt, mit einer Postproduktionsfirma und einer weiteren TV-Produktionsfirma. Neben dieser Entwicklung, scheint es eine Tendenz zu geben, daß Kleinstfirmen von größeren Firmen aufgekauft werden und ihre „Unabhängigkeit“ verlieren.²³¹ Diese Tendenz müßte für den Raum Köln überprüft werden. Die von mir untersuchten Firmen im Raum Köln standen nicht unter diesem Druck, aufgekauft zu werden.

Es gäbe somit noch viel zu tun, um zu erforschen, ob die im Raum Köln angesiedelten Strukturen letztendlich als „postfordistisch“ interpretiert werden können. Eines ist jedoch jetzt schon absolut sicher: Frischer Parmesan schmeckt unvergleichlich besser, als geriebener Parmesan aus der Tüte.

²³¹ Vgl. Ott 1998:15.

5. ABSPANN

5.1 BIBLIOGRAPHIE

Amin, A. 1994 (Hg.): Post-Fordism. Oxford.

Amin, A. 1994: Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition. In: **Amin, A.** (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 1-40.

Amin, A. und **A. Malmberg** 1994: Competing Structural and Institutional Influences on the Geography of Production in Europe. In: **Amin, A.** (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 226-248.

Amin, A. und **K. Robins** 1990: The Re-emergence of Regional Economies? The Mythical Geography of Flexible Accumulation. In: **Environment and Planning D: Society and Space**. Vol. 8. S. 7-34.

Asheim, B. 1992: Flexible Specialisation, Industrial Districts and Small Firms: A Critical Appraisal. In: **Ernste, H.** und **V. Meier** (Hg.): Regional Development and Contemporary Industrial Response: Extending Flexible Specialisation. London. S. 45-64.

Braczyk, H.-J. 1997: Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: **Ortmann, G., J. Sydow** und **K. Türk** (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen. S. 530-575.

Brandt, G. 1986: Das Ende der Massenproduktion - wirklich? In: **Erd, R., O. Kakobi** und **W. Schwumm** (Hg.): Strukturwandel in der Industriegesellschaft. S. 103-112.

Braunschweig, S. und **H. Keidel** 1991: Strukturen der europäischen Film- und Fernsehproduktion. Eine Analyse der Situation in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. In: **Media Perspektiven 12/91**. S. 777-793.

Bundesverband der deutschen Fernsehproduzenten e.V. 1998.: Die deutsche Fernsehproduktion: Der bewegte Stand der Dinge. In: www.datacom.de/bdf/dfp.html. 27.4.1998.

Cornford, J. und **K. Robins** 1992: Development Strategies in the Audiovisual Industries: The Case of North East England. In: **Regional Studies**. Vol. 26. S. 421-435.

Cox, R.W. 1983: Gramsci, Hegemony and International Relations: An Essay in Method. In: *Millenium. Journal of International Studies*. Vol. 12. No. 2. S. 162-175.

Cox, R.W. 1987: Production, Power and World Order. Social Forces in the Making of History. New York.

Elam, M. 1994: Puzzling out the Post-Fordist Debate: Technology, Markets and Institutions. In: **Amin, A.** (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 43-70.

Ernste, H. und **V. Meier** 1992 (Hg.): Regional Development and Contemporary Industrial Response: Extending Flexible Specialisation. London.

Esser, J. und **J. Hirsch** 1994: The Crisis of Fordism and the Dimensions of a 'Post-Fordist' Regional and Urban Structure. In: **Amin, A.** (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 71-97.

Flecker, J. und **G. Schienstock** 1991 (Hg.): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation. München.

Flecker, J. und **G. Schienstock** 1991: Einleitung. In: **Flecker, J.** und **G. Schienstock** (Hg.): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation. München, Mering. S. 1-8.

Grabher, G. 1993 (Hg.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London.

Grabher, G. 1994: Lob der Verschwendung. Redundanz in der Regionalentwicklung: Ein sozioökonomisches Plädoyer. Berlin.

