

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Band 120

Kooperatives Verhalten in temporären Systemen

**Eine empirische Analyse von Spielfilmprojekten
in ihrem systemischen und dynamischen Kontext**

Von

Günther Picker



Duncker & Humblot · Berlin

GÜNTHER PICKER

Kooperatives Verhalten in temporären Systemen

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von

Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †

Fortgeführt von

Prof. Dr. Dr. h. c. Knut Bleicher, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Prof. Dr. Günter Dlugos,
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Prof. Dr. Heinrich Kloidt, Prof. Dr. Heinz Langen,
Prof. Dr. Siegfried Menrad, Prof. Dr. Ulrich Pleiß, Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt,
Prof. Dr. Werner Vollrodt, Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marcell Schweitzer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Franz Xaver Bea
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Erich Frese
Universität zu Köln

Prof. Dr. Oskar Grün
Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt
Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Wilfried Krüger
Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Pohmer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Henner Schierenbeck
Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski
Universität zu Köln

Prof. Dr. Ernst Troßmann
Universität Hohenheim

Prof. Dr. Dr. h. c. Rütger Wossidlo
Universität Bayreuth

Band 120

Kooperatives Verhalten in temporären Systemen

Eine empirische Analyse von Spielfilmprojekten
in ihrem systemischen und dynamischen Kontext

Von

Günther Picker



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Picker, Günther:

Kooperatives Verhalten in temporären Systemen : Eine empirische Analyse
von Spielfilmprojekten in ihrem systemischen und dynamischen Kontext /
von Günther Picker. – Berlin : Duncker und Humblot, 2001
(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 120)
Zugl.: München, Univ., Diss., 1999
ISBN 3-428-10124-3

Alle Rechte vorbehalten

© 2001 Duncker & Humblot GmbH, Berlin


Fremddatenübernahme: Klaus-Dieter Voigt, Berlin

Druck: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-10124-3

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 

Geleitwort

Kooperationen sind zu einer wichtigen Institution wirtschaftlicher Beziehungen geworden. In dem Spektrum zwischen selbständigen Unternehmungen und Konzernen spielen sie heute eine maßgebliche Rolle. Der Verfasser untersucht eine spezifische Form der Kooperation, wie sie speziell in der Filmproduktion vorliegt. Die dort anzutreffenden temporären Systeme stellen eine organisatorische Struktur dar, die weitergehende aktuelle Bedeutung besitzt und eine Reihe interessanter Fragen aufwirft.

Diese untersucht der Verfasser durch eine Kombination von konzeptionellen Überlegungen mit theoretischen Ansätzen und einer empirischen Erhebung von hoher Repräsentativität. Nach einer Systematisierung der spezifischen Merkmale von Spielfilmprojekten zeigt er auf, warum es in diesem Bereich zur Koexistenz von temporären Systemen mit wiederholten Beziehungen kommt. Er analysiert die dabei auftretenden Probleme der Kooperation und arbeitet die alternativen Mechanismen heraus, die zur Sicherung eines kooperativen Verhaltens eingesetzt werden können.

Diese Mechanismen liegen in Zielübereinstimmungen sowie in leistungskontrollbasierten Anreizen und werden sowohl theoretisch als auch empirisch untersucht. Dazu leitet der Verfasser aus institutionenökonomischen sowie verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen Hypothesen her und prüft diese anhand seiner umfassenden empirischen Erhebung der Spielfilmproduktion. Seine Erkenntnisse leisten einen wichtigen Beitrag zur empirischen Einordnung, Kritik und Untermauerung der normativen Agency-Theorie. Für den untersuchten Bereich kann eine Reihe von empirisch bestätigten Hypothesen aufgestellt werden, die in Widerspruch zu Grundannahmen der Agency-Theorie stehen. Diese bilden den Ausgangspunkt für eine sehr präzise Analyse und Aufdeckung möglicher Einflußgrößen kooperativer Beziehungen.

Mit dieser Schrift wird das empirisch bestätigte Wissen über einen ansonsten wenig beachteten Produktionsbereich und dessen interessante Organisationsstruktur deutlich erweitert. Ferner wird aufgezeigt, welche allgemeinen Konsequenzen für die Organisationstheorie sowie die Verknüpfung von Agency-Theorie, Verhaltenstheorie und deren empirische Prüfung zu ziehen sind. Ihre Ergebnisse sind daher für den untersuchten Bereich, aber auch weit darüber hinaus für die Entwicklung der Theorie und ihre Umsetzung in der Praxis von großer Relevanz.

München, im Frühjahr 2001

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Vorwort

In der Empirie zeichnet sich verstärkt ein Trend zu häufigerem Wechsel der Arbeitgeber, kurzfristigeren Arbeitsverhältnissen und Projektarbeit ab. Gleichzeitig wird in der Literatur die Überlegenheit von Strategischen, Dynamischen oder Virtuellen Netzwerken bzw. Organisationen postuliert. Endpunkt ist eine Welt, die nur aus Projekten besteht. Im Bedarfsfall werden die jeweils notwendigen selbständigen Spezialisten zeitlich befristet zusammengestellt. Unverändert ist ein kooperatives Verhalten der Beteiligten Voraussetzung für den Projekterfolg. Gerade dies scheint im Kontext einer zeitlich begrenzten Vergangenheit und Zukunft der Beteiligten jedoch fraglich.

In der vorliegenden Dissertation wird das kooperative Verhalten in Spielfilmprojekten untersucht. Im Spielfilmbereich ist die „Welt von morgen“ bereits seit langem realisiert. Insbesondere werden analytisch differenzierbare Mechanismen und Anreize, die zu kooperativem Verhalten führen können, auf ihre Relevanz untersucht. Dem voran geht eine detaillierte Analyse des Kontextes, in dem Spielfilme produziert werden. Zur empirischen Fundierung der Aussagen wurde eine standardisierte schriftliche Befragung von 62 Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleitern durchgeführt. Im Ergebnis können neben der Relevanz der verschiedenen Kooperationsmechanismen die besonderen Merkmale des Spielfilmbereichs genannt werden, die für die erfolgreiche Realisierung einer Welt notwendig sind, in der nur in temporären Systemen produziert wird.

Die vorliegende Arbeit wurde im Juli 1999 von der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München als Dissertation angenommen. Die darin dokumentierten Ergebnisse sind im Vergleich zu den mit dem Erstellungsprozeß verbundenen weiteren fachlichen und persönlichen Lernfortschritten natürlich nur ein geringer Teil. Gerade die Verbindung von abstrakten Theorien und empirischer Erhebung sowie das Gleichgewicht zwischen Forschung, Lehre und privatem Bereich stellten zentrale Herausforderungen dar.

Meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, möchte ich ganz herzlich danken, ein solches, sicherlich nicht im Lehrstuhlfocus stehendes Thema, betreut zu haben. Großen Dank möchte ich auch für die gewährten weitreichenden zeitlichen Freiheiten in der Endphase aussprechen. Neben fachlichen Aspekten nehme ich viele positive persönliche Eindrücke mit. Herrn Prof. Dr. Dres. h.c. Eberhard Witte danke ich herzlich für die

Übernahme des Korreferats. Das Studium seines Faches schlägt sich in vielen Stellen dieser Arbeit nieder – nicht zuletzt in der empirischen Erhebung.

Ein besonderer Dank gilt vor allem auch allen beteiligten Filmschaffenden, ohne deren Unterstützung und Kooperation diese Arbeit nicht zustande gekommen wäre (vgl. u.a. Anhang B). Insbesondere möchte ich Christine Rothe, Hugo Leeb, Norbert Preuss, Dieter Meyer, Prof. Wolfgang Hantke, Prof. Klaus Keil, Dr. Klaus Schaefer, Dr. Walter Stahl, Carli Reiter und Götz Wieners für ihre Zeit und Hilfe danken. Diese Kooperations- und Hilfsbereitschaft in der Filmbranche hat sich im nachhinein auch als eine wichtige Voraussetzung für eine Produktion auf Basis temporärer Systeme herausgestellt.

Meinen Kollegen am Lehrstuhl danke ich für die sehr gute Zusammenarbeit, den Spaß und die zahlreichen produktiven Diskussionen. Besonderer Dank gilt meinem Freund Dr. Burkhard Pedell für die fundierten inhaltlichen Anregungen, das kritische Lesen und die seelische Aufbauarbeit in den schwierigen Phasen. Herrn Dr. Volker Kißling und Herrn Dr. Andreas Wagner möchte ich für die detaillierten Hinweise, Anregungen und den ständigen Ansporn danken. Alle drei sowie meine weiteren Freunde haben es auch immer wieder verstanden, einen Ausgleich zur Arbeit zu schaffen.

Meinen Großeltern, Schwiegereltern, meinem Schwager, Geschwistern und insbesondere meinen Eltern und meiner Frau möchte ich für die Unterstützung und den großen Rückhalt danken. Durch ihr geduldiges Zuhören, ihre Fragen und Diskussionen haben sie mich auch vor Sackgassen und fragwürdigen Interpretationen bewahrt sowie die Verständlichkeit der Arbeit deutlich erhöht. Meinem Vater gebührt Dank, daß er mich ständig dazu angehalten hat, den Inhalt der Arbeit in drei Sätzen wiederzugeben. Besonders möchte ich meinen Eltern für die von ihnen ermöglichte intensive Ausbildung danken, die Grundstock für diese Arbeit war. Der größte Dank gilt meiner Frau, der ich vor allem auch für ihre Geduld und Rücksicht danken möchte. Meiner Frau Corina, meinen Eltern und Großeltern ist diese Arbeit gewidmet.

München, im Frühjahr 2001

Dr. Günther Picker

Inhaltsverzeichnis

A. Problemstellung, Vorgehensweise und empirische Basis der Untersuchung	17
I. Produktion im Rahmen temporärer Systeme als Produktionskonzept der Zukunft	17
II. Problemstellung und Ziele der Untersuchung	20
III. Aufbau und Vorgehensweise der Untersuchung	24
IV. Kennzeichnung der empirischen Erhebung	29
B. Kennzeichnung von Spielfilmprojekten als temporäre Systeme und Begründung der Koexistenz mit wiederholten Beziehungen	34
I. Einzelne Spielfilmprojekte als temporäre soziale Systeme	34
1. Netzwerk zwischen Kapital, Produktion und Absatz als Rahmen der Spielfilmproduktion	34
2. Soziales System von selbständigen Filmschaffenden zur Produktion von Spielfilmen	37
3. Spielfilmproduktion im Rahmen temporärer sozialer Systeme	41
II. Wiederholte Beziehungen zwischen den Filmschaffenden in projektübergreifender Betrachtung	42
1. Relevanz wiederholter Beziehungen in Spielfilmprojekten	42
a) Erneute Zusammenarbeit zwischen Produktionsunternehmung und Herstellungs-, Produktionsleitern sowie freien Produzenten .	43
b) Allgemeiner Neuheitsgrad der Projektbeteiligten für die Produktionsunternehmung	45
c) Allgemeiner Neuheitsgrad der Arbeitsbeziehungen für die Projektbeteiligten	47
d) Erneute Zusammenarbeit zwischen Auswählenden und Filmschaffenden in zu besetzenden Positionen	47
(1) Zentraler Einfluß von Produktionsleiter, Regisseur und Abteilungsleitern bei der Teamauswahl	48
(2) Wiederholte Zusammenarbeit zwischen Filmschaffenden und Produktionsleiter, Regisseur oder Abteilungsleitern	48
2. Einordnung der Beziehungen im Spielfilmbereich zwischen Markt und Hierarchie	51
3. Zusammenwirken von temporären Systemen und individuellen Pools von Transaktionspartnern im Spielfilmbereich	54
III. Detailanalyse der aufgaben- und personenbezogenen Merkmale der Spielfilmproduktion im Kontext temporärer Systeme und Transaktionspartner-Pools	57

1. Merkmale der Aufgaben von Filmschaffenden.....	57
a) Kennzeichnung der Aufgaben von administrativ und künstlerisch Tätigen bei der Produktion von Filmen.....	57
b) Intensität der Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten bei der Produktion.....	61
2. Bedeutung personen- und umfeldbezogener Aspekte bei der Teamauswahl	64
3. Merkmale von Filmschaffenden und temporärer Kontext der Spielfilmproduktion	68
a) Komplementarität von Eigenschaften der Filmschaffenden mit dem Arbeitskontext.....	68
b) Motivstruktur von administrativ und künstlerisch tätigen Filmschaffenden im Kontext temporärer Systeme.....	71
IV. Begründung der Koexistenz von temporären Systemen und wiederholter Zusammenarbeit	81
1. Gründe für eine regelmäßige Produktion auf Basis temporärer Systeme im Spielfilmbereich	81
2. Gründe für die regelmäßig wiederholten Beziehungen in Spielfilmprojekten	87
a) Wille der Beteiligten von Spielfilmprojekten zu wiederholter Zusammenarbeit.....	87
b) Vorteile einer erneuten Zusammenarbeit zwischen Auswählendem und Ausgewähltem.....	88
c) Zentrale Gründe für eine Auswahl ehemaliger Mitarbeiter durch die Auswählenden.....	93
d) Vor- und Nachteile für die Produktionsunternehmung aus gemeinsamen Arbeitserfahrungen in engen Arbeitsbeziehungen ...	94
3. Vorteile einer Kombination von temporären Systemen und wiederholten Beziehungen	97
C. Kooperationsprobleme in Spielfilmprojekten und alternative Kooperationsmechanismen	99
I. Kooperationsrisiko für den Produzenten im Spielfilmprojekt	99
1. Notwendigkeit des kooperativen Verhaltens der Filmschaffenden ...	99
2. Relevanz der Ursachen von Kooperationsproblemen in Spielfilmprojekten	100
a) Individuelle Nutzenmaximierung der Filmschaffenden und Zieldivergenz mit dem Produzenten	102
b) Ausmaß und Gründe von Handlungsspielräumen der Filmschaffenden	103
c) Hold up-Problem infolge der Abhängigkeit des Produzenten von den Filmschaffenden.....	106
d) Moral hazard-Problem infolge von Beurteilungsunsicherheiten der Leistungen der Filmschaffenden	109
II. Ausmaß verschiedener Schwierigkeiten im Verlauf von Spielfilmprojekten	111

III. Alternative Mechanismen zur Sicherung eines kooperativen Verhaltens	114
1. Abgrenzung von zielangleichenden und leistungskontrollbasierten Kooperationsmechanismen	114
2. Substitutionsbeziehung zwischen zielangleichenden und leistungskontrollbasierten Kooperationsmechanismen	122
3. Auffassung von Vertrauen in der Arbeit und empirische Bedeutung	124
D. Kooperatives Verhalten infolge von Zielübereinstimmung in Spielfilmprojekten	129
I. Zielübereinstimmung und Einfluß auf kooperatives Verhalten in Spielfilmprojekten	129
1. Zielübereinstimmung und Wirkung für kooperatives Verhalten	129
2. Kooperatives Verhalten der Filmschaffenden infolge einer Identifikation mit den Zielen des Spielfilmprojekts	131
3. Ausmaß der Zieldivergenzen in Spielfilmprojekten	133
II. Erklärung der Zielübereinstimmung in Spielfilmprojekten über Selektions- und Sozialisationsprozesse	134
1. Vergleich von Selektions- und Sozialisationsprozessen als Alternativen zur Herbeiführung einer Übereinstimmung von Zielen	134
2. Angleichung von Zielen durch ihre Veränderung im Kontext von Spielfilmprojekten	136
a) Grenzen der Anpassung durch Kurzfristigkeit der Beziehungen und Wechsel der Transaktionspartner	136
b) Zusammenhang zwischen der Intensität des Kontakts der Projektbeteiligten und der Identität ihrer Ziele mit denen des Projekts	137
c) Zusammenhang zwischen Intensität des Kontakts zum Produktionsleiter, Kontrollausmaß und Zielidentität mit dem Projekt	139
d) Angleichungsmöglichkeiten der Ziele im Kontext von Spielfilmprojekten	141
3. Zielübereinstimmung durch Auswahlprozesse	142
a) Informationsmöglichkeiten als zentrale Voraussetzung einer Zielübereinstimmung durch Auswahl	142
b) Informationsmöglichkeiten bei der Auswahl im Spielfilmbereich	143
(1) Informationsmöglichkeiten bei wiederholter Zusammenarbeit	144
(2) Bedeutung alternativer Informationsquellen bei der Beurteilung unbekannter Mitarbeiter	145
(3) Effizienz der Beschaffung von Informationen über Auskünfte bei Dritten im Spielfilmbereich	150
c) Problematik der Delegation der Personalauswahl bei der Zielangleichung	157
d) Dominierende Rolle von Selektionsprozessen für die Zielübereinstimmung im temporären Kontext der Spielfilmproduktion	158

E. Leistungskontrollbasierte Anreize zu einem kooperativen Verhalten in Spielfilmprojekten	162
I. Funktionsweise, Arten und Voraussetzungen leistungskontrollbasierter Kooperationsmaßnahmen	162
1. Funktionsweise und Arten leistungskontrollbasierter Kooperationsmaßnahmen	162
2. Auswirkungen der Beurteilungsunsicherheit von Leistungen auf die Wirksamkeit leistungskontrollbasierter Kooperationsmaßnahmen	164
II. Beurteilbarkeit von Leistungen der Beteiligten in Spielfilmprojekten	167
1. Informationsmöglichkeiten über Handlungen und Arbeitsergebnisse in Spielfilmprojekten und Intensität des Kontakts	168
a) Informationsmöglichkeiten über Handlungen und Arbeitsergebnisse der Projektbeteiligten	168
b) Einfluß der Intensität des Kontakts bei der Spielfilmproduktion auf die Informationsmöglichkeiten	172
c) Einfluß der Intensität des Kontakts zwischen Produktionsleiter und Team auf die Informationsmöglichkeiten	173
2. Einfluß von Merkmalen der Spielfilmproduktion auf die Unsicherheit der Leistungsbeurteilung auf Basis beobachteter Handlungen bzw. Arbeitsergebnisse	174
3. Intensität von Kontrollen in Spielfilmprojekten und ihre Bestimmungsgroßen	178
a) Intensität von Kontrollen in Spielfilmprojekten	178
b) Einfluß der Informationsmöglichkeiten auf die Kontrollintensität	181
c) Einfluß von Merkmalen der Spielfilmproduktion auf die Kontrollintensität	183
III. Anreize zu einem kooperativen Verhalten durch Konsequenzen im aktuellen Spielfilmprojekt	187
1. Reaktionen der Produktionsunternehmung im aktuellen Projekt	187
a) Anreizwirkung der Entlohnungsformen in Spielfilmprojekten	187
b) Relevanz von Vertragsstrafen in Spielfilmprojekten	191
c) Anreize aus einem Verlust von Investitionen in die Beziehungen	193
2. Kooperatives Verhalten infolge von Reaktionen anderer Teammitglieder	194
a) Sanktionspotential und Beurteilungsmöglichkeiten des Teams	194
b) Gründe für die Funktionalität von Reaktionen des Teams für die Projektziele im Spielfilmbereich	197
c) Substitution der durch Teamarbeit verringerten Verhaltensanreize der Produktionsunternehmung durch direkte Sanktionen des Teams	200
IV. Anreize zu einem kooperativen Verhalten durch zukünftige Beschäftigungskonsequenzen im Spielfilmbereich	201
1. Relevanz zukunftsbezogener Verhaltensanreize im Kontext temporärer Systeme	201

2. Anreize infolge einer Veränderung der zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung	203
a) Kalkül zur Verhaltensentscheidung bei beeinflussbaren unsicheren zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten	203
b) Prüfung der Voraussetzungen für Anreize aus zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten im Spielfilmbereich	209
(1) Wert einer Folgebeschäftigung für Filmschaffende	209
(2) Informationsdefizite durch Wechsel von Informationsträgern	210
(3) Wille der aktuellen Produktionsunternehmung zur erneuten Zusammenarbeit	212
(4) Möglichkeiten der Produktionsunternehmung zur Vermeidung einer Zusammenarbeit bei negativen Leistungen	214
(5) Möglichkeiten der Produktionsunternehmung zur erneuten Zusammenarbeit bei positiven Leistungen	216
(6) Prognose der Anreizwirkung zukünftiger Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung ..	217
c) Einfluß von zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung für ein kooperatives Verhalten	220
3. Anreize infolge einer Veränderung der zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei anderen Produktionsunternehmungen	222
a) Anreizwirkung einer Veränderung des Reputationskapitals	222
b) Prüfung der Wirkungsvoraussetzungen für Anreize im Spielfilmbereich	226
(1) Regelmäßiger Arbeitsplatzwechsel im Kontext temporärer Systeme als Multiplikator von Beschäftigungskonsequenzen	226
(2) Einfluß der Zuverlässigkeit von Informationen auf Auswahlentscheidungen und Rolle alternativer Wege der Informationsverbreitung	228
(3) Möglichkeiten der Übermittlung zuverlässiger Informationen über Leistungen von Mitarbeitern anderer Filmprojekte	229
(4) Wille zur reziproken Reaktion von dritten Produktionsunternehmungen auf Leistungen in anderen Projekten	235
c) Anreize durch Veränderung der Beschäftigungsmöglichkeiten bei anderen Produktionsunternehmungen und Vergleich zur aktuellen	237
d) Komplementarität zwischen Merkmalen des Spielfilmbereichs und den Voraussetzungen des Reputationsmechanismus	239
F. Vergleich von Kooperationsmaßnahmen und Bedeutung spezifischer Merkmale des Spielfilmbereichs	241
I. Vergleich der Gründe für ein kooperatives Verhalten in Spielfilmprojekten	241
II. Bedeutung besonderer Merkmale des Spielfilmbereichs für das Konzept temporärer Systeme	245

1. Rolle wiederholter Beziehungen und individueller Mitarbeiterpools .	245
2. Bedeutung der Transparenz der Filmbranche	246
3. Intensität der Zusammenarbeit bei der Produktion und Konsequenzen einer zunehmenden Digitalisierung.....	247
4. Motivation der Filmschaffenden im Vergleich zu anderen Gruppen befristet Beschäftigter	248
Anhang.	251
Interviews	270
Literaturverzeichnis	271
Sachwortregister	284

Abbildungsverzeichnis

A-1:	Schematische Darstellung der Vorgehensweise der Untersuchung.....	25
B-1:	Phasen und Beteiligte eines typischen Spielfilmprojekts.....	35
B-2:	Beschäftigungsstatus der befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter	45
B-3:	Neuheit des Mitarbeiterstabs für Produktionsunternehmung bzw. Team .	46
B-4:	Beispielhafte Verteilung der Auswahlkompetenz in Filmprojekten	49
B-5:	Wiederholte Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit Produktionsleiter, Regisseur oder Abteilungsleitern.....	50
B-6:	Regelmäßige temporäre Zusammenarbeit im Spielfilmbereich zwischen Markt und Hierarchie	53
B-7:	Regelmäßiger Auf- und Abbau temporärer Systeme unter Rückgriff auf längerfristige Hintergrundnetzwerke (Pools von Transaktionspartnern) ..	55
B-8:	Kennzeichnung der Teilaufgaben von Administrativen und Künstlern in Spielfilmprojekten	59
B-9:	Bedeutung verschiedener Aspekte bei der Auswahl von Mitarbeitern für Spielfilmprojekte	65
B-10:	Eigenschaften von Filmschaffenden.....	69
B-11:	Motivstruktur der Filmschaffenden und Vergleich zu wissenschaftlichen Mitarbeitern im Bereich Betriebswirtschaftslehre	73
B-12:	Vorteile einer Wiederholung der Zusammenarbeit in Auswahlbeziehungen	90
B-13:	Maßgebliche Gründe für eine wiederholte Zusammenarbeit zwischen Auswählendem und Ausgewähltem	93
B-14:	Wiederholung der Zusammenarbeit in engen Arbeitsbeziehungen	95
C-1:	Dimensionen des Kooperationsrisikos	101
C-2:	Schwierigkeiten in Spielfilmprojekten.....	112
C-3:	Vergleich von Sozialisations-, Selektions- und Austauschmodell.....	117
C-4:	Unterscheidung von Kooperationsmechanismen	119
D-1:	Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu einem kooperativen Verhalten aufgrund der Identifikation mit dem Projekt	131
D-2:	Korrelationen zwischen Zielidentität und negativem Verhalten in Spielfilmprojekten	132
D-3:	Vergleich von Sozialisation und Selektion als alternative Wege zur Herbeiführung einer Zielübereinstimmung	135
D-4:	Zusammenhang zwischen Kontakt-, Kontrollintensität und Zielidentität in Spielfilmprojekten	140
D-5:	Bedeutung verschiedener Informationsquellen bei der Beurteilung neuer Mitarbeiter.....	146

D-6:	Situation bei der Einholung von Informationen über Mitarbeiter bei Dritten im Filmbereich.....	152
D-7:	Vergleich der Wahrscheinlichkeit für eine Gegenleistung nach einer Informationsweitergabe mit der Studie von <i>Schrader</i>	155
D-8:	Vorteile einer Zielangleichung durch Auswahl im temporären Kontext der Spielfilmproduktion	159
E-1:	Differenzierung von Reaktionen auf Leistungen in systemischer und dynamischer Hinsicht	164
E-2:	Informationsmöglichkeiten innerhalb von Spielfilmprojekten für verschiedene Beteiligte	170
E-3:	Intensität von Kontrollen in Spielfilmprojekten.....	180
E-4:	Einflußfaktoren auf die Kontrollintensität in Spielfilmprojekten	184
E-5:	Gründe für zielkonforme Reaktionen des Teams auf die Leistungen anderer Teammitglieder	198
E-6:	Verhaltensentscheidung bei unsicherer, beeinflubarer Folgebeschäftigung.....	204
E-7:	Prüfung der Wirkungsvoraussetzungen für Anreize aus einer Folgebeschäftigung im Spielfilmbereich.....	218
E-8:	Anreize zu einem kooperativen Verhalten durch zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung	221
E-9:	Alternative Wege der Informationsübermittlung in temporären Systemen	227
E-10:	Informationsmöglichkeiten über verschiedene Inhalte fremder Spielfilmprojekte	233
E-11:	Anreize einer Verringerung des Reputationskapitals für ein kooperatives Verhalten	238
E-12:	Vorteile von Merkmalen des Spielfilmbereichs für den Reputationsmechanismus	240
F-1:	Vergleich der Gründe für ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden aus Sicht der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter.....	242

Anhang

I:	Einteilung der Positionen in Filmprojekten nach künstlerischen und handwerklichen Tätigkeiten.....	266
II:	Wichtige statistische Zusammenhänge zwischen verschiedenen Vorteilen einer Wiederholung	267
III:	Modell zur Beurteilung von Leistungen der Mitarbeiter	268
IV:	Kriterien der Auftragsvergabe an Fernsehproduzenten.....	269

„Why every business will be like show business ...
Hollywood ... a network of flexible small businesses that
get things done in here-today-gone-tomorrow alliances“

Kotkin/Friedman (1995)

A. Problemstellung, Vorgehensweise und empirische Basis der Untersuchung

I. Produktion im Rahmen temporärer Systeme als Produktionskonzept der Zukunft

Die Entwicklung in vielen Märkten ist einerseits durch die Ausgliederung von Funktionen bei größeren Unternehmungen (Outsourcing, Restructuring) und andererseits durch eine zunehmende Kooperation kleiner und mittlerer Unternehmungen gekennzeichnet. Ergebnis beider Strömungen ist eine zunehmende Verbreitung einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit¹ z.B. in Form von Strategischen Allianzen, Joint Ventures oder Strategischen Netzwerken². Die Vorteile sind u. a. eine Konzentration auf Kernkompetenzen (Spezialisierung), eine Verringerung der erforderlichen Investitionen, Risiken, Kosteneinsparungsmöglichkeiten, ein Zugriff auf fremde Ressourcen oder eine größere Flexibilität.³

Im Extremfall ist die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mehrerer spezialisierter Unternehmungen rein aufgabenbezogen. Die Zusammenarbeit hat Projektcharakter. Gemäß den Anforderungen der Aufgabe werden Vertragspartner mit entsprechenden Fähigkeiten und Ressourcen ausgewählt und eine Institution zur Abwicklung der Aufgabe aufgebaut. Die Zusammenarbeit endet mit der Erfüllung des Ziels oder ihrem Scheitern. Die Institution wird wieder aufgelöst. Die Wertschöpfung erfolgt im Rahmen eines

¹ Vgl. z.B. Snow/Miles/Coleman (1992), S. 5 ff.; Backhaus/Meyer (1993), S. 331. Im ersten Fall kommt es zu einer Quasi-Externalisierung und im zweiten zu einer Quasi-Internalisierung (vgl. Sydow (1992), S. 105–110). Vertragspartner können dabei Unternehmungen unterschiedlicher Größe, so auch Einzelpersonen (Einzelunternehmer, Selbständige), sein.

² Vgl. zu Merkmalen Strategischer Netzwerke Jarillo (1988), S. 32; Sydow (1992), S. 82 ff. Hervorzuheben sind v. a. mehrere rechtlich unabhängige Transaktionspartner, die relative Stabilität ihrer Beziehungen, eine zentrale initiiierende und leitende Unternehmung und eine zwischen hierarchischen Anweisungen und Konkurrenz angesiedelte Koordinationsform. Im Unterschied zu Strategischen Allianzen erfolgt eine vertikale Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette (Backhaus/Meyer (1993), S. 332).

³ Vgl. u. a. Snow/Miles/Coleman (1992), S. 6 f., 14.

temporären sozialen Systems.⁴ In Abhängigkeit der Aufgabe ist die Zusammenarbeit länger- oder nur kurzfristig. Aufgrund der Beschränkung auf eine einzelne Aufgabe ist die Beziehung tendenziell kürzer als die in traditionellen Arbeitsverhältnissen oder bei einem Kauf von Ressourcen. Der zentrale Unterschied zu permanenten Systemen (Unternehmungen, traditionellen Arbeitsbeziehungen, unbegrenzten Kooperationsverträgen) liegt in der den Beteiligten ex ante bekannten Befristung der Zusammenarbeit.⁵ Die Wahrnehmung und Antizipation der Vergänglichkeit kann den der Zusammenarbeit zugewiesenen Stellenwert, das Verhalten und die Eignung bestimmter Instrumente zur Verhaltenssteuerung beeinflussen.⁶

In einer längerfristigen Betrachtung hat das temporäre Produktionskonzept eine ausschließliche Wertschöpfung im Rahmen von Projekten zur Konsequenz. Es resultiert ein regelmäßiger Auf- und Abbau von temporären Systemen. In den Phasen ohne Projekte kommt es weder zu einer Wertschöpfung noch zu einer Beschäftigung.⁷ Da die einzelnen Akteure nicht längerfristig vertraglich aneinander gebunden sind, haben sie den Status von unabhängigen Unternehmungen oder Selbständigen. In bezug auf letztere unterscheidet sich der Beschäftigungsstatus in einem Kontext temporärer Systeme grundlegend von dem in traditionellen Arbeitsverhältnissen. Allerdings sind die Besonderheiten einer Projektarbeit, die traditionell den Ausnahmefall von der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit darstellt, aufgrund des Wiederholungscharakters verringert.

Bei neuen Aufgaben werden erneut ein temporäres System aufgebaut und den Anforderungen entsprechende Transaktionspartner ausgewählt. Da mit dem Konzept temporärer Systeme regelmäßig veränderte Anforderungen an die Ressourcen einhergehen,⁸ kommt es aus Sicht einer zentralen

⁴ Goodman/Goodman (1976), S. 494, definieren als temporäres System (Organisation) die zeitlich begrenzte Zusammenarbeit einer Gruppe von Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten an einer komplexen Aufgabe. Ebenso Miles (1964), S. 440; Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil (1987), S. 254 f.; Faulkner/Anderson (1987), S. 880. Dies wird auch als Projektnetzwerk bezeichnet (vgl. Jones (1996), S. 59 f.). Hier wird der Begriff System bevorzugt. Der Begriff Netzwerk wird synonym verwendet.

⁵ Vgl. Miles (1964), S. 440; Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil (1987), S. 256. Dieses Unterscheidungsmerkmal gilt auch dann, wenn sich ursprünglich permanente Institutionen im nachhinein als temporär erweisen (z. B. infolge eines Konkurses, Kündigung). Eine ähnliche Situation tritt erst ab dem Zeitpunkt auf, in dem die Beendigung bekannt wird.

⁶ Vgl. Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil (1987), S. 256.

⁷ Traditionell betrachtete Problemfelder, wie die Wiedereinbindung von Projektmitarbeitern in die Hierarchie der Unternehmung, sind nicht relevant.

⁸ Erst die regelmäßigen Veränderungen erfordern die Zusammenarbeit auf Basis temporärer Systeme, da damit die notwendige Flexibilität realisiert werden kann (vgl. detailliert Punkt B.IV.1.).

auftraggebenden Unternehmung immer wieder zu einem Wechsel der Vertragspartner und damit regelmäßig zu einer erstmaligen Zusammenarbeit.⁹ Im Vergleich zu längerfristigen Beziehungen, insbesondere traditionellen Arbeitsbeziehungen in Unternehmungen, bedeutet dies auch bei einer projektübergreifenden Betrachtung eine begrenzte gemeinsame Vergangenheit und Zukunft der Transaktionspartner. Die Transaktionspartner sind mit sich ständig verändernden Arbeitssituationen (Aufgaben, Kollegen und Auftraggeber) konfrontiert.

Aus Sicht des Unternehmers werden die Transaktionspartner mit Hilfe der aufgabenbezogenen Befristung der Zusammenarbeit in effizienter Weise nur für die Dauer der Beschäftigung bezahlt. Der Umfang der Investitionen wird minimiert. Der von bestehenden Bindungen unabhängige Neuaufbau ermöglicht eine hohe quantitative und qualitative organisatorische Flexibilität.¹⁰ Auslastungsprobleme werden umgangen. Insbesondere die Flexibilität scheint angesichts der zunehmenden Marktdynamik Grund für die zunehmende Verbreitung einer regelmäßigen Produktion auf Basis temporärer Systeme und der ihr zugewiesenen wachsenden Bedeutung.¹¹

Realisiert ist sie z.B. bereits in der Bauindustrie¹², Modebranche, Biotechnologie, Werbebranche, Beratung, Softwareerstellung, Buchproduktion, Halbleiter¹³, Musikbranche oder der Filmindustrie¹⁴.¹⁵ Daneben steigt die Zahl der in Unternehmungen temporär Beschäftigten (u.a. befristete Arbeitsverträge, Leiharbeit).¹⁶

⁹ Vgl. *Miles/Snow* (1984), S. 25, 27; *Miles/Snow* (1986), S. 64 ff., 73.

¹⁰ Zu den Vorteilen vgl. z.B. *Miles/Snow* (1986), S. 69, 64; *Miles/Snow* (1984), S. 27. Hier steht diejenige Flexibilität im Mittelpunkt, die Folge des regelmäßigen institutionellen Neuaufbaus und Abbaus, somit der möglichen Veränderung der Zahl und Qualität der Ressourcen (Maschinen, Personal) ist. Insofern geht es um ein außerbetriebliches bzw. interorganisationales Flexibilitätspotential (vgl. z.B. *Semlinger* (1989), S. 519; *Sydow* (1992), S. 115 ff.). Zum Begriff der Flexibilität vgl. *Janssen* (1997), S. 16 ff.

¹¹ Zur zunehmenden Verbreitung bereits *Bennis* (1965), S. 31 ff.; *Miles/Snow* (1984), S. 26 f.; *Wüthrich/Philipp* (1998), S. 201. So soll die Unternehmung der Zukunft durch absolute Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet sein, vgl. *Byrne* (1993), S. 98 ff.

¹² Vgl. *Eccles* (1981); *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987).

¹³ Vgl. *Saxenian* (1990).

¹⁴ Vgl. *Faulkner/Anderson* (1987); *Jones* (1996); *DeFillippi/Arthur* (1998); *Barnatt/Starkey* (1994); *Starkey/Barnatt* (1997), S. 276–279.

¹⁵ Zu den Beispielen vgl. *Snow/Miles/Coleman* (1992), S. 14; *DeFillippi/Arthur* (1998), S. 134; *Jones/DeFillippi* (1996), S. 90; *Miles/Snow* (1986), S. 69 (Verlage).

¹⁶ Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an den Erwerbstätigen in Deutschland ist langsam, aber stetig auf etwas über 16 % 1995 gestiegen (vgl. *Werner* (1997), S. 592, *OECD* (1996), S. 192). Auch der Anteil der Selbständigen steigt in Deutschland in den letzten Jahren leicht an (vgl. *Werner* (1997), S. 592).

Die regelmäßige unternehmensübergreifende Produktion auf Basis temporärer Systeme findet sich auch im Konzept Dynamischer Netzwerke wieder.¹⁷ Daneben ist die Temporarität der Beziehungen regelmäßig wesentlicher Bestandteil der als zukunftsweisend eingeschätzten Virtuellen Unternehmungen.¹⁸ Temporäre Beziehungen tauchen auch bei der Kennzeichnung regionaler Netzwerke¹⁹ auf und sind Bestandteil der organisations-theoretischen Konzepte „Action Set“²⁰ und „Adhocratie“²¹.

Mit der Temporarität der produzierenden Systeme wird somit ein Merkmal betrachtet, welches gemeinsamer Bestandteil verschiedener, insbesondere neuer, Produktionskonzepte ist. Insofern wird der Begriff „temporäres System“ bevorzugt. Hierdurch werden zudem die Vergänglichkeit der Beziehungen hervorgehoben und keine gemeinsame Ausgangsbasis der Akteure nahegelegt. Somit erfolgt eine stärkere Abkehr von der bisher dominierenden, von Stabilität ausgehenden Diskussion, was auch noch der Begriff Dynamisches Netzwerk zum Ausdruck bringt. Zudem steht mit der Betrachtung der temporären Systeme der aktive Zustand im Mittelpunkt, welcher über den Erfolg der Zusammenarbeit entscheidet.

II. Problemstellung und Ziele der Untersuchung

Grundsätzlich sind auch in einem temporären Kontext Vorteile aus einer wiederholten bzw. längerfristigen Zusammenarbeit für die Transaktionspartner zu erwarten. So kann der regelmäßig notwendige Aufbau der Projekte erleichtert werden oder ein kooperatives Verhalten wahrscheinlicher

¹⁷ Vgl. *Snow/Miles/Coleman* (1992), S. 14 f., 16; *Miles/Snow* (1992), S. 55; *Miles/Snow* (1984), S. 25 ff.; *Miles/Snow* (1986), S. 64 ff.

¹⁸ Vgl. *Byrne* (1993), S. 99; *Klein* (1994), S. 309 f.; *Weber/Walsh* (1994), S. 24; *Coyle/Schnarr* (1995), S. 41; *Sydow* (1996), S. 10 f.; *Picot/Reichwald/Wigand* (1996), S. 396 ff.; *Bultije/vanWijk* (1998). *Meffert* (1998), S. 2, kennzeichnet die Temporarität als eines der Merkmale, welches sich als gemeinsames Grundverständnis Virtueller Unternehmungen in Theorie und Praxis durchzusetzen scheint (ähnlich auch *Travica* (1997)). In diesem Zusammenhang scheint die Bezeichnung als „temporäres System“ eindeutiger. Aufgrund dessen und infolge der Unabhängigkeit der Merkmale werden im folgenden Virtuelle Organisationen allein mit einer tragenden Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie in Verbindung gebracht (vgl. auch *Dembski* (1998), S. 41; *Scholz* (1996), S. 208). Oftmals geht damit eine räumliche Verteilung der Transaktionspartner einher.

¹⁹ Regionale Netzwerke haben insofern dynamischen Charakter, als sie oftmals eher ein Hintergrundnetzwerk darstellen, aus dem je nach Aufgabe verschiedene Teams gebildet werden (vgl. *Sydow* (1995a), Sp. 1626 f.; *Sydow* (1995b), S. 630 f.; *Sydow* (1992), S. 49–51).

²⁰ Vgl. *Aldrich/Whetten* (1981), S. 387; *Evan* (1966); *Evan* (1972).

²¹ Vgl. *Mintzberg/McHugh* (1985).

werden. Insofern stellt sich die Frage, inwieweit es trotz der befristeten Vertragsbeziehungen, dem regelmäßigen Abbau der Projekte und den Aspekten, die eine temporäre Zusammenarbeit verursachen (z.B. Nachfragedynamik), zu einer erneuten Zusammenarbeit mit bereits bekannten Vertragspartnern kommt. Somit geht es um die Gestalt temporärer Systeme bei projektübergreifender Betrachtung und die Bedeutung gemeinsamer Erfahrungen, persönlicher Beziehungen bzw. sozialem Kapital in einem Kontext temporärer Systeme. Insbesondere interessieren die möglichen Motive für eine wiederholte Zusammenarbeit.

Für eine regelmäßige Befristung der Beziehungen sprechen vor allem die Flexibilitäts- und Auslastungsvorteile. Der Erfolg des Produktionskonzepts auf Basis temporärer Systeme entscheidet sich jedoch bei der aktiven Zusammenarbeit. Sie hat Einfluß auf die Anwendbarkeit. So stellt sich aus Sicht einer risikotragenden zentralen Unternehmung insbesondere die Frage nach einem kooperativen Verhalten der Projektbeteiligten. Dieses äußert sich z.B. im Willen zum bestmöglichen Einsatz der Kernkompetenzen, welche Grund für die Verpflichtung und die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit sind. Die Notwendigkeit des kooperativen Verhaltens der Projektbeteiligten ist in temporären Systemen oftmals erhöht, da infolge spezialisierter und komplementärer Teilleistungen weitreichende Interdependenzen bestehen, womit einzelne Handlungen erheblichen Einfluß auf das Gesamtprojekt haben können.

Im Unterschied zu Flexibilitäts- und Auslastungsvorteilen ist die Frage nach einem kooperativen Verhalten der Vertragspartner in temporären Systemen jedoch weniger eindeutig zu beantworten, da für die beteiligten Unternehmungen und Individuen, wie beschrieben, eine im Vergleich zu traditionellen, längerfristigen und unbefristeten Arbeitsbeziehungen vollkommen veränderte Arbeitssituation besteht. Neben der Unabhängigkeit könnte sich die ex ante bekannte Befristung der Zusammenarbeit negativ auf das Verhalten auswirken.²² Zudem scheint aufgrund der durch den regelmäßigen Wechsel begrenzten gemeinsamen Vergangenheit und Zukunft eine Reihe von Mechanismen beeinträchtigt, die ein kooperatives Verhalten allgemein unterstützen.²³ So kennen sich die Transaktionspartner tendenziell schlechter, ihre sozialen Bindungen sind weniger eng²⁴, und das zukünftige Sanktions- bzw. Belohnungspotential ist beschränkt²⁵.

²² Vgl. *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 256. Zum Induktionsargument bei endlichen Spielen *Axelrod* (1988), S. 9. Vgl. z.B. auch die empirischen Ergebnisse zur geringeren Motivation befristet Beschäftigter zum Informationsaustausch mit Kollegen im Vergleich zu unbefristet eingestellten Personen *Sias/Kramer/Jenkins* (1997), S. 742 f., 745 f.

²³ Zur Frage nach der Rationalität in einer Raststätte Trinkgeld zu geben *Grano-vetter* (1985), S. 489 f.

Infolge der Notwendigkeit des kooperativen Verhaltens einerseits und der erschwerten Sicherung andererseits zeichnet sich in temporären Systemen ein Kooperationsdilemma ab.²⁶ Dies bekräftigend betrachten *Miles/Snow* „Trust“, verstanden als Glauben an ein kooperatives Verhalten der Transaktionspartner, als eines der zentralen Themen Dynamischer Netzwerke.²⁷ Insofern stellen sich die Fragen, inwieweit es in temporären Systemen zu einem kooperativen Verhalten kommt und welche Mechanismen und Maßnahmen auch in einem temporären Kontext zu einem kooperativen Verhalten führen können.

In der Literatur wird oftmals „Vertrauen“ ein zentraler Stellenwert bei der Koordination moderner Organisationsformen, wie insbesondere Dynamischer Netzwerke, beigemessen.²⁸ Sofern unter „Vertrauen“ ein Glauben an ein kooperatives Verhalten des Transaktionspartners verstanden wird, welcher auf direkten vergangenen Erfahrungen und persönlichen Bindungen beruht, scheint dessen Entstehung gerade in einem temporären Umfeld beeinträchtigt. Eine zentrale Rolle eines so verstandenen „Vertrauens“ ist nicht nachvollziehbar. Vielmehr ist eine erhöhte Bedeutung von kurzfristig realisierbaren Vertrauenssubstituten, wie z.B. Anreizsystemen oder Kontrollen, zu vermuten. Demgemäß verweisen *Miles/Snow* im Zusammenhang mit Dynamischen Netzwerken auf die Notwendigkeit der Substitution von längerfristig gebildetem Vertrauen durch Anreizsysteme.²⁹ Wie die Ausführungen zeigen, besteht Klärungsbedarf. Empirische Fallstudien sind ein

²⁴ Vgl. *Miles/Snow* (1984), S. 27; *Meyerson/Weick/Kramer* (1996), S. 167. *Williamson* (1975), S. 38, spricht von einer engeren Bindung längerfristig angestellter Arbeitnehmer zur Unternehmung (ebenso *Pearce* (1993), S. 1083 f.).

²⁵ Vgl. *Meyerson/Weick/Kramer* (1996), S. 171.

²⁶ Zur Notwendigkeit kooperativen Verhaltens z.B. *Christie/Levary* (1998), S. 9. Zur Gefahr eines opportunistischen Verhaltens in Netzwerken z.B. *Meffert* (1998), S. 2. In Bezug auf temporäre Systeme wird in ähnlicher Weise auch von einem „Vertrauensdilemma“ gesprochen (vgl. *Jones/Bowie* (1998), S. 273, 276 ff.; *Meyerson/Weick/Kramer* (1996), S. 167; *Sydow* (1996), S. 12; *Meffert* (1998), S. 4; *Munns* (1995), S. 20). Um die mit dem Begriff Vertrauen verbundene Uneinheitlichkeit zu vermeiden (vgl. dazu im folgenden und Punkt C.III.3.), wird hier direkt das Problem genannt. Es wird keine Einschränkung hinsichtlich der Möglichkeiten getroffen, die ein kooperatives Verhalten sichern können.

²⁷ Vgl. *Miles/Snow* (1984), S. 27. Diese Interpretation des Begriffs „trust“ ergibt sich aus ihren Ausführungen. Insbesondere bedeutet dies nicht, daß für die Realisierung eines kooperativen Verhaltens eine persönliche Vertrauensbeziehung zwischen den Transaktionspartnern notwendig ist. Zur hier verwendeten Auffassung von Vertrauen und der Rolle des so definierten Vertrauens im Spielfilmbereich vgl. Punkt C.III.3.

²⁸ Zur Bedeutung von Vertrauen in temporären Gruppen *Meyerson/Weick/Kramer* (1996), S. 167, in temporären Virtuellen Organisationen *Scholz* (1996), S. 208, *Klein* (1994), S. 311; *Sydow* (1996), S. 11; *Meffert* (1998), S. 2. Allerdings besteht keine einheitliche Vertrauensauffassung.

Weg, um Hinweise auf die Funktionsweise, Probleme sowie Anwendungsvoraussetzungen des Konzepts temporärer Systeme zu erhalten.

In der deutschen Filmwirtschaft erfolgt die Produktion von Spielfilmen seit vielen Jahren, und nahezu ausschließlich, im Rahmen temporärer Systeme. Bei jedem Projekt kommt es erneut zu einer ex ante auf die Dauer der jeweiligen Teilaufgaben befristeten Verpflichtung einer Vielzahl von unabhängigen Personen und Unternehmungen. Insofern scheint die deutsche Spielfilmproduktion ein für die Analyse einer regelmäßigen Produktion auf Basis temporärer Systeme geeigneter empirischer Untersuchungsgegenstand.³⁰

Vielmehr deutet sich eine extreme Ausprägung temporärer Systeme an. So sind die Spielfilmprojekte kurzfristig, woraus eine hohe Wechselrate der Beteiligten resultiert und die Unterschiede zu traditionellen Arbeits- oder Vertragsbeziehungen deutlich hervortreten. Zudem sind die meisten der an der eigentlichen Produktion beteiligten Selbständige bzw. Einzelunternehmer. Damit ist die Projektinstitution um ein Vielfaches größer als die sie tragenden Beteiligten und auch die Filmproduktionsunternehmung.³¹

Für den Spielfilmbereich ist somit zum einen zu klären, inwieweit es trotz Produktion im Rahmen temporärer Systeme zu einer wiederholten Zusammenarbeit zwischen den Filmschaffenden kommt und welches die Gründe für die Situation sind. Zum anderen soll das Ausmaß des Kooperationsproblems in Spielfilmprojekten festgestellt werden. Insbesondere sind diejenigen Faktoren und Mechanismen aufzudecken, welche ein mögliches Problem begründen und umgekehrt diejenigen, die auch im temporären Kontext von Spielfilmprojekten Anreize zu einem kooperativen Verhalten setzen. Wesentliche Grundlage der Analyse ist eine standardisierte schriftliche Befragung von 62 Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleitern von Spielfilmprojekten.³²

²⁹ Vgl. *Miles/Snow* (1984), S. 27. Sie erwähnen ein ausgebautes Informationssystem, um die individuellen Beiträge übereinstimmend und schnell beurteilen zu können, und ein daran geknüpft, beidseitig akzeptiertes Entlohnungsschema.

³⁰ Vgl. zu dieser Einschätzung in bezug auf England auch *DeFillippi/Arthur* (1998), S. 128, und die USA *Kotkin/Friedman* (1995), S. 66; *Jones* (1996), S. 58. Die deutsche Filmindustrie scheint hier erstmals unter dem Aspekt ihrer besonderen temporären Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit untersucht zu werden. Die Eignung und Relevanz des Filmbereichs als Untersuchungsgegenstand für institutionelle Fragestellungen zeigt sich auch daran, daß von der Deutschen Forschungsgemeinschaft zum Zeitpunkt der hier durchgeführten empirischen Erhebung ein entsprechendes Forschungsprojekt unter der Leitung von *Prof. Sydow* eingerichtet wurde.

³¹ Vgl. detailliert Punkt B.I.

³² Vgl. Punkt A.IV.

Die für den Spielfilmbereich gewonnenen Erkenntnisse über Zusammenhänge sollen letztendlich Hinweise auf die Anwendbarkeit und eine erfolgreiche Umsetzung des temporären Produktionskonzepts in anderen Branchen geben. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse soll durch die isolierte Analyse einzelner Merkmale und ihrer Auswirkungen erleichtert werden. Dabei wird insbesondere zwischen den Merkmalen der temporären Form der Zusammenarbeit und anderen besonderen Merkmalen des Spielfilmbereichs differenziert.³³ Aufgrund der befristeten Arbeitsverhältnisse der Filmschaffenden sind möglicherweise auch interessante Ergebnisse für dieses immer häufigere Beschäftigungsverhältnis zu erwarten.

III. Aufbau und Vorgehensweise der Untersuchung

In Kapitel B erfolgen eine detaillierte Kennzeichnung der Produktion von Spielfilmen hinsichtlich der Merkmale temporärer Systeme und eine Erklärung der Koexistenz temporärer Systeme mit einer regelmäßig zu beobachtenden wiederholten Zusammenarbeit zwischen Transaktionspartnern (vgl. zum Aufbau Abb. A-1).

In Punkt B.I. werden der Ablauf eines einzelnen Spielfilmprojekts, die Beteiligten und der temporäre Charakter des Systems beschrieben. Die nachfolgende Analyse beschränkt sich auf den Kreis der Personen, die an der unmittelbaren Produktion eines Spielfilms beteiligt sind. Gerade in diesem Bereich sind die einleitend geschilderten Merkmale temporärer Systeme besonders ausgeprägt. Zudem ist mit den künstlerisch tätigen Mitarbeitern eine wesentliche Besonderheit des Spielfilmbereichs erfaßt.

Unter Punkt B.II. soll in bezug auf die erste Forschungsfrage in einer projektübergreifenden Perspektive festgestellt werden, inwieweit es in ausgewählten Beziehungen des Spielfilmprojekts zu einer wiederholten Zusammenarbeit kommt. Aufgrund verschiedenster Vorteile, wie Erfahrungskurveneffekten oder einer Erhöhung der Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten, wird ein deutlicher Anteil wiederholter Beziehungen angenommen. Dies wird durch die Empirie bestätigt. Es zeigen sich individuelle Pools von potentiellen Transaktionspartnern. Ihr Zusammenwirken mit den temporären Systemen im Spielfilmbereich wird erläutert.

Für die Begründung der wiederholten Zusammenarbeit und eine fundierte Analyse des kooperativen Verhaltens der Filmschaffenden müssen im Vor-

³³ So können die aus dem Merkmal der Temporarität abgeleiteten Konsequenzen in die Analyse derjenigen Branchen und Organisationskonzepte eingehen, die dieses Merkmal aufweisen. Wenn bestimmte Merkmale des Spielfilmbereichs nicht vorliegen, dann müssen die Ergebnisse, z.B. im Hinblick auf das kooperative Verhalten, entsprechend modifiziert werden. Allgemeine Probleme einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit werden nicht explizit betrachtet.

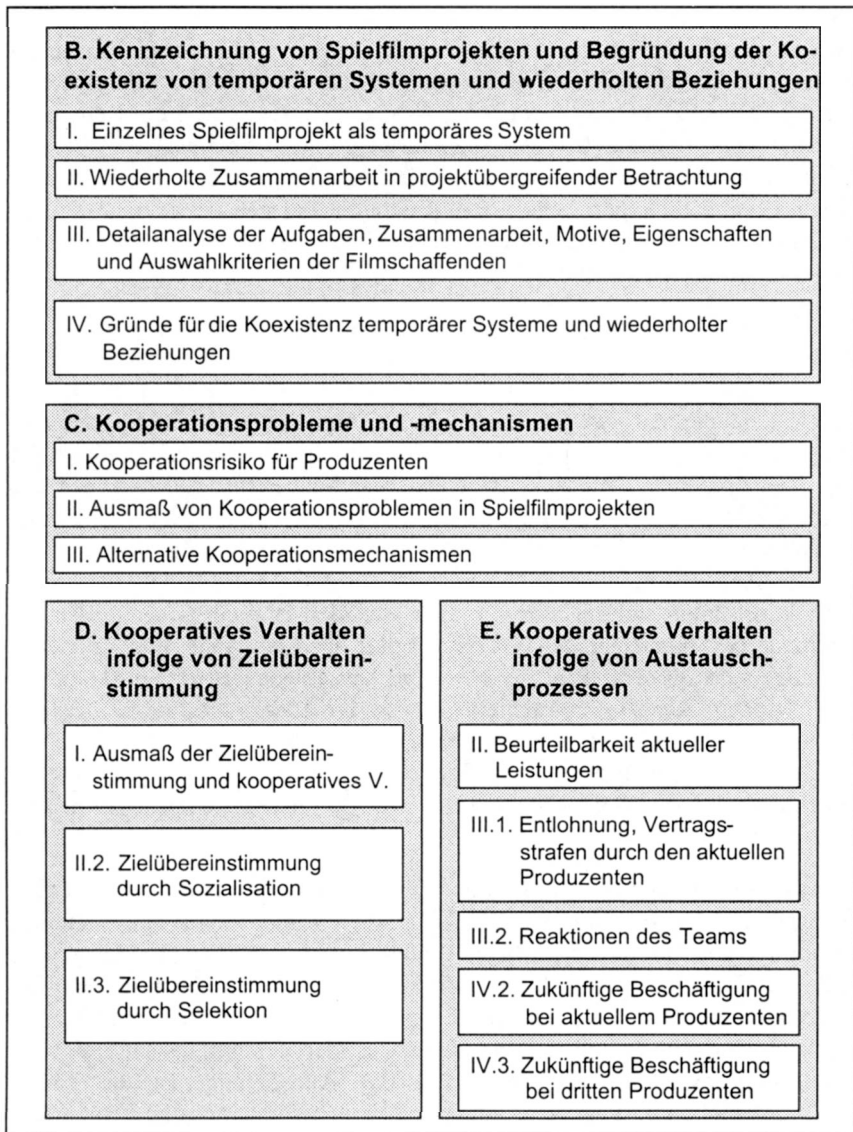


Abb. A-1: Schematische Darstellung der Vorgehensweise der Untersuchung

feld weitere Merkmale der Spielfilmproduktion festgestellt werden (B.III.). Im Mittelpunkt stehen die Art der Aufgaben der verschiedenen Filmschaffenden, die Intensität ihrer Zusammenarbeit, ihre Motive und Eigenschaften vor dem Hintergrund des besonderen Arbeitskontextes sowie die Bedeutung verschiedener Aspekte bei der Teamauswahl (u.a. gemeinsame Arbeitserfahrung). Grundlage sind eigene empirische Ergebnisse. Zudem ist dies Voraussetzung für einen Vergleich mit anderen Formen der temporären unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit³⁴ und eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Bereiche.

In Punkt B.IV. wird die Koexistenz temporärer Systeme und wiederholter Beziehungen bzw. Mitarbeiterpools erklärt. So werden einerseits Merkmale des Spielfilmbereichs aufgezeigt, die eine regelmäßige Zusammenarbeit im Rahmen temporärer Systeme (befristete Verträge, Auf- und Abbau der Projektinstitutionen) notwendig machen. Im Mittelpunkt stehen Faktoren, die einen regelmäßigen Wechsel der Arbeitsbeziehungen nach sich ziehen und somit die Effizienz einer längerfristigen Bindung senken. Neben Marktgegebenheiten wird auf die individuellen Motive der Filmschaffenden eingegangen. Andererseits werden die maßgeblichen Gründe für den Willen der Produktionsunternehmung und der Auswählenden zu einer wiederholten Zusammenarbeit herausgearbeitet. Differenziert nach Auswahl- und Arbeitsbeziehungen erfolgt eine empirische Prüfung verschiedener Vorteile. Insbesondere werden Aspekte betrachtet, die im temporären Kontext mögliche Nachteile darstellen, wie der regelmäßig notwendige Neuaufbau. Die Vorteile werden an der festgestellten Bedeutung der verschiedenen Aspekte bei der Auswahl gewichtet. Abschließend wird die Koexistenz zusammenfassend beurteilt.

In bezug auf die zweite zentrale Forschungsfrage werden in Kapitel C zunächst die Kooperationsproblematik in Spielfilmprojekten aus Sicht der risikotragenden Produzenten bzw. Produktionsunternehmungen festgestellt und die Grundlagen für die nachfolgende detaillierte Analyse der verschiedenen Kooperationsmechanismen gelegt. Neben den möglichen Konsequenzen eines opportunistischen Verhaltens der Filmschaffenden für das Spielfilmprojekt wird anknüpfend an das Annahmengerüst der Neuen Institutionenökonomik in Verbindung mit den besonderen, u.a. temporären Merkmalen der Spielfilmproduktion ein grundsätzliches Kooperationsrisiko in Spielfilmprojekten gefolgert (C.I.). Zur Überprüfung wird die Häufigkeit eines opportunistischen Verhaltens im Verlauf von Spielfilmprojekten empirisch erhoben (C.II.). Es zeigt sich, daß sich die überwiegende Zahl der Mitarbeiter kooperativ verhält. Damit stellt sich umso mehr die Frage, aus

³⁴ Zur Wichtigkeit einer Differenzierung auch unter temporären Systemen vgl. *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 259 f.

welchen Gründen es trotz vermeintlich problematischem Kontext einer begrenzten gemeinsamen Vergangenheit und Zukunft zu einem kooperativen Verhalten der Filmschaffenden kommt.

Zur Aufdeckung der wirksamen Kooperationsmechanismen bzw. -maßnahmen wird anknüpfend an organisationstheoretische Konzepte und den Principal-Agent-Ansatz eine Unterscheidung zwischen Kooperationsmechanismen auf Basis einer Zielangleichung und „leistungskontrollbasierten“ Anreizsystemen getroffen (C.III.).³⁵ Letztere erfordern für eine Anreizwirkung eine ausreichende Beurteilung der aktuellen Leistungen des Transaktionspartners und von den Leistungen abhängige Gegenleistungen. Da bei der Einteilung die unterschiedliche Wirkungsweise im Vordergrund steht, ergeben sich Vorteile bei der Beurteilung der Anwendbarkeit verschiedener Kooperationsmaßnahmen, wie sie hier für den Spielfilmbereich erfolgen soll. Zur Feststellung der Kooperationswirkung werden die jeweiligen Wirkungs- bzw. Entstehungsvoraussetzungen analytisch herausgearbeitet und deren Erfüllung im Spielfilmbereich geprüft.

Bei der Analyse wird als individuelles*Ziel der Filmschaffenden die Maximierung ihres langfristigen individuellen Nutzens angenommen. Dies scheint aufgrund der empirischen Ergebnisse ebenso plausibel wie für andere Branchen. Auf diesem Weg kann festgestellt werden, inwieweit rein ökonomische Überlegungen der Filmschaffenden zu einem kooperativen Verhalten führen.³⁶ Dabei können z.B. auch soziale Beziehungen einen individuellen Nutzen begründen, womit diese gleichfalls Gegenstand der Arbeit sind. Die in Spielfilmprojekten bestehenden Handlungsspielräume der Filmschaffenden werden als unveränderlich angenommen. Ebenso wird zur Erklärung des kooperativen Verhaltens nicht vorschnell auf ein „Vertrauen“ zurückgegriffen.

Anhand der Unterscheidung kann eine Reihe von Mechanismen aufgedeckt werden, die auch unabhängig von einer Wiederholung, damit sowohl bei einer erstmaligen (keine Vergangenheit) als auch bei einer letztmaligen Zusammenarbeit (keine Zukunft), wirken. Zudem kann die zuvor festge-

³⁵ In der Arbeit dominieren die Ausführungen in bezug auf die leistungskontrollbasierten Kooperationsmechanismen. Diese Gewichtung ist unabhängig von der Bedeutung der jeweiligen Mechanismen für ein kooperatives Verhalten. Ursache ist, daß sich infolge der Wirkungsweise hier wesentlich mehr Kooperationsmaßnahmen (Bezahlung, Vertragsstrafen, Sanktionen des Teams, Veränderung der Beschäftigungschancen) einordnen lassen. Zudem sind zuverlässigere und detailliertere empirische Aussagen möglich (z.B. Informationsmöglichkeiten).

³⁶ Somit wird vermieden, vorschnell positive Verhaltensannahmen, z.B. eine grundsätzliche Kooperationsneigung oder ein gewohnheitsverhaftetes, imitiertes, letztendlich unreflektiertes positives Verhalten, anzunehmen. Beide Aspekte können eine rational begründete Situation zusätzlich verbessern.

stellte erhöhte Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten bei einer wiederholten Zusammenarbeit detailliert erklärt werden.

In bezug auf die Zielübereinstimmung (Kapitel D) werden deren Ausmaß im Spielfilmbereich und ihr Beitrag zu einem kooperativen Verhalten erhoben (D.I.). Ein kooperatives Verhalten bei Zielübereinstimmung scheint naheliegend. Es stellt sich jedoch die vorgelagerte Frage, wie es im temporären Kontext von Spielfilmprojekten zu einer Übereinstimmung zwischen den Zielen des Produzenten und denen der Vertragspartner kommen kann (D.II.). Grundsätzlich können mit Sozialisations- und Selektionsprozessen zwei Wege unterschieden werden. Die jeweiligen Möglichkeiten werden herausgearbeitet, indem die Ausprägungen der Einflußfaktoren auf Sozialisation und Selektion für den Spielfilmbereich festgestellt werden. Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt auf der Selektion und dabei auf der empirischen Erhebung der Möglichkeiten, sich über unbekannte potentielle Mitarbeiter, v. a. über Auskünfte, zu informieren.

Die Anreizwirkung aller „leistungskontrollbasierten“ Kooperationsmaßnahmen (Kapitel E) hängt von der Beurteilbarkeit der Leistungen der Filmschaffenden im Spielfilmprojekt ab (E.I.). Um diese festzustellen, werden mit Hilfe der empirischen Befragung die Informationsmöglichkeiten der Produktionsunternehmung und ihre Kontrollaktivitäten im Projekt herausgearbeitet (E.II.). Daneben werden Merkmale der Spielfilmproduktion aufgezeigt, welche die Beurteilung erleichtern oder erschweren. Insgesamt zeigen sich gute Beurteilungsmöglichkeiten der aktuellen Leistungen einzelner Mitarbeiter für eine Vielzahl von Projektbeteiligten.

Im zweiten Schritt werden verschiedene Maßnahmen bzw. Reaktionen unterschiedlicher Gruppen im Spielfilmbereich hinsichtlich ihrer Anreizwirkung zu einem kooperativen Verhalten der Filmschaffenden analysiert (E.III.). Die Analyse geht über mögliche Reaktionen des aktuellen Produzenten und Maßnahmen innerhalb des Projekts, wie die Reduzierung der Entlohnung, Vertragsstrafen oder den Abbruch der Beziehung, hinaus. Daneben erfolgt eine Analyse der Anreize zu einem kooperativen Verhalten, die von Sanktionen des Teams, wie z.B. dem Entzug von Anerkennung oder sozialem Kontakt, ausgehen. Es kommt zu einer systemischen Ausweitung des analysierten Kontextes. Insbesondere stellt sich in einem temporären Kontext die Frage, inwieweit zukünftige Reaktionen Anreize zu einem kooperativen Verhalten begründen (E.IV.). Anknüpfend an ein Entscheidungskalkül, welches die Auswirkungen aktueller Handlungen auf zukünftige Ereignisse abbildet, werden die Anreize herausgearbeitet, die im Spielfilmbereich von zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen und bei dritten Produktionsunternehmungen ausgehen. Letzteres entspricht der Diskussion von Anreizen zu einem kooperativen Verhalten infolge einer Veränderung des Reputationskapitals. Hierbei werden sowohl der systemi-

sche als auch der dynamische Kontext der betrachteten dyadischen Vertragsbeziehung berücksichtigt.

IV. Kennzeichnung der empirischen Erhebung

Primäres Ziel der empirischen Analyse war es, aus theoretischen Überlegungen abgeleitete kontextbezogene Einflußfaktoren auf ein kooperatives Verhalten im Spielfilmbereich festzustellen, um dann herauszuarbeiten, welche Mechanismen und Maßnahmen in Spielfilmprojekten ein Verhalten der Projektbeteiligten im Interesse des Produzenten unterstützen oder beeinträchtigen.

Dazu wurden in erster Linie folgende Inhalte empirisch erhoben:

- Relevanz und mögliche Vorteile einer wiederholten Zusammenarbeit zwischen Filmschaffenden in verschiedenen Projekten
- Informationsmöglichkeiten (Transparenz) über personenbezogene Merkmale und Leistungen innerhalb der Projekte und für die Branche (v.a. Auskünfte)
- Bedeutung möglicher Gründe für ein kooperatives Verhalten in Spielfilmprojekten

Zentraler Betrachtungsgegenstand sind Spielfilmprojekte oder kinoähnliche TV-Film-Projekte, da der zu analysierende temporäre Charakter der Zusammenarbeit innerhalb der Filmbranche hier am deutlichsten in Erscheinung tritt.³⁷

Als Befragte wurde die Gruppe aus Produzenten sowie Herstellungs- und Produktionsleitern von Spielfilmprojekten ausgewählt. Letztere vertreten die ökonomischen Ziele des Produzenten bzw. der Filmproduktionsunternehmung in Spielfilmprojekten und können als Einheit betrachtet werden.³⁸ Damit deckt sich die erhobene mit der in der Analyse gewählten Perspektive. Da alle Befragten maßgeblich an der Teamauswahl beteiligt sind,³⁹ ist insbesondere in bezug auf die Informationsmöglichkeiten, den Anteil und die Gründe für wiederholte Beziehungen von zuverlässigen Ergebnissen auszugehen. Hinsichtlich der Gründe für ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden handelt es sich um ein Fremdurteil. Auf einem solchen beruhen in der Realität jedoch gleichfalls ihre Entscheidungen über zu ergreifende Kooperationsmaßnahmen (z.B. Kontrollen). Insofern stellt diese Perspektive eine adäquate Abbildung dar. Insgesamt wird aufgrund der mit

³⁷ So ist die Zusammenarbeit bei TV-Serien in der Regel längerfristig, so daß die Ähnlichkeiten zu traditionellen Arbeitsbeziehungen größer sind.

³⁸ Vgl. hierzu und weiteren Aufgaben *Hienzsch* (1994); *BVP* (1996), S. 43 ff.

³⁹ Vgl. Punkt B.II.1.d)(1).

diesen Positionen regelmäßig verbundenen großen Branchenerfahrung⁴⁰ und ihres engen Kontakts zu den Filmschaffenden bei der Zusammenarbeit⁴¹ mit einem zuverlässigen Urteil gerechnet.

Der standardisierten empirischen Erhebung gingen vier ca. zweistündige qualitative Experteninterviews mit drei erfahrenen und einem jüngeren Herstellungs- und Produktionsleiter voraus.⁴² Über die standardisierten Ergebnisse hinausgehende Erkenntnisse werden an gegebener Stelle ergänzt. Der Pretest des Fragebogens umfaßte 7 Personen.

Die empirische Erhebung wurde im Zeitraum zwischen dem 1.12.97 und 15.2.98 durchgeführt. Dabei wurden die Wintermonate gewählt, da tendenziell mit einer geringeren Beschäftigung gerechnet wurde und somit mit einer höheren Antwortbereitschaft.⁴³ Allgemein können die Jahre 1997 und 1998 durch eine relativ hohe Nachfrage nach deutschen Spielfilmproduktionen gekennzeichnet werden.⁴⁴ Als räumliche Schwerpunkte der Erhebung (Wohnort bzw. Arbeitsstätte der Befragten) wurden mit München und Berlin die beiden bedeutendsten deutschen Filmzentren ausgewählt.

Hinsichtlich der befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter liegt keine Zufallsstichprobe vor.⁴⁵ Allerdings wurden bzw. mußten bei der Auswahl sehr unterschiedliche Ansatzpunkte gewählt werden.⁴⁶ Das

⁴⁰ Dies gilt, da die Besetzung dieser Positionen in der Regel eine gewisse Mindesterfahrung voraussetzt. Vgl. hierzu auch die Altersverteilung und Zahl der Filme in der Stichprobe. Da der Aufstieg im Filmbereich in der Regel schrittweise erfolgt, liegen zumeist Arbeitserfahrungen in mehreren Positionen vor.

⁴¹ Vgl. Punkt B.III.1.b).

⁴² Diese hatten zum einen detailliertere Ausführungen zur Thematik zum Ziel und zum anderen sollte die standardisierte empirische Erhebung vorbereitet werden. In bezug auf letzteres wurden insbesondere Einblicke in die für den Spielfilmbereich relevanten Merkmale und Abläufe (z.B. Delegation bei Teamauswahl) sowie das Begriffsverständnis gewonnen.

⁴³ Zudem wäre die Gefahr gestiegen, daß die Gruppe der regelmäßig Beschäftigten in der Stichprobe unterrepräsentiert ist, was hinsichtlich einzelner Inhalte (z.B. Beschäftigungsunsicherheit) wahrscheinlich zu einem verzerrten Antwortverhalten geführt hätte. Insbesondere erwies sich die Zeit zwischen Weihnachten und Neujahr als günstig, da die meisten Produktionen in diesem Zeitraum unterbrochen waren.

⁴⁴ Vgl. zu einer positiven Einschätzung *BDF* (1997), S. 13 f. In erster Linie bezieht sich dies auf die Fernsehnachfrage. Die Zahl der erstaufgeführten deutschen Kinofilme bewegt sich seit Jahren konstant zwischen 60 und 70 (*Pfaff* (1997), S. 1). Allerdings steigt von 1995–1997 kontinuierlich der Anteil rein deutscher Produktionen (37, 42, 47 Filme; *Lange* (1998)).

⁴⁵ Der Versuch einer Zufallsstichprobe mußte bereits an einer fehlenden Urliste aller Herstellungs- und Produktionsleiter mit Spielfilmerfahrung (oder zumindest Erfahrung mit kinoähnlichen TV-Filmen) scheitern. Grundsätzlich fußen die Mehrzahl der empirischen Erhebungen nicht auf einer Zufallsauswahl (vgl. *Bortz/Döring* (1995), S. 375; *Schülle* (1992), S. 77 f.).

⁴⁶ Dies schließt zumindest eine bewußte Verzerrung durch den Verfasser aus.

zentrale Problem bestand darin, unter der Vielzahl von Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleitern in den Branchenverzeichnissen diejenigen mit Spielfilmerfahrung oder zumindest kinoähnlicher TV-Film-Erfahrung herauszufiltern. Diesbezügliche Hinweise konnten zum einen dem Mitgliederverzeichnis des *Bundesverbands Produktion* 1996/97 entnommen werden.⁴⁷ Da in dieser Gruppe die in München Ansässigen dominieren, wurde für Berlin ein zweiter Zugang gewählt. Ausgangspunkt war eine vom *Filmboard Berlin-Brandenburg* zur Verfügung gestellte Liste von Produktions- und Herstellungsleitern.⁴⁸ Die Auswahl derjenigen mit Spielfilm- oder TV-Film-Erfahrung wurde vom Leiter der Abteilung „Produktion“ an der *Hochschule für Film und Fernsehen* in Berlin, Herrn Prof. Hantke, vorgenommen.⁴⁹ Weitere Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter wurden aufgrund von Empfehlungen der ursprünglichen Interviewpartner⁵⁰, des *FilmFernsehFonds Bayern*⁵¹, im Rahmen der Telefonate mit den Befragten⁵², eigenen zufälligen Kontakten und eigenen Recherchen anhand von Verzeichnissen über laufende Produktionen und den darin beschäftigten Herstellungs- und Produktionsleitern⁵³ gewonnen.

Insgesamt wurden ca. 25 Personen telefonisch nicht erreicht. Kontakt entstand zu 88 Personen.⁵⁴ Davon haben sechs Personen nicht zurückgerufen und 2 explizit abgesagt. Insgesamt wurden 62 Fragebögen zurückgesandt,

⁴⁷ Vgl. *BVP* (1996). Der Bundesverband Produktion stellt die Interessenvertretung der Herstellungs-, Produktions-, Aufnahmeleiter, Filmgeschäftsführer und Produktionssekretäre dar. Zusätzlich bestand der Vorteil für den Rücklauf, daß bei der Erhebung vorangeschalteten telefonischen Anfrage auf die Verbandsmitgliedschaft und Empfehlungen des Vorstands, Herrn Meyer, Bezug genommen werden konnte. Da für einen Beitritt zu einem Verband z.B. sowohl ein gemeinnütziges Interesse ausschlaggebend sein kann wie auch die Erwartung individueller Vorteile, sind in dieser Hinsicht keine systematischen Verzerrungen zu erwarten.

⁴⁸ Dies fußt nach Angaben auf Daten im *Media-Handbuch Berlin* 1997.

⁴⁹ Dabei wurden aus 71 Personen 25 ausgewählt. Nicht berücksichtigt wurden die mit dem Vermerk „TV“. Wiederum bestand der Vorteil, daß bei der telefonischen Kontaktaufnahme auf eine Empfehlung Bezug genommen werden konnte.

⁵⁰ Hierdurch befinden sich wahrscheinlich ca. 5 bei der *Bavaria Film GmbH* tätige Herstellungs- und Produktionsleiter in der Auswahl.

⁵¹ Durch den Zugang über Filmproduktionsunternehmungen konnte der Kreis der Produzenten erweitert werden.

⁵² Dabei wurde nicht aktiv nach weiteren Herstellungs- und Produktionsleitern gefragt, um die Motivation zur Beantwortung nicht durch eine abnehmende Exklusivität zu verringern.

⁵³ Hierdurch wurden aktuell in Spielfilmprojekten beschäftigte Personen erfaßt.

⁵⁴ Darunter kamen von 23 Herstellungsleitern (51 Produktionsleitern) im Bundesverband Produktion 15 (21) für die Erhebung in Frage (nicht: keine aktuelle kinoähnliche Filmerfahrung, Köln, Hamburg). Davon wurden 8 (7) nicht erreicht, 4 (1) haben nicht telefonisch geantwortet. Von den versandten 11 (13) Fragebögen kamen mindestens 7 (9) zurück. Unter den 25 ausgewählten Herstellungs- und Produktions-

die allesamt auswertbar waren. Die Rücklaufquote zur Basis 88 liegt bei ca. 70%. Dieser für empirische Arbeiten sehr hohe Rücklauf und die vollständige Beantwortung weisen zum einen auf das hohe Interesse der befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter an den Inhalten sowie auf die Verständlichkeit und Beantwortbarkeit der Fragen hin. Zum anderen sind hierfür wahrscheinlich die dem Versand des Fragebogens vorangestellte persönliche Kontaktaufnahme verantwortlich und die Anknüpfung an Empfehlungen Dritter. Letztendlich wurden damit in den einleitenden Interviews erkannte zentrale Funktionsmechanismen der Filmbranche genutzt, die auch im Verlauf der Untersuchung deutlich werden.⁵⁵

Die Befragten weisen dabei folgende Charakteristika auf:⁵⁶

- Das Durchschnittsalter aller Befragten liegt bei 45 Jahren ($\sigma = 9,5$ Jahre).⁵⁷ Darunter sind 21% unter 35 Jahren und 15% über 55 Jahren. Die durchschnittliche Berufserfahrung in der Filmbranche liegt bei 20 Jahren.
- Hinsichtlich der Zahl der Kinospielefilme ergibt sich ein Mittelwert von 11 pro Befragtem. Angesichts der Erstaufführung von ca. 60–70 deutschen Filmen im Kino pro Jahr⁵⁸ und 62 Befragten repräsentieren diese somit einen wesentlichen Teil der in deutschen Kinospielefilmen tätigen Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter. Die Bemühungen bei der Auswahl der Befragten waren somit erfolgreich. Darunter verfügen ca. 20% über Erfahrungen mit maximal 2 Kinofilmen. Insgesamt 57% haben in maximal 10 Kinospielefilmen gearbeitet. Erfahrungen mit 11 bis 20 Kinofilmen haben weitere 31% der Befragten und über 25 bis maximal 35 Filme 12%.
- Unter den Befragten befinden sich ca. 36% Produktionsleiter, 25% Herstellungsleiter, 8% Producer und 31% Produzenten. Insofern zeigt sich, daß alle einbezogenen Berufsgruppen in ausreichender Zahl vertreten sind.⁵⁹

leiten in der Liste für Berlin wurden an 17 Fragebögen versandt, 7 telefonisch nicht erreicht und eine Absage mangels Zeit erhalten.

⁵⁵ Vgl. v.a. Punkte B.II.1.d)(2) und E.II.3.b)(3).

⁵⁶ Vgl. zum Beschäftigungsstatus Punkt B.II.1.a).

⁵⁷ Ein Hinweis auf die Repräsentativität der Stichprobe ist das nahezu identische Durchschnittsalter von 45 Jahren in einer Studie über den Beruf Produktionsleiter, der eine Auswahlgesamtheit von 599 Produktionsleitern in Deutschland zugrunde lag und 199 geantwortet haben. Somit sind die in dieser Arbeit primär im Spielfilmbereich Tätigen nur unwesentlich älter. Zwar verlangen Spielfilme eine große Erfahrung, jedoch setzt die hohe Arbeitsbelastung möglicherweise hinsichtlich des Alters Grenzen.

⁵⁸ Vgl. Pfaff (1997), S. 1.

- Hinsichtlich der regionalen Verteilung kommen oder arbeiten, ausgehend von den Poststempeln, ca. 65% der Befragten in München und ca. 30% in Berlin. Daneben sind 2 aus Hamburg und 1 Befragter aus Köln.

Im Fragebogen wurden fast ausschließlich 5-stufige Ratingskalen verwendet, wobei „1“ immer die niedrigste („sehr gering“, „stimme gar nicht zu“) und „5“ die höchste („sehr hoch“, „stimme voll zu“) Ausprägung darstellt. Das Skalenniveau ist überwiegend ordinal. Die Auswertungen⁶⁰ umfassen in erster Linie Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte⁶¹ und Korrelationen (nach *Spearman*)⁶². Da es sich um eine Querschnittsuntersuchung handelt, müssen die Kausalitäten analytisch hergeleitet werden. Obwohl es sich nicht um eine Zufallsstichprobe handelt, werden die Signifikanzen der Korrelationen zur Information angegeben. Dabei werden die verschiedenen Signifikanzniveaus wie folgt gekennzeichnet: „*“ = $< 0,05$ Irrtumswahrscheinlichkeit, „**“ = $< 0,01$. Um in der Arbeit eine Trennung der konzeptionellen Ausführungen von den empirischen Ergebnissen zu vermeiden, sind die empirischen Ergebnisse direkt im Anschluß an die konzeptionellen Ausführungen beschrieben.

⁵⁹ Allerdings ist diese Verteilung mit Unsicherheiten im Hinblick auf die tatsächlichen Aufgabenbereiche der Befragten behaftet. Grund sind die uneinheitliche und grundsätzlich freie Verwendung der Berufsbezeichnungen. Im Gegensatz zum Produzenten scheint ein Producer keine Eigentumsrechte am Film zu besitzen (vgl. *EAO* (1995)). Er ist somit einem Herstellungsleiter ähnlicher.

⁶⁰ Die Auswertungen wurden mit der Statistik-Software *SPSS 8.0* durchgeführt.

⁶¹ Dies scheint aufgrund der identischen Abstände zwischen den einzelnen Kategorien möglich.

⁶² Die Werte können zwischen -1 und 1 liegen. Absolute Korrelationen im Bereich ab $0,1$ können als „schwach“, ab $0,3$ als „mittel“ und ab $0,5$ als „stark“ bezeichnet werden (vgl. *Cohen* (1988); *Schüle* (1992), S. 62).

B. Kennzeichnung von Spielfilmprojekten als temporäre Systeme und Begründung der Koexistenz mit wiederholten Beziehungen

I. Einzelne Spielfilmprojekte als temporäre soziale Systeme

1. Netzwerk zwischen Kapital, Produktion und Absatz als Rahmen der Spielfilmproduktion

Spielfilme sind Unterhaltungsprodukte, die prinzipiell einen Massenmarkt ansprechen und künstlerische Elemente enthalten. Sie haben Merkmale eines Informationsgutes und werden bei ihrer Aufführung im Kino oder Fernsehen konsumiert. Der Absatz eines Spielfilms kann mit Kino, Pay-Per-View, Video, Pay-Per-Channel, Free-TV und Merchandising mehrfach auf verschiedenen Auswertungsstufen erfolgen.¹

Ein Spielfilmprojekt kann in die Phasen der Idee, der Beschaffung der finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen, der Produktion im engeren Sinn, der Massenproduktion der Filmkopien und des Absatzes des Films durch Aufführung eingeteilt werden (vgl. Abb. B-1).² Im folgenden wird eine für die hier betrachteten Kinospielefilmprojekte typische Konstellation beschrieben.

Ausgangspunkt eines Kinospielefilms ist im allgemeinen der Produzent (im folgenden auch Produktionsunternehmung). Dieser entwickelt entweder selbst die Idee und Geschichte zu einem Film, greift auf bestehende literarische Vorlagen zurück oder wählt aus ihm angebotenen Drehbuchentwürfen verschiedener Autoren aus.³ Das Konzept für den Film wird in der Regel in Zusammenarbeit zwischen Autor, Regisseur und Produzent konkretisiert.

Aufgrund der Kapitalknappheit der Produzenten bzw. Produktionsunternehmungen einerseits, des großen Bedarfs finanzieller Mittel für Spielfilme

¹ Die beschriebene Auswertungsreihenfolge stellt die regelmäßig zu beobachtende dar, wobei sie mit einer abnehmenden Ausschließbarkeit von Konsumenten begründet werden kann (vgl. *Frank* (1993), S. 13–27, v.a. S. 18).

² Vgl. hierzu und zum Folgenden z.B. die Ausführungen bei *Kallas* (1992), S. 39 ff., 139 ff. Basis sind auch die durchgeführten Interviews und die Berufsbilder der verschiedenen Branchenverbände.

³ Im Unterschied handelt es sich bei Fernsehfilmen vermehrt um Auftragsproduktionen der Fernsehanstalten mit mehr oder weniger konkreten inhaltlichen Vorgaben.

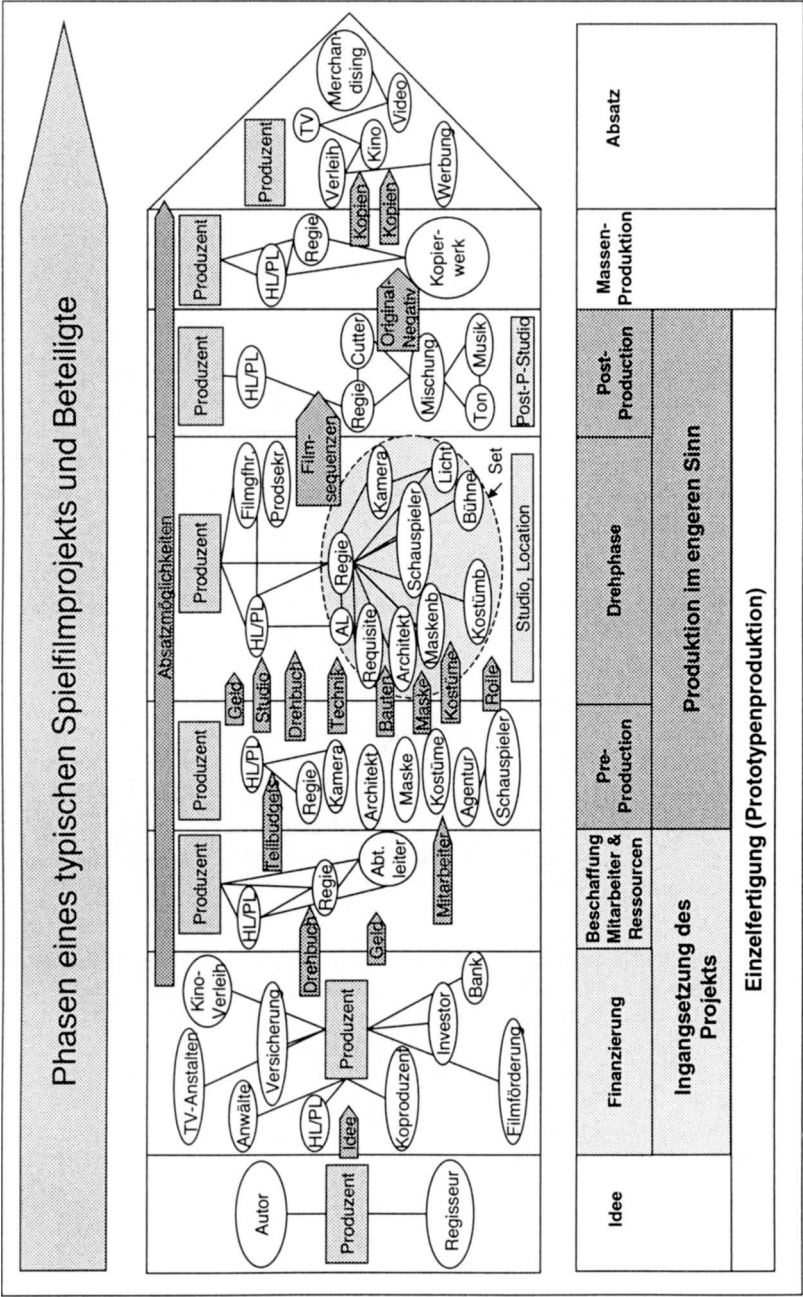


Abb. B-1: Phasen und Beteiligte eines typischen Spielfilmprojekts⁴

⁴ Zur Vereinfachung wurde nicht nach Herstellungsleiter (HL) und Produktionsleiter (PL) differenziert (AL gleich Aufnahmeleiter).

andererseits⁵ und des großen Marktrisikos von Kinospielefilmen⁶ ist ein zentrales Problem von Spielfilmvorhaben ihre Finanzierung.⁷ Sie ist Bestandteil der Ingangsetzungsphase, Voraussetzung für die Produktion und erfolgt für jedes Projekt individuell.

Im allgemeinen verlangen sowohl private Investoren als auch der Staat für Förderungsmittel die ex ante Sicherung von Absatzkanälen. So können z. B. Kinoverleihfirmen⁸ eine Absatzgarantie einräumen oder ein Vorabverkauf von Auswertungsrechten an Kino-, Videoverleihfirmen, Fernsehanstalten oder Merchandisingfirmen erfolgen.⁹ Gegenstand beim Verkauf sind der Drehbuchentwurf und ein darauf beruhendes, in Zusammenarbeit zwischen Produzent, Regisseur, Herstellungs- und/oder Produktionsleiter ausgearbeitetes Budget. Die Absatzgarantien dienen gleichzeitig als Sicherheit für eine Vorfinanzierung durch die Banken. Weiterhin ist der Abschluß von Versicherungen gegen unterschiedlichste Risiken in der Phase der Produktion üblich. Die komplexe Finanzierungsstruktur verlangt regelmäßig die Mitwirkung von Anwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und unabhängigen Gutachtern. Oftmals erfolgt eine Koproduktion mit anderen Produzenten, um u. a. das Risiko zu teilen.¹⁰

Es wird deutlich, daß an einem Spielfilmprojekt bereits unter Finanzierungs- und Absatzgesichtspunkten eine Vielzahl von rechtlich unabhängigen Unternehmungen mitwirken, die ein äußeres Netzwerk des Projekts bilden. Dieser Zusammenschluß von Kapital, Produktion und Absatz entlang der Wertschöpfungskette ist Voraussetzung für die Realisierung eines Spielfilms.¹¹ Die Zusammensetzung der Beteiligten ist oftmals projektspezifisch. Den Verleihfirmen, Fernsehanstalten, privaten Investoren und Förderungsanstalten kommt in der Branche eine Filterfunktion für die Vielzahl der geplanten Filmprojekte zu.¹² Damit zeigt sich eine für künstlerische Produkte typische Marktsituation. Kernaufgabe für den Produzenten ist die Sicherung der Absatzkanäle.