Gramsci, A. 1967: Philosophie der Praxis. Eine Auswahl. Hg. Von Christian Riechers. Frankfurt a.M.

Heeg, S. 1996: Schöne neue Welt? Zur Postfordismus-Debatte in der Geographie. In: **Berliner Debatte INITIAL** 7(6). S. 24-32.

Heinrich, J. 1996: Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor? In: **Rundfunk und Fernsehen**. 44. Jg. Nr. 2. S. 165-184.

Hirst, P. Q. und **J. Zeitlin** 1991: Flexible Specialisation versus Post-Fordism: Theory, Evidence, and Political Implications. In: **Economy and Society**. Vol. 20. No. 1. S. 1-56.

Kallas, C. 1992: Europäische Film- und Fernsehkoproduktionen: Wirtschaftliche, rechtliche und politische Aspekte. Baden-Baden.

Kammann, U. 1998: Wellenreiten. Privatisierung und Auslagerung: neuer Kurs bei ARD und ZDF? In: **Adolf Grimme Institut** (Hg.): Jahrbuch Fernsehen. Marl, Frankfurt a.M., Köln. S. 18-30.

Kieser, A. und **H. Kubicek** 1992: Organisation. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. Berlin, New York.

Krüger, U.M. 1998: Modernisierung bei stabilen Programmstrukturen. In: **Media Perspektiven** 7/98. S. 314-331.

Lampe, J. 1992: Die Zukunft der öffentlich-rechtlichen Fernsehproduktions- und Sendebetriebe. In: **Media Perspektiven** 5/92. S. 299-305.

Lash, S. und **J. Urry** 1994: Economies of Signs and Space. London.

Lindenberg, S. 1991: Die Methode der abnehmenden Abstraktion: Theoriegesteuerte Analyse und empirischer Gehalt. In: **Esser, H.** und **K.G.**

Troitsch (Hg.): Modellierung sozialer Prozesse. Bonn. S. 29-78.

Lipietz, A. 1992: Vom Althusserianismus zur „Theorie der Regulation.“ In: **Demirovic**, A. u.a. 1992 (Hg.): Hegemonie und Staat. Kapitalistische Regulation als Projekt und Prozeß. Münster. S. 9-23.

Loveman, G. und W. **Sengenberger** 1990: Introduction - Economic and Social Reorganization in the Small and Medium-sized Enterprise Sector. In: **Sengenberger**, W., G. **Loveman** und M. J. **Piore** (Hg.): The Re-emergence of Small Enterprises. Industrial Restructuring in Industrialised Countries. Genf.

Luyken, G.-M. 1991: Ein Markt für unabhängige TV-Produzenten in Europa: Mythos oder Realität? In: **Mahle**, W.A. (Hg.): Medien im vereinten Deutschland. Nationale und internationale Perspektiven. München. S. 177-185.

Marshall, A. 1919: Industry and Trade. London.

Mayring, P. 1990: Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. München.

Meier-Beer, J. 1995: Produktionssteuerung statt Produktion? In: **Rundfunk und Fernsehen**. 43. Jg. Nr.1. S. 56-61.

Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen 1995: Informationsgesellschaft und Medienwirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

Müßle, T. 1998: Filmstiftung NRW. Haste mal 'ne Million Mark? In: **Coolibri. Auflagenstärkste Illustrierte fürs Ruhrgebiet**. September. S. 24-26.

Noelle-Neumann, E., E. **Schulz** und J. **Wilke** 1989: Das Fischer Lexikon Publizistik, Massenkommunikation. Frankfurt a.M.

Ott, Klaus 1998: Fressen und gedeihen. Starker Konzentrationsprozeß bei den Fernsehproduzenten. In: **Süddeutsche Zeitung**. Nr. 171. 28. Juli 1998. S. 15.

Pollert, A. 1991: Flexibilität - eine fixe Idee? In: **Flecker** J. und G. **Schienstock** (Hg.): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation. München. S. 11-36.