⁵ Die durchschnittlichen Produktionskosten 1985–89 (ohne 1986) für deutsche Kinospielefilme betrugen ca. 2,5 Millionen DM (vgl. *Neckermann* (1991), S. 120). Anzunehmen ist, daß diese heute wesentlich höher sind, da inzwischen bereits ein Fernsehfilm 2–2,5 Millionen DM kostet (vgl. *BDF* (1997), S. 17).

⁶ Vgl. *Frank* (1993), S. 33, 38, 56 ff.; *Faulkner/Anderson* (1987), S. 884.

⁷ Vgl. *Acheson/Maule* (1989), S. 37 f.

⁸ Die ursprünglichen Aufgaben des Verleihs sind die Koordination des räumlichen und zeitlichen Vertriebs der Filmkopien an die Kinos und die Vermarktung.

⁹ Vgl. *Kallas* (1994), S. 94 ff., 113, 120 f., 124 f.

¹⁰ Vgl. *Kallas* (1994), S. 21 ff.

¹¹ Vgl. zu ähnlichen Zusammenschlüssen von Risikokapitalgebern, Absatzunternehmungen und innovativen Produzenten den Elektronik- und Computerbereich (*Miles/Snow* (1984), S. 26).

¹² Vgl. auch *Faulkner/Anderson* (1987), S. 886.

2. Soziales System von selbständigen Filmschaffenden zur Produktion von Spielfilmen

Die folgende Analyse beschränkt sich auf die Phase der eigentlichen Produktion des Produkts „Spielfilm“ (im folgenden kurz „Produktion“) und die an ihr Beteiligten (im folgenden auch „Stab“, „Filmschaffende“).¹³ Zusätzlich wird die Beschaffung der personellen Ressourcen als Phase der Ingangsetzung betrachtet (vgl. Abb. B-1), da hier über die Art der Beziehungen, insbesondere ein Kennen der Mitarbeiter in Spielfilmprojekten, entschieden wird, was auf die Zusammenarbeit Einfluß hat.¹⁴

Die Produktion kann in eine Pre-Production-, eine Dreh- und eine Post-Production-Phase untergliedert werden.¹⁵ Neben der Art der Aufgaben unterscheiden sich diese Phasen durch die jeweils Beteiligten und deren Zahl. In der Pre-Production-Phase werden u.a. die Technik sowie Studios gemietet und die einzelnen Teilleistungen wie Bauten oder Kostüme aufeinander abgestimmt und erstellt. Zentral ist die Drehphase, bei der die Aufzeichnung der Teilleistungen erfolgt. In der Post-Production-Phase wird aus den gedrehten Filmsequenzen der Film zusammengesetzt und vertont. Es können eine Trick- und elektronische Bildbearbeitung erfolgen. Hauptbeteiligte sind Regisseur, Cutter, Ton, Musik, Mischung, Produktionsleiter, Produzent, aber auch der Chefkameramann. Das Team ist damit deutlich reduziert.

Insofern schwankt die Mitarbeiterzahl der Phasen je nach Bedarf, woran der starke Aufgabenbezug erkennbar wird.¹⁶ Gleichzeitig wird eine Prozeßorientierung bei der Zusammenarbeit deutlich. Die Produktion ist nicht ortsgebunden. Je nach Drehbuch werden die Szenen in Studios oder vor Ort gedreht. Die Arbeitsstätten wechseln beim Film im Unterschied zu Bauprojekten nicht nur von Projekt zu Projekt, sondern auch regelmäßig während der Projekte.

¹³ Die Eingrenzung des Betrachtungsgegenstands ist aufgrund der Verschiedenartigkeit der Aufgaben in Spielfilmprojekten und ihrer Träger notwendig. Die Produktionsphase bildet den Kern des Projekts. Aufgrund der künstlerischen Aufgaben bzw. Eigenschaften einer Vielzahl von Beteiligten wird eine Besonderheit im Vergleich zu anderen Branchen erfaßt. Zudem tritt infolge des verbreiteten Status der Filmschaffenden als Selbständige der Aspekt der Temporarität deutlich in Erscheinung.

¹⁴ Vgl. detailliert Punkt B.III.2.

¹⁵ Vgl. zu den Aufgaben und den Beteiligten der einzelnen Phasen *Nowka* (1983), S. 123 ff. und die Berufsbilder der Verbände der filmherstellenden und -arbeitenden Berufe (z.B. *BVK* (1998), S. 36 ff.; *BVP* (1996), S. 43–46).

¹⁶ Neben Produzent, Herstellungs-, Produktionsleiter und Regisseur ist auch der (Chef-)Kameramann an den Phasen der Vorbereitung, Drehzeit und Endfertigung beteiligt und somit einer der am längsten Beschäftigten im Projekt (*BVK* (1998), S. 39).

Endprodukt der Produktionsphase im engeren Sinn ist ein Originalnegativ, welches im nächsten Schritt für die Aufführung im Kino durch Kopierunternehmen vervielfältigt wird. Diese Phase hat den Charakter einer Massenproduktion. Im Vergleich zur Erstellung des „Prototyps“ sind die Kosten dieser Phase gering. Die niedrigen variablen Kosten in bezug auf die Anzahl der Kopien sind eine wesentliche Eigenheit des Filmbereichs.¹⁷

Wie die Ausführungen zeigen, ist die Produktion eines Spielfilms (Prototyp) eine komplexe Aufgabe.¹⁸ Dies ist Grund für die Arbeitsteilung und eine Vielzahl Beteiligter mit verschiedenen Fähigkeiten. Somit wirken auch an der unmittelbaren Produktion eines Spielfilms eine Vielzahl von Personen mit, die auf unterschiedliche Aufgaben spezialisiert sind. Dabei können eher künstlerisch-handwerkliche Berufe wie z.B. Regisseur, (Chef-)Kameramann, Szenenbildner, Kostümbildner, Maskenbildner, Beleuchter, Tonmeister, Cutter oder Garderobiere und eher administrativ-betriebswirtschaftliche Positionen wie Herstellungs-, Produktions-, Aufnahmeleiter oder Produktionsassistent unterschieden werden.¹⁹ Die hier befragten Herstellungs- und Produktionsleiter übernehmen bei der Produktion der Spielfilme im allgemeinen im Auftrag des Produzenten die Management- und Führungsfunktion.²⁰ In bezug auf die letzten Spielfilmprojekte der Befragten hat sich eine durchschnittliche Größe des Stabs von 50 Personen ergeben (ohne Schauspieler und Komparsen; $\sigma = 26$).²¹ Unternehmungen sind vor allem bei speziellen Aufgaben (z.B. Special Effects, Stunts) und infolge der Miete von Studios, Schnittplätzen sowie der technischen Ausstattung (Kameras, Licht) beteiligt. Die einzelnen Fähigkeiten und Ressourcen sind zueinander komplementär. Für den Produzenten stellt sich die Aufgabe der Koordination der einzelnen Teilleistungen der Projektbeteiligten mit dem Ziel, ein einheitliches Produkt zu schaffen.

Da die einzelnen Projektbeteiligten vertraglich nicht längerfristig an die aktuelle Produktionsunternehmung gebunden sind,²² sind sie in projektübergreifender Betrachtung als von ihr unabhängig einzustufen. Spielfilmprojekte können in bezug auf die produktionsnahen Beteiligten als soziale Systeme bzw. Netzwerke bezeichnet werden.²³ Die Transaktionspartner verfügen bei der Verpflichtung bereits über die notwendigen Kompetenzen.²⁴ Da künstlerische Fähigkeiten personengebunden und kaum übertrag-

¹⁷ Zur Nichttrivalität in bezug auf das Filmnegativ vgl. *Frank* (1993), S. 8. Die Grenzkosten einer zusätzlichen Verbreitung gehen gegen Null.

¹⁸ Vgl. auch *Jones* (1996), S. 60.

¹⁹ Vgl. zur Einteilung und Unterschiedlichkeit der Aufgaben Punkt B.III.1.a).

²⁰ Vgl. *Hienzsch* (1994), S. 2; *BVP* (1996), S. 43–46.

²¹ Darunter haben ca. 74% der Befragten in Projekten mit 30 bis 60 Personen gearbeitet.

²² Vgl. Punkt B.I.3.

bar sind, verlangt deren Nutzung in Spielfilmprojekten die Verpflichtung ihrer Träger.²⁵

Dies gilt, obwohl im Spielfilmbereich mit den meisten Beteiligten des Drehstabs Arbeitsverträge und keine Dienstleistungsverträge geschlossen werden. Insofern besteht aus rechtlicher Sicht u.a. Weisungsgebundenheit, Anspruch auf Arbeitslosengeld und die Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen durch den Produzenten. In bezug auf personelle Ressourcen kommt dies einer Integration gleich.

Zudem haben die meisten Filmschaffenden auch keine längerfristigen Verträge mit anderen Unternehmungen. Insofern sind sie mehrheitlich Einzelunternehmer bzw. Freiberufler oder Selbständige²⁶. Hierin liegt eine wesentliche Besonderheit der sozialen Systeme im Bereich der Produktion von Spielfilmen. Diese Situation kann Einfluß auf die individuellen Verhaltensentscheidungen haben.

Die deutsche Filmwirtschaft ist räumlich in regionale Ballungszentren wie insbesondere München, Berlin, Hamburg und Köln verdichtet. Dies legt die Vermutung nahe, daß die Zusammenarbeit in Spielfilmprojekten Charakteristika von Regionalen Netzwerken aufweist.²⁷ In bezug auf die letzten Spielfilmprojekte der Befragten zeigt sich, daß in 33 % von 58 Spielfilmprojekten eine „sehr geringe“ oder „geringe“ regionale Konzentration der Herkunft der Projektbeteiligten vorliegt und in 43 % eine „hohe“ oder „sehr hohe“ (Mittelwert 3,07). Insofern scheint eine gemeinsame regionale Herkunft der Filmschaffenden bei der Teamzusammenstellung in Spielfilmprojekten nicht das ausschlaggebende Merkmal zu sein. Regionale Netzwerke sind somit, auch wenn mit der räumlichen Nähe Vorteile verbun-

²³ Vgl. zu Netzwerken in der amerikanischen Filmindustrie *Hirsch* (1972); *Powell* (1990), S. 308 f.; *Jones* (1996), S. 58 ff. und in der englischen Filmindustrie *Barnatt/Starkey* (1994), S. 256 ff.

²⁴ Vgl. in bezug auf Filmprojekte auch *DeFillippi/Arthur* (1998), S. 129.

²⁵ So ist ein wesentliches Merkmal von Künstlern Talent, welches schwer erlernt und damit kaum imitiert werden kann (vgl. *Towse* (1992), S. 71).

²⁶ Diese Bezeichnungen werden hier verwendet, da sie den unabhängigen Beschäftigungsstatus zum Ausdruck bringen. In rechtlicher Sicht bedeutet dies das Vorliegen von Dienstleistungsverträgen. Tatsächlich scheinen im Spielfilmbereich aufgrund weitreichender Entscheidungsspielräume und dem regelmäßigen Wechsel der Auftraggeber eher die Merkmale von rechtlich Selbständigen vorzuliegen. Abgeschlossen werden jedoch befristete Arbeitsverträge. Letztendlich sind für das hier betrachtete kooperative Verhalten weniger die formell getroffenen Regelungen entscheidend, sondern die tatsächliche Situation bei der Zusammenarbeit. Einzig für die Verhaltensanreize zu berücksichtigen ist, daß aufgrund der Arbeitsverträge in den Zeiten ohne Beschäftigung eine Zahlung von Arbeitslosengeld erfolgt.

²⁷ Vgl. zum Idealtyp Regionales Netzwerk *Sydow* (1995a), Sp. 1626 f.; *Sydow* (1992), S. 49–51.

den und diesbezügliche Tendenzen sichtbar sind, im Bereich der eigentlichen Produktion von Spielfilmen nicht zentral.²⁸

Wie deutlich wird, kommt dem Produzenten bzw. der Produktionsunternehmung in Spielfilmprojekten eine zentrale Rolle zu. Der Produzent ist im allgemeinen der Initiator von Kinospielefilmprojekten, Träger des unternehmerischen Risikos, knüpft die grundlegende Verbindung zwischen Finanzierung, Absatz und Produktion und ist letzte Entscheidungsinstanz bei der Produktion. Somit begleitet er das Spielfilmprojekt in allen Phasen. Gleichzeitig ist er bzw. eine von ihm eigens gegründete Projektgesellschaft sowohl für die Investoren, Banken, Verleihfirmen als auch die einzelnen Beteiligten des Stabs Vertragspartner.²⁹ Insofern bildet er das Zentrum eines sternförmigen Gerüsts von Verträgen, welches als formales Rückgrat der Projektinstitution interpretiert werden kann.³⁰ Dies zeigt gleichzeitig, daß im Netzwerk der Spielfilmproduktion das Koordinationsinstrument „Vertrag“ Relevanz besitzt. Insgesamt kommt dem Produzenten bzw. der Produktionsunternehmung im Netzwerk der Projektbeteiligten eine Rolle als „hub-firm“ zu. Damit liegt ein wesentliches Merkmal Strategischer Netzwerke vor.³¹ Aufgrund der zentralen Stellung und der ökonomischen Interessen erfolgt die folgende Analyse aus der Perspektive des Produzenten. Die Mitarbeiterzahl und das Kapital der Projektinstitution übersteigt regelmäßig ein Vielfaches der Größe der Produktionsunternehmung. Hieran wird die Projektbezogenheit in der Filmbranche deutlich.

²⁸ Vgl. hierzu auch die dominierende Bedeutung der fachlichen Fähigkeiten gegenüber den Kosten u.a. für Unterbringung und Fahrten in Punkt B.III.2. Ebenso hat der Firmensitz vor Ort bei der Auftragsvergabe für Fernsehproduzenten eine nachrangige Bedeutung (vgl. *Schneider* (1997), S. 117 f.). Dies zeigt sich insbesondere im Vergleich zur Bedeutung anderer Kriterien (vgl. Anhang G). Dabei bezeichnen 25% von 250 Fernsehproduzenten einen Firmensitz vor Ort als „unwichtig“, 32% als „weniger wichtig“, 30% als „wichtig“ und 14% als „sehr wichtig“.

²⁹ Auf die Möglichkeit einer Koproduktion mit mehreren Produzenten mit dem Problem voneinander abweichender Ziele wird hier zur Vereinfachung nicht weiter eingegangen. Dies kann dahingehend interpretiert werden, daß sich mehrere Produzenten auf bestimmte Projektziele geeinigt und diese zu ihren eigenen gemacht haben, so daß keine Konflikte in bezug auf das Projekt bestehen. Vgl. zu Film- und Fernsehkoproduktionen *Kallas* (1992), insbesondere S. 169–173.

³⁰ Vgl. zu den verschiedenen Verträgen im Rahmen eines Spielfilmprojekts *Kallas* (1992), S. 169–197, wobei ihre Vielzahl, Verschiedenartigkeit und die zentrale Stellung des Produzenten eindrucksvoll belegt wird.

³¹ Vgl. zur Definition *Jarillo* (1988), S. 32; *Sydow* (1992), S. 82 ff. Im allgemeinen werden Strategische Netzwerke als relativ langfristig angesehen. Dies steht im Gegensatz zum Spielfilmbereich mit seinen temporären, kurzfristigen Systemen.

3. Spielfilmproduktion im Rahmen temporärer sozialer Systeme

Zu Beginn des Filmprojekts steht der Aufbau der Projektinstitution mit der Verpflichtung der Mitarbeiter, der Miete von Studios, Büroräumen, dem Ausleihen der Technik (z. B. Kameras, Beleuchtung) sowie der Planung und Regelung der Zusammenarbeit. Bei Beendigung von Teilaufgaben werden die entsprechenden Beziehungen zu den Transaktionspartnern wieder gelöst und die Ressourcen zurückgegeben.³² Mit der Fertigstellung des Films wird die Institution zur Produktion des Films aufgelöst.³³ Insofern können Spielfilmprojekte als temporäre soziale Systeme bezeichnet werden.

Die Vertragsbeziehungen zwischen dem Produzenten und den einzelnen Filmschaffenden in Spielfilmprojekten sind regelmäßig für die Laufzeit des Projekts bzw. den Zeitraum der Teilaufgabe befristet. So haben 57 von 61 Befragten zugestimmt, daß „fast alle (91–100%)“ Mitarbeiter des Stabs von Spielfilmprojekten einen nur auf das Projekt befristeten Vertrag haben. Die Auflösung der Beziehung wird aufgabenabhängig bei Vertragsabschluß festgelegt und ist den Vertragspartnern somit ex ante bekannt.³⁴ Einzig die Herstellungs- sowie Produktionsleiter als Führungs- und Managementverantwortliche in Spielfilmprojekten verfügen teils auch über unbefristete Verträge mit Produktionsunternehmungen.³⁵

Die Zusammenarbeit zwischen Produzent und Filmschaffenden ist mit einer durchschnittlichen Dauer der Produktion von Spielfilmen zwischen 20 und 60 Tagen relativ kurz.³⁶ Insofern besteht ein deutlicher Unterschied zu traditionellen, grundsätzlich längerfristigen Arbeitsbeziehungen, aber auch zu anderen Bereichen, in denen das temporäre Produktionskonzept zur Anwendung kommt, wie der Bauindustrie oder dem Forschungs- und Entwicklungsbereich.³⁷

³² Die Möglichkeit, Investitionsgüter kurzfristig zu mieten, kennzeichnet *Frank* (1993), S. 51, als einen wesentlichen Unterschied der Filmindustrie im Vergleich zu vielen anderen Industrien.

³³ Möglicherweise bleibt eine eigens gegründete Rechtseinheit zur Zurechnung der Rückflüsse bestehen.

³⁴ Insofern ist der zentrale Unterschied zwischen temporären und permanenten Systemen, wobei letztere auf Dauer angelegt sind, gegeben (vgl. *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 256).

³⁵ Vgl. *Krust* (1996). So sind 15 von 51 befragten Produktions- und Herstellungsleitern mit mindestens 5 Kino- oder Fernsehspielfilmen fest angestellt (vgl. Punkt B.II.1.a)).

³⁶ Die Entwicklung von der Idee bis zum Drehbuch kann wesentlich länger dauern (1–2 Jahre).

³⁷ Zur Notwendigkeit einer Differenzierung innerhalb des Konzepts „temporärer Systeme“ vgl. *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 259 f.

Aufgrund der Befristung und Kurzfristigkeit der Verträge einerseits und ihrem rechtlichen Charakter als Arbeitsverträge andererseits sowie der intensiven Zusammenarbeit³⁸ liegt eine Kennzeichnung der Beziehungen als „kurzfristige Hierarchie“ nahe.³⁹

Bei jedem Film muß die Produktionsunternehmung somit eine eigene neue Projektinstitution aufbauen. Im Zeitablauf resultiert ein regelmäßiges Auf und Ab. Für den Spielfilmbereich ist es charakteristisch, daß der Output ausschließlich in temporären Systemen bereitgestellt wird.

II. Wiederholte Beziehungen zwischen den Filmschaffenden in projektübergreifender Betrachtung

1. Relevanz wiederholter Beziehungen in Spielfilmprojekten

Mit Blick auf die Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern stellt sich die Frage, ob diese wie die Projektinstitution ebenfalls temporär im Sinne von einmalig sind, damit dem Idealtypus einer Marktbeziehung entsprechen,⁴⁰ oder, ob es trotz fehlender projektübergreifender vertraglicher Bindung und Auflösung der Projektinstitutionen regelmäßig zu einer wiederholten Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Projektbeteiligten kommt.⁴¹

Je öfter im Kontext temporärer Systeme eine erneute Zusammenarbeit erfolgt, desto ähnlicher wird die Situation wie bei längerfristigen Projekten, der in einer längerfristigen, kontinuierlichen Geschäftsbeziehung oder der in einer traditionellen ex ante unbefristeten, längerfristigen Arbeitsbeziehung mit Unternehmungen. Die Temporarität würde sich in erster Linie noch auf die formale, vertragliche Ebene beschränken.⁴²

³⁸ Vgl. Punkt B.III.1.b).

³⁹ In der Regel werden hierarchieähnliche Beziehungen zugleich als längerfristig angesehen und Marktbeziehungen zwischen rechtlich unabhängigen Unternehmungen als kurzfristig. Bei einer Trennung der Merkmale rechtlicher Status und Dauer der Beziehungen können zusätzlich eine kurzfristige Hierarchie- und eine längerfristige Marktbeziehung (z.B. Geschäftsbeziehungen) abgebildet werden (vgl. zu einer differenzierteren Betrachtung *Picot* (1982), S. 273 f.).

⁴⁰ Vgl. *Macneil* (1978); und die Ausführungen bei *Picot* (1982), S. 267 ff.

⁴¹ Eine Wiederholung bezieht sich auf das Verhältnis zwischen zwei Personen (dyadische Analyseebene). Diese müssen mindestens einmal zusammengearbeitet haben.

⁴² Je höher die Anzahl der Wiederholungen ist, desto geringer ist die Häufigkeit eines Wechsels der Vertrags- und Arbeitsbeziehungen. Damit wäre eines der einleitend genannten wesentlichen Merkmale einer Produktion auf Basis temporärer Systeme nicht gegeben. Allerdings liegt es nahe, daß die Wechselhäufigkeit bei Vorliegen einer Produktion auf Basis temporärer Systeme relativ hoch ist, da letztere sonst nicht effizient wäre. Die Wiederholungsrate ist damit beschränkt. Zur Effizienz der temporären Zusammenarbeit im Spielfilmbereich vgl. Punkt B.IV.

Aufgrund der Unabhängigkeit der Filmschaffenden ist deren Entscheidung für eine (wiederholte) Zusammenarbeit grundsätzlich freiwillig.⁴³ Dies impliziert individuelle Vorteile. Daneben kann es auch durch „Zwang“ (z. B. wenig Alternativen, Bedingungen Dritter) zu einem Entschluß zur Zusammenarbeit kommen. Auf jeden Fall ist eine beidseitig übereinstimmende Entscheidung notwendig.

Aufgrund unterschiedlichster Vorteile, die einer wiederholten Zusammenarbeit aufgrund von Erfahrungskurveneffekten zugewiesen werden, wie z. B. für den Produzenten eine Beschleunigung der Arbeitsabläufe oder eine höhere Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten,⁴⁴ wird im Spielfilmbereich trotz temporärem Kontext gerade in den wichtigen Beziehungen mit einem deutlichen Anteil wiederholter Beziehungen gerechnet.⁴⁵

Ebenso wird im Zusammenhang mit Dynamischen Netzwerken und temporären Virtuellen Unternehmungen oftmals ein Hintergrundnetzwerk ehemaliger Transaktionspartner genannt, aus dem die jeweils Beschäftigten ausgewählt werden.⁴⁶ Ein solcher Pool kann als Substitut für längerfristige vertragliche Bindungen interpretiert werden. Eine erneute und damit längerfristige Zusammenarbeit in einem temporären Arbeitskontext zeigt sich z. B. in der Bauindustrie⁴⁷ oder in der wissenschaftlichen Forschung⁴⁸.

a) Erneute Zusammenarbeit zwischen Produktionsunternehmung und Herstellungs-, Produktionsleitern sowie freien Produzenten

Aus Sicht der hier gewählten Perspektive der Produktionsunternehmung als Träger des Projektrisikos (Principal) und angesichts der Frage nach dem Verhalten der Projektbeteiligten (Agents) in ihrem Interesse ist es zentral, inwieweit die Produktionsunternehmung das Team bereits kennt.

⁴³ Wenn sich die Filmschaffenden in einem längerfristigen Arbeitsverhältnis mit einer Unternehmung befinden würden, könnte diese als (freiwilliger) Vertragspartner einen Einsatz festlegen, womit die individuelle Mitarbeit auch unfreiwillig erfolgen kann.

⁴⁴ Vgl. hierzu die spezifischen Ausführungen in den folgenden Punkten und die Ergebnisse für den Spielfilmbereich unter Punkt B.IV.2.

⁴⁵ Für die genannten Aspekte ist es sekundär, in welcher Art von Projekten bereits zusammengearbeitet wurde. Insofern wird im folgenden keine Einschränkung getroffen. Da der Bereich der Spielfilmproduktion aufgrund der tendenziell höheren fachlichen Anforderungen und größeren Arbeitsbelastung ein Subsystem von Filmschaffenden darstellt, kann angenommen werden, daß es sich in vielen Fällen, um eine ehemalige Zusammenarbeit in Spielfilmprojekten handelt.

⁴⁶ Vgl. *Snow/Miles/Coleman* (1992), S. 16 f.; *Sydow* (1996), S. 11.

⁴⁷ Vgl. *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 253 ff.

⁴⁸ Vgl. *Miler/Rice* (1967), S. 130.

Eine Teilgruppe des Teams stellen die Herstellungs-, Produktionsleiter oder auch freien Produzenten dar. Sie arbeiten mit dem Produzenten z.B. bei der Budgetplanung oder Besetzung bestimmter Positionen zusammen („Arbeitsbeziehung“). Ihre primäre Aufgabe ist die Vertretung der Interessen der Produktionsunternehmung gegenüber den anderen Projektbeteiligten. Im Projekt kommt ihnen die zentrale Management- und Führungsfunktion zu und sie tragen Verantwortung für die Budgeteinhaltung. Insofern ist mit diesen Positionen im Hinblick auf eine erfolgreiche Durchführung des Projekts ein hohes Risiko für den Produzenten verbunden.⁴⁹ Somit wird angenommen, daß es gerade in diesen Beziehungen häufig zu einer wiederholten Zusammenarbeit kommt, um über einen besseren Informationsstand zu verfügen und das Risiko für ein opportunistisches Verhalten zu senken.⁵⁰ Um dies festzustellen, wurden die Beschäftigungsverhältnisse der befragten Herstellungs- und Produktionsleiter erhoben.

Es zeigt sich, daß 25 von 51⁵¹, somit knapp 50% der Befragten, fast nur mit einer einzigen Produktionsunternehmung als fest Angestellte oder Freie zusammenarbeiten (vgl. Abb. B-2). Insofern liegt eine regelmäßige, wiederholte Zusammenarbeit vor. Weitere 14 Befragte (28%) sind in Filmprojekten nur weniger Produktionsunternehmungen beteiligt. Im Zeitablauf kommt es demnach immer wieder zu einer wiederholten Beschäftigung bei den einzelnen Produzenten. Dagegen arbeiten 12 Befragte bzw. 24% regelmäßig mit neuen Produktionsunternehmungen zusammen. Auch wenn dies einzelne Wiederholungen nicht ausschließt, besteht hier ein hoher Anteil erstmaliger Kontakte.⁵² Insgesamt verfügen somit ca. 75% der freien Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter bereits über gemeinsame Arbeitserfahrungen mit den Produktionsunternehmungen, für die sie arbeiten.

⁴⁹ Vgl. Punkt A.IV.

⁵⁰ Eine wiederholte Zusammenarbeit scheint zudem realisierbar, da organisatorisch-administrative Fähigkeiten breiter einsetzbar sind bzw. einer geringeren Veränderung zwischen Spielfilmprojekten unterliegen als die künstlerischen Anforderungen (vgl. Punkt B.III.1.a)).

⁵¹ Dabei wurden 3 Befragte von der Betrachtung ausgeschlossen, die bisher nicht mehr als 4 Kino- oder mehr als 4 TV-Filme produziert haben, da eine zuverlässige Einordnung in die Kategorien nicht möglich schien. Zudem mußten 6 weitere Fälle ausgeklammert werden, bei denen der Befragte gleichzeitig Eigentümer der Produktionsunternehmung ist.

⁵² Ähnliche Ergebnisse zeigen sich für die amerikanische Filmbranche bei Jones (1996), S. 69 ff. Ihren Ergebnissen liegt die Auswertung der Abspänne von 606 Spielfilmen zwischen 1977 und 1979 zugrunde. Unter den Personen mit Managementfähigkeiten (neben Produktionsleiter zusätzlich auch Regisseure) und mindestens 3 Filmen arbeiten 49% nur oder mehrheitlich (zu 2/3) mit einer Produktionsunternehmung zusammen (eigene Berechnungen auf Basis der angegebenen Daten). Dagegen haben 27% immer mit anderen Produktionsunternehmungen zusammengearbeitet (ähnlich der Kategorie „immer wieder neue“).

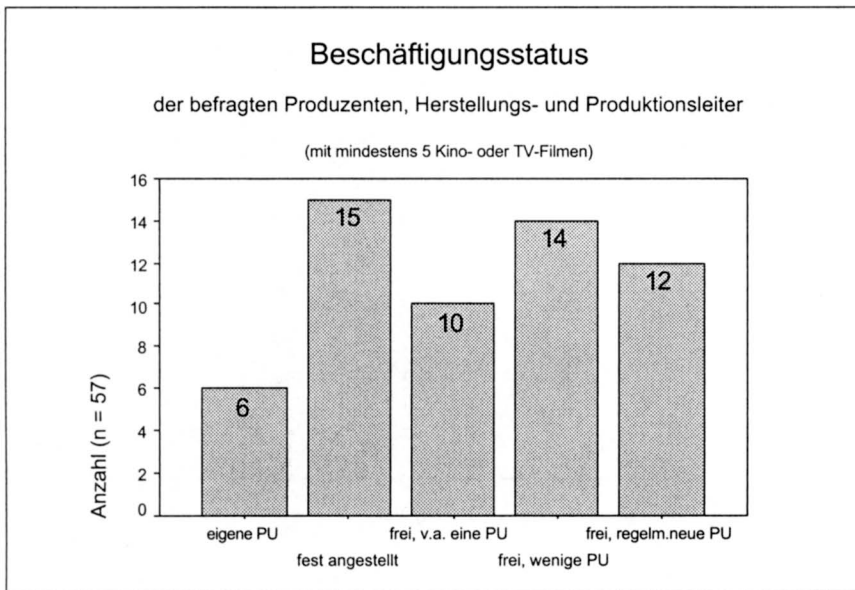


Abb. B-2: Beschäftigungsstatus der befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter

*b) Allgemeiner Neuheitsgrad der Projektbeteiligten
für die Produktionsunternehmung*

Beim Produzenten ist, auch ohne Vorteile aus einer direkten Zusammenarbeit, z.B. aufgrund der mit einer erneuten Zusammenarbeit verbundenen Erhöhung der Wahrscheinlichkeit für ein Verhalten der Vertragspartner in seinem Interesse bei allen Positionen eine Tendenz zu einer erneuten Zusammenarbeit zu vermuten. Ebenso sind umgekehrt für die Filmschaffenden Vorteile aus einer erneuten Zusammenarbeit wahrscheinlich.⁵³ Insofern wird ein deutlicher Anteil wiederholter Vertragsbeziehungen und somit ein veringert Neuheitsgrad vermutet.

Um einen allgemeinen Hinweis darauf zu erhalten, wurden die Befragten nach der Neuheit des gesamten Stabs für die Produktionsunternehmung in einem ihrer letzten Spielfilmprojekte gefragt.⁵⁴ Im Durchschnitt wurde die Neuheit mit 2,98 als „mittel“ beschrieben. Dies zeigt deutlich, daß eine ty-

⁵³ Vgl. hierzu Punkte B.III.3.b), B.IV.2.a).

⁵⁴ Die Zuverlässigkeit der Einschätzung der Befragten scheint aufgrund der von ihnen durchgeführten Vertragsverhandlungen, ihrem maßgeblichen Einfluß auf die

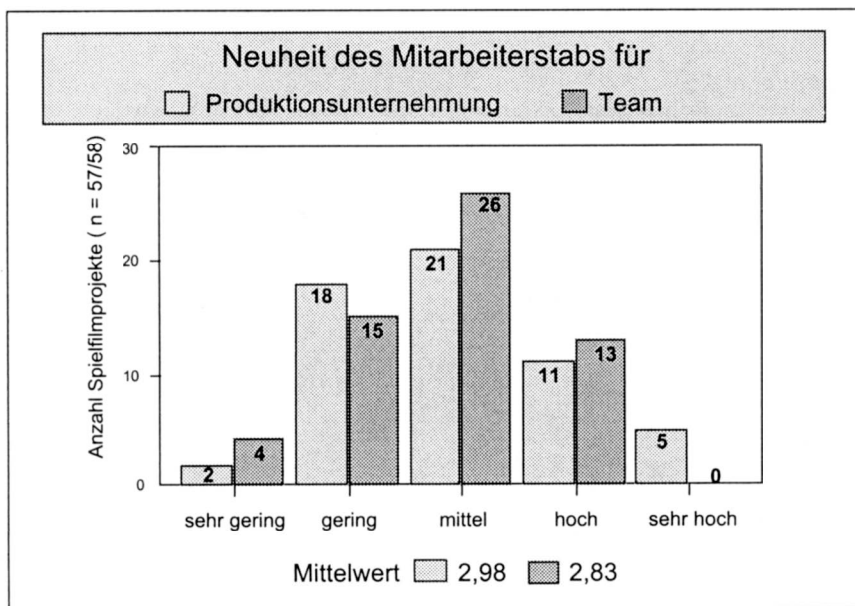


Abb. B-3: Neuheit des Mitarbeiterstabs für Produktionsunternehmung bzw. Team

pische Filmproduktionsunternehmung bereits mit einem wesentlichen Teil ihrer Vertragspartner zusammengearbeitet hat. Allerdings ergibt sich über alle Projekte ein heterogenes Bild. In ca. 35% der Projekte wird die Neuheit der Beziehungen für die Produktionsunternehmung als „gering“ oder „sehr gering“ eingeschätzt, dagegen in 28% der Projekte als „hoch“ oder „sehr hoch“ ($\sigma = 1,01$; vgl. Abb. B-3). Dabei ist davon auszugehen, daß mit steigender Zahl der Filmprojekte der Produktionsunternehmung der Neuheitsgrad der Vertragsbeziehungen sinkt, da die Zahl bekannter potentieller Mitarbeiter wächst.⁵⁵

Teamauswahl und der wiederholten Zusammenarbeit mit den Produktionsunternehmungen gegeben.

⁵⁵ Aufgrund der wiederholten Zusammenarbeit zwischen den Produktionsunternehmungen und den befragten Herstellungs- sowie Produktionsleitern, womit sie Erfahrungen teilen, und der Möglichkeit, daß letztere sich bei der Beantwortung als Teil der Produktionsunternehmung gesehen haben, ist damit zu rechnen, daß auch ihre individuellen Erfahrungen mit dem beschriebenen Neuheitsgrad statistisch zusammenhängen. Diese Hypothese wird mit Korrelationen von $-0,24^*$ in bezug auf die Anzahl der Jahre des Befragten in der Filmbranche und $-0,36^{**}$ hinsichtlich der Anzahl seiner Kinofilme unterstützt.

*c) Allgemeiner Neuheitsgrad der Arbeitsbeziehungen
für die Projektbeteiligten*

Eine gemeinsame Arbeitserfahrung von Personen in Positionen, zwischen denen eng zusammengearbeitet werden muß (z.B. Regisseur-Kamera, Kamera-Beleuchter, Produktionsleiter-Aufnahmeleiter), kann zum einen für die Produktionsunternehmung, z.B. aufgrund einer Beschleunigung des Produktionsprozesses,⁵⁶ von Vorteil sein und zum anderen für die Beteiligten selbst, z.B. infolge einer besseren Arbeitsatmosphäre. Insofern wird auch hier mit einem nur mittleren Neuheitsgrad der Beziehungen gerechnet.

Die Befragten schätzen die Neuheit der Arbeitsbeziehungen für die Projektbeteiligten mit 2,83 ebenso, wenn auch etwas niedriger, als „mittel“ ein.⁵⁷ Insgesamt zeigt sich erneut ein heterogenes Feld von Projekten, wobei die Neuheit bei ca. 30% als „sehr gering“ oder „gering“ und in ca. 20% als „hoch“ geschätzt wurde ($\sigma = 0,86$; vgl. Abb. B-3). Trotz der Schwierigkeiten bei der Beantwortung infolge der Vielzahl der Beziehungen in Verbindung mit der Unsicherheit der zugrundeliegenden Fremdurteile, weist dieses Ergebnis auf die empirische Relevanz einer wiederholten Zusammenarbeit auch in den Arbeitsbeziehungen hin.⁵⁸

*d) Erneute Zusammenarbeit zwischen Auswählenden und Filmschaffenden
in zu besetzenden Positionen*

Bei den vorherigen allgemeinen Ergebnissen muß berücksichtigt werden, daß eine wiederholte oder erstmalige Zusammenarbeit in den betrachteten Vertrags- und Arbeitsbeziehungen auch Konsequenz der Auswahlentscheidungen eines Dritten sein kann. Gleichzeitig stellt sich die Frage, inwieweit es zwischen Auswählenden und Personen in Positionen, die sie besetzen, zu einer erneuten Zusammenarbeit kommt.

⁵⁶ Vgl. zur Relevanz der einzelnen Gründe im Spielfilmbereich explizit Punkt B.IV.2.d).

⁵⁷ Daß hierunter, wie zuvor gefragt, nicht allein Vertragsbeziehungen verstanden wurden, darauf weisen das abweichende Ergebnis und die zwar deutliche, aber nicht zu hohe Korrelation von 0,54** hin. Der Zusammenhang ist plausibel, da mit zunehmender Zahl der Vertragsbeziehungen des Produzenten im Projekt mit Personen, mit denen bereits zusammengearbeitet worden ist, die Wahrscheinlichkeit steigt, daß diese sich untereinander kennen.

⁵⁸ Trotz Fremdurteil scheint durch die Befragten aufgrund ihrer Verantwortlichkeit für die Teambesetzung und ihrer Vertragsverhandlungen eine ausreichende Beurteilbarkeit gegeben.

(1) Zentraler Einfluß von Produktionsleiter, Regisseur und Abteilungsleitern bei der Teamauswahl

Insofern ist zunächst festzustellen, inwieweit es in Spielfilmprojekten zu einer Delegation von Auswahlkompetenzen durch die Produktionsunternehmung kommt und wer welche Positionen besetzt.

Nach den Interviews und bestätigt durch die empirische Erhebung ergibt sich für Spielfilmprojekte folgende typische Abfolge (vgl. Abb. B-4).⁵⁹ Der Produzent besetzt vor allem die Positionen von Herstellungs-, Produktionsleiter und Regisseur. Herstellungs-, Produktionsleiter und Regisseur wiederum wählen allein oder gemeinsam vor allem die anderen Abteilungsleiter wie Architekt, Kamera, Masken-, Kostümbildner und Tonmeister aus. Die Abteilungsleiter haben wesentlichen Einfluß auf die Auswahl der Mitarbeiter ihrer Abteilungen. Dabei stimmen die Befragten der Aussage, daß primär die Abteilungsleiter die Kandidaten für ihre Abteilungen vorschlagen, „überwiegend“ zu (3,87; $\sigma = 0,69$).⁶⁰ An den Ausführungen wird die Vielzahl der an der Teamauswahl Beteiligten und das stufenweise Vorgehen deutlich. Man erkennt, daß sich die Auswahlkompetenzen v. a. auf die Positionen beziehen, mit denen man eng zusammenarbeitet. Zentrale Bedeutung haben der Produktionsleiter, der Regisseur und die Abteilungsleiter.⁶¹

(2) Wiederholte Zusammenarbeit zwischen Filmschaffenden und Produktionsleiter, Regisseur oder Abteilungsleitern

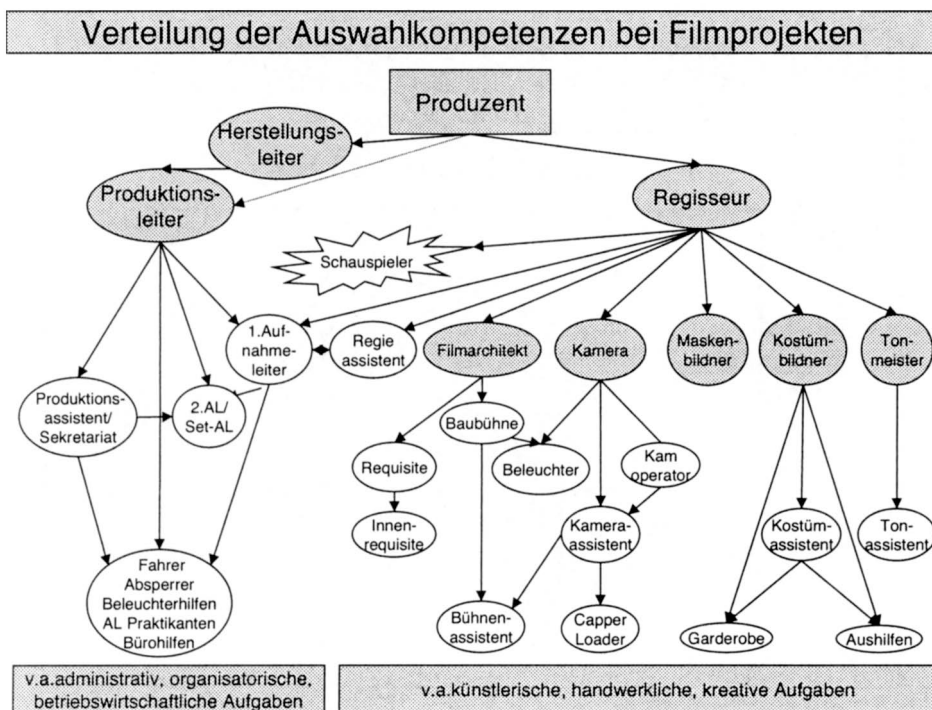
Da die Auswählenden in Spielfilmprojekten für ihre Wahl verantwortlich sind und mit den zu besetzenden Positionen oftmals selbst eng zusammenarbeiten, sind sie an einer guten Wahl interessiert.⁶² Durch einen Rückgriff auf Mitarbeiter, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben, können sie u. a. aufgrund des besseren Informationsstands das Risiko einer Fehlauswahl reduzieren. Zum anderen haben sie individuelle Vorteile durch eine möglicherweise leichtere Zusammenarbeit und bessere Arbeitsatmosphäre. Auch für den Ausgewählten bestehen Vorteile, so daß er ebenfalls an einer wiederholten Zusammenarbeit interessiert ist. Insofern ist damit zu rechnen, daß in vielen Beziehungen zwischen Auswählendem und Ausgewähltem

⁵⁹ Zu berücksichtigen ist, daß die Befragten nur „teils“ zustimmen (2,93; $\sigma = 1,11$), daß die Verteilung des primären Vorschlagsrechts von Kandidaten für bestimmte Positionen im Spielfilmbereich einheitlich ist.

⁶⁰ In bezug z. B. auf den (Chef-)Kameramann vgl. *BVK* (1998), S. 40.

⁶¹ Dies wird durch die „überwiegende“ Zustimmung zur Aussage unterstützt, daß die Auswahl des Mitarbeiterstabs in Absprache zwischen Produktionsleiter, Regisseur und/oder den Abteilungsleitern erfolgt (3,98; $\sigma = 0,71$).

⁶² Vgl. detailliert Punkte D.II.3.c), E.III.2.b).

Abb. B-4: Beispielhafte Verteilung der Auswahlkompetenz in Filmprojekten⁶³

eine wiederholte Zusammenarbeit auftritt. Da die Gruppe aus Produktionsleiter, Regisseur und Abteilungsleitern die Mehrzahl der Positionen in einem Spielfilmprojekt besetzt, ist es wahrscheinlich, daß viele der Projektbeteiligten zumindest mit einem aus dieser Gruppe über gemeinsame Arbeitserfahrungen verfügen.⁶⁴

Insofern haben in 39 der 61 Projekte (64%), auf die sich die Befragten bezogen haben, zumindest 40% der Mitarbeiter bereits zuvor mit dem Produktionsleiter, dem Regisseur oder einem der Abteilungsleiter zusammengearbeitet und in 10 Projekten (16%) sogar mindestens 70%. Nur in 9 Projekten (15%) waren es maximal 20% des Stabs (vgl. Abb. B-5). Bei Zugrun-

⁶³ Basis der Abbildung sind eigene Auswertungen auf Basis der Ergebnisse von *Wieners* (1997). Dabei haben verschiedene Filmschaffende diejenige Position angegeben, auf deren Besetzung sie den größten Einfluß und mindestens mitentschieden haben. Unter 52 Befragten hatten 27 Auswahlkompetenzen.

⁶⁴ Dabei kann auch mit mehreren aus dieser Gruppe zusammengearbeitet worden sein.

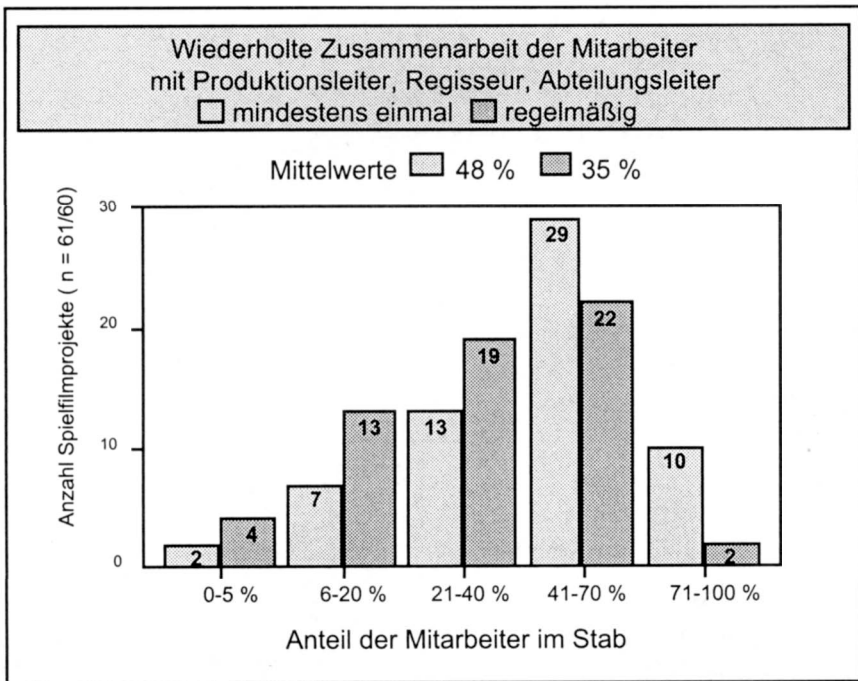


Abb. B-5: Wiederholte Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit Produktionsleiter, Regisseur oder Abteilungsleitern

delegung der Gruppenmittelwerte resultiert ein Mittelwert von 48%.⁶⁵ Somit zeigt sich in bezug auf die obige Gruppe von Personen mit Einfluß auf die Teamauswahl eine hohe Relevanz von wiederholten Beziehungen.⁶⁶ Dies weist gleichzeitig auf die Bedeutung gemeinsamer Arbeitserfahrungen mit den Auswählenden für eine Beschäftigung hin.⁶⁷

Des weiteren arbeiten in 40% der Projekte zumindest 40% der Projektbeteiligten regelmäßig mit dem Produktionsleiter, dem Regisseur oder einem

⁶⁵ Obwohl es sich in bezug auf den Regisseur und die Abteilungsleiter um ein Fremdurteil der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter handelt, scheint eine zuverlässige Einschätzung infolge ihrer primären Verantwortlichkeit für die Teamauswahl, des oftmals partizipativen Vorgehens sowie ihrer abschließenden Vertragsverhandlungen gegeben.

⁶⁶ Da die Auswahlbeziehungen oftmals mit den Arbeitsbeziehungen zusammenfallen, wird der obige Befund einer mittleren Neuheit der Arbeitsbeziehungen für das Team unterstrichen.

⁶⁷ Vgl. hierzu detailliert Punkt B.III.2.

der Abteilungsleiter zusammen (vgl. Abb. B-5). In einem weiteren Drittel der Projekte gilt dies immerhin für 21 bis 40% des Stabs. Über alle Spielfilmprojekte ergibt sich auf Grundlage der Gruppenmittelwerte ein Durchschnitt von 35%. Somit scheint ein beträchtlicher Teil in Filmprojekten sogar regelmäßig mit den gleichen Produktionsleitern, Regisseuren und Abteilungsleitern zusammenzuarbeiten.

Im Vergleich zur Beziehung zwischen Produzent und Herstellungs- bzw. Produktionsleiter ist jedoch anzunehmen, daß die Wiederholungsquote hier niedriger ist, da im Vergleich die künstlerisch-handwerklichen Fähigkeiten spezifischer sind und sich die diesbezüglichen Anforderungen von Projekt zu Projekt stärker verändern. Diese Hypothese wird in den Interviews und auch durch die hier vorliegenden Befunde gestützt.⁶⁸ So haben ca. 75% der befragten Herstellungs- und Produktionsleiter bereits mit der Produktionsunternehmung zusammengearbeitet („fest angestellt“, „frei, v.a. eine“, „frei, wenige“). Eine Ebene darunter haben nur ca. 50% des Stabs bereits mit einem der Auswählenden zusammengearbeitet. Regelmäßig mit einem Produzenten arbeiten ca. 50% der befragten freien Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter zusammen („fest angestellt“, „frei, v.a. eine“). Dagegen sind es hier ca. 35%.

Daneben werden durchschnittlich 27% ($\sigma = 19\%$) der Mitarbeiter den Auswählenden (Produktionsleiter, Regisseur oder Abteilungsleitern) von anderen Projektbeteiligten empfohlen.⁶⁹ Auch in diesen Beziehungen ist damit zu rechnen, daß ein deutlicher Anteil bereits über gemeinsame Arbeitserfahrung verfügt.

2. Einordnung der Beziehungen im Spielfilmbereich zwischen Markt und Hierarchie

Insofern ist ein Spielfilmprojekt, vor allem aufgrund des hohen Delegations- und Partizipationsgrads beim Auswahlprozeß, oftmals bereits zu Anfang durch ein Gerippe von Beziehungen zwischen Personen stabilisiert, die sich bereits aus vergangenen Projekten kennen. Da die Auswahlbeziehungen regelmäßig mit den engsten Arbeitsbeziehungen des Auswählenden v.a. auf untergeordneter Ebene zusammenfallen, bestehen gerade in diesen Arbeitsbeziehungen gemeinsame Erfahrungen. Da die Auswählenden zugleich die zentralen Positionen im Projekt einnehmen, kennt ein Großteil

⁶⁸ Dabei sei betont, daß es sich aufgrund der schwierigen Vergleichbarkeit nur um eine Tendenzaussage handelt.

⁶⁹ Aufgrund von möglichen Überschneidungen, wie z.B. der Möglichkeit, daß ein Mitarbeiter empfohlen wurde, mit dem der Auswählende bereits selbst zusammengearbeitet hat, können die Anteile nicht summiert werden.

des Stabs von Spielfilmprojekten zumindest eine der Personen in zentraler Position.

In einer projektübergreifenden Betrachtung kommt es somit auch in einem Kontext temporärer Systeme und ohne längerfristige vertragliche Bindungen regelmäßig zu einer wiederholten Zusammenarbeit. Die Wiederholungen treten dabei in Vertrags-, Auswahl- und Arbeitsbeziehungen in Spielfilmprojekten auf. Bei einer erneuten Zusammenarbeit z.B. zwischen Produzent bzw. Produktionsunternehmung und ehemaligen Transaktionspartnern wird die Temporarität der Vertragsbeziehungen abgeschwächt. Dies verändert den Kontext der Zusammenarbeit, was Einfluß auf die Verhaltensentscheidungen der Filmschaffenden haben kann.⁷⁰

Trotz des deutlichen Anteils von Wiederholungen ist zu berücksichtigen, daß im Spielfilmbereich keine fortlaufende Zusammenarbeit mit den gleichen Personen erfolgt. So arbeiten umgekehrt ca. die Hälfte des Mitarbeiterstabs mit den Auswählenden bzw. den Personen in den zentralen Positionen des Projekts zum ersten Mal zusammen. Von Projekt zu Projekt zeigt sich regelmäßig ein Wechsel der Vertrags-, Auswahl- und Arbeitsbeziehungen.

Insofern haben die Beziehungen im Vergleich zu einer längerfristigen, ex ante unbefristeten Zusammenarbeit in Unternehmungen temporären Charakter. Die Wahrscheinlichkeiten für eine erneute Zusammenarbeit oder eine ähnlich hohe Anzahl von zukünftigen Kontakten sind geringer. Entsprechend sind mit Blick auf die Vergangenheit die Wahrscheinlichkeiten für eine gemeinsame Zusammenarbeit oder eine ähnlich hohe Anzahl vergangener Kontakte niedriger. Die Beziehungen haben eine begrenzte Vergangenheit und eine begrenzte Zukunft.⁷¹ Regelmäßig kommt es auch bei positivem Verlauf der Zusammenarbeit zu einer erstmaligen und auch einmaligen Zusammenarbeit.⁷²

⁷⁰ Vgl. detailliert Punkt B.IV.2. Vgl. auch *Granovetter* (1985), S. 487, 490.

⁷¹ Damit liegt weiterhin ein typisches Merkmal temporärer Systeme vor (vgl. *Goodman/Goodman* (1976), S. 495; *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 255 f.).

⁷² Vgl. hierzu auch die Ergebnisse für die amerikanische Filmindustrie in der Zeit zwischen 1977 und 1979 (606 Spielfilme) bei *Jones* (1996), S. 69 ff. Darunter haben nur 14 % (373) der untersuchten 2744 Projektbeteiligten wiederholt mit anderen Mitarbeitern zusammengearbeitet. Die Zahl der Filmschaffenden, die innerhalb der 3 Jahre in nur einem Spielfilmprojekt mitgewirkt haben, ist mit 2074 sehr hoch. Von 388 Akteuren mit 2 Filmen haben 193 (50 %) erneut mit anderen Projektbeteiligten zusammengearbeitet. Von den weiteren 282 Personen mit drei bis maximal 13 Filmen haben 180 (64 %) wiederholt zusammengearbeitet. Einschränkung ist zu berücksichtigen, daß der betrachtete Zeitraum relativ kurz ist, somit vorher oder nachher eine weitere Zusammenarbeit erfolgt sein kann. Zudem kann nicht festgestellt werden, ob sich die Personen aus Projekten anderer Art bereits kennen oder dort zwischenzeitlich zusammengearbeitet haben.

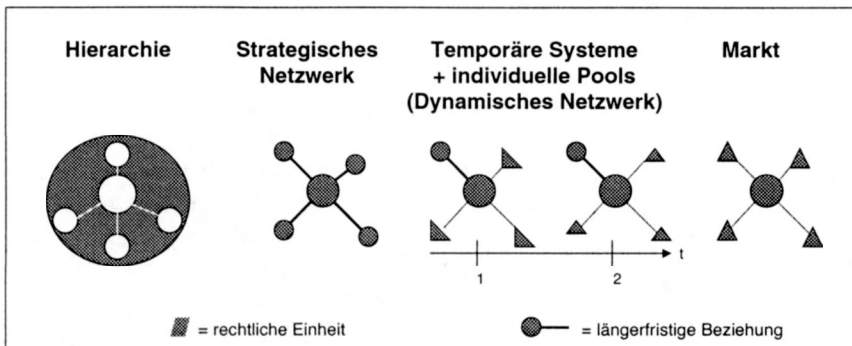


Abb. B-6: Regelmäßige temporäre Zusammenarbeit im Spielfilmbereich zwischen Markt und Hierarchie

Hinsichtlich der Dauer der Beziehungen geht die Form der Zusammenarbeit im Spielfilmbereich aufgrund der Wiederholungen einerseits über eine reine „Markttransaktion“ hinaus, ist jedoch aufgrund der ex ante Befristung der Zusammenarbeit und der begrenzten Vergangenheit sowie Zukunft weniger langfristig als die Form der „Hierarchie“ (vgl. Abb. B-6). Diese Einordnung bildet den Ausgangspunkt der folgenden Diskussion. Da eine ex ante unbefristete und längerfristige Arbeitsbeziehung in Unternehmungen aus Sicht einzelner Mitarbeiter (bisher noch) die allgemein vertraute Form darstellt, bildet sie den Vergleichsmaßstab.

Die Mitarbeiter bei der Produktion in Spielfilmprojekten sind aufgrund ihrer kurzfristigen vertraglichen Bindungen und des regelmäßigen Wechsels der Vertragspartner als Selbständige zu kennzeichnen. Dies bedeutet grundsätzlich eine erhöhte Unabhängigkeit, aber auch eine größere Beschäftigungsunsicherheit. So wird der Anteil der Projektbeteiligten mit einer hohen Beschäftigungsunsicherheit auf 60% geschätzt.⁷³ Die Arbeitssituation ist durch ein regelmäßig wechselndes Arbeitsumfeld, der Aufgaben, Kollegen und Auftraggeber, geprägt.

⁷³ Das Ergebnis fällt tendenziell zu niedrig aus, da die Befragung (1997/98) in einen Zeitraum mit hoher Nachfrage nach Filmen gefallen ist und sich die Frage auf aktuell Beschäftigte bezieht. Ebenso wird z.B. das wirtschaftliche Risiko einer freiberuflichen Tätigkeit im Bereich Kamera als groß beschrieben (vgl. BVK (1998), S. 44).

3. Zusammenwirken von temporären Systemen und individuellen Pools von Transaktionspartnern im Spielfilmbereich

Die im Spielfilmbereich regelmäßig wiederholte Zusammenarbeit legt die Existenz von individuellen Pools von Transaktionspartnern nahe. Hierunter wird eine Gruppe von Personen verstanden, mit denen bereits zusammengearbeitet wurde und eine erneute Zusammenarbeit beabsichtigt ist. Insbesondere letzteres unterscheidet individuelle Pools von der Gruppe aller Filmschaffenden und rechtfertigt die Interpretation als Institution. Die Beziehungen zu den potentiellen Transaktionspartnern sind aufgrund der gemeinsamen Erfahrungen und der Erwartung einer erneuten zukünftigen Zusammenarbeit längerfristig. Dies gilt auch dann, wenn es nicht in jedem Projekt zu einer Zusammenarbeit kommt. Es besteht Ähnlichkeit zu Geschäftsbeziehungen.⁷⁴

Einer weitreichenden Verbreitung von Pools ehemaliger und potentieller zukünftiger Mitarbeiter unter den Produktionsleitern, Regisseuren und Abteilungsleitern als Gruppe mit wesentlichem Einfluß auf die Teamauswahl stimmen die Befragten mit 4,03 deutlich („überwiegend“) zu.⁷⁵ Die Aussage, daß in den jeweils wichtigsten Positionen nur mit wenigen verschiedenen Mitarbeitern zusammengearbeitet wird, findet mit 3,63 ebenfalls Unterstützung, aber in geringerem Umfang.⁷⁶ Insofern scheinen sich die Pools nur teilweise auf wenige Akteure zu beschränken. Beides weist darauf hin, daß das Auftreten wiederholter Beziehungen in Spielfilmprojekten mehr ist als eine Konsequenz großer Arbeitserfahrung, infolge der eine wiederholte Zusammenarbeit zwangsläufig auftritt.

Die Beabsichtigung einer erneuten Zusammenarbeit, die Institutionalisierung und damit die erforderliche Abgrenzung von der gesamten Branche kommen z. B. in einer aktiven Pflege der Beziehungen zum Ausdruck.⁷⁷ So beschreiben nur 6 der befragten 62 Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter ihre Pflege persönlicher Kontakte zu guten ehemaligen Mitarbeitern als gering, wogegen diese 30 als „mäßig intensiv“ und 24 als „intensiv“ bezeichnen (3,35).⁷⁸ Aufgrund der Frage nach einem persönlichen Kontakt ist dies als hoch zu werten und zeigt deutlich den Institutionalisie-

⁷⁴ Vgl. *Diller* (1995), S. 442; *Plinke* (1989), S. 305 ff.

⁷⁵ Darunter stimmen 15 Befragte von 62 „voll“, 35 „überwiegend“ und nur 11 „teils“ sowie einer „wenig“ zu. Explizit wurde der Begriff „Pool“ in das Item aufgenommen (vgl. Fragebogen IV.4. im Anhang A).

⁷⁶ Hierbei stimmen 7 Befragte von 62 „voll“, 29 „überwiegend“, 22 „teils“ und 4 „wenig“ zu.

⁷⁷ Vgl. auch Punkt B.IV.2.

⁷⁸ Die Extremkategorien waren „nicht“ und „sehr intensiv“ (vgl. Fragebogen XI.2. im Anhang A).

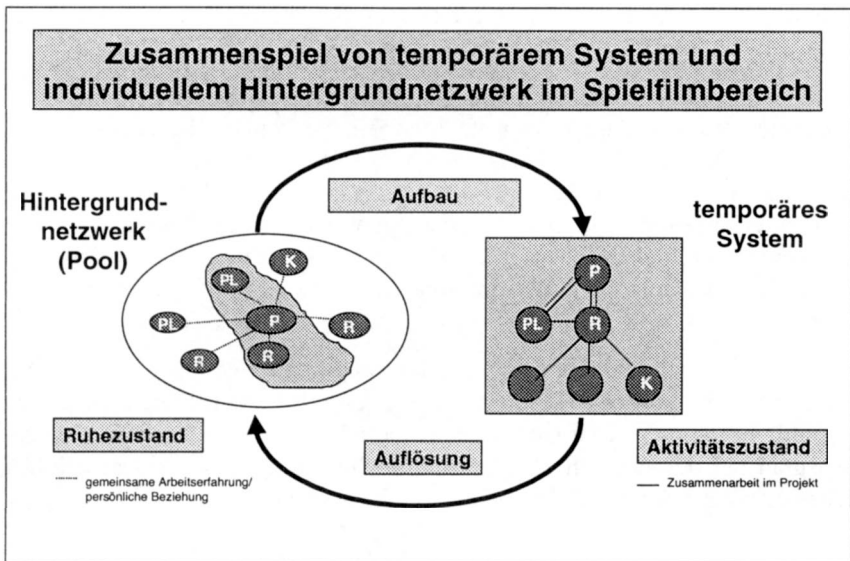


Abb. B-7: Regelmäßiger Auf- und Abbau temporärer Systeme unter Rückgriff auf längerfristige Hintergrundnetzwerke (Pools von Transaktionspartnern)

rungsgrad, da die Möglichkeit einer erneuten Zusammenarbeit vorbereitet wird. Ebenso intensiv ist das Verfolgen der aktuellen Tätigkeiten und Leistungen guter ehemaliger Mitarbeiter. Auch die intensive Vermittlung von Mitarbeitern (3,61) scheint kein Widerspruch zu sein, da hierdurch die Beziehungen gefestigt werden können. Der „Gefallen“ begründet eine vom Vermittelten freiwillig empfundene Verpflichtung zur Gegenleistung.⁷⁹ Diese kann eine bevorzugte Wahl der Projekte des Vermittelnden sein. Somit steigen die Chancen für eine erneute Zusammenarbeit.

Neben die temporären Systeme treten somit längerfristige, stabilere individuelle Hintergrundnetzwerke (Pools von Transaktionspartnern), auf die beim Aufbau der temporären Systeme zurückgegriffen werden kann und in denen gute Projektbeteiligte nach Beendigung der Projekte aufgefangen werden (vgl. Abb. B-7).⁸⁰ Entsprechend den Anforderungen des jeweiligen

⁷⁹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Gegenleistung bei einer Einholung von Auskünften unter Punkt D.II.3.b)(3).

⁸⁰ Zur Vereinfachung ist in Abb. B-7 nur der Pool des Produzenten erfasst. Die Produktionsunternehmung, ihr individueller Pool von Transaktionspartnern und ein darüber hinausgehendes Netz von Beziehungen können als latente Organisation (Institution) bezeichnet werden, aus der im Bedarfsfall ein Projektteam zusammengestellt und eine Projektinstitution aufgebaut werden.

Filmprojekts werden verschiedene Personen der individuellen Hintergrundnetzwerke aktiviert. Auf diesem Prinzip beruhen Dynamische Netzwerke.⁸¹

Auch die Hintergrundnetzwerke sind, allerdings grundsätzlich mit einer geringeren Rate, Veränderungen unterworfen. So können die Leistungen in jedem Projekt dazu führen, daß Personen, mit denen zum ersten Mal zusammengearbeitet wird, in den Pool aufgenommen werden oder bisherige Mitglieder aufgrund schlechterer Leistungen ausscheiden. Dies zeigt neben der weiterhin bestehenden Möglichkeit einer Rekrutierung von Mitarbeitern außerhalb des Pools die Relevanz von Markt- bzw. Wettbewerbsmechanismen.

In seiner Gesamtheit ist das Zusammenspiel zwischen dem aktiven temporären System und den Hintergrundnetzwerken im Spielfilmbereich jedoch wesentlich komplexer. Grund ist der beschriebene regelmäßig hohe Delegationsgrad bei der Auswahl des Teams für Spielfilmprojekte.⁸² Dabei bildet der bisher beschriebene Zusammenhang das Kernmodul.

Da der Produzent oftmals allein die Positionen des Herstellungs-, des Produktionsleiters und des Regisseurs besetzt, beschränkt sich sein Pool in erster Linie auf Personen in diesen Positionen. Im Pool des Regisseurs wiederum befinden sich infolge seiner Auswahlkompetenzen vor allem Kamerateure, Szenen-, Kostüm- oder Maskenbildner. Zusätzlich enthält sein individuelles Netzwerk seine potentiellen „Auftraggeber“ wie Produzenten oder auch Herstellungsleiter. Letzteres impliziert umgekehrt, daß der Regisseur selbst Mitglied mehrerer Pools von verschiedenen Produzenten ist. Aus individueller Sicht kann somit ein auftrags- und ein aufgabenbezogener Pool von Transaktionspartnern unterschieden werden. Auf der nächstniedrigeren Hierarchieebene enthält z.B. der Pool von Kostümbildnern Kostümassistenten, Garderobieren und die sie regelmäßig verpflichtenden Regisseure oder Produktionsleiter. Aus Sicht der Kostümbildner kommt letzteren die Rolle des Auftraggebers zu und nicht dem Produzenten, obwohl mit diesem der Vertrag geschlossen wird.

In der Gesamtsicht zeigt sich beim Aufbau eines Spielfilmprojekts ein stufenweiser Rückgriff auf individuelle Hintergrundnetzwerke verschiedener Projektbeteiligter für jeweils unterschiedliche Berufe. Durch die Verpflichtung bestimmter Personen werden gleichzeitig deren individuelle Pools für das Projekt aktiviert. Das Bild einer zentralen Instanz (Produzent), deren Hintergrundnetzwerk Alternativen für die Mehrzahl der Positionen eines Spielfilmprojekts enthält, ist somit nicht zutreffend. Da diese Dynamik im Begriff „Dynamisches Netzwerk“ nicht angemessen zum Ausdruck kommt,

⁸¹ Zum Begriff vgl. Punkt A.I.

⁸² Vgl. Punkt B.II.1.d)(1).

wird für den Spielfilmbereich die direkte Nennung der Module, temporäres System und individuelle Pools von Transaktionspartnern, bevorzugt.

Bei der Besetzung von Positionen, die Auswahlkompetenzen beinhalten, ist somit neben den Fähigkeiten der Personen auch die Qualität ihrer Pools von Transaktionspartnern zu berücksichtigen. Das delegative oder partizipative Vorgehen im Spielfilmbereich verringert den Aufwand für den Produzenten, hat Vorteile infolge der fachlichen Spezialisierung und der geringeren Größe der Pools, ermöglicht den Zugriff auf andere Pools und erhöht so das Flexibilitätspotential. Es zeigt sich ein überzeugender Weg, um den im Kontext temporärer Systeme regelmäßig notwendigen Neuaufbau effizient sowie flexibel zu gestalten und trotzdem mit Projektbeginn ein Netz von wiederholten Beziehungen sicherzustellen. Eine Wiederholung der Zusammenarbeit des Produzenten mit Personen in Positionen, auf die er keinen Einfluß hat, ist eher zufällig oder Folge einer häufigen Zusammenarbeit mit demjenigen, der über die Position entschieden hat.

Unter Einbeziehung nachfolgend zu beschreibender Merkmale der Zusammenarbeit in Spielfilmprojekten und der Filmschaffenden erfolgt in Punkt B.IV. eine Erklärung der Koexistenz temporärer Systeme und wiederholter Beziehungen im Spielfilmbereich.

III. Detailanalyse der aufgaben- und personenbezogenen Merkmale der Spielfilmproduktion im Kontext temporärer Systeme und Transaktionspartner-Pools

1. Merkmale der Aufgaben von Filmschaffenden

a) Kennzeichnung der Aufgaben von administrativ und künstlerisch Tätigen bei der Produktion von Filmen

Die Art der Teilaufgaben der Filmschaffenden hat wesentlichen Einfluß auf die Möglichkeiten zur Beurteilung der Qualität ihrer Leistungen.⁸³ Davon hängt einerseits das Ausmaß der Kooperationsproblematik in Spielfilmprojekten ab und andererseits die Anwendbarkeit von kooperations sichernden Anreizsystemen.⁸⁴

Zur Kennzeichnung wurden 51 unterschiedliche Filmschaffende nach der Ausprägung verschiedener beurteilungsrelevanter Merkmale bei ihren Aufgaben gefragt.⁸⁵ Insbesondere wird mit Unterschieden zwischen eher admi-

⁸³ Vgl. hierzu Punkt E.II.2.

⁸⁴ Vgl. zur Moral Hazard-Problematik Punkt C.I.2.d) und zu „leistungskontrollbasierten“ Kooperationsmaßnahmen Kapitel E.

nistrativ-organisatorischen („Administrative“) und eher künstlerisch-handwerklichen Leistungen („Künstler“) gerechnet. Die Zuordnung der verschiedenen Positionen zu den beiden Gruppen entspricht der in der Branche gängigen Einteilung zwischen „Produktionsbereich“ (v.a. Herstellungs-, Produktions-, Aufnahmeleiter, Filmgeschäftsführer, Produktionsassistenten und -sekretariat) und künstlerischen Abteilungen (v.a. Regie, Kamera, Szenenbild, Kostüm, Maske, Licht, Bühne, Ton, Musik, Schnitt mit den jeweiligen Assistenten).⁸⁶ Die Zuordnung wird durch die deutlich verschiedene durchschnittliche Zustimmung bei der Kennzeichnung der eigenen Tätigkeiten durch die Befragten als „künstlerisch“ unterstützt (Künstler 3,43 – Administrative 2,04).⁸⁷

Mit steigendem Anteil neuer Ideen steigen die Schwierigkeit der Teilaufgaben sowie ihre Veränderlichkeit von Projekt zu Projekt und es sinken die Beurteilungsmöglichkeiten, da die Anwendbarkeit bisheriger Beurteilungsmaßstäbe abnimmt.⁸⁸ Mit einem Wert von 3,57 stimmen die Künstler relativ deutlich zu, daß sie zur Bewältigung der gestellten Aufgaben stets neue Ideen entwickeln müssen (vgl. Abb. B-8).⁸⁹ Die Unterstützung der Aussage durch die Administrativen ist zwar mit 3,00 deutlich niedriger, jedoch im-

⁸⁵ Dieser Aspekt wurde im Rahmen einer direkten Befragung von 51 Filmschaffenden (*Wieners* (1997)) für das hier behandelte Thema mit erhoben. Die Befunde haben rein explorativen Charakter. Gleichwohl werden sie aufgrund der Zahl der Befragten und der Abdeckung des Großteils der Positionen von Filmprojekten als für die Situation in Filmprojekten hinreichend aussagekräftig eingestuft. Darunter arbeiten in leitender Funktion 11 Personen im administrativen und 12 im künstlerischen Bereich (incl. 2 Regisseure). Daneben arbeiten in nicht leitenden Funktionen (u.a. Assistenten) 12 im administrativen und 16 im künstlerischen Bereich (incl. 3 Regieassistenten). Weiterhin haben 14 Befragte Kinofilm- und 19 Fernsehfilmerfahrung (65%), wogegen 18 bisher allein Erfahrungen mit TV-Serien oder Werbung haben.

⁸⁶ Zu den detaillierten Tätigkeiten der einzelnen Beteiligten vgl. insbesondere die von den verschiedenen Berufsverbänden veröffentlichten Berufsbilder (z.B. *BVK* (1998), S. 36 ff., 280 ff., 306 ff., 316 ff.; *SFK* (1999); *MVM* (1999)).

⁸⁷ Grundsätzlich variieren die mit einzelnen Positionen verbundenen Teilaufgaben von Filmprojekt zu Filmprojekt zu einem gewissen Grad. Vgl. zur eigenen Positionierung der Befragten hinsichtlich des handwerklichen und künstlerischen Charakters ihrer Tätigkeiten Anhang D. Zum einen fällt auf, daß sich teilweise auch Aufnahme-, Produktions- und Herstellungsleiter als Künstler und Handwerker sehen. Ein Einfluß auf die künstlerischen Aspekte besteht bei der Teamauswahl, der Budgetverteilung und der Motivauswahl (vgl. *Hienzsch* (1994), S. 4, 10). Zum anderen fällt auf, daß die Assistenten der Leiter der künstlerischen Abteilungen ihre Tätigkeit nicht als künstlerisch einschätzen, sondern vielmehr gemäß ihrer unterstützenden Funktion als handwerklich.

⁸⁸ Vgl. zu einem Überblick von Aufgabenmerkmalen *Staehe* (1994), S. 646 und die dort zitierte Literatur.

⁸⁹ Da sich das Item auf eine ständige Entwicklung neuer Ideen bezieht, ist eine Zustimmung zwischen „teils-teils“ und „zu“ als hoch zu werten.

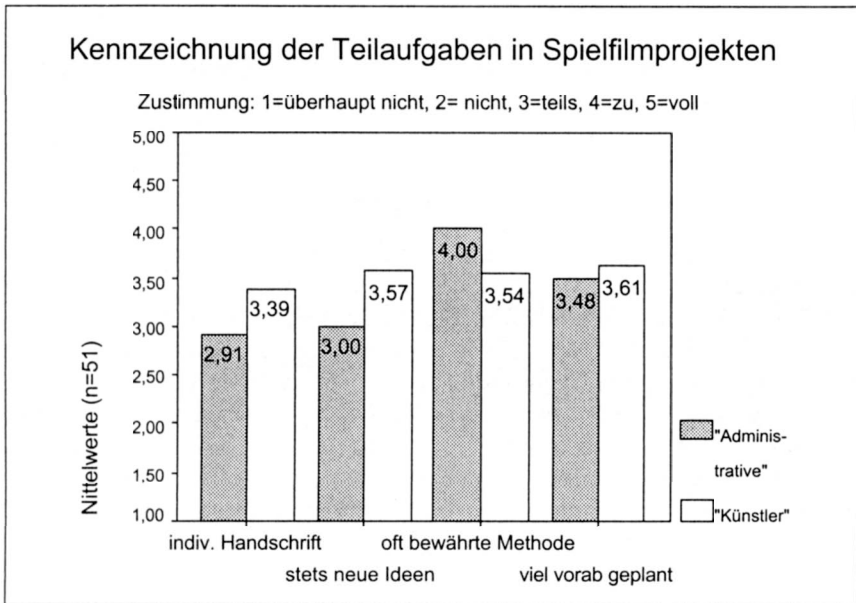


Abb. B-8: Kennzeichnung der Teilaufgaben von Administrativen und Künstlern in Spielfilmprojekten

pliziert die „teilweise“ Zustimmung zu „stets“ neuen Ideen, daß auch sie immer wieder neue Ideen zur Lösung der ihnen gestellten Aufgaben entwickeln müssen.⁹⁰

Umgekehrt stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten, bei der Aufgabenerfüllung auf bewährte Muster zurückzugreifen.⁹¹ Diese werden von den Administrativen mit 4,00 deutlich höher beschrieben als von den Künstlern (3,54). Dabei fällt auf, daß auch die Künstler bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu einem wesentlichen Teil auf bekannte Verfahren und Denkmuster zurückgreifen können.⁹²

Mit den Möglichkeiten zum Rückgriff auf Bekanntes geht eine bessere Planbarkeit der individuellen Tätigkeiten einher. Dieser Zusammenhang bestätigt sich durch eine positive Korrelation von 0,31*. Den Möglichkeiten

⁹⁰ Dies deckt sich mit den Aussagen interviewter Herstellungs- und Produktionsleiter (P, L).

⁹¹ Die Gegenläufigkeit zum Anteil der Ideen zeigt sich in der Korrelation von -0,29*.

⁹² Dabei wurde zwischen „teilweise“ und „überwiegend“ einem „oftmaligen“ Rückgriff auf bekannte Muster zugestimmt.

zur Vorabplanung eines wesentlichen Teils ihrer Aufgaben stimmen beide Gruppen ähnlich deutlich zu (Administrative 3,48 – Künstler 3,61). Das Niveau bei den Künstlern ist angesichts der unterschiedlichen Ergebnisse zum Anteil der Ideen überraschend hoch. Eine Erklärung kann sein, daß ihre Ideen vor allem zu Beginn des Projekts notwendig sind und bei der Realisierung der Ideen wiederum bekannte Methoden zum Einsatz kommen können, was eine Planung der Umsetzung ermöglicht.⁹³

Der regelmäßige Rückgriff auf bekannte Verfahren, auch durch die Künstler, und die Möglichkeiten der Vorabplanung scheinen Konsequenz des Wiederholungscharakters von Spielfilmprojekten zu sein. Dies unterscheidet sie insbesondere von den weniger häufigen bzw. längerfristigen Forschungs- und Entwicklungsprojekten. So kommt es in höherem Maß zu Erfahrungskurveneffekten und zur Herausbildung regelmäßig anwendbarer Verfahren und Lösungskonzepte.⁹⁴ Ihre Anwendung schafft Freiräume, die zur Entwicklung von kreativen und neuen Ideen sowie Lösungen genutzt werden können.⁹⁵ Aufgrund des Anteils bekannter Methoden, die somit gleichfalls in der Branche Verbreitung finden, scheint eine Beurteilung der Leistungen auch der künstlerisch-handwerklichen Filmschaffenden durch Dritte bis zu einem gewissen Grad möglich. Die Grenze bilden die regelmäßig notwendigen neuen Ideen.

Die Beurteilbarkeit scheint zusätzlich beeinträchtigt, wenn die Teilergebnisse zu weiten Teilen eine „individuelle Handschrift“ tragen, womit zwar eine Zurechnung der Leistungen wahrscheinlich ist, jedoch für eine Beurteilung notwendige Kenntnisse über die Zusammenhänge fehlen.⁹⁶ Die Künstler schätzen mit 3,39 („teilweise“ bis „überwiegend“), daß die Arbeitsergebnisse deutlich anders aussehen würden, wenn ihre Teilaufgaben andere Personen ausgeführt hätten. Dies zeigt die Individualität ihrer Leistungen.⁹⁷ Bei den Administrativen fällt die Zustimmung aufgrund einer höheren Standardisierung ihrer Tätigkeiten mit 2,91 erwartungsgemäß geringer aus. Inso-

⁹³ Zwischen dem Anteil der Ideen und der Planbarkeit besteht nur eine geringe Korrelation von 0,12.

⁹⁴ Witte (1988a), S. 158, spricht in bezug auf innovative Entscheidungsprozesse von Standard-Modulen, „die nicht nur in Routineabläufen, sondern auch in anspruchsvollen geistigen Leistungsprozessen – sogar bei der schöpferischen Leistung des Künstlers –“ immer wieder auftreten. Sie werden für einen anderen Zweck in anderer Kombination zusammengefügt.

⁹⁵ Vgl. Witte (1988a), S. 158.

⁹⁶ Dabei besteht ein Zusammenhang zum Anteil neuer Ideen, da diese individuell und personenbezogen sind. Dies wird durch einen deutlich positiven Zusammenhang von 0,60** unterstützt.

⁹⁷ Damit komplementär wird als ein wesentliches Merkmal von Künstlern ein Talent angesehen, welches kaum erlernt werden kann (vgl. Towse (1992), S. 71).

fern wird vor allem die Beurteilung der Leistungen der Künstler zusätzlich beeinträchtigt.

Auf übergeordneter Ebene besteht für die einzelnen Beteiligten von Spielfilmprojekten hinsichtlich der mit ihrer Position verbundenen Aufgaben, Kompetenzen und Schnittstellen zu anderen Positionen (z. B. engsten Kollegen) weitgehend Klarheit.⁹⁸ Dies stellt Branchenwissen dar, welches im Verlauf der Tätigkeit im Filmbereich erworben wurde.⁹⁹ Diese Standardisierung ist ebenso wie die bei der Aufgabenausführung Ergebnis des Wiederholungscharakters und zentrale Voraussetzung für den Wechsel der Transaktionspartner von Projekt zu Projekt.¹⁰⁰ Der Projektaufbau erhält dadurch eine wesentliche Vereinfachung. Gleichzeitig zeigt dies, daß temporäre Systeme nicht zwangsläufig eine organische „Struktur“ aufweisen müssen.¹⁰¹ Dies zeigen in Spielfilmprojekten auch die hierarchische Gliederung in „Abteilungsleiter“ und Assistenten sowie die Planungsinstrumente.¹⁰²

b) Intensität der Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten bei der Produktion

Zwischen den einzelnen Teilleistungen der Projektbeteiligten bestehen u. a. infolge des notwendigen einheitlichen Gesamterscheinungsbilds des Films, der technisch erforderlichen zeitgleichen Aufzeichnung einer Vielzahl von Teilleistungen an einem Ort („Set“) und der finanziellen Beschränkungen weitreichende Interdependenzen.¹⁰³ So wird ein Spielfilm z. B. trotz guten Drehbuchs, Schauspielern oder auch Kostümen bei unzureichender Bildgestaltung in seiner Gesamtheit als schlecht bewertet werden.¹⁰⁴ Daneben ziehen Veränderungen einer Teilaufgabe regelmäßige Anpassungen bei anderen Teilleistungen nach sich.

⁹⁸ Vgl. ebenso die Rollenklarheit in Bauprojekten *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 278 f.; *Goodman/Goodman* (1976), S. 496. Vgl. auch Punkt C.I.2.b).

⁹⁹ Vgl. *Jones* (1996), S. 63 f.

¹⁰⁰ Vgl. *Goodman/Goodman* (1976), S. 501;

¹⁰¹ So warnen *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 280, davor, formale Aspekte im Zusammenhang mit temporären Systemen ex ante zu negieren.

¹⁰² Vgl. Punkte B.II.1.d)(1), C.I.2.b).

¹⁰³ Vgl. zu verschiedenen Arten von Interdependenzen *Küpper* (1997), S. 31 ff. In bezug auf ein notwendiges einheitliches Gesamtbild von Filmen *BVK* (1998), S. 39.

¹⁰⁴ So beeinflusst z. B. der (Chef-)Kameramann als grundsätzlich Verantwortlicher für die visuelle Gestaltung die Inszenierung und umgekehrt der Regisseur als primär Verantwortlicher für die szenische Gestaltung die Visualisierung (vgl. *BVK* (1998), S. 38).

Damit stellt sich in Spielfilmprojekten ein großer Koordinationsbedarf. Sowohl die Administrativen (4,13) als auch die Künstler (3,89) beschreiben ihre Tätigkeit „überwiegend“ als „koordinierend“. Die hohe Bedeutung wird vor allem daran deutlich, daß die Künstler ihre Tätigkeit nur mit einem Wert von 3,43 als künstlerisch und 3,57 als handwerklich beschreiben. Der Befund kann insofern als Hinweis auf die weitreichenden Interdependenzen innerhalb von Spielfilmprojekten gewertet werden.

Auf ein kooperatives Verhalten der Projektbeteiligten kann die Intensität der Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten Einfluß haben.¹⁰⁵ In Spielfilmprojekten ist der Kontakt vor allem in der Drehphase sehr intensiv, da die Aufzeichnung des Films die gemeinsame Anwesenheit einer Vielzahl von Projektbeteiligten am „Set“ erfordert und eine direkte gegenseitige Abstimmung („mutual adjustment“) insofern durch persönlichen Kontakt erfolgt. Zudem wird der Kontakt durch die lange tägliche Arbeitszeit, die hohe Arbeitsbelastung und darüber hinaus oftmals durch eine gemeinsame Unterbringung der Beteiligten an auswärtigen Drehorten intensiviert.¹⁰⁶ Mit durchschnittlich 4–6 Wochen hat die Drehphase einen deutlichen Anteil an der gesamten Dauer der jeweiligen Vertragsbeziehungen. Auch im Vorfeld kommt es im Zuge der Vorab-Koordination der Teilleistungen, der gemeinsamen Suche nach kreativen Lösungen und laufend notwendiger Anpassungen infolge zahlreicher Unregelmäßigkeiten im Produktionsprozeß (z. B. Wetter) zu einer intensiven direkten Kommunikation.¹⁰⁷ Damit übereinstimmend beschreiben die befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter die allgemeine Intensität des Kontakts zwischen den Projektbeteiligten in Spielfilmprojekten mit einem Wert von 4,40 zwischen „hoch“ und „sehr hoch“.

In bezug auf ein Verhalten des Teams im Interesse des Projekts bzw. des Produzenten interessiert insbesondere die Intensität der Zusammenarbeit zwischen den Filmschaffenden und dem Produzenten. Da sich dessen primäre Aufgaben vor allem bei größeren Spielfilmprojekten auf die Entwicklung der Filmidee, die Finanzierung und die Vermarktung des Films richten, hat er in erster Linie zu den hier nicht weiter betrachteten produktionsfernen Projektbeteiligten Kontakt und weniger zu den Filmschaffenden mit Ausnahme von Herstellungs-, Produktionsleiter und Regisseur. Da die Ziele des Produzenten gegenüber den Filmschaffenden durch die Herstellungs-

¹⁰⁵ Vgl. hierzu Punkt D.II.2.

¹⁰⁶ Das Verständnis von Kontakt geht hier über den reinen Informationsaustausch hinaus (vgl. *Staeble* (1994), S. 288 f.).

¹⁰⁷ Vgl. z. B. zu Vorgesprächen zwischen (Chef-)Kameramann, Regie, Ausstattung, Kostüm-, Maskenbildner und Produktion *BVK* (1998), S. 40. *DeFillippi/Arthur* (1998), S. 135, sprechen von einem konstanten Dialog der Beteiligten von Filmprojekten.

und Produktionsleiter vertreten werden, wird der Kontakt zwischen ihnen und dem Team betrachtet. Aufgrund ihrer Funktionen können sie als Projektmanager beschrieben werden. Zwischen ihnen und dem Stab kommt es bei der Budgetplanung, der inhaltlichen Abstimmung von Teilleistungen, Kontrollen, der Anpassung von Plänen und bereits in der Ingangsetzungsphase beim Auswahlprozeß, den Vertragsverhandlungen sowie der partizipativen Auswahl anderer Mitarbeiter zu Kontakten.¹⁰⁸ Dies wird durch die Befragten unterstrichen, da sie die Intensität des Kontakts zwischen Produktionsleiter und Team mit einem Wert von 4,21 ebenfalls, wenn auch etwas niedriger als zwischen den Filmschaffenden, eindeutig als „hoch“ beschrieben.

Des weiteren ist die Arbeit in Spielfilmprojekten im allgemeinen durch großen Zeitdruck bzw. eine hohe Arbeitsbelastung gekennzeichnet.¹⁰⁹ Dies ist Folge eines knapp bemessenen Drehplans, da jeder weitere Drehtag mit hohen Kosten verbunden ist,¹¹⁰ sowie der großen Unsicherheiten im Produktionsprozeß. Trotz dieser grundlegenden Situation wechseln sich beim Dreh Phasen intensiver Beschäftigung (Vorbereitung, Probe, Aufzeichnung) mit Phasen nicht produktiver Bereitschaft ab.¹¹¹

Aufgrund der direkten Interaktion, physischen Nähe, gegenseitigen Verhaltensbeeinflussung und Rollenverteilung weisen die Mitglieder des Stabs von Spielfilmprojekten eine Reihe von Merkmalen sozialer Gruppen¹¹² und speziell auch Teams¹¹³ auf.¹¹⁴ Da im Unterschied zu den längerfristigen „sozialen Gruppen“ „Teams“ auch zeitlich befristet sein können,¹¹⁵ scheint

¹⁰⁸ Vgl. *BVP* (1996), S. 43 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Interview L, R und auch die Anforderungsprofile für verschiedene Berufe (für Kameralente *BVK* (1998), S. 44).

¹¹⁰ Dies gilt u.a. wegen der zeitbezogenen Entlohnung der Projektbeteiligten vgl. Punkt E.III.1.a).

¹¹¹ Vgl. Interview L, R. *DeFillippi/Arthur* (1998), S. 131 f, verweisen auf den Beitrag der Stillstandszeit für die Ausbildung des Film-Nachwuchses, den Einblick in die Tätigkeiten anderer Positionen und den Aufbau sozialer Beziehungen. Insofern besteht eine hohe Bedeutung für die individuelle Karriere und eine reibungslose Zusammenarbeit.

¹¹² Vgl. *Staehe* (1994), S. 248; *Schneider* (1975); *Cartwright/Zander* (1968); *Forster* (1978).

¹¹³ So bezeichnet *Forster* (1978), S. 17, formelle Arbeitsgruppen mit folgenden Merkmalen als Teams: relativ intensive wechselseitige Beziehungen, geringe Größe, Funktionsgliederung, gemeinsame Zielsetzung, Gemeinschaftsgeist, starke Gruppenkohäsion und Teamwork. Eine formelle Arbeitsgruppe ist eine bewußt geplante, rational organisierte Gruppe mit spezieller Aufgabenstellung (Sekundärgruppe; vgl. *Staehe* (1994), S. 248 f.).