Piore, M.J. und C.F. **Sabel** 1989: Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Frankfurt a.M.

Pyke, F. und W. **Sengenberger** 1992: Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues. In: **Pyke**, F. und W. **Sengenberger** (Hg.): Industrial Districts and Local Economic Regeneration. Genf. S. 3-29.

Röscheisen, T. 1997: Film- und Fernsehproduktion für internationale Märkte. Perspektiven für die Entwicklung einer international erfolgreichen Programmindustrie. München.

Sabel, C. 1986: Struktureller Wandel der Produktion und neue Gewerkschaftsstrategien. In: **Prokla**. 16. Jg. Heft 62. S. 41-60.

Sabel, C. 1994: Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies. In: **Amin**, A. (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 101-156.

Schoenberger, E. 1991: The Corporate Interview as a Research Method in Economic Geography. In: **Professional Geographer**. 43(2). S. 180-189.

Scott, A. J. und M. **Storper** 1992: Regional Development Reconsidered. In: **Ernste**, H. und V. **Meier** (Hg.): Regional Development and Contemporary Industrial Response: Extending Flexible Specialisation. London. S. 3-24.

Semlinger, K. 1993: Small Firms and Outsourcing as Flexibility Reservoirs of Large Firms. In: **Grabher**, G. (Hg.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London. S. 161-178.

Steinmetz, C., A. **Diehl** und **Stadt Köln** (Hg.) 1996: Medienhandbuch Köln. Die audiovisuellen Medien. Dritte, komplett überarbeitete Ausgabe. Köln.

Storper, M. und S. Christopherson 1987: Flexible Specialisation and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry. In: **Annals of the Association of American Geographers**. 77 1. S. 104-117.

Storper, M. 1994: The Transition to Flexible Specialization in the US Film Industry: External Economies, the Division of Labour and the Crossing of Industrial Devides. In: **Amin, A.** (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 195-227.

Tomaney, J. 1994: A New Paradigm of Work Organization and Technology? In: **Amin, A.** (Hg.): Post-Fordism. Oxford. S. 158-194.

Thomsen, F. 1997: Wenn der Sandmann kommt. Die Rolle der Fernsehproduzenten in Deutschland. In: **Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten** (Hg.): Programmbericht zur Lage und Entwicklung des Fernsehens in Deutschland 1996/97. S. 281-284.

Verlag Enzyklopädie 1959 (Hg.): Fremdwörterbuch. Leipzig.

Wilde, G. 1990: Der Markt für Fernsehprogramme in Westeuropa 1989-1999. In: **Media Perspektiven 10/90**. S. 642-650.

Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion 1974: Duden. Das Fremdwörterbuch. Mannheim, Wien, Zürich.

Zimmer, J. 1998: Auftrieb für fiktionale Fernsehproduktion in Deutschland. In: **Media Perspektiven 1/98**. S. 2-14.

5.2 INTERVIEWLEITFADEN

Leitfaden für Interviews mit Mitarbeiter/-innen
klein- und mittelständischer TV-Produktionsfirmen im Raum Köln,
Mai 1998

Rahmendaten

Datum

Unternehmen

Gesprächspartner/in

Position

Firmenalter

Rechtsform

Inhaber

Niederlassungen

Vorstellung, Beruflicher Werdegang des/r Gesprächspartners/in

Mitarbeiterstruktur/Firmengröße

festе Mitarbeiter

freie Mitarbeiter, davon:

„feste freie“ Mitarbeiter

Entwicklung der Mitarbeiterstruktur in der Firmengeschichte

Regelung von Arbeitsteilung, Zuständigkeiten

Arbeitszeitregelung

Arbeitsbereich der Firma

inhaltlich

produktionstechnisch

Qualifikationserfordernisse an Mitarbeiter/-innen

KMU/Outsourcing

Gründe für Organisationsstruktur

Verlauf einer Produktion

Standort Köln