¹¹⁴ Zur Existenz gemeinsamer Ziele, Normen und Werte vgl. Punkt D.I. Ein Selbstverständnis als Gruppe scheint aufgrund der entstehenden projektübergreifenden sozialen Bindungen (Punkt D.II.2.d)) ebenfalls gegeben.

die Bezeichnung als „Filmteam“ eher geeignet. Insgesamt führt die intensive Zusammenarbeit und die auswärtige Unterbringung zu einer zunehmenden Isolation von privaten sozialen Bindungen.¹¹⁶

Im Hinblick auf die Koordination einer unternehmensübergreifenden oder allgemein arbeitsteiligen Zusammenarbeit wird regelmäßig auf den wichtigen Beitrag der neuen Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik verwiesen.¹¹⁷ In Spielfilmprojekten geht die Bedeutung derzeit (noch) nicht über die übliche Nutzung von Telefon, Mobiltelefon, Fax oder E-Mail hinaus.¹¹⁸ Die für die Koordination notwendige Kommunikation zwischen den Transaktionspartnern wird überwiegend auf dem Weg des direkten persönlichen Kontakts realisiert. Dies wird durch die technisch bedingte räumliche Nähe bei der Produktion ermöglicht, welche umgekehrt die Notwendigkeit von Informations- und Kommunikationstechnik begrenzt.¹¹⁹ Insofern scheint die Einstufung bzw. Bezeichnung der Projektinstitution um die Filmproduktionsunternehmung als „Virtuelle Unternehmung oder Organisation“ weniger zutreffend.¹²⁰

2. Bedeutung personen- und umfeldbezogener Aspekte bei der Teamauswahl

Um Hinweise auf die Gewichtung verschiedener Faktoren im Kontext der Spielfilmproduktion aus Sicht der Filmproduktionsunternehmung zu erhalten, wurden Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter¹²¹ nach der Bedeutung gefragt, die sie verschiedenen Aspekten beimessen, wenn sie Mitarbeiter auswählen.¹²² Neben personenbezogenen Faktoren (Fähigkeiten, Eigenschaften, Gehaltsniveau) wurden auch eher umfeldbezogene Faktoren,

¹¹⁵ Vgl. *Staehle* (1994), S. 249.

¹¹⁶ Vgl. Interview R, L.

¹¹⁷ Vgl. *Picot/Reichwald/Wigand* (1996), S. 115 ff., 261 ff.

¹¹⁸ Vgl. zu den möglichen Veränderungen des Produktionsprozesses infolge zunehmender Digitalisierung und den Konsequenzen Punkt F.II.3.

¹¹⁹ Dementsprechend wird ein hoher Nutzen der Informations- und Kommunikationstechnik regelmäßig mit einer räumlichen Trennung der Transaktionspartner in Verbindung gebracht (vgl. *Snow/Miles/Coleman* (1992), S. 10 f.; *Picot/Reichwald/Wigand* (1996), S. 349 ff.).

¹²⁰ Zu Beginn wurde als konstituierendes Merkmal Virtueller Unternehmungen die tragende Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik herausgestellt (vgl. Punkt A.I).

¹²¹ In Bezug auf die befragten Herstellungs- und Produktionsleiter gilt dies umso mehr, je mehr Zielidentität mit den Produzenten herrscht.

¹²² Neben alleinigen Auswahlentscheidungen für viele Positionen (vgl. Punkt B.II.1.d)(1)) treffen sie weitere partizipativ mit dem Regisseur oder den Abteilungsleitern. Insofern wird die Relevanz der Befunde für den Großteil der Positionen in Spielfilmprojekten für wahrscheinlich gehalten.

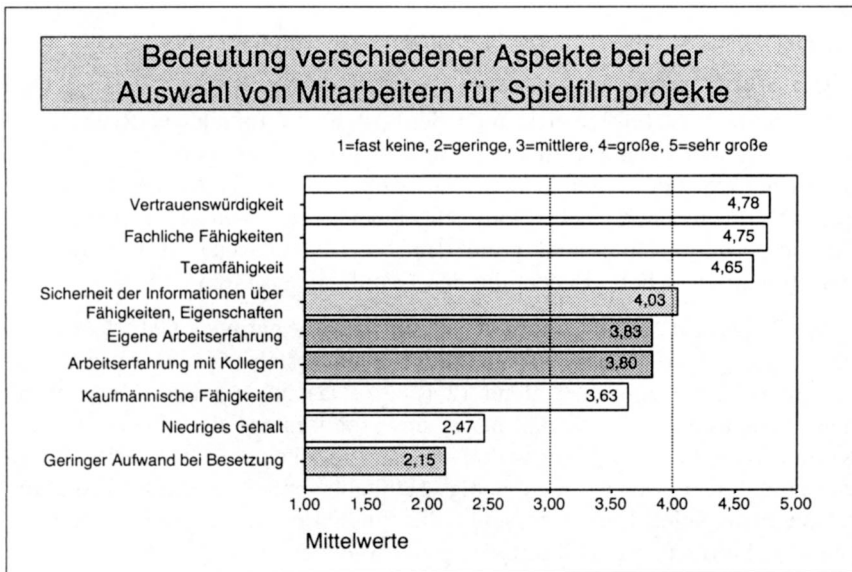


Abb. B-9: Bedeutung verschiedener Aspekte bei der Auswahl von Mitarbeitern für Spielfilmprojekte

wie die Sicherheit der Informationen über den potentiellen Mitarbeiter, ein geringer Aufwand bei der Suche und Auswahl sowie das Vorliegen gemeinsamer Arbeitserfahrungen mit den Auswählenden bzw. mit anderen Projektbeteiligten, berücksichtigt.

Einleitend wurde für temporäre Systeme ein Kooperationsdilemma ausgemacht.¹²³ Aufgrund der aufgezeigten Interdependenzen zwischen den Teilleistungen in Spielfilmprojekten¹²⁴ ist mit einem opportunistischen Verhalten eines Filmschaffenden ein hohes Risiko für das gesamte Projekt verbunden. Gleichzeitig bestehen für die Projektbeteiligten opportunistische Handlungsspielräume.¹²⁵ Hieraus resultiert die Notwendigkeit eines kooperativen Verhaltens. Aufgrund dessen sind vertrauenswürdige Transaktionspartner wichtig, welche die Handlungsspielräume nicht zu ihrem individuellen Vorteil ausnutzen. Ebenso werden im Kontext von temporären Systemen vertrauenswürdige Transaktionspartner gefordert.¹²⁶ Von den Befragten wird die Wichtigkeit vertrauenswürdiger Filmschaffender mit einem Wert

¹²³ Vgl. Punkt A.II.

¹²⁴ Vgl. Punkt B.III.1.b).

¹²⁵ Vgl. detailliert Punkt C.I.2.b).

von 4,78 eindeutig unterstrichen (vgl. Abb. B-9).¹²⁷ Dies weist auf die grundsätzliche Kooperationsproblematik im Spielfilmbereich hin.

Neben dem Willen entscheiden die Fähigkeiten über den Erfolg der Zusammenarbeit.¹²⁸ Infolge des mit jeder Aufgabe verbundenen Risikos und der Verpflichtung vieler Filmschaffender aufgrund ihrer speziellen Fähigkeiten ist mit einer hohen Bedeutung der fachlichen Fähigkeiten bei der Teamauswahl zu rechnen. Dies wird mit einem Wert von 4,75 unterstützt. Ebenso bestätigt sich eine aufgrund der hohen Interaktivität im Produktionsprozeß vermutete hohe Bedeutung der Teamfähigkeit (4,65).¹²⁹

Im Gegensatz zu diesen drei Aspekten sind ein geringes Gehalt (als Gegenleistung) und niedrige Hotel- sowie Reisekosten für die Auswahlentscheidung nur wenig bedeutend (2,47).¹³⁰ Das Niveau überrascht, wenn man berücksichtigt, daß die befragten Produzenten als Eigentümer die Kosten bzw. die Herstellungs- und Produktionsleiter die finanzielle Verantwortung tragen sowie regelmäßig Kapitalknappheit besteht. Insgesamt scheinen im Spielfilmbereich somit die Produktion eines qualitativ ansprechenden Produkts zur Erlöserzielung und die Vermeidung von Risiken bei der Produktion, welche Folge einer mangelnden Teamfähigkeit oder einer geringen Kooperationsneigung sein können, entscheidend.

Die kaufmännischen Fähigkeiten sind vor allem für die Gruppe der administrativ Tätigen Teil der geforderten fachlichen Fähigkeiten. Trotz einer Beschränkung der Frage auf die Positionen, in denen diese Fähigkeiten notwendig sind, wird der Bedeutung mit einem Wert von 3,63 eine zwar „mittlere“ bis „große“ Bedeutung, aber eine deutlich niedrigere als den allgemeinen fachlichen Fähigkeiten zugewiesen. Letztendlich unterstützt dieser Befund die sekundäre Rolle der Kosten.

Aufgrund der mit einer Fehlbesetzung verbundenen großen Projektrisiken, des von Beginn des Projekts an notwendigen Vorliegens der erforderlichen Fähigkeiten und der begrenzten Möglichkeiten zu einem Austausch von

¹²⁶ Vgl. *Weber/Walsh* (1994), S. 27. Die Vertrauenswürdigkeit ist Voraussetzung für das Setzen von Vertrauen in einen Transaktionspartner.

¹²⁷ Interessanterweise erweisen sich Vertrauen, Diskretion und Zuverlässigkeit ebenso als wichtigste Kriterien für eine Auftragsvergabe an Fernsehproduzenten (vgl. *Schneider* (1997), S. 144 ff.).

¹²⁸ Vgl. detailliert Punkt C.I.1.

¹²⁹ Vgl. Punkt B.III.1.b). Dies unterstreicht umgekehrt die hohen Interdependenzen und starke Interaktivität.

¹³⁰ Dieser Befund steht in deutlichem Gegensatz zur Bedeutung der Auswahlkriterien für Subunternehmer in der Bauindustrie, welche ebenfalls im Rahmen von temporären Systemen produzieren. Dabei nimmt der Preis zusammen mit der Erfahrung und den bisherigen Leistungen des Subunternehmers die zentrale Rolle ein (vgl. *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 266).

Transaktionspartnern nach Beginn des Filmprojekts¹³¹ sind zuverlässige Auswahlentscheidungen wichtig.¹³² Dies setzt sichere Informationen über die Fähigkeiten und Eigenschaften der potentiellen Mitarbeiter voraus. Die ihnen mit 4,03 zugewiesene „große“ Bedeutung stützt diese Überlegungen. Damit kompatibel ist die nur „geringe“ Rolle (2,15) eines niedrigen Aufwands beim Such- und Auswahlprozeß, obwohl der Aufwand für Suche und Auswahl in einem Spielfilmprojekt von 22 der 62 Befragten als „hoch“ und von 30 als „mittel“ beschrieben wird (3,36). Entscheidend ist eine richtige Wahl.

Wie die Ausführungen in Punkt B.II.1. gezeigt haben, treten im Spielfilmbereich regelmäßig wiederholte Beziehungen auf. Diese könnten neben den zuvor beschriebenen Vorteilen auch Konsequenz weniger Alternativen bzw. eines kleinen Arbeitsmarktes sein. Um dies und den relativen Stellenwert im Vergleich zu den anderen Aspekten festzustellen, wird nach der Bedeutung wiederholter Beziehungen bei der Teamauswahl gefragt. Die befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter weisen als Auswählende sowohl eigenen Arbeitserfahrungen mit potentiellen Mitarbeitern (3,83) als auch einer Arbeitserfahrung des Kandidaten mit anderen Projektbeteiligten, mit denen eng zusammengearbeitet werden muß (3,80), eine „große“ Bedeutung zu. Dies weist darauf hin, daß die festgestellten wiederholten Beziehungen gewollt sind und mit ihnen Vorteile für das Projekt verbunden sind.¹³³ Die Erklärung der wiederholten Beziehungen im Spielfilmbereich durch einen engen Arbeitsmarkt tritt in den Hintergrund. Zugleich wird die Relevanz umfeldbezogener Aspekte bei der Teamauswahl bestätigt.

Im Vergleich ist die Bedeutung von Vertrauenswürdigkeit, fachlichen Fähigkeiten und Teamfähigkeit bei der Auswahl jedoch deutlich größer. Insofern werden unbekannte Kandidaten, deren Fähigkeiten den Anforderungen neuer Projekte besser entsprechen, einer erneuten Zusammenarbeit mit Bekannten tendenziell bevorzugt.¹³⁴ Dieses Verhältnis ist im Falle eines dynamischen Marktes mit sich immer wieder verändernden fachlichen Anforderungen Triebfeder für einen regelmäßigen Wechsel der Vertrags- und Arbeitsbeziehungen.¹³⁵

¹³¹ Vgl. Punkt C.I.2.c).

¹³² Dies betonen für temporäre Systeme im allgemeinen *Bryman/Bresnen/Beardsworth/Ford/Keil* (1987), S. 259, da im Unterschied zu permanenten Systemen keine Probezeit besteht.

¹³³ Im Falle geringer Interessenidentität zwischen Produzent und Herstellungs- bzw. Produktionsleiter können auch individuelle Vorteile relevant werden. Vgl. zur Prüfung der Vorteile Punkt B.IV.2.

¹³⁴ Ein Wechsel erfolgt dann, wenn die Vorteile einer Zusammenarbeit mit einem Bekannten kleiner sind als damit möglicherweise verbundene fachliche Nachteile.

3. Merkmale von Filmschaffenden und temporärer Kontext der Spielfilmproduktion

a) *Komplementarität von Eigenschaften der Filmschaffenden mit dem Arbeitskontext*

An die Mitarbeiter von temporären Systemen wird eine Reihe von Anforderungen gestellt. Zugleich hat sich bei der Auswahl von Filmschaffenden eine hohe Bedeutung von Vertrauenswürdigkeit und Teamfähigkeit gezeigt. Im folgenden soll geprüft werden, inwieweit die Filmschaffenden diese günstigen Eigenschaften aufweisen.¹³⁶

Aufgrund des regelmäßigen Wechsels der Aufgaben, Vertragspartner und Kollegen von Projekt zu Projekt in einem Kontext temporärer Systeme sowie der Unregelmäßigkeiten bei der Spielfilmproduktion scheint eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Filmschaffenden von Vorteil.¹³⁷ Mit einem Wert von 4,25 wird die Anpassungsfähigkeit der Filmschaffenden als „hoch“ beschrieben (vgl. Abb. B-10). Insofern liegt eine für den temporären Kontext günstige Ausprägung vor. Neben die institutionelle Flexibilität temporärer Systeme tritt ergänzend eine individuelle Flexibilität.

Die regelmäßige temporäre Zusammenarbeit im Spielfilmbereich erfordert von den Filmschaffenden regelmäßig die Suche nach neuen Beschäftigungen und das Einfinden in neue Situationen (Aufgaben, Kollegen, Auftraggeber). Dies wird durch Offenheit und Kommunikationsfähigkeit erleichtert. Beide Eigenschaften besitzen gleichzeitig Vorteile für die intensive Zusammenarbeit und direkte, verbale Kommunikation bei der Produktion von Spielfilmen. Die Kommunikationsfähigkeit der Filmschaffenden wird mit 4,10 als „hoch“ beschrieben und hat somit für die Anforderungen des temporären Kontextes und der Spielfilmproduktion eine vorteilhafte Ausprägung. Die Offenheit ist mit 3,47 zwar erhöht, jedoch deutlich niedriger als die Kommunikationsfähigkeit.

Aufgrund der Unregelmäßigkeiten im Produktionsprozeß von Spielfilmen, der hohen Interdependenzen zwischen den Teilleistungen und der notwendigen intensiven direkten Zusammenarbeit scheint eine gegenseitige Hilfsbereitschaft von Vorteil. So wird allgemein bei begrenzt routinisierbaren Aufgaben, wie sie in Spielfilmprojekten vorliegen, eine erhöhte Bedeu-

¹³⁵ Zur Prüfung der Dynamik des Spielfilmbereichs vgl. Punkt B.IV.1.

¹³⁶ Hierbei wird eine Fremdeinschätzung durch die Vertragspartner der Filmschaffenden vorgenommen. Somit scheint eine mögliche Verzerrung infolge subjektiver Erwünschtheit reduziert. Es erfolgt keine Differenzierung nach der Art der Aufgaben und dem Status, womit die Ergebnisse tendenziell einen typischen Filmschaffenden beschreiben.

¹³⁷ Vgl. auch Weber/Walsh (1994), S. 26.

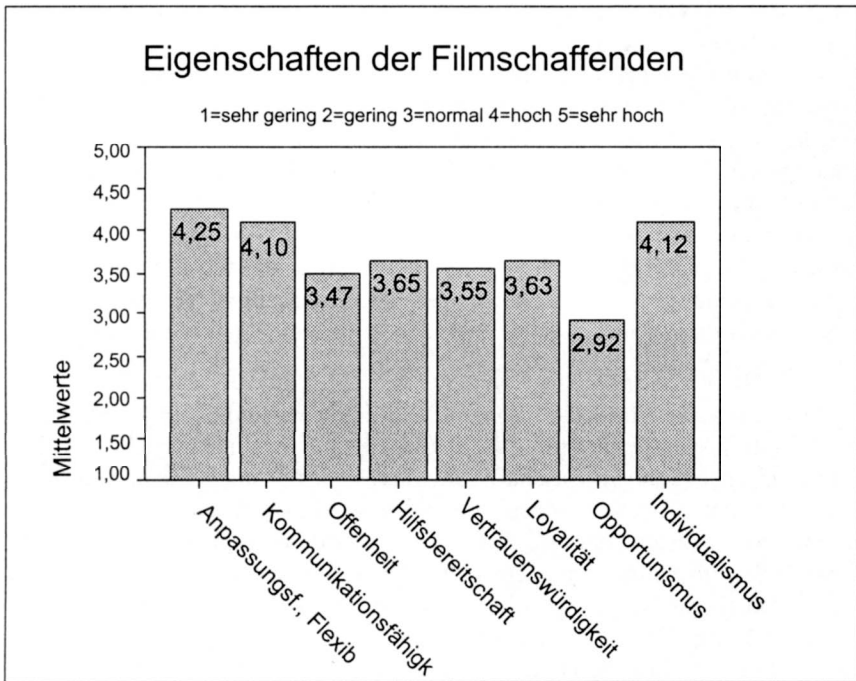


Abb. B-10: Eigenschaften von Filmschaffenden

tung sozialer und kreativer Aspekte unterstellt.¹³⁸ Ebenso ist die Hilfsbereitschaft für den im temporären Kontext regelmäßig notwendigen Neuaufbau der Projekte günstig. Die Hilfsbereitschaft der Filmschaffenden ist nach Ansicht der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter mit 3,65 klar erhöht. Insofern liegt auch hier eine für die Anforderungen des Arbeitskontextes günstige Ausprägung vor.

Wenn die Teamfähigkeit u. a. Offenheit, Kommunikationsfähigkeit und Hilfsbereitschaft einschließt, dann weisen die Filmschaffenden Eigenschaften auf, die der hohen Bedeutung der Teamfähigkeit aus Sicht der Auswählenden in Spielfilmprojekten gerecht werden.

Bei der Teamauswahl hat sich zudem eine hohe Bedeutung der Vertrauenswürdigkeit der Filmschaffenden gezeigt.¹³⁹ Ähnlich werden im temporä-

¹³⁸ Vgl. Litwak (1961) nach Staehle (1994), S. 437 f.

¹³⁹ Damit wird oftmals ein generelles kooperatives Verhalten in verschiedenen Situationen verstanden. Das kooperative Verhalten selbst stellt ein Handlungsprinzip dar. Egoistische Motive sind sekundär. (vgl. hierzu Vogt (1997), S. 140 f.) Zumin-

ren Kontext loyale Transaktionspartner gefordert.¹⁴⁰ Somit stellt sich die Frage, inwieweit die Filmschaffenden diese Eigenschaften besitzen. Die Vertrauenswürdigkeit der Filmschaffenden wird mit 3,55 genauso wie ihre Loyalität mit 3,63 ähnlich erhöht eingeschätzt wie ihre Hilfsbereitschaft.¹⁴¹ Wiederum liegen für die temporäre Zusammenarbeit im Spielfilmbereich günstige Ausprägungen vor. Die Werte sind jedoch deutlich niedriger als für die Anpassungs- und Kommunikationsfähigkeit. Zudem wird die allgemeine Opportunismusneigung mit 2,92 als „normal“ und somit als ähnlich hoch wie in anderen Branchen beschrieben. Dies weist auf die grundsätzliche Kooperationsgefahr hin, auch wenn die Erfahrung zeigt, daß die Filmschaffenden das in sie gesetzte Vertrauen im allgemeinen rechtfertigen und sich loyal verhalten.

Daneben weist eine Reihe von Indizien auf einen erhöhten Individualismus der Filmschaffenden hin.¹⁴² Zu nennen sind ihre fachliche Spezialisierung, ihr unabhängiger Beschäftigungsstatus, das Durchbrechen von Konventionen als verbreitetes Arbeitsprinzip von Künstlern und deren erhöhtes Streben nach Entscheidungsfreiheit.¹⁴³ Dies wird bestätigt, indem den Filmschaffenden im Durchschnitt ein hoher Individualismus zugeschrieben wird (4,11). Dies kann umgekehrt ein Grund für den Status der Filmschaffenden als Selbständige sein. Unabhängig von der Richtung der Kausalität scheinen beide Merkmale komplementär. Zugleich weisen die Befunde für die Filmschaffenden darauf hin, daß ein hoher Individualismus, welcher eine Tendenz zu einem opportunistischen Verhalten vermuten lassen könnte, mit einer erhöhten Vertrauenswürdigkeit vereinbar ist.

Insgesamt haben die Filmschaffenden für die Anforderungen des temporären Kontextes und der Besonderheiten der Spielfilmproduktion somit vorteilhafte Eigenschaften. Die erhöhte Flexibilität, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Hilfsbereitschaft, Loyalität und Vertrauenswürdigkeit scheinen die Form der Zusammenarbeit begünstigende personelle Eigenschaften. Sie können als Anwendungsvoraussetzungen für eine Übertragung dieses Produktionskonzepts auf andere Branchen interpretiert werden. Grund für die Existenz im Spielfilmbereich können Selbstselektions-, Fremdselektions- sowie Sozialisationsprozesse sein.¹⁴⁴

dest ist die Einschätzung Ausdruck der beobachteten relativen Häufigkeit eines nicht kooperativen Verhaltens der Filmschaffenden.

¹⁴⁰ Vgl. *Weber/Walsh* (1994), S. 26. Die Loyalität eines Transaktionspartners stellt einen Grund dar, ihn als vertrauenswürdig einzustufen.

¹⁴¹ Ein hilfsbereites Verhalten erhöht tendenziell die Vertrauenswürdigkeit.

¹⁴² So wird im Zusammenhang mit dem Grad der gegenseitigen Beeinflussung zwischen Regisseur und Kameramann im Produktionsprozeß explizit die Stärke des „Ego“ erwähnt (*BVK* (1998), S. 38).

¹⁴³ Vgl. in bezug auf letzteres Punkt B.III.3.b).

*b) Motivstruktur von administrativ und künstlerisch tätigen
Filmschaffenden im Kontext temporärer Systeme*

Im folgenden wird die Motivstruktur der Filmschaffenden, die in Spielprojekten an der Produktion im engeren Sinn beteiligt sind, herausgearbeitet. Motive sind relativ überdauernde Verhaltens- bzw. Wertungsdispositionen von Individuen.¹⁴⁵ Ihre Befriedigung durch Merkmale der Arbeitssituation kann zu Arbeitszufriedenheit oder -motivation führen.¹⁴⁶

Erkenntnisse über die Motivstruktur der Filmschaffenden sind Grundlage für die Analyse der Anreize zu einem kooperativen Verhalten der Filmschaffenden (Kapitel E) und liefern möglicherweise einen Erklärungsbeitrag für die Existenz bzw. Stabilität der Produktion auf Basis temporärer Systeme (Punkt B.IV.1.). Im Mittelpunkt steht die Frage nach den Motivationswirkungen, die von der im temporären Kontext veränderten Arbeitssituation ausgehen. Dazu werden neben den üblicherweise betrachteten Motiven zusätzlich Besonderheiten des temporären Kontextes einbezogen und die Stärke ihres Einflusses auf die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden festgestellt.¹⁴⁷ Zur Interpretation der Ergebnisse für die Filmschaffenden hinsichtlich der allgemeinen Motive werden zum Vergleich zwei Studien von *Zink* (1975)¹⁴⁸ und *Hartmann* (1998) herangezogen.¹⁴⁹ Dabei werden ebenfalls kreativ tätige Personengruppen, im Forschungs- und Entwicklungsbereich der Industrie bzw. wissenschaftliche Mitarbeiter im Bereich Betriebswirtschaftslehre, untersucht, die sich jedoch in längerfristigen Arbeitsverhältnissen befinden.¹⁵⁰ Die zugrundegelegte Auswahl von Motiven knüpft ebenfalls an diese Studien an.¹⁵¹

¹⁴⁴ Vgl. diese Mechanismen hinsichtlich der Annäherung von Zielen im konkreten Spielfilmprojekt Punkt D.II.1.

¹⁴⁵ Vgl. *Heckhausen* (1989), S. 9.

¹⁴⁶ Insofern wird der enge Zusammenhang zu Anreizsystemen deutlich. Zur vereinfachenden Gleichsetzung von Arbeitszufriedenheit und -motivation vgl. *Hartmann* (1998), S. 110 ff.

¹⁴⁷ Dabei ist z.B. die Interpretation der „wechselnden Aufgabenstellungen“ als ein mögliches individuelles Motiv nicht eindeutig. Ebenso kann dies als Anreiz betrachtet werden. Dies zeigt den engen Zusammenhang.

¹⁴⁸ Vgl. *Zink* (1975). Zum Vergleich werden nur seine Ergebnisse in bezug auf die Teilgruppe der „vorwiegend kreativ Tätigen“ herangezogen (vgl. *Zink* (1975), S. 105 ff.; entsprechend *Hartmann* (1998), S. 54 ff.).

¹⁴⁹ Trotz leichter Abweichungen in den Fragestellungen und der relativ geringen Zahl von befragten Filmschaffenden soll ein Vergleich durchgeführt werden.

¹⁵⁰ So liegt die durchschnittliche Dauer der Verträge der wissenschaftlichen Mitarbeiter bei drei Jahren (vgl. *Hartmann* (1998)). Insofern ist ihr Zeithorizont im Unterschied zu Filmschaffenden in Spielfilmprojekten trotz ebenfalls regelmäßig befristeten Verträgen und dem Befund, daß nur 44% eine Habilitationsabsicht haben, längerfristiger. Die Arbeitsverträge in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sind typischerweise unbefristete längerfristige Arbeitsverträge.

Empirische Basis für den Filmbereich ist eine explorative empirische Befragung von 51 Filmschaffenden.¹⁵² Aufgrund der oben beschriebenen Heterogenität der Aufgaben der Beteiligten von Filmprojekten wird zwischen der Gruppe der eher administrativ-organisatorisch Tätigen (n=23) und der eher künstlerisch Tätigen (n=28) unterschieden.¹⁵³

Zentralen Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit bzw. -motivation (im folgenden kurz Arbeitsmotivation) der Filmschaffenden haben die Arbeitsatmosphäre bzw. die Beziehungen zu den Kollegen und Vorgesetzten (4,40; vgl. Abb. B-11).¹⁵⁴ Im Unterschied zu den anderen beiden Studien wurde hier nicht nach den Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten differenziert. Allerdings werden von den wissenschaftlichen Mitarbeitern sowohl der Beziehung zum Vorgesetzten (Doktorvater) mit 3,92 als auch denen zu den Kollegen mit 3,86 deutlich weniger starke Einflüsse zugewiesen.¹⁵⁵ Im Forschungs- und Entwicklungsbereich wird den Beziehungen zu den Kollegen ein hoher, den Beziehungen zu den Vorgesetzten jedoch ein deutlich niedrigerer Rang eingeräumt.¹⁵⁶

Grund für den sehr starken Einfluß der Qualität der Arbeitsbeziehungen auf die Motivation der Filmschaffenden kann die bei der Produktion notwendige intensive Zusammenarbeit, insbesondere die zahlreichen direkten persönlichen Kontakte, zwischen den Projektbeteiligten sein.¹⁵⁷ Verstärkt wird die Bedeutung regelmäßig durch eine gemeinsame Unterbringung an auswärtigen Drehorten und der damit verbundenen gleichzeitigen Isolierung von privaten sozialen Beziehungen. Deutlich wird die Rolle der Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten auch daran, daß das Projektteam als „Ersatzfamilie“ bezeichnet wird.¹⁵⁸ Da diese Situation für nahezu alle Projektbeteiligten gilt, wird die Erklärung durch den identischen Einfluß für

¹⁵¹ Vgl. *Zink* (1975), S. 135 ff., wobei er auf die Untersuchungen von *Herzberg* Bezug nimmt. *Hartmann* (1998), S. 55, 78, 110 ff., legt ihrer empirischen Untersuchung die identische Motivreihe wie *Zink* zugrunde. Nicht einbezogen wurden als Motive die Selbstbestätigung aufgrund der vermuteten Verknüpfung mit der Aufgabe, die Führungstechnik des Vorgesetzten und die Betriebspolitik.

¹⁵² Es handelt sich um die gleiche Erhebung, aus der die Ergebnisse in bezug auf die Aufgabeninhalte und Verteilung der Auswahlkompetenzen resultieren. Vgl. zur Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Berufe Punkt B.III.1.a).

¹⁵³ Vgl. zur Abgrenzung Punkt B.III.1.a).

¹⁵⁴ Im Item wurde explizit die Verbindung zur Beziehungen zu den Kollegen und Vorgesetzten hergestellt (vgl. Fragebogen im Anhang C, Frage 6.).

¹⁵⁵ Vgl. zu diesen und den folgenden Werten *Hartmann* (1998), S. 110 ff., wobei die Werte transformiert wurden.

¹⁵⁶ Vgl. *Zink* (1975), S. 135 ff. und die Darstellung bei *Hartmann* (1998), S. 54 ff.

¹⁵⁷ Siehe Punkt B.III.1.b).

¹⁵⁸ Vgl. Interviews R, L.

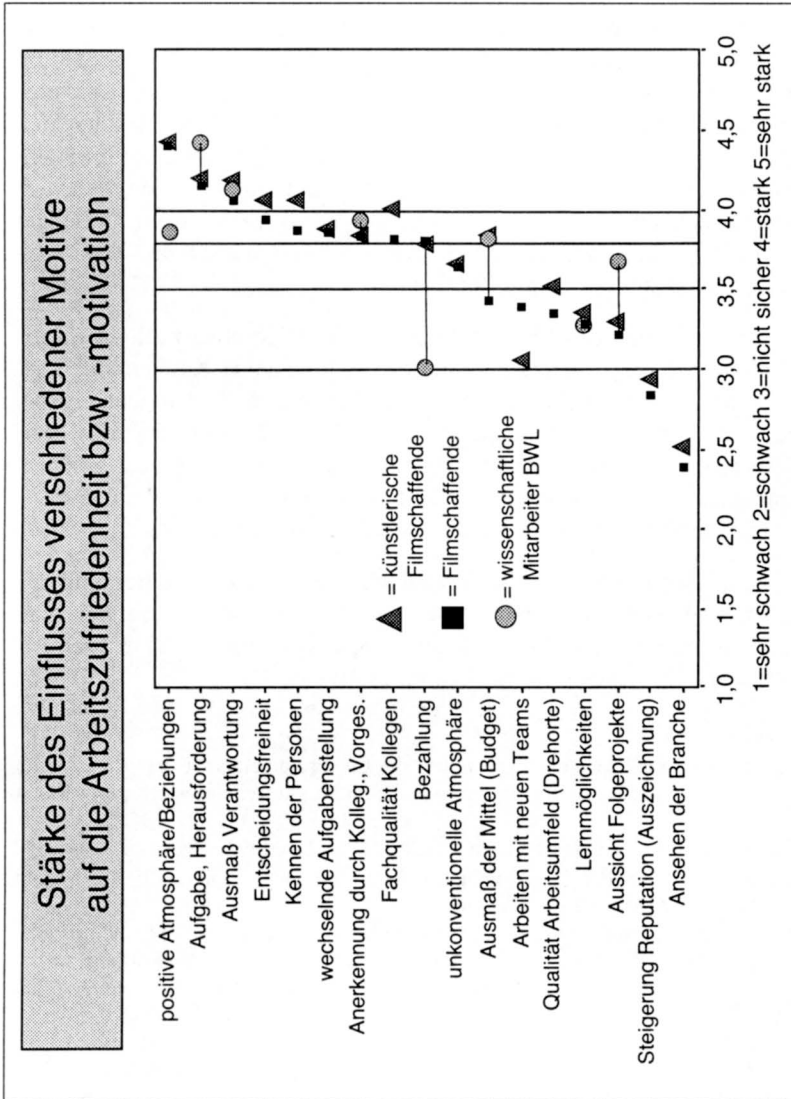


Abb. B-11: Motivstruktur der Filmschaffenden und Vergleich zu wissenschaftlichen Mitarbeitern im Bereich Betriebswirtschaftslehre

die Administrativen (4,39) und die Künstler (4,43) gestützt.¹⁵⁹ Im Unterschied hierzu scheint die Forschungsarbeit im wissenschaftlichen Bereich trotz regelmäßiger Diskussion und gemeinsamer Lehre zu weiten Teilen auch isoliert stattzufinden.¹⁶⁰

Die Herausforderung der Aufgabe hat auf die Motivation der Filmschaffenden einen großen Einfluß (4,16). Obwohl man erwarten könnte, daß die Bedeutung für die Künstler in Filmprojekten im Vergleich zu den Administrativen deutlich höher ausfällt, zeigt sich nur ein geringer Unterschied (4,21 bzw. 4,09).¹⁶¹ Im Vergleich zu den wissenschaftlichen Mitarbeitern (4,42) ist der Einfluß etwas schwächer. Ähnlich hoch beschreiben die Filmschaffenden auch den Einfluß des Ausmaßes der Verantwortung (4,06 gegenüber 4,17 wissenschaftliche Mitarbeiter). Ebenso haben bei *Zink* Aufgabe und Verantwortung den größten Einfluß.¹⁶²

Oftmals werden mit Künstlern und Kreativen ein Streben nach künstlerischer Freiheit und eine Abneigung gegen einschränkende Konventionen assoziiert. Insofern wurde trotz des wahrscheinlich engen Zusammenhangs zu Aufgabe und Verantwortung explizit nach der Bedeutung der Entscheidungsfreiheit gefragt.¹⁶³ Insgesamt zeigt sich mit 3,94 ein großer Einfluß. Erwartungsgemäß signalisieren die Künstler mit 4,07 eine stärkere Bedeutung für ihre Arbeitsmotivation als die Administrativen mit 3,78.¹⁶⁴

Insgesamt ziehen die Filmschaffenden wie die Wissenschaftler und die Mitarbeiter im Forschungs- und Entwicklungsbereich aus der Aufgabe und der von ihnen getragenen Verantwortung einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitsmotivation. Sie sind somit intrinsisch motiviert.¹⁶⁵

¹⁵⁹ Vgl. hierzu auch die hohe Bedeutung, die die Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter bei der Teamauswahl der Teamfähigkeit beimessen (vgl. Punkt B.III.2).

¹⁶⁰ Ein Indikator ist die Mehrzahl der alleinigen Veröffentlichungen.

¹⁶¹ Aufgrund der abwechslungsreicheren Aufgaben (vgl. Punkt B.III.1.a)) kann die Motivation der Kreativen jedoch höher sein.

¹⁶² Daneben geht in seiner Studie von der Selbstbestätigung eine hohe Motivation aus. Ein enger Zusammenhang scheint zwischen Aufgabe und Verantwortung zu bestehen. Dies wird hier durch eine hohe positive Korrelation von 0,68** unterstützt. In allen drei Studien zeigt sich dementsprechend ein ähnlich starker Einfluß.

¹⁶³ Der Zusammenhang bestätigt sich in Korrelationen zur Aufgabe von 0,49** und insbesondere zur Verantwortung von 0,82**. Auf die Entscheidungsfreiheit wird in den Punkten C.I.2.b), E.II.3.c) explizit Bezug genommen.

¹⁶⁴ Der Unterschied ist nicht signifikant.

¹⁶⁵ Bei intrinsischer Motivation führt bereits das Verhalten selbst (z.B. die Aufgabenerfüllung) zu Motivation (vgl. *Staehle* (1994), S. 151 f.). Bei vorwiegend intrinsisch motivierten Personen haben Prämien oder Karrierechancen geringere Motivationswirkung (vgl. *Herkner* (1980), S. 71 ff.). Vgl. auch Punkt C.III.1.

Da es im Filmbereich in Zusammenhang mit der Unterschiedlichkeit der Filme, der temporären Form der Zusammenarbeit und dem regelmäßigen Wechsel der Vertragsbeziehungen immer wieder zu einem Wechsel der Aufgabenstellungen kommt,¹⁶⁶ wurde explizit gefragt, wie stark dies die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden beeinflusst. Der Einfluß auf die Motivation ist mit 3,86 ähnlich stark wie derjenige der Entscheidungsfreiheit. Zwischen Künstlern und Administrativen besteht kein Unterschied. Insofern hat eine neue Aufgabe für beide Gruppen trotz unterschiedlicher Aufgabeninhalte die gleiche motivierende Wirkung. Da neue Aufgaben grundsätzlich eine Herausforderung darstellen, ist die Stärke des Einflusses plausibel. Der Zusammenhang wird durch eine Korrelation von 0,49** gestützt.

Nahezu identisch stark wie die Wissenschaftler (3,90) bewerten die Filmschaffenden (3,84) den Einfluß der Anerkennung durch Vorgesetzte oder Kollegen auf ihre Arbeitsmotivation. Wiederum scheinen aufgrund des identischen Einflusses für die Administrativen (3,83) und die Künstler (3,86) die unterschiedlichen Aufgabeninhalte keine Rolle zu spielen.

Im Vergleich zu den anderen Studien wird der Bezahlung im Filmbereich ein wesentlich größerer Einfluß auf die Arbeitsmotivation zugewiesen (3,80 ggü. 3,07 wissenschaftliche Mitarbeiter). Der Einfluß ist deutlich stärker als derjenige der Arbeitsbedingungen (3,44). In der Studie von Zink nimmt die Bezahlung gleichfalls eine nachrangige Stellung ein, hat jedoch wie im Filmbereich einen größeren Einfluß als die Arbeitsbedingungen.

Grund scheint der mit den befristeten Verträgen im Spielfilmbereich verbundene Status der Filmschaffenden als Selbständige und ihre damit tendenziell größere Beschäftigungsunsicherheit zu sein.¹⁶⁷ Wenn keine Beschäftigung in einem Filmprojekt besteht, erfolgt kein Verdienst. Insofern ist ein wesentliches Motiv der Filmschaffenden für die Mitarbeit an einem Filmprojekt die Bezahlung, um ihren Lebensunterhalt bestreiten bzw. ihre Sicherheitsbedürfnisse befriedigen zu können.¹⁶⁸ Dies gilt auch dann, wenn man berücksichtigt, daß die meisten Filmschaffenden aufgrund ihrer Arbeitnehmerverträge in den Zeiten ohne Projekte Arbeitslosengeld beziehen, da dieses niedriger ausfällt. Im Unterschied zu den wissenschaftlichen Mitarbeitern oder den Angestellten im Forschungs- und Entwicklungsbereich ist die Beschäftigung und damit die fortlaufend (gleich hohe) Bezahlung jedoch aufgrund der befristeten Verträge unsicherer und somit laufend ein Thema. Nach jedem Projekt muß eine erneute Beschäftigung (Verdienst) gesucht werden. Dies kann die deutlich höhere Motivationswirkung erklären.

¹⁶⁶ Vgl. Punkte B.II.1, B.IV.1.

¹⁶⁷ Vgl. zur hohen Beschäftigungsunsicherheit von ca. 60 % Punkt B.II.2.

¹⁶⁸ Vgl. Maslow (1954), S. 35 ff.

Unterstützung erhält diese Erklärung daraus, daß sowohl die eher administrativ als auch die eher künstlerisch Tätigen infolge der einheitlich befristeten Verträge gleichermaßen mit Beschäftigungsunsicherheit konfrontiert sind und dementsprechend der Bezahlung auch einen nahezu gleich hohen Einfluß auf ihre Arbeitsmotivation (3,83 bzw. 3,79) beimessen.¹⁶⁹ Zuvor hat sich bei den Filmschaffenden eine stark aufgabenbezogene, intrinsische Motivation gezeigt (Administrative 4,09, Künstler 4,21). In diesem Fall wird häufig eine gleichzeitig geringere Bedeutung der Bezahlung für die Arbeitsmotivation angenommen.¹⁷⁰ Obwohl sich auch bei den Filmschaffenden eine schwache negative Korrelation von $-0,15$ zwischen der Stärke des Einflusses der Aufgabe und der Bezahlung zeigt, ist die Motivationswirkung der Bezahlung jedoch ebenfalls hoch. Insofern scheinen intrinsische und extrinsische Motive bzw. hier Aufgabe und Bezahlung grundsätzlich vereinbar. Gerade bei freischaffenden Künstlern oder qualifizierten Selbständigen im administrativen Bereich scheint aufgrund ihrer erhöhten Beschäftigungsunsicherheit beides von Gewicht.

Das Ausmaß der zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe bereitgestellten Mittel, wie das finanzielle Budget, das zeitliche Budget oder die Zahl der Assistenten, beeinflussen die Motivation der an Filmprojekten Beteiligten mit einem Wert von 3,44 mittel bis stark. Im Vergleich dazu wird den Arbeits- und Forschungsbedingungen (Sachmittel-, Raumausstattung) im wissenschaftlichen Bereich ein deutlich höherer Einfluß von 3,82 beigemessen. Bei detaillierterer Betrachtung der Filmschaffenden zeigt sich jedoch infolge der Art der Aufgaben erwartungsgemäß ein sehr großer Unterschied zwischen den Administrativen (2,96) und den Künstlern (3,82). Durch eine Vergrößerung der Mittel werden für die Künstler gestalterische Freiräume geschaffen, welche die Möglichkeiten zur Selbstentfaltung erweitern (Einfluß der Aufgabe 4,21).¹⁷¹ Hinsichtlich der Auswirkungen der bereitgestellten Mittel auf die Arbeitsmotivation bestehen somit große Ähnlichkeiten zwischen den Künstlerisch-Kreativen in Filmprojekten und den wissen-

¹⁶⁹ Die Unsicherheit des Verdienstes kann dazu führen, daß die Bezahlung unabhängig vom Alter eine hohe Rolle spielt. Allgemein könnte man erwarten, daß mit fortschreitendem Alter die Bedeutung der Bezahlung abnimmt, da z.B. das Grundvermögen wächst oder andere Interessen wichtiger werden (z.B. Ansehen, Familie).

¹⁷⁰ Die Gegenläufigkeit wird auch im Abschwächungsprinzip deutlich, wonach die intrinsische Motivation durch externe Anreize (insbesondere Bezahlung) untergraben wird (vgl. *Herkner* (1980), S. 71 f.; *Deci/Cascio/Krusell* (1975), S. 81 ff.). So zeigen sich bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern ein deutlich geringerer Stellenwert der Bezahlung und eine die Gegenläufigkeit unterstützende negative Korrelation von $0,21^{**}$ (vgl. *Hartmann* (1998), S. 112 f.).

¹⁷¹ So zeigen sich in bezug auf alle Filmschaffenden zwischen dem Einfluß der Arbeitsmittel und der Aufgabe ($0,27^{*}$), der Verantwortung ($0,32^{*}$) sowie der Entscheidungsfreiheit ($0,39^{**}$) deutlich positive Korrelationen.

schaftlichen Mitarbeitern der Betriebswirtschaft. Im Vergleich hierzu fällt der Einfluß der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsbereiche in der Industrie deutlich geringer aus.¹⁷² Die administrativ Tätigen in Filmprojekten scheinen ihnen ähnlicher.

Zusätzlich wurde hier nach dem Einfluß der Qualität des Arbeitsumfelds, wie z.B. attraktiver Drehorte oder Unterkünfte, gefragt. Im Durchschnitt aller befragten Filmschaffenden wird die Bedeutung dieser eher aufgabenunabhängigen Aspekte mit 3,34 nur unwesentlich niedriger eingestuft als die der aufgabenbezogenen Ausstattung.¹⁷³ Wiederum liegt der Wert für die Künstler mit 3,54 gegenüber den Administrativen mit 3,13 höher. Anscheinend sind die Kreativen für ein positives, möglicherweise inspirierendes Arbeitsumfeld, empfänglicher. Allerdings hat sich der Unterschied im Vergleich zur aufgabenbezogenen Ausstattung halbiert.

Der unkonventionellen, besonderen Arbeitsatmosphäre in der Filmbranche wird im Gesamtdurchschnitt mit 3,64 eine deutliche Wirkung auf die Arbeitsmotivation zugewiesen. Zwischen Administrativen und Künstlern besteht nahezu kein Unterschied (3,61 ggü. 3,68). Für erstere Gruppe stellt dies jedoch im Vergleich zum geringen Einfluß der Arbeitsbedingungen (2,96) einen relativ wichtigen Motivator dar.¹⁷⁴ Das Ansehen der Filmbranche in der Öffentlichkeit entwickelt mit 2,42 die geringste Motivationswirkung. Dabei hat dies auf die Kreativen einen deutlich höheren Effekt (2,57 ggü 2,17).¹⁷⁵ Dies ist plausibel, da sie mehr im Rampenlicht stehen als die Administrativen.

Zusätzlich wurde aufgrund des Teamcharakters der Zusammenarbeit in Spielfilmprojekten nach dem Einfluß verschiedener Eigenschaften der Kollegen auf die eigene Arbeitsmotivation gefragt. So hat deren fachliche Qua-

¹⁷² Vgl. Zink (1975), S. 135 ff., wobei die Arbeitsbedingungen den letzten Rang einnehmen.

¹⁷³ Die Unterschiedlichkeit der Inhalte wird durch einen fehlenden statistischen Zusammenhang von 0,02 gestützt.

¹⁷⁴ Das Antwortverhalten hinsichtlich der Motivationswirkung der „unkonventionellen Arbeitsatmosphäre in der Filmbranche“ korreliert deutlich positiv mit dem Einfluß der Verantwortung (0,53**), der Anerkennung durch die Kollegen (0,53**), der Entscheidungsfreiheit (0,35**), dem Ansehen der Filmbranche (0,35**), der Bekanntheit/Reputation der Kollegen (0,34**) und deutlich negativ mit der Bezahlung (-0,38**). Die Korrelationen können Hinweise auf das Verständnis von „unkonventionell“ geben.

¹⁷⁵ Das „Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit“ korreliert deutlich positiv mit den zukunfts- und umfeldbezogenen Aspekten, die sich nicht unmittelbar auf die aktuelle Aufgabe beziehen (individuellen Lernmöglichkeiten (0,59**), Möglichkeiten zur Steigerung der eigenen Reputation (0,42**), Qualität des Arbeitsumfelds (Drehorte, Unterkunft) (0,40**), Aussicht auf Folgeprojekte (0,35**), unkonventionellen Arbeitsatmosphäre in der Branche (0,35**)).

lität einen starken Einfluß (3,86) auf die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden. Für die Gruppe der Künstler ist diese Wirkung mit 4,00 noch stärker, wobei sie für die Administrativen bei 3,61 liegt. Möglicherweise motiviert das höhere Qualitätsniveau des gesamten Projekts, oder es entwickelt sich ein gewisser „wettbewerbs“-bedingter Ehrgeiz. Dagegen hat die Bekanntheit bzw. Reputation der Kollegen mit 2,86 nur einen geringen Stellenwert für die Arbeitsmotivation.

Im Gegensatz zu traditionellen, längerfristigen Arbeitsbeziehungen, wie sie den Studien von *Zink* und *Hartmann* zugrundeliegen,¹⁷⁶ stellt sich im Kontext befristeter Verträge und dem damit einhergehenden regelmäßigen Wechsel der Transaktionspartner die Frage, inwieweit die Arbeitsmotivation durch die Zusammenarbeit mit bereits bekannten Kollegen in den engsten Arbeitsbeziehungen beeinflußt wird. Mit 3,88 zeigt sich ein deutlicher Einfluß auf die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden. Insofern kann neben den Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleitern¹⁷⁷ auch von der Seite der weiteren Filmschaffenden eine Tendenz zu einer wiederholten Zusammenarbeit in engen Arbeitsbeziehungen gefolgert werden. Für die Künstler (4,07) ist die Bedeutung noch stärker als für die Administrativen (3,65). Sofern man mit Künstlern ein verstärktes Streben nach Unabhängigkeit verbindet,¹⁷⁸ überrascht dieses Ergebnis. Da jedoch durch bereits bekannte, eingespielte Arbeitsbeziehungen mehr Raum für die eigene Entfaltung und Kreativität verbleibt,¹⁷⁹ kann ihre stärkere Tendenz zu einer Zusammenarbeit mit Bekannten in engen Arbeitsbeziehungen erklärt werden.¹⁸⁰

Bei der allgemeineren Frage nach der Arbeitsmotivation infolge der regelmäßig neuen Teams resultiert ein mittlerer Einfluß auf die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden (3,39). In Übereinstimmung mit dem vorherigen Befund ist die Motivationswirkung für die Administrativen mit 3,70 höher als für die Künstler mit 3,14.¹⁸¹ Für die Administrativen scheint die Zusammenarbeit mit neuen Gesichtern ein wesentlicher Antrieb zu sein. Angesichts ihrer Führungsaufgaben im Projekt, deren Herausforderung

¹⁷⁶ Vgl. Fußnote zu Beginn des Punktes.

¹⁷⁷ Vgl. Punkt B.III.2.

¹⁷⁸ Diese Haltung stützt der Befund, daß die Künstler einen stärkeren Einfluß der Entscheidungsfreiheit auf ihre Arbeitsmotivation signalisieren (4,07) als die Administrativen (3,78).

¹⁷⁹ Die Argumentation ähnelt somit der in bezug auf den Rückgriff auf standardisierte Handlungsmodule in Punkt B.III.1.a).

¹⁸⁰ Der Zusammenhang zur Entscheidungsfreiheit wird durch eine statistische Korrelation von 0,30* unterstützt.

¹⁸¹ Zum Vergleich haben die sich regelmäßig ändernden Aufgabenstellungen einen deutlich stärkeren Einfluß (3,86), der für beide Gruppen nahezu identisch ist. Zwischen beiden Aspekten besteht eine Korrelation von 0,33**.

durch neue Teams steigt, und ihrer im Vergleich zu den Künstlern größeren Routinisierung der Tätigkeiten ist dies plausibel.¹⁸² Gleichzeitig wird ihre Motivation durch Bekannte in engen Arbeitsbeziehungen jedoch ebenso stark beeinflusst (3,65).

Im Hinblick auf zukünftige Aspekte ist infolge der Befristung der Zusammenarbeit auf einzelne Projekte und der damit einhergehenden Beschäftigungsunsicherheit zu erwarten, daß von der Aussicht auf Folgeprojekte ein starker Einfluß auf die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden ausgeht. Die Aussicht auf Folgeprojekte übt mit 3,20 einen mittleren Einfluß auf die Arbeitsmotivation aus. Zwar wird eine Wirkung unterstrichen, jedoch scheint das Niveau relativ niedrig. Für die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden scheinen primär Aspekte relevant, die sich unmittelbar auf das aktuelle Projekt beziehen, wie die Art der Aufgabe, Beziehungen oder die Arbeitsmittel.¹⁸³ Ein Grund dafür kann sein, daß infolge der intensiven Zusammenarbeit und der hohen Arbeitsbelastung in Spielfilmprojekten längerfristige zukünftige Überlegungen in den Hintergrund treten.¹⁸⁴ Für die Künstler (3,32) ist der Einfluß etwas stärker als für die Administrativen (3,09). Dies kann durch die größere Anwendungsbreite der Fähigkeiten der Administrativen und ihre teilweise Festanstellung erklärt werden.¹⁸⁵

Die aufgrund der regelmäßig befristeten Arbeitsverhältnisse bestehende erhöhte Beschäftigungsunsicherheit der Filmschaffenden kann durch eine Verbesserung, Verbreiterung oder Aktualisierung der individuellen Fähigkeiten reduziert werden.¹⁸⁶ Im Bewußtsein dessen und da die Aus- sowie Fort-

¹⁸² Vgl. Punkt B.III.1.a).

¹⁸³ Die Beförderungsmöglichkeiten im wissenschaftlichen Bereich, Habilitationsmöglichkeiten oder Firmenkontakte, haben mit 3,69 einen stärkeren Einfluß. Eine Vergleichbarkeit scheint jedoch nicht unbedingt gegeben, da Folgeprojekte keinen Aufstieg bedeuten müssen. Allerdings ist auch dort der Einfluß zukünftiger Überlegungen schwächer als der von Merkmalen der aktuellen Arbeitssituation, wie z.B. Aufgabe, Beziehungen und Arbeitsbedingungen, mit Ausnahme der Bezahlung (vgl. Hartmann (1998), S. 111). Ähnliches gilt für einen Vergleich mit einer Beförderung im F+E-Bereich. Ihr Einfluß ist schwächer als der der Aufgabe oder der Beziehungen zu Kollegen. Jedoch ist er stärker als der Einfluß der Beziehung zu Vorgesetzten, der Bezahlung oder der Arbeitsbedingungen (vgl. Zink (1975), S. 135 ff.).

¹⁸⁴ Ähnliche Überlegungen gelten für den festgestellten mittleren Einfluß der Möglichkeiten zur Steigerung der individuellen Reputation auf die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden (Administrative 3,00, Künstler 2,89), obwohl die Qualität der Reputation für eine Beschäftigung maßgebend ist. Zu einem Teil muß der niedrige Einfluß jedoch auch auf das Beispiel der Auszeichnungen im Item zurückgeführt werden. Sie stellen für viele Filmschaffende nur einen Teilaspekt dar und werden zudem nur für bestimmte Positionen vergeben.

¹⁸⁵ Vgl. Punkt B.II.1.a).

¹⁸⁶ Zur Notwendigkeit der Entwicklung der individuellen Fähigkeiten im Kontext der „boundaryless career“ in Filmbereich vgl. Jones/DeFillippi (1996), S. 95 f. Vgl.

bildung im Spielfilmbereich zu weiten Teilen in den Projekten selbst durch learning-by-doing erfolgt,¹⁸⁷ ist damit zu rechnen, daß von guten Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten in Projekten ein deutlicher Einfluß auf die Arbeitsmotivation ausgeht. Es zeigt sich ein mittlerer von 3,30.¹⁸⁸ Dieser unterstreicht zwar die grundsätzliche Bedeutung zukünftiger Überlegungen unter den Filmschaffenden, aber gleichzeitig ihre Nachrangigkeit gegenüber der aktuellen Arbeitssituation. Die Unterschiede zwischen Kreativen (3,36) und Administrativen (3,22) sind gering. Die Entwicklungsaussichten im wissenschaftlichen Bereich werden identisch bewertet, wenn damit Didaktikkurse und Kongreßteilnahmen verbunden werden. Sofern auf Publikationsmöglichkeiten und Praxiskontakte Bezug genommen wird, sind sie mit ca. 3,9 deutlich höher.¹⁸⁹ Auch bei den Mitarbeitern im Forschungs- und Entwicklungsbereich ist der Einfluß höher.

In bezug auf den temporären Kontext stellt sich zusätzlich die direkte Frage, wie die Filmschaffenden zu ihrem Beschäftigungsstatus als Selbständige, der damit verbundenen größeren Unabhängigkeit und höheren Beschäftigungsunsicherheit eingestellt sind.¹⁹⁰ Von den 51 befragten Filmschaffenden würden nur 6% eine regelmäßige Beschäftigung und nur 2% eine feste Anstellung mit regelmäßigem Gehalt bevorzugen.¹⁹¹ Zudem sind 90% der Filmschaffenden lieber selbständig und dafür mit einer höheren Beschäftigungsunsicherheit konfrontiert. Ähnlich hoch schätzen die Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter, daß ca. 77% der Projektbeteiligten die Unabhängigkeit bevorzugen und dafür eine höhere Beschäftigungsunsicherheit in Kauf nehmen.¹⁹² Im Unterschied ziehen über die Hälfte der befristet Beschäftigten, die in einem Kontext arbeiten, in dem

in Bezug auf die Mitarbeiter Virtueller Unternehmungen *Weber/Walsh* (1994), S. 26.

¹⁸⁷ So wird die fachliche Fortbildung der Filmschaffenden mit 2,74 als „wenig“ bis „mäßig intensiv“ beschrieben. Die Tendenz besteht aufgrund der andernfalls auftretenden Verdiensteinbußen und der Vermeidung von eigenen Fortbildungskosten.

¹⁸⁸ Zu den möglichen Quellen von Lernmöglichkeiten, wie wechselnde Aufgabenstellungen und neue Teams, zeigen sich deutlich positive Korrelationen (0,40** bzw. 0,34**). Der Zusammenhang zur Steigerung der individuellen Reputation (0,60**) und einer Aussicht auf Folgeprojekte (0,41**) kann durch den gemeinsamen Zukunftsbezug erklärt werden. Weitere hohe Korrelationen ergeben sich zum Ansehen der Filmbranche in der Öffentlichkeit (0,59**), zur Anerkennung der Kollegen (0,33**) sowie zur Qualität des Arbeitsumfelds (0,36**).

¹⁸⁹ Vgl. *Hartmann* (1998), S. 113 ff., wobei eine andere Stichprobe von Betriebswirtschaftlern (n=312), mit weitgehend homogenen Ergebnissen, zugrundeliegt. Dies zeigt gleichzeitig den Einfluß der unterschiedlichen Konkretisierungen (Anreize).

¹⁹⁰ Vgl. Punkt B.II.2.

¹⁹¹ Vgl. *Wieners* (1997), S. 44. In ähnlicher Weise präferieren in einer Studie von *Polivka* (1996), S. 64–68, 82% der Selbständigen ihre Beschäftigungssituation.

unbefristete Verträge üblich sind, einen unbefristeten Arbeitsvertrag vor.¹⁹³ Dies weist auf ein verstärktes Streben der Filmschaffenden nach Unabhängigkeit und einen geringeren Bedarf an Beschäftigungssicherheit hin.¹⁹⁴ Somit liegt eine den Arbeitskontext stabilisierende Situation vor.

Zusammenfassend zeigen die Ausführungen, daß für Filmschaffende Beziehungsbedürfnisse (Beziehungen, Kennen) am wichtigsten sind.¹⁹⁵ Ebenfalls eine große Bedeutung haben Entfaltungsbedürfnisse (Aufgabe, Verantwortung, Entscheidungsfreiheit) sowie Existenzbedürfnisse (Bezahlung). Da die Unabhängigkeit einer höheren Beschäftigungssicherheit vorgezogen wird, scheinen die Entfaltungsbedürfnisse zu überwiegen. Zukunftsgerichtete Wachstumsbedürfnisse (Folgebeschäftigungen, Lernmöglichkeiten) haben ebenfalls Motivationswirkung, jedoch eine nachrangige.

IV. Begründung der Koexistenz von temporären Systemen und wiederholter Zusammenarbeit

Die festgestellte Situation zieht zum einen die Fragen nach sich, warum die Verträge im Spielfilmbereich befristet sind bzw. warum die Institutionen regelmäßig neu auf- und wieder abgebaut werden (Punkt B.IV.1.). Zum anderen ist herauszuarbeiten, aus welchen Gründen eine Tendenz zu einer erneuten Zusammenarbeit in Vertrags-, Auswahl- und Arbeitsbeziehungen besteht (Punkt B.IV.2.).

1. Gründe für eine regelmäßige Produktion auf Basis temporärer Systeme im Spielfilmbereich

Längerfristige, mehrere Projekte umfassende Verträge der Produktionsunternehmung mit bestimmten Transaktionspartnern, Studios oder der Kauf der technischen Ausstattung sind insbesondere bei einer hohen erwarteten Wahrscheinlichkeit für eine Veränderung der Anforderungen und somit der Mitarbeiter oder Sachmittel unter Auslastungsgesichtspunkten nicht effizi-

¹⁹² Berechnung auf Basis der Gruppenmittelwerte. Darunter schätzen 88% der Befragten den Anteil auf mindestens 60% („viele“).

¹⁹³ Vgl. die Studien von *Büchtemann/Höland* (1989), S. 166; *Polivka* (1996), S. 66 f.

¹⁹⁴ Neben einem verstärkten Streben nach Unabhängigkeit wäre eine geringer ausgeprägte Unsicherheitsvermeidung bzw. Risikoaversion der Filmschaffenden denkbar. Allgemein wird Künstlern eine höhere Risikobereitschaft zugewiesen (vgl. *Towse* (1992), S. 64). Letzteres fordern *Weber/Walsh* (1994), S. 27, für den Kontext temporärer Virtueller Unternehmungen.

¹⁹⁵ Diese Einordnung lehnt sich an die Bedürfnisklassifizierung von *Alderfer* (1972) an.

ent. Es muß eine für die Situation adäquate Flexibilität geschaffen werden. Ein Weg ist der regelmäßige Neuaufbau von anforderungsgerechten Institutionen, was ihren regelmäßigen Abbau nach Beendigung impliziert und eine ex ante Befristung der Verträge nahelegt.¹⁹⁶ Zur Erklärung dieser Situation im Spielfilmbereich sind insbesondere Faktoren relevant, die zu einem regelmäßigen Wechsel der Vertragspartner führen.

Grundsätzlich findet die Zusammenarbeit mit dem fertigen Film einen natürlichen, erfolgreichen Abschluß. Da die verschiedenen Beteiligten zu meist nur in einzelnen Phasen des Projekts beschäftigt sind, liegt eine auf die Dauer der Teilaufgabe befristete vertragliche Verpflichtung nahe. Eine projektübergreifende Verpflichtung bei laufender Bezahlung ist bei einer gewollten und möglichen erneuten Zusammenarbeit nur dann sinnvoll, wenn der Wechsel auf das neue Projekt geringe „Leerzeiten“ mit sich bringt oder bei hoher Nachfrage nach dem Filmschaffenden eine Sicherung der zukünftigen Zusammenarbeit erfolgen muß. Aufgrund der regelmäßigen zeitlichen Verschiebungen im Ablauf von Spielfilmprojekten scheinen selbst bei parallelen, phasenverschobenen Filmprojekten eines Produzenten geringe Leerzeiten nur schwer realisierbar. Zudem brauchen die Filmschaffenden infolge der hohen Arbeitsbelastung während der Produktion sowie der oftmals entstandenen emotionalen Bindung zum Film und Team eine Regenerations- und Abstandsphase.¹⁹⁷ Andererseits scheint eine vertragliche Sicherung der Zusammenarbeit mangels alternativer Besetzungen und hoher Nachfrage nur bei einer geringen Zahl von Filmschaffenden notwendig.¹⁹⁸ Diesen Fällen wird primär durch eine frühzeitige Verpflichtung begegnet.¹⁹⁹ Insofern spricht aus Sicht einer Produktionsunternehmung trotz Annahme einer regelmäßigen Nachfrage nach Filmen und einer fachlich möglichen erneuten Zusammenarbeit eine Reihe von Gründen gegen eine projektübergreifende Verpflichtung mit laufender Bezahlung (traditioneller Arbeitsvertrag).

Mit 60–70 uraufgeführten deutschen Kinofilmen pro Jahr ist der Markt klein.²⁰⁰ Aufgrund der Vielzahl von Produktionsunternehmungen, die potentiell Kinofilme herstellen,²⁰¹ ist die Wahrscheinlichkeit für eine kontinuier-

¹⁹⁶ Im folgenden wird aus der eingenommenen Perspektive des Produzenten begründet, warum dieser immer wieder mit unterschiedlichen Vertragspartnern zusammenarbeitet.

¹⁹⁷ Vgl. Interviews L, R.

¹⁹⁸ Vgl. Interviews P.

¹⁹⁹ So wurde in den Interviews (P, L) ein Zeitraum von bis zu einem Jahr vor Drehbeginn genannt.

²⁰⁰ Vgl. Pfaff (1997), S. 1.

²⁰¹ Vgl. z.B. auch die Mitglieder des Bundesverbands Deutscher Fernsehproduzenten (vgl. BDF (1997)).

liche jährliche Auslastung einzelner Produzenten mit Kinofilmen gering. So waren 1996 55 deutsche Produktionsunternehmen (davon teils als Koproduzenten) nur an einem uraufgeführten Kinofilm beteiligt.²⁰² Da die meisten Projektbeteiligten an einem Projekt nicht länger als 3 Monate beschäftigt sind, müßte die Produktionsunternehmung für deren kontinuierliche Beschäftigung 4 Kinofilme pro Jahr herstellen. Auch wenn man realistisch in die Betrachtung Spielfilmproduktionen für das Fernsehen einschließt,²⁰³ ist eine längerfristige Bindung der Kinofilmschaffenden oftmals nicht effizient, da sie überdurchschnittliche hohe fachliche Qualität aufweisen, somit teurer sind, und bei Fernsehproduktionen möglicherweise geringere Qualitäten ausreichen. Somit spricht die geringe Nachfrage nach Kinospielefilmen verglichen mit der Zahl produktionsbereiter Produzenten gegen eine längerfristige Bindung von Kinofilmschaffenden.

Nicht nur das Wissen um die geringe Nachfrage, sondern auch die hohe Unsicherheit der Produktionsunternehmen in bezug auf die zukünftige quantitative (Ausmaß und Zeitpunkt) und qualitative Nachfrage nach Spielfilmen spricht gegen eine längerfristige vertragliche Bindung, da damit ein hohes Risiko von Leerzeiten verbunden ist.²⁰⁴ Im Falle von Auftragsproduktionen besteht Unsicherheit über den Zeitpunkt der Nachfrage und die inhaltlichen Anforderungen der Projekte der möglichen verschiedenen Auftraggeber. Bei Eigenproduktionen (selbst initiiert) sind die geplanten Inhalte bekannt. Deren Realisierung ist allerdings von einer Reihe von Zusagen Dritter abhängig, wie z.B. Kinoverleih, TV-Sender, Investoren, Filmförderungsanstalten oder bestimmter absatzfördernder Schauspieler.²⁰⁵ Insofern liegt auch hier Unsicherheit über die realisierbaren Filme und den Zeitpunkt ihrer Umsetzung vor.²⁰⁶

Neben der Unsicherheit über die qualitative Nachfrage spricht eine Reihe von Faktoren im Spielfilmbereich für regelmäßig wechselnde Vertragsbeziehungen und schließen somit eine längerfristige Bindung aus. Allgemein wird die Wahrscheinlichkeit für einen Wechsel der Vertragspartner

²⁰² An den 1996 uraufgeführten 64 deutschen Spielfilmen (darunter 22 deutsch- ausländische Koproduktionen) waren insgesamt 69 deutsche Filmproduktionsunternehmen beteiligt. Daneben haben 10 Firmen je 2 Filme hergestellt, 3 Firmen 3 Filme und eine Produktionsunternehmung 5 Kinofilme (vgl. Pfaff (1997), S. 6).

²⁰³ Die Produktion von Kinospielefilmen stellt für die meisten Filmproduktionsunternehmen den Ausnahmefall dar, wie die obigen Daten zeigen.

²⁰⁴ Die Marktunsicherheit nennt auch Storper (1989), S. 291, 297, als Ursache für die Desintegration in der amerikanischen Filmindustrie. Vgl. in bezug auf temporäre Virtuelle Organisationen Weber/Walsh (1994), S. 26.

²⁰⁵ Vgl. Punkt B.I.1.

²⁰⁶ Aufgrund der grundsätzlich freiwilligen Entscheidung zur Produktion bestimmter Filme, können sowohl bei Auftrags- als auch Eigenproduktionen mit Sicherheit Filme bestimmter Art ausgeschlossen werden.

durch sich regelmäßig verändernde Inhalte von Spielfilmen und damit wechselnde fachliche Anforderungen erhöht.²⁰⁷ Grundsätzlich verlangen Spielfilme, um die für den Markterfolg notwendige Aufmerksamkeit zu erzielen, einen Mindestgrad an Neuartigkeit (Innovationsgrad). Um Unterhaltungswert zu erzeugen, werden in Spielfilmen der Zeitgeist und aktuelle Themen im Bereich des Zielpublikums aufgegriffen, die einem steten Wandel unterliegen.²⁰⁸ Die einzelnen Produzenten wiederum werden laufend durch andere Filme zu neuen Filmen und Ideen inspiriert.²⁰⁹ Neben den sich ständig verändernden Anforderungen wird die Wahrscheinlichkeit für einen Wechsel der Beziehungen umgekehrt durch den relativ hohen fachlichen Spezialisierungsgrad vor allem der künstlerischen Filmschaffenden (z.B. Kostüme für Historienfilme) erhöht.

Eine weitere Triebfeder für einen Wechsel der Vertragspartner eines Produzenten sind die regelmäßigen technologischen Neuerungen im Filmbereich.²¹⁰ Derzeit führt die Digitalisierung zu einer Reihe von Umwälzungen im Produktionsbereich, wie z.B. beim Schnitt oder Spezialeffekten.²¹¹ Ebenso erfolgen z.B. regelmäßig Neuerungen im Bereich der Kameratechnik. Hierdurch eröffnen sich einerseits neue Gestaltungsmöglichkeiten. Andererseits werden das Anforderungsprofil einzelner Positionen verändert²¹² oder neue Positionen mit entsprechenden Spezialisten geschaffen (z.B. Computeranimation)²¹³. Um erneut mit bisherigen Vertragspartnern zusammenzuarbeiten, ist deren Fortbildung erforderlich. Mit steigendem Neuheitsgrad kann dies aufgrund individueller Kapazitätsgrenzen unmöglich sein oder einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen. Da grundlegende Neu-

²⁰⁷ Zur Dynamik des Marktes als Ursache für temporäre Virtuelle Organisationen im allgemeinen vgl. z.B. *Weber/Walsh* (1994), S. 26.

²⁰⁸ So kennzeichnet *Robins* (1993), S. 115, die besseren Möglichkeiten, den Output an die sich wandelnde Nachfrage anzupassen und neue, verschiedene Filme zu produzieren, als die zentralen Gründe für die Desintegrationstendenzen im amerikanischen Filmmarkt zwischen 1946 und 1965.

²⁰⁹ Zu den Informationsmöglichkeiten über Filme anderer Produzenten vgl. Punkt E.IV.3.b)(3).

²¹⁰ So durchläuft das Filmgeschäft laut *Steven Spielberg* „... zur Zeit einen riesigen und schnellen Evolutionsprozeß. Veränderungen in Design, Funktion und Ausrüstung ereignen sich mit halsbrecherischer Geschwindigkeit.“ (vgl. Interview mit *Shargel* (1995), S. 121).

²¹¹ Vgl. z.B. die Computer Animationen in den Filmen „*Jurassic Park* (1993)“ oder „*Forrest Gump* (1994)“. Vgl. *Achelson/Maule* (1989), S. 39 ff.; *Sikes* (1995), S. 124. Tricks, die früher bevorzugt in der Kamera ausgeführt worden sind, finden heute aufgrund besserer Technik und Zeiteinsparung vermehrt in der Phase der Post-Production statt (vgl. *BVK* (1998), S. 42).

²¹² So hat sich das Berufsbild des Kameramanns im Laufe der Filmgeschichte stark verändert (vgl. *BVK* (1998), S. 36).

²¹³ Vgl. z.B. auch *BVK* (1998), S. 43.

erungen nicht während der Projektarbeit erlernt werden können, kommt es zumindest zu einer zeitlichen Unterbrechung der Zusammenarbeit. Eine schnellere Umsetzung neuer Techniken ist durch eine Verpflichtung bereits ausgebildeter Spezialisten möglich.

Daneben scheint von den Filmschaffenden selbst ein Antrieb zu wechselnden Vertragspartnern auszugehen. So suchen sie regelmäßig neue Herausforderungen und neue Aufgaben,²¹⁴ was u.a. durch eine Zusammenarbeit mit neuen Produzenten realisiert werden kann. Ebenso liegt es umgekehrt nahe, daß der Produzent regelmäßig herausfordernde Aufgaben sucht, was unterschiedliche, für ihn immer wieder neue Spielfilme und neue Teams impliziert. Ein Wechsel der Kollegen scheint von den administrativ Tätigen unterstützt zu werden, da sie durch neue Teams stark motiviert werden (3,70) und Einfluß auf die Teamauswahl haben.²¹⁵ Zudem können vom Produzenten oder den Produktionsleitern wechselnde Teams als bewußte Maßnahme zur Förderung des notwendigen Kreativitätspotentials in Spielfilmprojekten eingesetzt werden.²¹⁶

Allerdings besteht umgekehrt sowohl eine Tendenz der Filmschaffenden, insbesondere der Künstler, in den engsten Arbeitsbeziehungen mit bereits bekannten Kollegen zusammenzuarbeiten,²¹⁷ als auch der Auswählenden hinsichtlich gemeinsamer Arbeitserfahrungen mit potentiellen Mitarbeitern²¹⁸. Zum einen scheinen die Befunde vereinbar, sofern sie sich nicht auf die Beziehungen zum Produzenten (Vertragsbeziehungen) beziehen. Wenn der Produzent mit einem neuen Regisseur zusammenarbeitet und dieser ihm bekannte Mitarbeiter auswählt, sind diese für den Produzenten tendenziell unbekannte Vertragspartner. Zum anderen zeigen die vorherigen Ergebnisse, daß trotz einer Tendenz zu einer wiederholten Zusammenarbeit die fachlichen Fähigkeiten bei der Auswahl entscheidend sind.²¹⁹ Somit rücken die Gründe für sich verändernde inhaltliche Anforderungen von Spielfilmen in den Mittelpunkt (Mindestinnovationsgrad, Zeitgeist, Einfluß Dritter, neue technische Möglichkeiten, Herausforderung für Produzent).

Da die deutliche Mehrzahl der Filmschaffenden keine regelmäßige Beschäftigung oder eine feste Anstellung bevorzugen, sondern die Selbständigkeit sowie Unabhängigkeit, und dafür eine höhere Beschäftigungsunsicherheit in Kauf nehmen,²²⁰ liegt zumindest eine zu den befristeten Verträ-

²¹⁴ Vgl. den starken Einfluß der Aufgabe mit 4,16 und wechselnder Aufgaben mit 3,86 auf die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden (Punkt B.III.3.b)).

²¹⁵ Vgl. Punkt B.III.3.b).

²¹⁶ Vgl. Interview P, R. Kreativität ist für den Absatz und zur Bewältigung der Unwägbarkeiten im Produktionsprozeß wichtig.

²¹⁷ Vgl. Punkt B.III.3.b).

²¹⁸ Vgl. Punkt B.III.2.

²¹⁹ Vgl. Punkt B.III.2.

gen passende Einstellung vor, die auch auf die grundsätzliche Neigung zu wechselnden Transaktionspartnern hinweist.²²¹ Insofern stellt der ständige Wechsel der Vertragsbeziehungen im Spielfilmbereich eine Art Gleichgewichtszustand dar, da er ebenso von der Technik, dem Publikum (Absatz) und den Produktionsunternehmungen motiviert ist und von den Filmschaffenden zumindest nicht gebremst wird.²²² Angesichts der hohen Wahrscheinlichkeit für einen Wechsel der Vertragspartner sind längerfristige, mehrere Filmprojekte umfassende Verträge bzw. eine Aufrechterhaltung einer einmal aufgebauten Projektinstitution nicht effizient. Der dynamische Kontext des Spielfilmbereichs, die Veränderungen des Publikumsgeschmacks und der Technik, die „dynamischen“ Motive der Filmschaffenden sowie die unsichere Nachfrage, der kleine Kinomarkt und die Unregelmäßigkeiten im Produktionsablauf erfordern eine adäquate organisatorische Flexibilität für die Produktion von Kinospielefilmen.

Dabei zeigt sich mit dem publikumsseitigen Innovationsbedarf, den technologischen Neuerungen oder den intrinsischen Motiven der Produzenten eine Reihe von Gründen, bei denen auch bei einer gesicherten, steten quantitativen Nachfrage nach Spielfilmen, z. B. bei längerfristigen Kooperationsverträgen mit TV-Sendern oder Verleihfirmen, eine flexible Struktur auf der Produktionsseite vorteilhaft ist. Insofern ist die temporäre Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit im Spielfilmbereich mehr als eine Antwort auf eine unsichere oder unstetige quantitative Nachfrage nach Spielfilmen.

Die Flexibilität wird primär durch einen regelmäßigen anforderungsrechten Neuaufbau von Institutionen im Bedarfsfall gesichert. Veränderten qualitativen Anforderungen wird durch die Verpflichtung von Mitarbeitern mit den entsprechenden Kenntnissen begegnet. Bei größeren Projekten werden mehr Mitarbeiter eingestellt. Diese Flexibilität bedeutet gleichzeitig eine Auflösung der Bindungen nach Beendigung der jeweiligen Aufgabe, was wiederum ex ante befristete Verträgen impliziert.²²³ Es resultieren temporäre Systeme.

Aus Sicht der Spielfilmproduzenten wird der Vorteil, welcher der Produktionsunternehmung daraus entsteht, daß ein neuer Spielfilm infolge der pro-

²²⁰ Vgl. Punkt B.III.3.b).

²²¹ Die individuellen Motive sind der Organisation zumindest teilweise komplementär. Ob eine Anpassung der Mitarbeiter erfolgt ist, läßt sich durch eine Querschnittsuntersuchung nicht feststellen.

²²² Viele der Gründe verhindern auch eine längerfristige vertragliche Bindung zwischen anderen Beteiligten von Spielfilmprojekten z. B. in Auswahl- oder Arbeitsbeziehungen.

²²³ Dadurch bestehen keine Bindungen mehr, welche den Handlungsraum beschränken.

jektbezogenen Befristung der Verträge ohne Berücksichtigung bestehender Verpflichtungen besetzt werden kann, als „groß“ gewertet wird (4,16). Darunter schätzen 46% der 62 Befragten den Vorteil sogar als „sehr hoch“ ein.²²⁴ Dies zeigt zum einen die Notwendigkeit der Flexibilität im Spielfilmbereich und zum anderen den Flexibilitätsbeitrag einer projektbezogenen Befristung der Verträge.

Der Vorteil für die Produzenten, daß die Mitarbeiter infolge der Befristung der Verträge nur so lange bezahlt werden, wie sie aktiv tätig sind, wird als „sehr groß“ bezeichnet (4,75).²²⁵ Darin stimmen 77% der 62 Befragten überein. Weitere 18% kennzeichnen den Vorteil als „groß“. Ein Grund für die hohe Bedeutung kann auch die regelmäßige Kapitalknappheit der Produktionsunternehmungen sein.

2. Gründe für die regelmäßig wiederholten Beziehungen in Spielfilmprojekten

a) Wille der Beteiligten von Spielfilmprojekten zu wiederholter Zusammenarbeit

Zuvor wurde in einer Reihe von Vertrags-, Arbeits- und Auswahlbeziehungen in Spielfilmprojekten eine wiederholte Zusammenarbeit festgestellt.²²⁶ Sie könnte auch Folge eines engen Arbeitsmarktes sein. Die große Bedeutung, welche die befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter bei der Teamauswahl eigenen Arbeitserfahrungen mit dem Kandidaten (3,83) und Arbeitserfahrungen des Kandidaten mit Personen, mit denen eine enge Zusammenarbeit erfolgt (3,80), beimessen zeigt, daß die Wiederholungen in Auswahl- und Arbeitsbeziehungen beabsichtigt sind.²²⁷

Daneben wurde gefragt, inwieweit speziell Produktionsleiter, Regisseure und Abteilungsleiter bei der Besetzung von Positionen zuerst versuchen, auf Mitarbeiter zurückzugreifen, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben. Mit einem Mittelwert von 4,34 fand das Item eine äußerst hohe Zustimmung ($\sigma = 0,54$). Unter 62 Befragten haben 37 die Feststellung „über-

²²⁴ Daneben betrachten 34% die Vorteile für die Produktionsunternehmung als „groß“, 11% als „mittel“, 7% als „gering“ und 2% als „sehr gering“.

²²⁵ Im Unterschied kennzeichnet *Robins* (1993), S. 115, Kostenreduzierungen nicht als primären Grund für die Desintegrationstendenzen in der amerikanischen Filmbranche zwischen 1946 und 1965.

²²⁶ Vgl. Punkt B.II.1.

²²⁷ Sofern Produzenten geantwortet haben oder eine weitreichende Interessenübereinstimmung zwischen Produktionsunternehmung und Herstellungs- oder Produktionsleitern besteht, sind auch die Vertragsbeziehungen erfaßt.

wiegend“ und 23 „voll“ unterstützt. Insofern haben ebenso Regisseure und Abteilungsleiter einen starken Willen zu einer wiederholten Zusammenarbeit (Auswahl- und Arbeitsbeziehungen).

In umgekehrter Richtung bevorzugen nach Einschätzung der Befragten 77% des Stabs eine erneute Zusammenarbeit mit ehemaligen „Auftraggebern“²²⁸ (wie z.B. Produktionsunternehmung, Produktionsleiter, Regisseur, Abteilungsleitern).²²⁹ Darunter haben 40 von 61 Befragten dies für „viele“ (61–90%) Beteiligte des Stabs als zutreffend gesehen, 14 sogar für „fast alle“ (91–100%) und nur 7 für „ca. die Hälfte“ (41–60%). Insofern scheint auch umgekehrt für den Mitarbeiterstab eine Wiederholung vorteilhaft. Zudem haben die Filmschaffenden einen starken Einfluß auf ihre Arbeitsmotivation geäußert, wenn sie ihre engsten Kollegen bereits kennen.²³⁰

Die beobachteten Wiederholungen scheinen somit zu einem hohen Anteil von beiden Seiten gewollt.²³¹ Auch ohne längerfristige vertragliche Bindungen besteht eine Tendenz zur erneuten Zusammenarbeit. Insofern müssen mit ihr für beide Seiten Vorteile verbunden sein. Im folgenden werden einige der zuvor aufgestellten Hypothesen über Vorteile für die Filmproduktionsunternehmung aus einer wiederholten Zusammenarbeit überprüft.²³²

b) Vorteile einer erneuten Zusammenarbeit zwischen Auswählendem und Ausgewähltem

Zunächst werden Vorteile betrachtet, wenn ein Auswählender einen Mitarbeiter einstellt, mit dem er bereits zusammengearbeitet hat.²³³ Dabei sollten sich die befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter auf ihre eigene Situation als Auswählende und eigene ehemalige Mitarbeiter beziehen (Auswahl- und Vertragsbeziehungen).

²²⁸ Gemeint sind diejenigen, die die einzelnen Positionen jeweils besetzen (vgl. Punkte B.II.1.d)(1), B.II.3).

²²⁹ Der Mittelwert wurde auf Basis der Gruppenmittelwerte berechnet. Auf einer Skala von 1–5 entspricht dies einem Wert von 4,12 und ist somit etwas niedriger als der Wert für die Auftraggeber.

²³⁰ Vgl. Punkt B.III.3.b).

²³¹ Daneben kann die Zahl der Wiederholungen durch Zufall oder externe Zwänge erhöht werden.

²³² Vgl. Punkt B.II.1.

²³³ Hinsichtlich der Häufigkeit der vergangenen gemeinsamen Projekte wird keine Differenzierung vorgenommen. Dies impliziert bei der Beantwortung eine durchschnittliche Zahl von Wiederholungen. Mit zunehmender Zahl steigen tendenziell die Vorteile. Allerdings ist von einem fallenden Grenznutzen auszugehen. Je schneller dieser abnimmt, was bei den hier abgefragten Vorteilen plausibel scheint, desto eher tritt die Zahl der gemeinsamen Projekte in den Hintergrund. Der größte Unterschied besteht zwischen einer fehlenden gemeinsamen Arbeitserfahrung und einer aus einer einmaligen Zusammenarbeit.

Im Mittelpunkt stehen Effizienzkriterien, bei denen sich im Zusammenhang mit temporären Systemen Nachteile abzeichnen, wie der Aufwand aus dem regelmäßig notwendigen Aufbauprozeß und das Kooperationsrisiko. Die abgefragten Aspekte sind teilweise direkt Vorteile für die Produktionsunternehmung (z.B. einfachere Vertragsverhandlungen). Zum anderen sind sie primär Vorteile für die Auswählenden, die erst dann zu Vorteilen für die Produzenten werden, wenn die Auswählenden sich selbst kooperativ verhalten (z.B. geringe Unsicherheit über Fähigkeiten und Eigenschaften). Diese Problematik kann umgangen werden, wenn realistischerweise zwischen Produzent und den Herstellungs- und Produktionsleitern Interessenidentität angenommen wird.²³⁴ In diesem Fall stellen die Vorteile des Produzenten aus einer wiederholten Zusammenarbeit auch Motive des Auswählenden dar.

Vorteile einer Wiederholung gegenüber einer erstmaligen Zusammenarbeit können nur aus Unterschieden resultieren, wie einer verringerten Informationsasymmetrie oder sozialen Bindungen. Einige der einbezogenen Vorteile bilden die theoretische Begründung für andere Vorteile, womit inhaltlich Verbindungen bzw. Abhängigkeiten bestehen. Deshalb werden neben dem jeweiligen Ausmaß der Zustimmung der Befragten zu den einzelnen Vorteilen (Abb. B-12) die statistischen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Vorteilen aus Sicht der Befragten im Spielfilmbereich aufgezeigt.²³⁵

Im allgemeinen wird angenommen, daß in längerfristigen, bisher bewährten²³⁶ Beziehungen die Unsicherheit über das Verhalten des Transaktionspartners, seine Vertrauenswürdigkeit und die impliziten Bedingungen des Austauschs reduziert ist.²³⁷ Der Informationsstand über potentielle Transaktionspartner infolge einer gemeinsamen Zusammenarbeit ist tendenziell größer als bei einer anderweitigen Informationsbeschaffung. Die Informationen sind detaillierter, bedarfsgerechter und infolge der nicht erforderlichen Übermittlung tendenziell zuverlässiger.²³⁸ Einer Verringerung der (subjektiven) Unsicherheit über die Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter durch eine erneute Zusammenarbeit stimmen die Auswählenden im Spielfilmbereich mit einem Wert von 4,40 sehr deutlich zu.

²³⁴ Aufgrund der relativ stabilen Beziehungen zwischen ihnen (vgl. Punkt B.II.1.a)), scheint diese Annahme realistisch. Vgl. hierzu detailliert Punkte D.II.3.c), E.III.2.b).

²³⁵ Vgl. zu einer zusammenfassenden Abbildung der festgestellten Zusammenhänge Anhang E.

²³⁶ Eine Wiederholung im Falle negativer Erfahrungen ist aufgrund der Minimierung zukünftiger Risiken nur wenig wahrscheinlich.

²³⁷ Vgl. *Leblebici/Salancik* (1982), S. 227–242; *Mills/Clark* (1982), S. 127. *Wieandt* (1994), S. 112, spricht in bezug auf Hersteller-Kunden-Beziehungen von Transaktionskosten-Lernkurveneffekten (vgl. auch *Plinke* (1989), S. 313).

²³⁸ Vgl. *Zucker* (1986), S. 61.

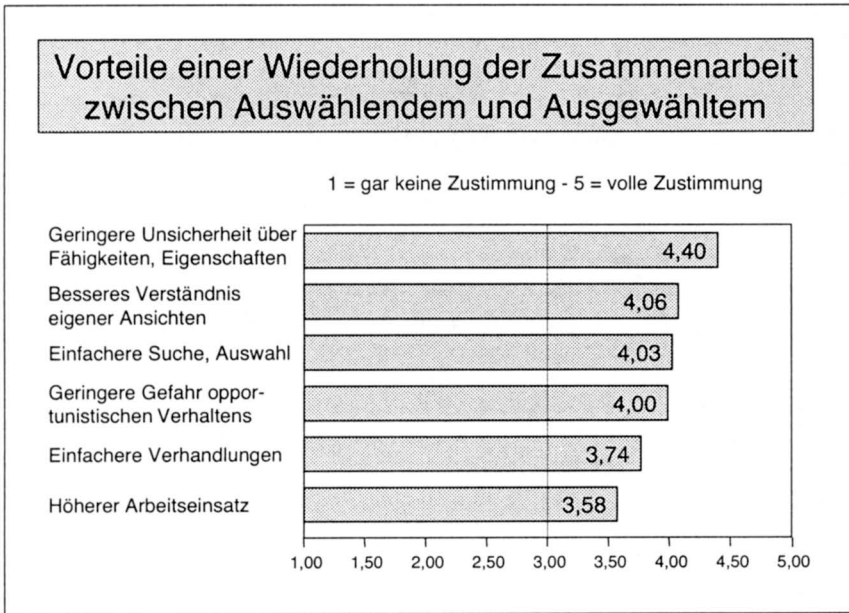


Abb. B-12: Vorteile einer Wiederholung der Zusammenarbeit in Auswahlbeziehungen

Ebenso verfügt umgekehrt der Transaktionspartner über einen besseren Informationsstand.²³⁹ Hieraus kann u.a. ein besseres Verständnis der Ansichten und Erwartungen des Auswählenden resultieren. Dies wird mit einem Wert von 4,06 eindeutig, wenn auch niedriger als zuvor, für den Spielfilmbereich bestätigt.

Im Zusammenhang mit einer Wiederholung der Zusammenarbeit werden unterschiedlichste Mechanismen diskutiert, welche die Gefahr für ein von den Projektzielen abweichendes (opportunistisches) Verhalten reduzieren.²⁴⁰ So könnten im Verlauf der bisherigen Zusammenarbeit eine soziale Bindung oder Vertrauen entstanden sein oder sich die individuellen Ziele angenähert haben. Aufgrund besserer Informationen besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für eine Auswahl eines kooperativen Transaktionspartners.²⁴¹ Ebenso wird aufgrund des besseren Verständnisses der eigenen Ansichten und Erwar-

²³⁹ Zur Verringerung der eigenen Unsicherheit besteht eine signifikante Korrelation von 0,28**.

²⁴⁰ Vgl. hierzu detailliert die Ausführungen in Kapitel C. Vgl. zum Effekt im allgemeinen z.B. *Rotering* (1993), S. 123.

tungen auf seiten des Transaktionspartners ein abweichendes Verhalten reduziert, welches Folge von Mißverständnissen bzw. Informationsproblemen ist.²⁴² Mit einem Wert von 4,00 stimmen die Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter „überwiegend“ – und damit deutlich – einer mit der wiederholten Zusammenarbeit einhergehenden Verringerung der Gefahr für ein von den Projektzielen abweichendes Verhalten zu. Insofern scheint dies ein zentrales Motiv, eine erneute Zusammenarbeit anzustreben.²⁴³

Für die Beurteilung der Qualitäten von potentiellen Transaktionspartnern müssen Informationen beschafft werden. Dies und die vorangehende Suche nach möglichen Transaktionspartnern verursachen Kosten.²⁴⁴ Eine erneute Zusammenarbeit hat den Vorteil, daß bereits Informationen vorliegen.²⁴⁵ Selbst wenn zur Beurteilung zusätzliche Informationen z.B. aufgrund sehr alter (veränderte Fähigkeiten) oder fehlender Informationen (veränderte Anforderungen) zu beschaffen sind,²⁴⁶ so ist dies im allgemeinen ein Bruchteil der bei einer neuen Beziehung zu beschaffenden Informationen. Die Suche und Auswahl vereinfacht sich. Dem stimmen die Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter deutlich zu, wenn auch etwas schwächer als hinsichtlich der Reduzierung der Unsicherheit (4,03).²⁴⁷ Insofern könnte dies ebenfalls ein Grund für das Eingehen wiederholter Beziehungen im Spielfilmbereich sein.²⁴⁸

²⁴¹ Dieser Zusammenhang wird statistisch durch eine deutlich positive, signifikante Korrelation von 0,62** zur Reduzierung der Unsicherheit über die Fähigkeiten und Eigenschaften unterstrichen.

²⁴² Auch dies wird durch einen positiven statistischen Zusammenhang zum besseren Verständnis der eigenen Ansichten und Erwartungen in Höhe von 0,48** unterstützt. Die umgekehrte Kausalität scheint weniger plausibel.

²⁴³ Die Gründe für eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten bei einer wiederholten Zusammenarbeit werden im Verlauf der Arbeit anhand verschiedener Mechanismen konkretisiert.

²⁴⁴ Vgl. *Wieandt* (1994), S. 112.

²⁴⁵ Die mehrmalige Nutzbarkeit ist eine der wesentlichen Eigenschaften von Informationen (vgl. *Picot/Reichwald/Wigand* (1996), S. 104). Die damit verbundenen Investitionen sind nicht mehr entscheidungsrelevant und insofern sunk costs (vgl. *Wieandt* (1994), S. 117; *Pedell* (1999)).

²⁴⁶ Diese kommen laufenden Überwachungskosten in längerfristigen kontinuierlichen Beziehungen gleich (vgl. *Wieandt* (1994), S. 112).

²⁴⁷ Der positive Zusammenhang mit der Verringerung der Unsicherheit bestätigt sich in einer hohen positiven Korrelation von 0,57**. Daneben hängt der Aufwand der Suche und Auswahl von weiteren Faktoren ab, die vom Kennen des Transaktionspartners unabhängig sind, wie z.B. die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Prüfung der Eignung.

²⁴⁸ Zwischen der Vereinfachung der Such- und Auswahlprozesse und einer Reduzierung der Gefahr eines opportunistischen Verhaltens kann keine inhaltliche Verbindung gesehen werden. Allerdings zeigt sich ein hoher statistischer Zusammenhang von 0,47**. Dieser scheint vielmehr Folge der beidseitig hohen Korrelation

Eine Vereinfachung der Vertragsverhandlungen bei einer wiederholten Zusammenarbeit ist aufgrund der gegenseitigen Informationen naheliegend.²⁴⁹ Weiter kann dies Folge einer geringeren Gefahr eines opportunistischen Verhaltens sein, da es plausibel scheint, daß das Ausmaß der Verhandlungen mit dem Kooperationsrisiko steigt.²⁵⁰ Auch können sich gemeinsame Verhaltensnormen herausgebildet haben,²⁵¹ welche die Verhandlungen beschleunigen.²⁵² Einer Vereinfachung wird zwar mit einem Wert von 3,74 „teilweise“ bis „überwiegend“ zugestimmt, jedoch geringer als den bisher diskutierten Vorteilen.²⁵³ So ist es denkbar, daß im Verlauf der vorangegangenen Zusammenarbeit Aspekte bewußt wurden, die nun zusätzlich expliziter Verhandlungsgegenstand sind.

Infolge des Kennens und der gemeinsamen Erfahrungen mit dem Auswählenden sind neben geringeren Anreizen zu einem opportunistischen Verhalten in positiver Richtung eine höhere Arbeitsmotivation und Anpassungsbereitschaft denkbar.²⁵⁴ So hat sich bei den Filmschaffenden mit 3,88 ein starker Einfluß auf die Arbeitsmotivation gezeigt, wenn man die engsten Kollegen bereits kennt.²⁵⁵ Es zeigt sich zwar eine „teilweise“ bis „überwiegende“ Zustimmung der befragten Filmschaffenden von 3,58, jedoch fällt sie unter allen Vorteilen am geringsten aus. Grund dafür könnte ein allgemein hohes Niveau der Motivation und Anpassungsbereitschaft sein, welches vom gegenseitigen Kennen unabhängig ist.²⁵⁶

zur geringeren Unsicherheit. Nach Herauspartialisieren des Einflusses der Unsicherheit besteht mit 0,09 kein statistischer Zusammenhang mehr. Ähnliche Überlegungen gelten in bezug auf das umgekehrte Verständnis der eigenen Ansichten und Erwartungen, wobei sich nach Herauspartialisieren der Unsicherheit eine Korrelation von -0,06 ergibt.

²⁴⁹ Dies wird mit einer positiven Korrelation von 0,50** zur Reduzierung der Unsicherheit über die Fähigkeiten und Eigenschaften unterstützt.

²⁵⁰ Der Zusammenhang wird durch eine Korrelation von 0,37** unterstützt.

²⁵¹ Vgl. *Ullmann-Margalit* (1977).

²⁵² Vgl. dazu die positive Korrelation von 0,42** zwischen vereinfachten Verhandlungen und dem besseren Verständnis der Ansichten und Erwartungen.

²⁵³ Zur Verringerung des Aufwands für Suche und Auswahl ergibt sich eine Korrelation von 0,59**. Diese läßt Raum für unterschiedliche Einflußfaktoren auf den jeweiligen Aufwand.

²⁵⁴ Dies wird durch eine hohe positive Korrelation zum besseren Verständnis der eigenen Ansichten und Erwartungen durch den Transaktionspartner von 0,61** unterstützt. Zur Verringerung der Gefahr eines opportunistischen Verhaltens besteht ein Zusammenhang von 0,30**.

²⁵⁵ Vgl. die Diskussion und die Unterschiede zwischen Künstlern und Administrativen in Punkt B.III.3.b). Da die Auswahlbeziehungen oftmals mit den Arbeitsbeziehungen übereinstimmen, scheint eine Heranziehung der Ergebnisse möglich.

²⁵⁶ Dies unterstützend wurde die allgemeine Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Filmschaffenden als „hoch“ beschrieben (4,25) und im Gegensatz dazu ihre Vertrauenswürdigkeit mit 3,55 deutlich niedriger (vgl. Punkt B.III.3.a)).

c) Zentrale Gründe für eine Auswahl ehemaliger Mitarbeiter durch die Auswählenden

Um die Gründe zu isolieren, die für den Willen der Auswählenden ausschlaggebend sind, auf ehemalige Mitarbeiter zurückzugreifen, erfolgt eine Gewichtung der Vorteile an der Bedeutung verschiedener Aspekte bei der Teamauswahl (vgl. Abb. B-13).²⁵⁷

Einflußfaktoren auf die Auswahlentscheidung	Bedeutung	Vorteile durch eigene erneute Zusammenarbeit	Zustimmung
Vertrauenswürdigkeit des Kandidaten	4,78	Geringere Gefahr für opportunistisches Verhalten	4,00
Sicherheit der Informationen über Fähigkeiten und Eigenschaften	4,03	Geringere Unsicherheit über Fähigkeiten und Eigenschaften	4,40
Geringer Aufwand bei Suche und Auswahl	2,15	Vereinfachung Suche und Auswahl	4,03

Abb. B-13 : Maßgebliche Gründe für eine wiederholte Zusammenarbeit zwischen Auswählendem und Ausgewähltem

Als am wichtigsten hat sich die Vertrauenswürdigkeit des potentiellen Transaktionspartners erwiesen (4,78). Da durch eine Wiederholung die Gefahr für ein opportunistisches Verhalten sinkt (4,00), scheint dies ein zentraler Grund für die Auswählenden, für eine erneute Zusammenarbeit mit ehemaligen Transaktionspartnern.²⁵⁸ Eine hohe Bedeutung (4,03) wurde ebenso der Sicherheit der Informationen über die Fähigkeiten und Leistungen potentieller Mitarbeiter beigemessen. Da über die Fähigkeiten und Leistungen bereits bekannter Transaktionspartner eine geringere Unsicherheit vorliegt (4,40), ist dies ein weiterer zentraler Grund für die Wiederholungen im Spielfilmbereich. Im Gegensatz dazu hat ein geringer Aufwand für Suche und Auswahl bei der Teamauswahl nur eine geringe Bedeutung (2,15). Insofern sind die diesbezüglichen Vorteile einer erneuten Zusam-

²⁵⁷ Vgl. Punkt B.III.2. Die fachlichen oder kaufmännischen Fähigkeiten, die Teamfähigkeit und das Gehalt sind von einer Wiederholung der Zusammenarbeit unabhängig und werden nicht weiter betrachtet. Die Einschätzung der Bedeutung haben ebenfalls die befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleitern vorgenommen.

²⁵⁸ Damit wird der unter Punkt B.III.2. vermutete Zusammenhang unterstrichen.

menarbeit (4,03) für die Auswählenden weniger ausschlaggebend, um mit ihnen bekannten Mitarbeitern zusammenzuarbeiten. Somit sind in erster Linie die höhere Sicherheit der Informationen über Fähigkeiten und Eigenschaften des Transaktionspartners und die Reduzierung der Gefahr eines opportunistischen Verhaltens für die große Bedeutung (3,83) ehemaliger Mitarbeiter der Auswählenden bei der Besetzung von Positionen in Spielfilmprojekten verantwortlich. Da die Befragten mit der Produktionsunternehmung identisch sind (Produzent) oder deren Interessen vertreten (Herstellungs- und Produktionsleiter), sind dies auch die ausschlaggebenden Gründe für eine wiederholte Zusammenarbeit in Vertragsbeziehungen.

d) Vor- und Nachteile für die Produktionsunternehmung aus gemeinsamen Arbeitserfahrungen in engen Arbeitsbeziehungen

Um die Gründe für die hohe Bedeutung vorhandener Arbeitserfahrung eines potentiellen Mitarbeiters mit Personen, mit denen er eng zusammenarbeiten muß, bei der Teamauswahl zu spezifizieren (3,80), wurde nach verschiedenen Vor-, aber auch Nachteilen vor allem für die Produktionsunternehmung gefragt.²⁵⁹

Ausgewählt wurden einerseits Aspekte, die sich bei der Produktion von Spielfilmen als wichtig herausgestellt haben, wie z.B. eine reibungslose und schnelle Zusammenarbeit (Kosten der Drehtage) oder eine hohe Qualität der Arbeitsergebnisse (Erlöse).²⁶⁰ Insofern ist bei diesbezüglichen Vorteilen einer Wiederholung gleichzeitig mit deren Relevanz im Auswahlprozeß zu rechnen. Andererseits wurden Aspekte ausgeschlossen, bei denen keine Auswirkungen einer wiederholten Zusammenarbeit vermutet wurden.

Aufgrund des besseren gegenseitigen Kennens, Verstehens und eingespielter Handlungsabläufe infolge von Anpassungen, sind schnellere Arbeitsabläufe und weniger Konflikte zu erwarten. Aufgrund der freiwilligen Entscheidung zur Zusammenarbeit ist in der Regel eine konfliktträchtige unfreiwillige erneute Zusammenarbeit ausgeschlossen. Mit jeweils 3,97 wird beidem „überwiegend“ zugestimmt (vgl. Abb. B-14).

Der bereits zuvor festgestellte starke Einfluß einer Bekanntheit der engsten Kollegen auf die Arbeitsmotivation²⁶¹ wird hier von der Seite der Pro-

²⁵⁹ Anhaltspunkte für ihre Einschätzung können die befragten Produktions-, Herstellungsleiter und Produzenten neben Beobachtungen der Zusammenarbeit zwischen anderen Projektbeteiligten z.B. durch eigene Erfahrungen in Positionen, mit denen sie selbst eng zusammenarbeiten (z.B. Regisseur, Aufnahmeleiter und Abteilungsleiter), erhalten.

²⁶⁰ Vgl. hierzu auch die hohe Bedeutung von fachlichen Fähigkeiten und Teamfähigkeit bei der Teamauswahl (Punkt B.III.2.).

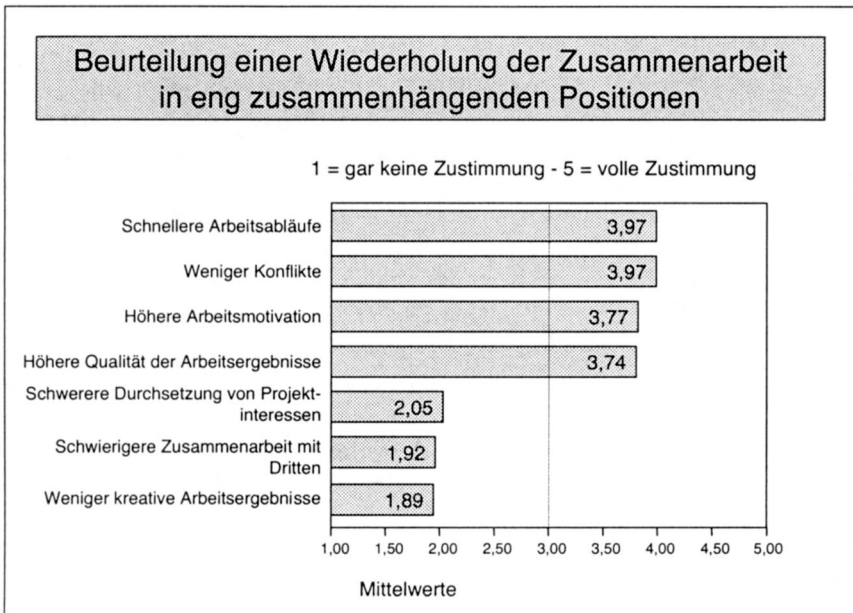


Abb. B-14: Wiederholung der Zusammenarbeit in engen Arbeitsbeziehungen

duzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter bestätigt, indem die Zustimmung zu einer Erhöhung der Arbeitsmotivation bei wiederholter Zusammenarbeit mit 3,77 zwar etwas geringer, aber immer noch hoch ausfällt.²⁶²

Aufgrund der hohen Interdependenz zwischen den Teilleistungen und des technisch bedingten intensiven Kontakts zwischen den Filmschaffenden²⁶³ hat die Qualität der Zusammenarbeit wahrscheinlich auch auf die handwerkliche Qualität der Arbeitsergebnisse Einfluß. Da die Zusammenarbeit bei gemeinsamen Arbeitserfahrungen verbessert scheint, könnte eine wiederholte Zusammenarbeit auch eine höhere handwerkliche Qualität der Ar-

²⁶¹ Vgl. Punkt B.III.3.b).

²⁶² Zum Vergleich fällt die Erhöhung der Arbeitsmotivation durch eine erneute Zusammenarbeit mit dem Befragten als Auswählendem im vorigen Punkt mit 3,58 etwas geringer aus. Eine Erklärung dafür ist, daß nicht jede Auswahlbeziehung mit einer Arbeitsbeziehung zusammenfällt. Zwischen beiden besteht eine deutliche positive Korrelation von 0,39**. Die naheliegenden Hypothesen, daß sich mit einer geringeren Zahl von Konflikten und einer höheren Motivation die Arbeitsprozesse beschleunigen, werden mit signifikanten positiven Korrelationen von 0,41** bzw. 0,46** unterstützt.

²⁶³ Vgl. Punkt B.III.1.b).

beitsergebnisse zur Folge haben. Diese Wirkung wird mit einem Wert von 3,74 überraschend hoch unterstützt.

Allerdings könnte mit einer erneuten Zusammenarbeit auch eine geringere Kreativität der Arbeitsergebnisse einhergehen, da sich die Filmschaffenden nur noch weniger gegenseitig inspirieren. Dieser Nachteil findet mit 1,89 nur eine geringe Zustimmung. Da in Spielfilmprojekten regelmäßig eine Reihe anderer Beziehungen erstmalig ist, scheint es durch das damit verbundene kreative Potential trotzdem zu kreativen Arbeitsergebnissen kommen zu können. Zudem kann das gegenseitige Kennen auch Freiräume schaffen, die kreativ genutzt werden können.²⁶⁴ Letztendlich lehnen nur 20 von 62 Befragten den Effekt ganz ab, indem sie „gar nicht“ zustimmen.²⁶⁵

Weiterhin ist es denkbar, daß eine wiederholte Zusammenarbeit infolge engerer Bindungen (z.B. gemeinsame persönliche Erfahrungen) zu einer schwierigeren Durchsetzung von Projektinteressen²⁶⁶ oder einer schwierigeren Zusammenarbeit mit anderen Projektbeteiligten führt. Mit 2,05 bzw. 1,92 wird beides ebenfalls weitgehend abgelehnt. Grund kann im ersten Fall sein, daß keine abweichenden Interessen vorliegen. Auch hier werden die Nachteile jedoch nicht vollständig abgelehnt.

Aufgrund der überwiegenden Zustimmung der Befragten zu allen für die Spielfilmproduktion als relevant erachteten Vorteile aus gemeinsamen Arbeitserfahrungen in engen Arbeitsbeziehungen und der geringen Zustimmung zu den Nachteilen, scheint eine deutliche Tendenz der Produktionsunternehmung zu einer wiederholten Zusammenarbeit in engen Arbeitsbeziehungen vorzuliegen. Sofern Herstellungs- und Produktionsleiter im Interesse des Produzenten handeln, was wahrscheinlich ist, erklärt dies die Bedeutung, die sie als Auswählende einer erneuten Zusammenarbeit in engen Arbeitsbeziehungen beimessen. Da auch die beteiligten Filmschaffenden selbst z.B. durch die höhere Arbeitsmotivation und die geringeren Konflikte von einer Wiederholung profitieren, scheint auch von ihrer Seite eine entsprechende Tendenz vorzuliegen.

²⁶⁴ Vgl. zu diesem Argument Punkte B.III.1.a), B.III.3.b).

²⁶⁵ Daneben stimmen 31 Befragte „wenig“ und 10 „teils“ zu.

²⁶⁶ Eine hohe Gruppenkohäsion ist nur dann vorteilhaft, wenn Identität mit den Zielen der Produktionsunternehmung besteht (vgl. *Staehe* (1994), S. 264). Eine erhöhte Kohäsion kann hier durch die mit der Wiederholung verbundene größere Häufigkeit der Interaktionen begründet werden (vgl. *Staehe* (1994), S. 263 f.).

3. Vorteile einer Kombination von temporären Systemen und wiederholten Beziehungen

Die Reduzierung der Unsicherheit und die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten der Vertragspartner wurden für den Produzenten als zwei wesentliche Gründe festgestellt, erneut mit ehemaligen Vertragspartnern zusammenzuarbeiten. Daneben kann der Aufbauprozeß durch eine wiederholte Zusammenarbeit vereinfacht werden. Somit zeigen sich ökonomische Gründe, eine erneute Zusammenarbeit mit Bekannten anzustreben. Da sich die festgestellten Vorteile auf Aspekte beziehen, die im Konzept temporärer Systeme als problematisch oder nachteilig genannt werden, scheint eine Wiederholung im temporären Kontext umso wichtiger. Letztendlich kann hierdurch ein Teil der Nachteile gegenüber längerfristigen Bindungen aufgeholt werden.

Ungeachtet der Vorteile bzw. der Tendenz zur Wiederholung sind bei der Teamauswahl für Spielfilmprojekte jedoch die fachlichen Fähigkeiten und die Teamfähigkeit entscheidend.²⁶⁷ Die Vorteile einer Wiederholung können somit fachliche Nachteile gegenüber unbekannten Transaktionspartnern nur zu einem geringen Teil ausgleichen. Insofern haben „Beziehungen“ im Spielfilmbereich keine so große Bedeutung, daß fachliche Aspekte dominiert werden. Dieses Verhältnis ist angesichts der sich regelmäßig verändernden fachlichen Anforderungen von Spielfilmen für den ständigen Wechsel der Vertragspartner mit verantwortlich.

Die fehlenden vertraglichen und institutionellen Bindungen sichern die notwendige Flexibilität und vermeiden Kosten infolge einer fehlenden Auslastung. Sofern eine wiederholte Zusammenarbeit fachlich möglich ist, kann sie trotzdem realisiert werden und wird angestrebt. Die Umsetzung wird durch die individuellen Pools bzw. „gepflegte“ Beziehungen erleichtert. Der Pool dient letztendlich der Realisierung der durch die Temporarität der Beziehungen eingeräumten potentiellen Flexibilität. Daneben erhöht ein Pool von mehreren ehemaligen Vertragspartnern mit unterschiedlichen Fähigkeiten die Wahrscheinlichkeit einer wiederholten Zusammenarbeit in neuen Projekten.²⁶⁸

Wie gezeigt, haben neben den eigenen Vertragsbeziehungen für die Produktionsunternehmung auch gemeinsame Arbeitserfahrungen von Personen in eng zusammenarbeitenden Positionen Vorteile. Diese können durch

²⁶⁷ Vgl. Punkt B.III.2.

²⁶⁸ Letztendlich erweitert, ausgehend von der Tendenz zu einer Zusammenarbeit mit Bekannten, jede „erzwungene“ erstmalige Zusammenarbeit grundsätzlich den individuellen Pool und damit wiederum die Chancen im nächsten Projekt mit Bekannten zusammenzuarbeiten.

eigene Auswahlentscheidungen realisiert werden oder durch die Tendenz der Auswählenden zu einer eigenen wiederholten Zusammenarbeit, wobei sich ihre Kompetenz regelmäßig auf die engsten hierarchisch untergeordneten Arbeitsbeziehungen erstreckt. Hieraus resultiert zusätzlich ein Netz von Beziehungen mit gemeinsamen Arbeitserfahrungen und sozialen Bindungen, welches das Projekt stabilisiert.

C. Kooperationsprobleme in Spielfilmprojekten und alternative Kooperationsmechanismen

I. Kooperationsrisiko für den Produzenten im Spielfilmprojekt

1. Notwendigkeit des kooperativen Verhaltens der Filmschaffenden

Als primäres Ziel der Produktionsunternehmung bzw. eines Produzenten kann die Maximierung des Kapitalwertes angenommen werden. Die Erzielung von Einzahlungsüberschüssen erfolgt über die Produktion und den Absatz von Filmen, für die sie das unternehmerische Risiko tragen. In der Phase der Produktion fällt ein erheblicher Teil der Gesamtkosten eines Spielfilmprojekts an.¹ Daneben ist die Qualität des produzierten Films für seinen Markterfolg und damit die Rückflüsse des Projekts von zentraler Bedeutung. Zur Produktion von Spielfilmen ist die Mitwirkung einer Vielzahl verschiedener, selbständiger Filmschaffender notwendig. Sie haben wesentlichen Einfluß auf die Realisation des Projekts, dessen Gesamtkosten sowie die Qualität bzw. den Markterfolg des Films und sind somit die zentralen Produktionsfaktoren.² Aufgrund der weitreichenden technischen Interdependenzen bei der Produktion kann bereits ein einzelner Mitarbeiter durch negative Leistungen das Projekt gefährden.

Neben den fachlichen Fähigkeiten, den Kenntnissen sowie den Erfahrungen der Mitarbeiter ist ihre Bereitschaft zur Umsetzung dieser Fähigkeiten und Erfahrungen im Sinne des Projekts entscheidend.³ Beides gemeinsam determiniert die individuellen Leistungen. Bei mangelnder Bereitschaft sind vorhandene Fähigkeiten ohne Wert.⁴ Im folgenden steht dieser willensab-

¹ Vgl. *BDF* (1997), S. 13, 17.

² Vgl. *Faulkner/Anderson* (1987), S. 883 f.

³ Vgl. zur Unterscheidung z. B. *Spremann* (1990), S. 565. Beispiele für letzteres sind Anstrengung, Sorgfalt oder Fairness. Vgl. ebenso das Modell zur Arbeitsleistung von *Porter/Lawler* (vgl. *Lawler/Porter* (1967); *Porter/Lawler* (1968)), welche von den Fähigkeiten, dem Problemlösungsansatz und der Motivation abhängt.

⁴ Ebenso ist umgekehrt ein vorhandener Wille ohne Fähigkeiten für die Unternehmung ohne Wert. Da Fähigkeiten nicht kurzfristig veränderbar und Spielfilmprojekte nur von kurzer Dauer sind, müssen ausreichende Fähigkeiten durch Selektionsprozesse sichergestellt werden (vgl. *Spremann* (1990), S. 567). Die mit den Fähigkeiten verbundene Unsicherheit wird als Qualitätsunsicherheit bzw. Hidden characteristics bezeichnet (vgl. *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 85; *Spremann* (1990), S. 567).

hängige Teil des Verhaltens der Filmschaffenden im Mittelpunkt der Analyse. Er ist von den Projektbeteiligten kurzfristig veränderbar (Verhaltensrisiko), aber auch umgekehrt durch Maßnahmen des Produzenten beeinflussbar.

Aufgrund der weitreichenden Konsequenzen, die mit den Handlungen der Filmschaffenden für das Spielfilmprojekt verbunden sein können, stellt sich aus Sicht des risikotragenden Produzenten die Frage, inwieweit die Filmschaffenden die getroffenen Vereinbarungen einhalten⁵ und Handlungsspielräume nicht zum Nachteil des Projekts ausnutzen.⁶ Im positiven Fall wird dies als „kooperatives“ Verhalten bezeichnet, im negativen als „opportunistisches“ bzw. „nicht kooperatives“ Verhalten.⁷

Die weitreichenden Konsequenzen des Verhaltens der Mitarbeiter und das potentielle Kooperationsrisiko in Spielfilmprojekten zeigen sich auch an der Bedeutung der Auswahlkriterien für die Projektbeteiligten. Dabei wird der willensabhängigen Vertrauenswürdigkeit (mit 4,78) eine ebenso große Rolle zugewiesen wie den kurzfristig nicht veränderbaren fachlichen Fähigkeiten (mit 4,75).⁸

2. Relevanz der Ursachen von Kooperationsproblemen in Spielfilmprojekten

Neben den möglichen Konsequenzen ist zu fragen, inwieweit in Spielfilmprojekten überhaupt ein Kooperationsproblem für den Produzenten vorliegt. Der Analyse wird das Annahmensystem der Neuen Institutionenökonomik zugrundegelegt (vgl. Abb. C-1).⁹ Demnach sind die Ursachen für Kooperationsprobleme unterschiedliche Ziele der Transaktionspartner, deren

⁵ Falls die Vereinbarungen im Zuge von Umweltänderungen überholt sind, tritt an ihre Stelle ein Handeln getreu dem Geist der Zusammenarbeit (vgl. *Kaas* (1992), S. 894).

⁶ Fragen der rein sachlichen, technischen, finanziellen und zeitlichen Koordination der Teilleistungen der Beteiligten von Spielfilmprojekten werden weitgehend ausgeklammert (vgl. dazu z.B. *Pichert* (1975); *Nowka* (1983), S. 123–265). *Nowka* (1983), S. 258–265, erwähnt explizit die Controllingaufgabe von Filmproduktionsunternehmen, wobei er eine planungs- und kontrollorientierte Konzeption zugrundelegt. Im Unterschied steht hier der Verhaltenssteuerungsaspekt im Vordergrund, weshalb auf die umfassendere koordinationsorientierte Controllingkonzeption von *Küpper*, die zusätzlich organisatorische und personelle Aspekte einschließt, besser geeignet erscheint (vgl. z.B. *Küpper* (1988), S. 168 ff.; *Küpper* (1997), S. 12).

⁷ Kooperatives Verhalten bezeichnet somit ein Verhalten im Interesse des Produzenten bzw. seines Zielsystems. Vgl. zu möglichen Ausprägungen Punkt C.II.

⁸ Vgl. hierzu Punkt B.III.2.

⁹ Gemeint sind Principal-Agent-, Property-Rights- und Transaktionskostenansätze (vgl. zu einem Überblick *Picot* (1991); *Furubotn/Richter* (1991); *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 53 ff.

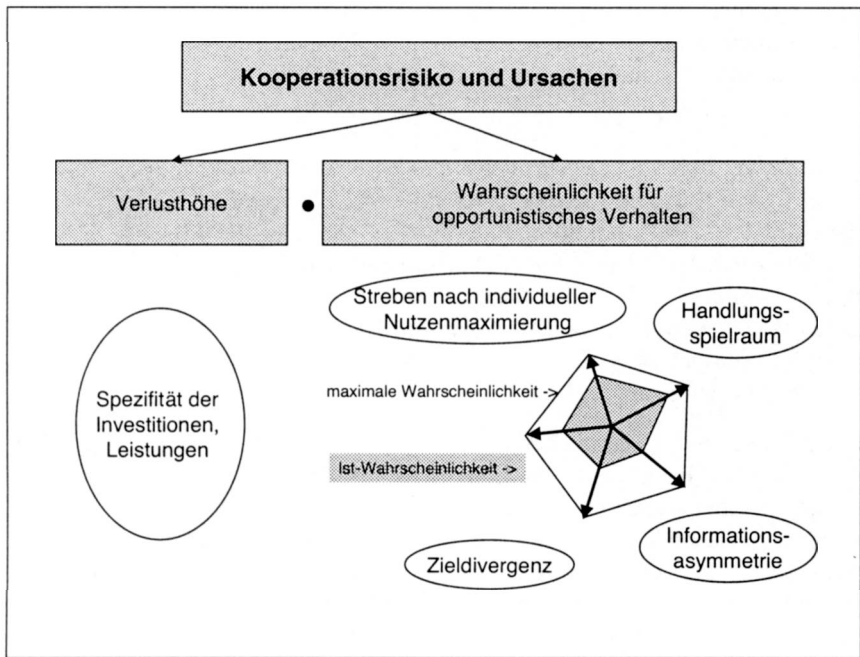


Abb. C-1: Dimensionen des Kooperationsrisikos

Streben nach individueller Nutzenmaximierung, bestehende Handlungsspielräume und Informationsasymmetrie.¹⁰ Für ein Kooperationsproblem ist das Vorliegen aller vier Ursachen notwendig. Um den individuellen Nutzen zu steigern, werden individuelle Ziele verfolgt. Bei abweichenden Zielen der Transaktionspartner besteht die Tendenz zu Lösungen, die nicht im beiderseitigen Interesse sind.¹¹ Es kommt zu einem opportunistischen Verhalten.¹² Abweichende Lösungen sind aufgrund der Handlungsspielräume möglich.

¹⁰ Vgl. z.B. *Williamson* (1985), S. 58 f.; *Ouchi* (1980), S. 130; *Jensen/Meckling* (1976). Unter Bezugnahme auf Principal-Agent-Ansätze vgl. *Breid* (1995), S. 823. Die Unterscheidung zwischen Informationsasymmetrie und Handlungsspielraum ist nicht ganz überschneidungsfrei, vgl. hierzu nachfolgend Punkte C.I.2.b), C.I.2.d).

¹¹ Ohne ein Streben nach individueller Nutzenmaximierung würden sich die Beteiligten bei ihren Entscheidungen nicht rational verhalten. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn Verhaltensweisen ohne Reflexion übernommen oder beibehalten werden. Unterschiedliche Ziele wären damit ohne Bedeutung, da sie nicht handlungsleitend sind.

¹² Vgl. *Williamson* (1975); *Ouchi* (1980), S. 131 f., 138; *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 39 f.

Informationsasymmetrien führen zu Unsicherheit, so daß u.U. vorbeugende Maßnahmen versagen. Die Kooperationsproblematik steigt tendenziell mit zunehmendem Ausmaß der einzelnen Faktoren.

*a) Individuelle Nutzenmaximierung der Filmschaffenden
und Zielfdivergenz mit dem Produzenten*

Nach Aussagen in den Interviews scheint eine individuelle Nutzenmaximierung unter den Filmschaffenden ebenso verbreitet wie unter den Beteiligten in anderen Branchen.¹³ Sogar die Neigung der Beteiligten im Stab von Spielfilmprojekten, sich einen Vorteil auch zum Nachteil anderer zu verschaffen, wird mit 2,92 als „normal“ eingestuft.¹⁴

Aufgrund der Zusammenarbeit einer Vielzahl von Transaktionspartnern verschiedener Fachrichtungen muß in Spielfilmprojekten mit einem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Ziele, Normen oder Werte gerechnet werden.¹⁵ Besonders naheliegend scheint die Diskrepanz zwischen dem Produzenten und den künstlerisch tätigen Teammitgliedern. Als Träger des Projektrisikos hat für den Produzenten trotz künstlerischer Interessen die ökonomische Effizienz des Projekts maßgebliche Bedeutung. Dagegen sind für die Stabmitglieder neben ihrer Entlohnung v.a die konkrete fachliche Aufgabe wichtig.¹⁶ Letzteres kann Konsequenz eines Strebens nach Selbstverwirklichung sein. Es besteht ein Hang zu technischer, handwerklicher und künstlerischer Vollkommenheit des Films. Da mit zunehmender Vollkommenheit die Kosten steigen, resultiert ein Zielkonflikt, wenn die zusätzliche Qualität nicht mehr durch einen Mehrgewinn gedeckt ist.

Sofern man den Produzenten der Gruppe der eher administrativ Tätigen zuordnet, weisen auf Zielfdivergenzen auch die im Vergleich zu den künstlerisch Tätigen unterschiedlich stark gewichteten Arbeitsmotive hin (z.B. Entscheidungsfreiheit).¹⁷ Selbst wenn die Produzenten stark künstlerische Motive besitzen, ist im Spielfilmbereich aufgrund des erhöhten Individualismus der Filmschaffenden¹⁸ mit unterschiedlichen Auffassungen hinsichtlich der fachlichen Aspekte zu rechnen. Dies scheint für Künstler plausibel. Im

¹³ Vgl. Interview P.

¹⁴ Vgl. Punkt B.III.3.b). Zudem bestätigen dies eine Reihe der folgenden Ergebnisse (vgl. z.B. Punkt C.II.).

¹⁵ Zur steigenden Heterogenität der Werte mit zunehmender Arbeitsteilung vgl. *Föhr/Lenz* (1992), S. 121 und die dort angegebene Literatur. Vgl. zur Unterschiedlichkeit der Aufgaben der Beteiligten von Spielfilmprojekten Punkt B.III.1.a).

¹⁶ Vgl. Punkt B.III.3.b).

¹⁷ Vgl. Punkt B.III.3.b).

¹⁸ Vgl. Punkt B.III.3.a).

folgenden werden Zieldivergenzen vor allem an dieser sachlichen Ebene fest gemacht.

Ebenso ist infolge des temporären Kontextes eine erhöhte Zieldivergenz zu erwarten, da die Beziehungen zu den Produzenten aufgrund des regelmäßigen Wechsels zeitlich begrenzt sind und somit auch die Möglichkeiten zu einer Angleichung der Ziele über Sozialisationsprozesse.¹⁹ Angesichts der damit verbundenen Unabhängigkeit der Filmschaffenden bzw. ihrem Status als Selbständige erscheint dies plausibel.

b) Ausmaß und Gründe von Handlungsspielräumen der Filmschaffenden

Die festgestellte individuelle Nutzenmaximierung der Filmschaffenden und ihre vom Produzenten abweichenden Ziele bergen ein Kooperationsrisiko, sofern Handlungsspielräume bestehen.²⁰ Sie steigen u.a. mit dem Ausmaß übertragener Entscheidungsrechte (Delegation), Mitentscheidungsrechte (Partizipation) oder auch Informationsversorgungsaktivitäten.²¹

In den für Spielfilmprojekte abgeschlossenen Arbeitsverträgen werden hinsichtlich der zu erbringenden Leistungen zumeist keine Konkretisierungen vorgenommen. Die Verpflichtung erfolgt für eine bestimmte Position (z.B. Kameramann). Geregelt sind u.a. der Zeitraum des Projekts, die Tagesgage, die tägliche Arbeitszeit, Überstunden, Urlaubsansprüche, Geheimhaltungs- sowie Mitwirkungspflichten an der Filmauswertung.²² Das Wissen um die mit der Position verbundenen Tätigkeiten und ihre Stellung im Gesamtprojekt resultiert aus einem impliziten Rollenverständnis, welches im Zuge der vergangenen Tätigkeiten in der Branche erworben wurde.²³

Eine Konkretisierung der Aufgaben für die einzelnen Positionen erfolgt in inhaltlicher Sicht im wesentlichen im Drehbuch, in zeitlicher im Drehplan und in finanzieller in Teilbudgets.²⁴ Diese Pläne sind Output des Planungssystems²⁵ in Spielfilmprojekten. Die einzelnen Aspekte werden als Ziele vorgegeben. Die inhaltliche Vorgabe im Drehbuch enthält Skizzen der

¹⁹ Vgl. detailliert Punkt D.II.2.

²⁰ Es müssen Handlungsalternativen vorliegen, die primär im eigenen Interesse und weniger im Interesse des Produzenten liegen.

²¹ Vgl. *Michaelis* (1988), S. 133.

²² Vgl. hierzu Manteltarifvertrag vom 1.1.96.

²³ Vgl. Punkt B.III.1.a).

²⁴ Vgl. *Nowka* (1983), S. 177 ff.

²⁵ Zum Begriff und seinen Elementen *Wild* (1974), S. 153 ff; *Küpper* (1997), S. 61 ff. Durch die Planung werden „... zukünftige Entscheidungs- und Handlungsspielräume eingegrenzt und strukturiert ...“, vgl. *Szyperski/Musshoff* (1989), Sp. 1436.

Einstellungen und Dialoge.²⁶ Dabei bleiben in qualitativer Hinsicht zahlreiche Ausgestaltungsspielräume. So stimmen insbesondere die Künstler „teilweise“ bis „überwiegend“ zu (3,39), daß die Arbeitsergebnisse deutlich anders aussehen würden, wenn eine andere Person ihre Teilaufgabe ausgeführt hätte.²⁷ Erst die konkrete Ausgestaltung verleiht einem Spielfilm sein individuelles Gesicht. Die möglichen Wege zur Erreichung der inhaltlichen Ziele werden durch die zur Verfügung gestellten zeitlichen und finanziellen Budgets begrenzt.²⁸ Insofern werden zwar bestimmte Handlungsalternativen ausgeschlossen, das Verhalten insoweit gesteuert, jedoch verbleibt ein weitreichender Spielraum für Entscheidungen, die primär im eigenen Interesse liegen.²⁹

Im Vergleich zu Forschungs- und Entwicklungsprojekten scheint der Detailliertheitsgrad der Vorgaben in Spielfilmprojekten höher. So kann bei der Filmproduktion regelmäßig auf bewährte handwerkliche und technische Methoden und Prozesse zurückgegriffen werden, wie z.B. bei der Kamerabedienung oder Lichtsetzung, was die Konkretisierbarkeit der Vorgaben erhöht.³⁰ Im Gegensatz dazu erfordert die Produktion technischer Innovationen möglicherweise auch im methodischen Bereich ein weitreichenderes Beschreiten neuer Wege. Unterstützt wird diese Hypothese durch den Wiederholungscharakter der Projekte im Spielfilmbereich.

Zudem sind detailliertere inhaltliche Vorgaben infolge der notwendigen Einheitlichkeit des Gesamtwerks³¹ und der abschließenden Integration der Teilleistungen bei der Aufzeichnung erforderlich. Letzteres und die mit jedem weiteren Drehtag verbundenen Kosten verlangen eine Terminplanung. Aus der regelmäßigen Kapitalknappheit resultiert die Beschränkung des finanziellen Rahmens in Form von Budgets. Insgesamt haben die detaillierteren und damit klareren Ziele Vorteile für die Projektsteuerung. Die Konkretisierung wird durch den relativ kurzfristigen Planungszeitraum und die Konzentration auf eine einzige Aufgabe erleichtert.

Unabhängig von diesen Gründen für einen gewissen Mindestgrad der Detaillierung der Vorgaben eröffnen sich jedoch bereits im Vorfeld für eine

²⁶ Vgl. zum betriebswirtschaftlichen Planungsgehalt des Drehbuchs *Nowka* (1983), S. 134–138.

²⁷ Vgl. Punkt B.III.1.a).

²⁸ Vgl. *Küpper* (1997), S. 294 ff.

²⁹ Im Gegensatz dazu könnten für bestimmte Situationen konkrete Handlungen vorgegeben werden, was als explizite Verhaltensnorm bezeichnet wird (vgl. *Hax* (1965), S. 73 ff.; *Laux/Liermann* (1993), S. 17 ff.) Zu weiteren Eingrenzungen kommt es durch implizite Verhaltenserwartungen oder Gewohnheiten, die jedoch trotzdem Spielräume bestehen lassen (Vgl. *Sydow* (1992), S. 178 und die dort angegebene Literatur).

³⁰ Vgl. Punkt B.III.1.a).

³¹ Vgl. *BVK* (1998), S. 39.

Vielzahl von Filmschaffenden weitere Handlungsspielräume durch ihre Mitwirkung bei der Festlegung der Vorgaben. So erfolgt in Spielfilmprojekten aufgrund der jeweiligen Fachkenntnisse und weitreichenden Interdependenzen die Ausgestaltung des Drehbuchs regelmäßig unter Einbeziehung des Regisseurs und in konkreten Fragen der einzelnen fachlichen Spezialisten.³² Ebenso wird bei der Festlegung der Teilbudgets das Know-how der „Abteilungsleiter“ genutzt, indem sie z.B. eigene Kalkulationen aufstellen.³³ Insofern haben die genannten Personen Einfluß auf die von ihnen letztendlich zu erreichenden bzw. zu verfolgenden Ziele. Da v.a. künstlerische Filmschaffende einen Nutzen aus der Entscheidungsfreiheit ziehen,³⁴ könnten sie bestrebt sein, ihre Kalkulationen möglichst großzügig zu gestalten. Weitere Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten bieten sich für eine Reihe von Beteiligten aufgrund des hohen Grads der Delegation und Partizipation im Rahmen der Auswahl der Mitarbeiter für Spielfilmprojekte. So ist es vorstellbar, daß befreundete Mitarbeiter ausgewählt werden, die für das Projekt selbst nicht optimal sind.

Somit werden insgesamt zahlreiche Handlungsspielräume für die Beteiligten von Spielfilmprojekten deutlich.³⁵ Dabei wird der Aussage, daß es zu einem Verhalten der Filmschaffenden im Interesse des Projekts kommt, da die individuell erzielbaren Vorteile aus einem abweichenden Verhalten nur gering sind, nur „teilweise“ zugestimmt (3,17).³⁶ Dies weist auf Handlungsalternativen hin, die ausreichend Anreize bieten, sich opportunistisch zu verhalten.³⁷

Aufgrund der bestehenden Risiken, die mit den Freiräumen verbunden sind, stellt sich die Frage, welche Gründe, insbesondere welche Vorteile, aus Sicht des Produzenten für die bewußte Aufrechterhaltung von Handlungsspielräumen für die Projektbeteiligten sprechen. Zum einen kann durch Delegation und Mitwirkung ein möglicherweise besserer Informationsstand der Transaktionspartner für das Spielfilmprojekt genutzt werden. Mit Informationsvorteilen ist insbesondere aufgrund der Spezialisierung vieler Mitwirkender zu rechnen. So ist im Falle der Mitwirkung bei der Besetzung von

³² Vgl. in bezug auf den Chef-Kameramann BVK (1998), S. 40.

³³ Vgl. Interview L.

³⁴ Vgl. Punkt B.III.3.b).

³⁵ Auf eher implizite „Handlungsspielräume“, die Folge einer mangelnden Beobachtbarkeit oder Beurteilbarkeit von Leistungen sind, wird unter Punkt C.I.2.d) eingegangen.

³⁶ Im Vergleich mit der Zustimmung zu alternativen Gründen für ein kooperatives Verhalten ist dieser Wert als niedrig einzustufen. Darunter stimmt ein Befragter von 62 „gar nicht“ überein, 15 „wenig“, 20 „teilweise“, 21 „überwiegend“ und 3 „voll“.

³⁷ Diese Interpretation wird durch das festgestellte Ausmaß von tatsächlichem opportunistischem Verhalten in Spielfilmprojekten unter Punkt C.II. unterstützt.

Positionen, mit denen man eng zusammenarbeiten muß, eine bessere Auswahl wahrscheinlich, da man aufgrund der fachlichen Nähe die Anforderungen besser kennt, sowie oftmals bereits mögliche Kandidaten und deren Qualitäten. Durch den damit einhergehenden Einfluß auf das eigene Arbeitsumfeld könnte die Arbeitsmotivation steigen.³⁸ Sie scheint auch aufgrund des Strebens der Filmschaffenden nach Entscheidungsfreiheit, größerer Verantwortung und Selbstentfaltung zu steigen.³⁹ Daneben fördern die Freiräume die Entfaltung von Kreativität, welche für den Absatz der Filme und die Unsicherheiten bei der Produktion notwendig ist.⁴⁰

Gegen einen hohen Detaillierungsgrad von Vorgaben spricht zuletzt der damit verbundene Koordinationsbedarf für die Produktionsunternehmung. Neben begrenzten Kapazitäten, u.a. infolge der Finanzierungs- und Absatzproblematik, scheint dies aufgrund der zu erwartenden regelmäßigen Änderungen in Spielfilmprojekten wenig effizient. Ein Teil der Koordinations-tätigkeiten wird somit direkt auf die Ausführenden vor Ort verlagert. Aufgrund deren besserer Kenntnis der Zusammenhänge und der früher anfallenden Informationen scheint eine direkte gegenseitige Abstimmung im Bedarfsfall fundierter, schneller und damit flexibler⁴¹.

Die beschriebenen Vorteile von Handlungsspielräumen können einen Ausgleich zu den daraus entstehenden Kooperationsrisiken bilden. Daneben können letztere durch Kooperationsmaßnahmen eingedämmt werden. Diesbezügliche Alternativen und ihre Relevanz im Spielfilmbereich sind Gegenstand der nachfolgenden Diskussion.

c) Hold up-Problem infolge der Abhängigkeit des Produzenten von den Filmschaffenden

Bei im nachhinein vollkommenen Informationen über die tatsächlichen Leistungen resultiert nur dann ein Kooperationsproblem, wenn eine Abhängigkeit vom Transaktionspartner (Filmschaffenden) vorliegt.⁴² Dabei be-

³⁸ So können die Administrativen die von ihnen bevorzugten unbekannten Mitarbeiter wählen und Künstler eher Bekannte (vgl. Punkt B.III.3.b)). Zur Motivation vgl. z.B. die empirische Studie von *van Zelst* (1952) im Handwerksbereich, bei der eine Auswahl von Mitarbeitern durch enge Kollegen anstatt durch das Management zu einer höheren Zufriedenheit in der Gruppe führt.

³⁹ Vgl. Punkt B.III.3.b).

⁴⁰ Vgl. zur Notwendigkeit von Freiräumen im Spielfilmbereich aufgrund der künstlerischen Teilleistungen *Nowka* (1983), S. 123 f. Die Kreativität kann u.a. durch die im Zuge der Ausgestaltung der Freiräume notwendige Auseinandersetzung mit Kollegen gefördert werden.

⁴¹ Vgl. zur Flexibilität durch Schnelligkeit *Janssen* (1997), S. 15 ff.

⁴² Vgl. *Spremann* (1990), S. 569; *Dietl* (1993), S. 141. Zur Abgrenzung von Hold up und Moral hazard als zwei Arten von Kooperationsproblemen vgl. z.B.

steht für diesen die Möglichkeit des „Hold up“⁴³, indem er die Abhängigkeit ausnützt.⁴⁴ Die Abhängigkeit resultiert aus der Spezifität der Leistungen des Filmschaffenden für den Produzenten⁴⁵ oder Investitionen des Produzenten, die spezifisch sind⁴⁶. Dies determiniert den möglichen Opportunismusgewinn des Filmschaffenden, den er bei Nachverhandlungen, ohne daß er einen Abbruch der Beziehung fürchten muß, abschöpfen kann. Die Höhe des möglichen Gewinns entspricht dem Anreiz zu einem opportunistischen Verhalten. Umgekehrt ist dies der maximal mögliche Verlust des Produzenten.

Die Lösung des Hold up-Problems erfolgt über einen Machtausgleich.⁴⁷ Es geht um die umgekehrte Abhängigkeit der Filmschaffenden vom Produzenten. Dabei wird die Anreizsituation der Filmschaffenden so weit verschoben, daß ein opportunistisches Verhalten für sie nicht mehr vorteilhaft ist. Aufgrund des angenommenen rationalen Verhaltens stehen zukünftige Konsequenzen im Mittelpunkt. Maßnahmen wären z. B. Vertragsstrafen oder der Verlust von Folgebeschäftigungen bei Androhung des Abbruchs der Beziehung.⁴⁸ Insofern kann ein Grund für das Hold up-Problem auch darin gesehen werden, daß dem Produzenten nicht ausreichend wirksame Ressourcen zur Verfügung stehen, die er einem möglichen opportunistischen Verhalten entgegensetzen kann, um dieses zu verhindern.⁴⁹

Spremann (1990), S. 565 f., 568–572; *Alchian/Woodward* (1988), S. 68; *Breid* (1995), S. 825. Grundsätzlich sind die Transaktionspartner wechselseitig abhängig. Ein Problem besteht dann, wenn ein Transaktionspartner „netto“ abhängig ist.

⁴³ Vgl. *Goldberg* (1976), S. 439–441; *Alchian/Woodward* (1987), S. 130 f.; *Milgrom/Roberts* (1992), S. 136.

⁴⁴ Gründe für die Ausnutzung können ein bewußtes opportunistisches Handeln zur Maximierung des individuellen Nutzens, ein bewußtes Handeln zum Ausgleich von im Verlauf entstandenen individuellen Nachteilen oder aber unbeabsichtigte Entscheidungen sein (vgl. *Spremann* (1990), S. 570).

⁴⁵ Vgl. zur Relevanz des Transaktionsmerkmals „Spezifität“ für die Hold up-Problematik *Alchian/Woodward* (1987), S. 130 f.; *Alchian/Woodward* (1988), S. 67 f. Diese Art der Spezifität bezieht sich auf die eingeschränkte Zahl von alternativen Transaktionspartnern für die Aufgabe („small-numbers-Situation“ vgl. *Picot/Franck* (1993), S. 188).

⁴⁶ Insofern sind Investitionen getätigt worden, die gar nicht oder nur mit Verlusten rückgängig gemacht werden können und deren Amortisation von den Leistungen des Transaktionspartners abhängen (vgl. *Spremann* (1990), S. 569). Die Auszahlungen sind „sunk costs“ (zum Begriff vgl. *Spremann* (1990), S. 569; *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 86; *Alewel* (1994), S. 156). Vgl. auch den Begriff von „commitments“ als irreversible Entscheidungen *Pedell* (1999); *Breid* (1995), S. 825.

⁴⁷ *Spremann* (1990), S. 569, spricht von Immunisierung. Vgl. auch *Alewel* (1994), S. 63–66.

⁴⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen bei *Spremann* (1990), S. 580, obgleich er als Lösungsmechanismen für Hold up explizit den Eigentumserwerb und Autorität in den Vordergrund stellt.

Bei Hold up existiert ex ante eine Informationsasymmetrie darüber, wie sich der Agent verhalten wird (Hidden intention).⁵⁰ Dies kann dahingehend konkretisiert werden, daß die Art des Entscheidungsverhaltens des Transaktionspartners (z.B. rationaler Entscheider)⁵¹ und seine Anreizsituation unsicher sind. Letzteres ist Folge des Fremdurteils und der Prognoseunsicherheit über die zukünftige Situation. Selbst wenn zu Beginn der Zusammenarbeit ein Machtgleichgewicht vorliegt, kann sich die Situation durch Umweltänderungen verschieben. Die Unsicherheit über die Umwelt ist somit eine Ursache für die Entstehung von Abhängigkeitsverhältnissen.⁵²

Grundsätzlich besteht für den Produzenten aufgrund der Notwendigkeit einer Zusammenarbeit mit Dritten, um ein Spielfilmprojekt zu realisieren, und der weitreichenden Konsequenzen, welche die Leistungen einzelner Mitarbeiter für das Gesamtprojekt haben können, eine Abhängigkeit.⁵³ Mit der Auswahl z.B. eines Regisseurs oder Kameramanns trifft er eine während des aktuellen Projekts im allgemeinen irreversible Entscheidung. Grund ist die individuelle Handschrift, die v.a. künstlerische Filmschaffende dem Film verleihen,⁵⁴ weshalb bei einem Austausch ein Bruch im Erscheinungsbild des Films sichtbar werden würde. Es drohen Absatzeinbußen. Zumindest aber ist mit zusätzlichen Kosten durch die mit der Beschaffung von Ersatz und erneuten Einarbeitungszeit verbundenen Erhöhung der Projektdauer zu rechnen.⁵⁵ Daneben resultiert im Spielfilmbereich in einigen Fällen eine Abhängigkeit aufgrund eines hohen Spezialisierungsgrads der Filmschaffenden bzw. einer nicht ausreichenden Zahl alternativer Besetzungen. Hier scheitert die Auswechslung neben den Spezifika des Produkts „Film“ an fehlenden personellen Alternativen. Die Spezifität ist arbeitsmarktbedingt.

⁴⁹ Vgl. hierzu die Beispiele bei *Spremann* (1990), S. 569. Gemeint sind Ressourcen, die durchsetzbar sind und den Nutzen des Transaktionspartners verändern, ihn insofern treffen. Die ebenfalls notwendige Beurteilbarkeit der Leistungen ist annahmegemäß gegeben. Die Abhängigkeit zeigt sich darin, daß für den Filmschaffenden die Vorteile aus einem opportunistischen Handeln größer sind als die erwarteten Nachteile aus den Reaktionen auf das offensichtliche Verhalten.

⁵⁰ Vgl. *Dietl* (1993), S. 141; *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 86.

⁵¹ Im folgenden wird diese Unsicherheit aufgegeben, da als grundlegende Absicht der Filmschaffenden ein intendiert rationales Entscheidungsverhalten zur Maximierung des individuellen Nutzens unterstellt wird. Wie gezeigt wurde, scheint dies für Filmschaffende gegeben.

⁵² Vgl. *Spremann* (1990), S. 569.

⁵³ Vgl. die Notwendigkeit des kooperativen Verhaltens in Punkt C.I.1. und das beschriebene Verhältnis zwischen der Verlustgefahr für den Produzenten und den Anreizen für den Filmschaffenden.

⁵⁴ Vgl. Punkt B.III.1.a).

⁵⁵ In bezug auf letzteres vgl. *Alewell* (1994), S. 63.

Zudem ist infolge des temporären Kontextes im Spielfilmbereich trotz festgestellter wiederholter Zusammenarbeit die gemeinsame Zukunft u.a. von Produzent und Vertragspartnern im Vergleich zu traditionellen längerfristigen Vertragsbeziehungen beschränkt.⁵⁶ Insofern scheint das Potential des Produzenten zur Verringerung der Hold up-Problematik durch Machtausgleichsmechanismen begrenzt, da das zukünftige Sanktions- bzw. Honorierungspotential des Produzenten in Form von möglichen Folgebeschäftigungen verringert ist.⁵⁷ Daneben impliziert die ex ante Befristung der einzelnen Projektbeziehungen bzw. die einseitige Beendbarkeit der gesamten Beziehung zwischen Produzent und einzelnen Filmschaffenden eine Endlichkeit, die in spieltheoretischen Modellen bei einem rationalen rekursiven Schluß ein kooperatives Verhalten im aktuellen Spiel verhindert. Umgekehrt verweist *Schauenberg* unter Bezugnahme auf dynamische spieltheoretische Ergebnisse auf die mögliche Rationalität dauerhafter, längerfristiger und ex ante unbefristeter Kooperationen.⁵⁸

Insofern scheinen viele der Filmschaffenden im Projekt einen gewissen Handlungsspielraum zu besitzen, um ihren eigenen Nutzen zu steigern, ohne daß sie Gefahr laufen, ausgewechselt zu werden. Sie können bessere Konditionen fordern (mehr Budget, Entlohnung) oder ihre Kompetenzen teilweise ungestraft überschreiten. Die Ausführungen weisen auf eine Hold up-Gefahr für den Produzenten hin.

d) Moral hazard-Problem infolge von Beurteilungsunsicherheiten der Leistungen der Filmschaffenden

Im Falle einer Informationsasymmetrie über die Leistungen der Vertragspartner bestehen Verhaltensspielräume, die dieser (Filmschaffende) zum eigenen Vorteil ausnützen kann.⁵⁹ Dies wird als Moral hazard-Problem bezeichnet.⁶⁰ Die Anstrengung kann reduziert werden, ohne daß mit Konsequenzen gerechnet werden muß.⁶¹ Im Extremfall, wenn negative Leistungen gar nicht feststellbar sind, gehen von Pfändern, Vertragsstrafen oder einer nachträglich angedrohten Reduzierung der Bezahlung keine Anreize zu einem kooperativen Verhalten aus. Hieran zeigt sich, daß mit zunehmender Beurteilungsunsicherheit der Leistungen gleichfalls die Effizienz von An-

⁵⁶ Vgl. Punkt B.II.2.

⁵⁷ Vgl. zur Kooperationsproblematik in temporären Systemen Punkt A.II.

⁵⁸ Vgl. *Schauenberg* (1991), S. 346.

⁵⁹ Vgl. *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 86; *Spremann* (1990), S. 571; *Küpper/Weber* (1995), S. 148.

⁶⁰ Vgl. *Spremann* (1990), S. 566, 571 f.; *Alchian/Woodward* (1988), S. 68; *Eisenhardt* (1989), S. 61.

⁶¹ Vgl. hierzu auch *Vogt* (1997), S. 32.

reizsystemen sinkt.⁶² Ebenso ist die Wirkung von Prämiensystemen eingeschränkt, wenn sich in den Bemessungsgrundlagen neben den eigenen Leistungen auch unsichere externe Faktoren niederschlagen (z.B. Unternehmensergebnis). Zum einen können trotz hoher Anstrengung Prämien ausbleiben, da sich externe Faktoren negativ auswirken. Zum anderen können Prämien trotz schlechter Leistungen gezahlt werden, da die externen Faktoren günstig sind oder diese für schlechte Ergebnisse verantwortlich gemacht werden.

Die Anreizsysteme stellen letztendlich Machtausgleichsmechanismen für eine Hold up-Problematik dar. Durch Beurteilungsschwierigkeiten wird ihre Wirksamkeit und damit ihre Ausgleichsfunktion beeinträchtigt. Das ursprüngliche Hold up-Problem wird durch Moral hazard verstärkt. Damit es zu einem kooperativen Verhalten kommt, müssen somit die erwarteten zukünftigen Konsequenzen ausreichend hoch und die Leistungen, auf welche die Reaktionen erfolgen, ausreichend beurteilbar sein.⁶³ Da in der Realität regelmäßig Beurteilungsunsicherheiten bestehen, zeigt sich die enge Verbindung zwischen Moral hazard- und Hold up-Problematik.

In Spielfilmprojekten ist infolge der arbeitsteiligen Zusammenarbeit und insbesondere aufgrund der Vielzahl verschiedener, spezialisierter Transaktionspartner mit einer eingeschränkten Beurteilbarkeit der jeweiligen Leistungen durch den Produzenten zu rechnen. Im allgemeinen wird angenommen, daß der Informationsnachteil mit zunehmender Komplexität der Leistungen und Situation, wachsender Unsicherheit und Neuheit steigt.⁶⁴ Die Durchführung von Spielfilmprojekten stellt eine komplexe Aufgabe dar und weist ebenso wie viele der Teilleistungen einen gewissen Neuheitsgrad auf.⁶⁵ Insofern ist in bezug auf die Filmschaffenden mit Moral hazard-Problemen zu rechnen.⁶⁶

Zudem kann die im temporären Kontext von Spielfilmprojekten begrenzte Vergangenheit der Vertragsbeziehungen im Vergleich zu längerfristigen Beziehungen eine geringere Kenntnis des Transaktionspartners bedeuten, was eine schwierigere Beurteilung seiner Leistungen zur Folge haben kann. So stellt sich bei längerfristigen Beziehungen im Durchschnitt der Erwartungswert nicht beobachtbarer, unsicherer Umweltzustände ein, womit ein Schluß auf die zugrundeliegenden Leistungen möglich wird.⁶⁷

⁶² Dies wird in Principal-Agent-Ansätzen deutlich. Vgl. zum Beitrag agencytheoretischer Ansätze zur Gestaltung effizienter Anreizsysteme *Breid* (1995), S. 821 ff.

⁶³ Beide Aspekte sind im folgenden Voraussetzungen für die Wirksamkeit „leistungskontrollbasierter“ Kooperationsmechanismen (vgl. Punkte C.III.1. und E.I.2.).

⁶⁴ Vgl. *Rößl* (1994), S. 269 f.

⁶⁵ Vgl. Punkte B.III.1.a) und B.III.1.b).

⁶⁶ Vgl. zu einer detaillierten Analyse Punkt E.II.2.

⁶⁷ Vgl. *Lambert* (1983).

II. Ausmaß verschiedener Schwierigkeiten im Verlauf von Spielfilmprojekten

Aufgrund der zuvor festgestellten Handlungsspielräume der Beteiligten von Spielfilmprojekten, ihrer Eigennutzmaximierung, der Hinweise auf ihre vom Produzenten abweichenden individuellen Ziele, der Abhängigkeit des Produzenten von ihren Leistungen und dessen Beurteilungsunsicherheiten über ihre Leistungen ist in Spielfilmprojekten für den Produzenten mit einem Kooperationsrisiko zu rechnen. Das Risiko scheint durch den temporären Kontext, die begrenzte Vergangenheit und Zukunft der Beziehungen zwischen dem Produzenten und seinen Vertragspartnern bzw. deren Selbstständigkeit, erhöht. Die grundsätzlichen Vorteile einer Produktion auf Basis temporärer Systeme sind somit gefährdet. Im folgenden soll empirisch untersucht werden, inwieweit es in Spielfilmprojekten tatsächlich zu einem opportunistischem Verhalten kommt.

Nach Einschätzung der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter zeigen durchschnittlich 13% der Projektbeteiligten ein opportunistisches Verhalten, indem sie auch Entscheidungen treffen, die im eigenen, aber nicht voll im Interesse des Produzenten bzw. Projekts liegen (vgl. Abb. C-2). Dies entspricht bei der festgestellten durchschnittlichen Stabsgröße von 50 Personen⁶⁸ ca. 5 Mitarbeitern je Spielfilmprojekt, die sich opportunistisch verhalten. Gleichzeitig zeigt dies jedoch, daß sich umgekehrt die Mehrzahl der Beteiligten im Stab von Spielfilmprojekten kooperativ verhält. Insofern scheint die Kooperationsproblematik im Verlauf der Zusammenarbeit in Spielfilmprojekten weitaus geringer als analytisch abgeleitet.

Zur Validierung des Ergebnisses wurde nach weiteren Schwierigkeiten in Spielfilmprojekten gefragt, die Folge von opportunistischem Verhalten sein können oder als ein solches interpretiert werden können.⁶⁹ So kann sich ein opportunistisches Verhalten in einem geringen Arbeitseinsatz äußern. Ein solcher wird mit 9% noch weniger Projektbeteiligten zugeschrieben. Das Ergebnis wird durch die Interviews gestützt, wonach der Arbeitseinsatz in Spielfilmprojekten allgemein als sehr hoch beschrieben wird.⁷⁰ Eine schwierige Zusammenarbeit tritt bei 14% der Beteiligten auf. Hierfür scheint der erhöhte Individualismus der Filmschaffenden mitverantwortlich zu sein.⁷¹ Zudem können qualitativ unzureichende Arbeitsergebnisse neben

⁶⁸ Vgl. Punkt B.I.2.

⁶⁹ Auf den engen Zusammenhang weisen hohe statistische Korrelationen zwischen 0,62** (geringer Arbeitseinsatz) und 0,73** (schwierige Zusammenarbeit) hin.

⁷⁰ Vgl. Interview L, R.

⁷¹ Vgl. Punkt B.III.3.a).

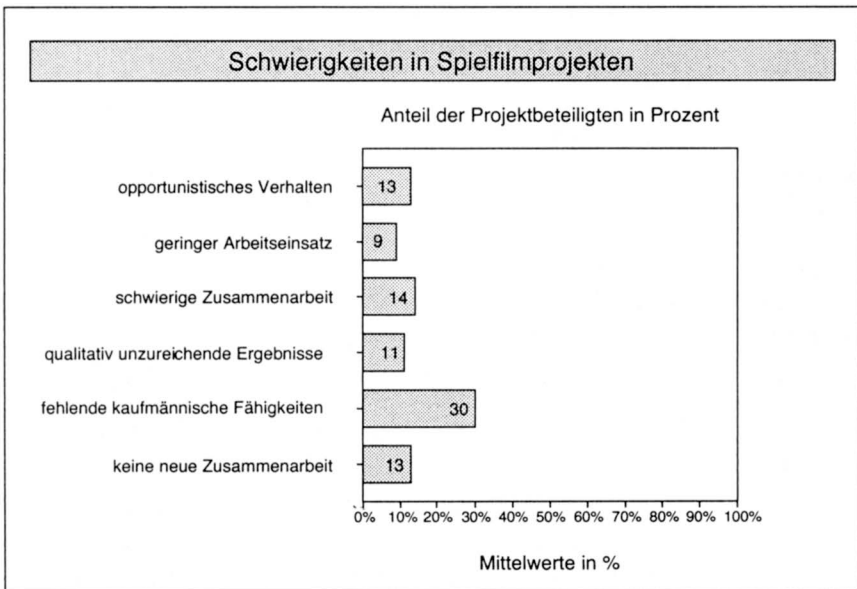


Abb. C-2: Schwierigkeiten in Spielfilmprojekten

mangelnden Fähigkeiten Folge eines opportunistischen Verhaltens sein. Sie werden 11% des Stabs zugeschrieben.⁷² Selbst wenn man den Fall ausschließt, daß Mitarbeiter mit unzureichenden Qualifikationen ausgewählt werden, bewegt sich die Zahl derer, die gewollt schlechte Ergebnisse abliefern, auf einem niedrigen Niveau. Insgesamt würden die Befragten durchschnittlich 13% aufgrund ihrer gezeigten Leistungen nicht mehr einstellen.⁷³ Bei 87% der Mitarbeiter ist das Konfliktniveau somit nicht so hoch,

⁷² Zum Vergleich besitzen 30% unzureichende kaufmännische Fähigkeiten. Dies scheint damit erklärbar, daß den kaufmännischen Aspekten bei der Auswahl auch nur eine relativ niedrige Bedeutung beigemessen wird (vgl. Punkt B.III.2.).

⁷³ Die Korrelationen zwischen dem Anteil derer, mit denen eine zukünftige Zusammenarbeit vermieden wird, und einzelnen Schwierigkeiten können dabei als Hinweise auf die Bedeutung verschiedener Aspekte bei der Entscheidung, nicht mehr zusammenzuarbeiten, gewertet werden. Insgesamt zeigen sich durchgehend deutliche statistische Zusammenhänge. So ergibt sich in bezug auf qualitativ unzureichende Ergebnisse der höchste Wert mit 0,85**, bei einer schwierigen Zusammenarbeit 0,75** und im Hinblick auf opportunistisches Verhalten 0,71**. Im Gegensatz dazu zeigt sich v.a. hinsichtlich fehlender kaufmännischer Fähigkeiten ein im Vergleich geringerer Wert von 0,49**. Insofern werden die Ergebnisse zur zentralen Bedeutung der fachlichen Fähigkeiten, Teamfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit bei der Auswahl bestätigt (vgl. Punkt B.III.2.).

daß keine weitere Zusammenarbeit beabsichtigt wird. Aufgrund des deutlichen Willens zum Abbruch der Beziehung bei unzureichenden Leistungen,⁷⁴ weist dies darauf hin, daß sich die verschiedenen Probleme bei einzelnen Mitarbeitern häufen. Die Gesamtleistung der Mehrzahl der Filmschaffenden in Spielfilmprojekten ist somit überzeugend. Dies schließt ein kooperatives Verhalten ein. Insofern unterstützen auch die weiteren Ergebnisse den oben festgestellten niedrigen Anteil von Beteiligten mit einem opportunistischen Verhalten.

Tatsächlich muß mit einem etwas höheren Anteil gerechnet werden, da ein der Branche gegenüber loyales Antwortverhalten wahrscheinlich ist und sich die angegebene Zahl vermutlich auf die beobachteten Verstöße bezieht, daneben jedoch noch weitere Fälle unentdeckt geblieben sein können. Wie die Diskussion bei Moral hazard zeigt, sind gerade in Situationen, in denen die Leistungen nicht beurteilt werden können, die Anreize zu einem opportunistischen Verhalten hoch. Trotzdem scheint die Aussage zuverlässig, daß sich eine deutliche Mehrheit der Beteiligten an Spielfilmprojekten im Interesse des Produzenten verhält.⁷⁵

Dies steht im Gegensatz zur analytisch abgeleiteten Problematik. Der Unterschied scheint in den unterschiedlichen Meßzeitpunkten begründet, wobei oben eher die grundsätzliche Situation in der Filmbranche betrachtet wurde, hier jedoch die Schwierigkeiten im Zeitpunkt der Zusammenarbeit erhoben wurden. Dabei können zwischenzeitlich verschiedene Mechanismen und vorbeugende Kooperationsmaßnahmen wirksam geworden sein, welche die Kooperationsproblematik in Spielfilmprojekten verringern.

Hieran läßt sich die zentrale Forschungsfrage für die weitere Analyse festmachen. Es gilt herauszuarbeiten, welche Mechanismen und Maßnahmen im Spielfilmbereich die ursprünglich abgeleitete Kooperationsproblematik in Spielfilmprojekten verringern bzw. eine kooperative Zusammenarbeit einer Vielzahl verschiedener, spezialisierter Selbständiger mit unterschiedlichen Zielen, individueller Nutzenmaximierung, Handlungsspielräumen und Informationsasymmetrien im Kontext einer im Vergleich zur klassischen Unternehmung begrenzten gemeinsamen Vergangenheit und begrenzten gemeinsamen Zukunft unterstützen. Im Mittelpunkt stehen Kooperationsmaßnahmen, die auch bei einer erstmaligen Zusammenarbeit wirksam sind. Auf ihre Existenz weist der im Vergleich zum mittleren Anteil wiederholter Vertragsbeziehungen⁷⁶ niedrigere Anteil mit opportunistischem Verhalten hin.

⁷⁴ Vgl. Punkt E.IV.2.b)(3).

⁷⁵ Für ein geringes Niveau spricht, daß Filmprojekte nur dann durchgeführt werden, wenn die Risiken geringer sind als die Chancen.

⁷⁶ Vgl. Punkt B.II.1.

Die Existenz einer grundsätzlichen Kooperationsproblematik in Spielfilmprojekten wird durch den empirischen Befund somit nicht bestritten. Vielmehr belegt der festgestellte Anteil derjenigen, die ein opportunistisches Verhalten aufweisen, die Relevanz der Kooperationsproblematik in Spielfilmprojekten. Er kann als nicht vermeidbares Verhaltensrisiko interpretiert werden. Die Bedeutung wird durch die möglichen weitreichenden Konsequenzen für das gesamte Projekt unterstrichen.

III. Alternative Mechanismen zur Sicherung eines kooperativen Verhaltens

1. Abgrenzung von zielangleichenden und leistungskontrollbasierten Kooperationsmechanismen

Das mit einer Transaktion verbundene Opportunismusrisiko hat entweder direkt durch die Nichterreichung der Projektziele und die damit verbundenen Anpassungskosten Einfluß auf die Transaktionskosten oder indirekt ex ante über das Ergreifen von Maßnahmen zur Sicherung des Erreichens der Projektziele.⁷⁷ Hierbei besteht ein Trade-off zwischen notwendigen Anpassungen nach dem Schadensfall und ex ante eingesetzten Instrumenten zur Vermeidung des Schadensfalls.⁷⁸ Über das Verhältnis der Heilungs- und Vorbeugungsmaßnahmen entscheidet ihr Effizienzverhältnis.

In bezug auf Vorbeugungsmaßnahmen zeigen die Ursachen für die Kooperationsproblematik und deren Zusammenhänge gleichzeitig mögliche Lösungsansätze auf. Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden dazu als Mittel-Ziel-Beziehungen interpretiert. Grundsätzlich sind aufgrund der gemeinsamen Verursachung alternativ eine Verringerung der Handlungsspielräume, der Eigennutzorientierung, der Informationsasymmetrie über die aktuellen Leistungen, der Abhängigkeit oder der Zielkonflikte als Lösungen vorstellbar. Im folgenden werden die Eigennutzorientierung und die Handlungsspielräume als exogen gegeben angenommen. Ersteres rückt eine rein ökonomische Argumentation in den Vordergrund.⁷⁹

Als Lösungswege stehen somit die Verringerung der Zieldivergenzen einerseits und die Verringerung der Informationsasymmetrien über die Leistungen sowie der Abhängigkeit andererseits im Mittelpunkt. Aufgrund

⁷⁷ Im Hinblick auf die zentrale Rolle des opportunistischen Verhaltens bei der Transaktionsgestaltung vgl. *Rößl* (1994), S. 305.

⁷⁸ Vgl. *Rößl* (1994), S. 258. Zum Beispiel sind die Kosten der Informationsbeschaffung im Zuge der Auswahlprozesse von den Risiken einer Entscheidung unter Unsicherheit abzuwägen (vgl. *Spremann* (1990), S. 568).

⁷⁹ Die Plausibilität dieser Annahme im Spielfilmbereich zeigen die vorherigen Ergebnisse in Punkt C.I.2.a).

ihrer Interdependenzen werden die letzten beiden Aspekte zusammengefaßt.⁸⁰ Eine grundsätzliche Veränderbarkeit aller Faktoren scheint realistisch. Die beiden Kooperationsmechanismen bzw. -maßnahmen⁸¹ unterscheiden sich in ihren Ansatzpunkten, Wirkungsweisen und somit Anwendungsbereichen. Im folgenden wird die Verbreitung dieser Einteilung in unterschiedlichen Forschungsrichtungen und die Wirkungsweise (Mechanismus) aufgezeigt. Daneben erfolgt eine Zuordnung verschiedener Maßnahmen.

In entsprechender Weise unterscheidet *Ouchi* zwei grundlegende Strategien zur Steuerung der Mitarbeiter in Unternehmungen („control strategies“).⁸² Die eine Möglichkeit bilden die Beurteilung von Leistungen („performance evaluation“) unter Zuhilfenahme von Kontrollen („monitoring“) und eine Reaktion mit Belohnungen oder Sanktionen auf die festgestellten Leistungen („rewarding performance“). Die Anstrengung im Sinne der Unternehmung wird dadurch gesichert, daß die Gegenleistung bzw. der individuelle Nutzen der Mitarbeiter von der von ihnen gezeigten Leistung bzw. dem Ausmaß, mit dem diese im Interesse der Unternehmung ist, abhängig ist. Bei Antizipation dieser Abhängigkeit der Gegenleistung von der Leistung, rationaler Entscheidungsfindung, unternehmenszielbezogener Reaktion und ausreichender Beurteilungsmöglichkeit der tatsächlichen Leistungen kann eine Steuerung in Richtung eines kooperativen Verhaltens erfolgen. Dies entspricht der zuvor im Zusammenhang mit der Moral hazard- und Hold up-Problematik geschilderten Wirkungsweise von Macht- ausgleichsmechanismen, deren Anreizwirkung durch Beurteilungsunsicherheiten der Leistungen beeinträchtigt wird.⁸³ Letzteres ist weitgehend unabhängig von der Art der Reaktionen (z.B. Vertragsstrafen, Ablehnung einer Folgebeschäftigung). Aufgrund dessen werden Kooperationsmaßnahmen, denen diese Wirkungsweise zugrundeliegt und deren Wirksamkeit von Informationen über die Leistungen abhängt, im folgenden als „leistungskontrollbasiert“ bezeichnet.⁸⁴

⁸⁰ Vgl. Punkt C.I.2.d) und im folgenden.

⁸¹ Der Begriff des Koordinationsmechanismus schließt zusätzlich Maßnahmen für eine sachlich-technische Abstimmung von Teilaspekten ein (Sachinterdependenzen), bei denen von Informationsasymmetrien und Zielkonflikten ausgehende Probleme nicht im Vordergrund stehen. Letztere und die damit verbundenen Verhaltensinterdependenzen sind zentraler Gegenstand von Kooperationsmechanismen. Zur Unterscheidung von Sach- und Verhaltensinterdependenzen als Gegenstand des Controlling vgl. *Küpper* (1997), S. 31 f., 37 ff. Controllinginstrumente, die sich auf den Kooperationsaspekt beziehen, finden sich v.a. im Personalführungssystem (vgl. *Küpper* (1997), S. 26–28).

⁸² Vgl. zum Folgenden *Ouchi* (1979), S. 833–848; *Ouchi* (1980), S. 135; *Eisenhardt* (1985), S. 135 f.

⁸³ Vgl. Punkte C.I.2.c), C.I.2.d) und detailliert unter Punkt E.I.

Davon unterscheidet *Ouchi* eine Verhaltenssteuerung über eine Minimierung der Zieldivergenzen zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmung.⁸⁵ Hieraus resultiert ein kooperatives Verhalten, da diejenigen Handlungen, die ergriffen wurden um die eigenen Ziele zu erfüllen, bei einer Übereinstimmung der Ziele tendenziell zugleich die Ziele der Unternehmung befriedigen. Die Wahrscheinlichkeit einer Wahl von Handlungsalternativen, die im beiderseitigen Interesse liegen, steigt. Die Funktionsfähigkeit ist damit unabhängig von Informationen über die aktuellen Leistungen des Transaktionspartners. An die Stelle der oben notwendigen Fremdkontrolle tritt eine „innere“ oder Selbstkontrolle.⁸⁶

Wege zur Angleichung von Zielen können „personenbezogene“ Maßnahmen wie Selektion oder Sozialisation sein (vgl. Abb. C-3).⁸⁷ Bei Sozialisation kommt es zu einer Ausweitung der von der Unternehmung und dem Individuum gemeinsam geteilten Zielvorstellungen durch eine Übernahme von Zielsetzungen der Unternehmung (des Projekts) durch den Transaktionspartner oder durch die Aufgabe abweichender eigener Ziele.⁸⁸ Bei einer Selektion werden die individuellen Zielsysteme nicht verändert, sondern bereits passende Transaktionspartner ausgewählt. Somit besteht unabhängig davon, ob eine Veränderung individueller Ziele unmöglich ist oder einen

⁸⁴ Die zentrale Stellung aussagekräftiger Informationen über die Leistungen betont auch *Eisenhardt* (1985), S. 135. Maßnahmen, denen diese Wirkungsweise zugrundeliegt, sind Teil von Anreizsystemen (vgl. *Küpper* (1997), S. 193, 216 f., 283). Explizit wird die Wirkungsweise in Principal-Agent-Ansätzen deutlich (vgl. hierzu Punkt E.I.2.). Die Wirkungsweise wird in der organisationstheoretischen Literatur eher implizit zugrundegelegt (vgl. *Eisenhardt* (1985), S. 138). Der Mechanismus liegt ebenso dem Erwartungs-Valenz-Modell von *Porter/Lawler* zugrunde (*Porter/Lawler* (1968), *Lawler/Porter* (1967), *Lawler* (1970)). Die Beurteilungsmöglichkeiten der Leistungen sind dort in der Wahrscheinlichkeit, mit einer bestimmten Leistung eine bestimmte Entlohnung zu erhalten, erfasst.

⁸⁵ Vgl. zum Folgenden detaillierter Kapitel D. So bezeichnet *Ouchi* Zielkonflikte zwar als das fundamentale Problem von Unternehmungen, betrachtet sie jedoch nicht als Datum, wie es z.B. der Ausgangspunkt der Principal-Agent-Theorie ist (vgl. *Ouchi* (1980), S. 130).

⁸⁶ Vgl. zur Definition „innerer Kontrollen“ *Türk* (1981), S. 133.

⁸⁷ Vgl. auch von *Rosenstiel* (1989), S. 21 ff.; *March/Simon* (1976), S. 63. Vgl. detailliert unter Punkt D.II.1. „Personenbezogen“ betont den Unterschied zu vom Individuum eher unabhängig einsetzbaren Maßnahmen, wie eine Verringerung der Handlungsspielräume oder Anreizsysteme.

⁸⁸ Vgl. *Barrett* (1970) nach *Weinert* (1983), S. 228 ff. und die Darstellung bei *Staehele* (1994), S. 539–541. Dies wird als Sozialisationsmodell bezeichnet. Davon wird ein Akkomodationsmodell unterschieden, bei dem eine umgekehrte Aufnahme von Zielelementen des Zielsystems des Transaktionspartners durch die Unternehmung in ihr Zielsystem erfolgt. Diese Möglichkeit wird im folgenden nicht weiter betrachtet. Gleichwohl ist es aufgrund des hohen Partizipationsgrads in Spielfilmprojekten denkbar, daß in die Projektziele auch individuelle Ziele der Beteiligten aufgenommen werden (vgl. hierzu Punkt C.I.2.b)).

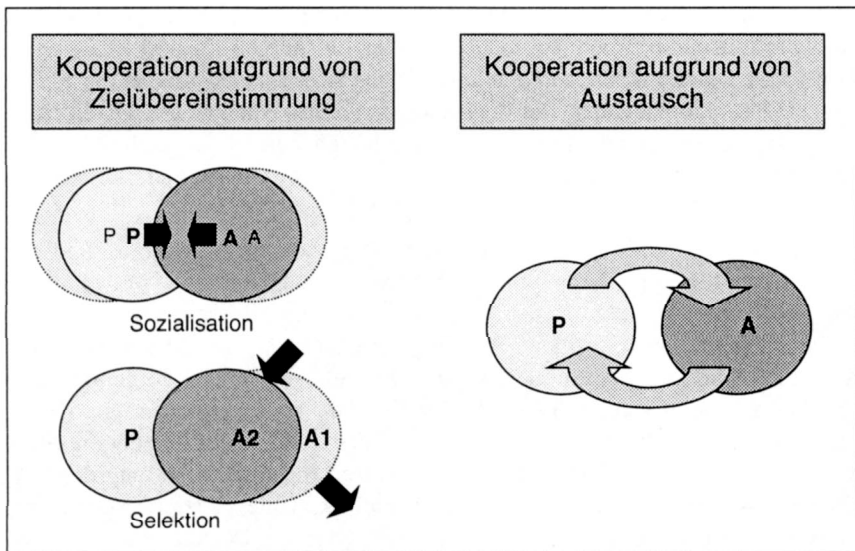


Abb. C-3: Vergleich von Sozialisations-, Selektions- und Austauschmodell

längerfristigen Zeitraum in Anspruch nehmen würde, die Möglichkeit, ein kooperatives Verhalten über den Weg der Zielangleichung zu realisieren.

In bezug auf verschiedene Möglichkeiten der Koordination von Individuum (hier: Projektbeteiligter) und Organisation (hier: Produzent bzw. Produktionsunternehmung) unterscheidet *Barrett* vom „Sozialisationsmodell“ ein „Austauschmodell“ (vgl. Abb. C-3).⁸⁹ Dabei bleiben die Ziele der Transaktionspartner unverändert.⁹⁰ Auf der einen Seite stellt der Transaktionspartner für einen bestimmten Zeitraum z.B. sein Wissen und seine Fähigkeiten zur Verfügung (Beiträge), mit denen die Erreichung der Ziele der Unternehmung gefördert werden. Im Gegenzug gibt die Unternehmung Ressourcen an den Transaktionspartner, die dessen individuelle Ziele befriedigen (Anreize). Neben einer Einigung auf einen angemessenen „Wechselkurs“ (Preis) zwischen den unterschiedlichen auszutauschenden Gütern sind eine Beurteilung der tatsächlich ausgetauschten Leistungen und somit ausreichende Informationen Voraussetzung für ein Zustandekommen des Aus-

⁸⁹ Vgl. *Barrett* (1970) nach *Weinert* (1983), S. 228 ff. und die Darstellung bei *Staehe* (1994), S. 539–541.

⁹⁰ Über einen Austauschmechanismus kann es nach dem folgenden Begriffsverständnis zu einer Interessenangleichung kommen, nicht aber zu einer Zielangleichung.

tauschs. Ein solches Austauschmodell liegt den leistungskontrollbasierten Kooperationsmaßnahmen zugrunde, da den Leistungen Gegenleistungen in Form von Belohnungen und Sanktionen gegenüberstehen. In beiden Fällen sind Informationen über die Leistungen Voraussetzung. Im Unterschied wird oben das rationale Entscheidungsverhalten betont, da explizit auf die Abhängigkeit zukünftiger Gegenleistungen von den gezeigten Leistungen abgestellt wird.

In einer eher zeitlich orientierten Einteilung können Selektions- und Sozialisationsprozesse der „Potentialkontrolle“ zugeordnet werden (vgl. Abb. C-4). Sie sind der „vor-organisationalen Kontrolle“ nach- und den aktuellen „Handlungskontrollen“, welche Voraussetzung der Anreizmechanismen bzw. des Austauschmodells sind, vorgelagert.⁹¹ Die vorgenommene Zweiteilung zeigt sich ebenso bei *March/Simon* als Vertreter einer soziologisch, systemtheoretischen Schule.⁹² Die Herstellung einer Zielübereinstimmung ist eine Alternative zu externen Anreizen für eine Steigerung des Leistungsverhaltens während der Zusammenarbeit. Unter letzteres fallen zukünftig erwartete Konsequenzen auf die gezeigten Leistungen, wie z.B. monetäre und nicht monetäre Belohnungen oder Reaktionen der Arbeitsgruppe.⁹³ Eine identische Auffassung haben auch *von Rosenstiel/Stengel*, wenn sie unter „Identifikation“ explizit eine über das kalkulative Engagement hinausgehende Bindung zwischen Individuum und Unternehmen verstehen, indem Teile der Zielsysteme übereinstimmen und somit die Unternehmensziele in Abwesenheit von externen Stimuli aus eigenen Stücken verfolgt werden.⁹⁴

Ebenso liegt die Einteilung der vertragstheoretischen Unterscheidung von *Kronman* zwischen internen und externen Mechanismen zur Sicherung eines Verhaltens gemäß der Vereinbarungen zugrunde.⁹⁵ Bei internen Mechanismen hat der Vertragspartner von sich aus ohne externe Anreize ein Interesse an der Erfüllung seiner Pflichten. Dies ist seinen Ausführungen nach z.B. bei Identifikation mit dem Transaktionspartner in emotionaler oder psychologischer Hinsicht der Fall. Bei externen Mechanismen werden zusätzlich zur eigentlichen Transaktion Vereinbarungen getroffen, welche die Auszahlungsmatrix und damit die Vorteilhaftigkeit bestimmter Handlungsalternativen verändern.⁹⁶ Er nennt Geiseltausch, Pfänder und „Handstyng“.⁹⁷ Bis auf den letzten Mechanismus, bei dem der Nachteil „automa-

⁹¹ Vgl. hierzu *Türk* (1981), S. 46, 127.

⁹² Vgl. *March/Simon* (1976), S. 63 und die Ausführungen bei *Hanft* (1991), S. 45–52; *Cyert/March* (1963), S. 30 f.

⁹³ Vgl. *March/Simon* (1976), S. 52 f.

⁹⁴ Vgl. *von Rosenstiel/Stengel* (1987), S. 31.

⁹⁵ Vgl. *Kronman* (1985), S. 22 f; *Vogt* (1997), S. 63.

⁹⁶ Vgl. *Kronman* (1985), S. 20.

Ansatzpunkt des Kooperationsmechanismus	Angleichung individueller Ziele (Identifikation)	Abbau von Informationsasymmetrien über Leistungen und Kopplung mit Sanktionen oder Belohnungen
Mechanismus zur Sicherung eines kooperativen Verhaltens	Je mehr die Zielsysteme der Transaktionspartner übereinstimmen, desto eher sind auch die daraus abgeleiteten Handlungen im gegenseitigen Interesse	Kopplung von zukünftigen Konsequenzen, welche die Erreichung der individuellen Ziele des Agent beeinflussen, an dessen individuelle Leistungen, so daß Handlungen im Interesse des Principal gewählt werden.
Individuelle Nutzenmaximierung, Rationalität	Ja	Ja
Steuerungsinstantz aus Sicht des Gesteuerten	Selbstkontrolle (interner Mechanismus)	Fremdkontrolle (externer Mechanismus)
Passender Motivationstyp	Intrinsisch	Extrinsisch
Zeitlicher Ansatzpunkt	Potentialkontrolle	Handlungskontrolle aktueller Leistungen (als Grundlage)
Entsprechender Unternehmestyp	„Clan“ (sofern Zielidentität) „Normative Organisation“	„Kalkulative Organisation“
Voraussetzungen	Sozialisation (Akkommodation)	Austausch (Einigung auf „Wechselkurs“ und Beurteilbarkeit der Leistungen)
Weg	Aufnahme von Zielen des Transaktionspartners in das eigene Zielsystem	Austausch von Ressourcen, welche die Zielerreichung des jeweils anderen Transaktionspartners fördern z.B. Geld, Anerkennung, Karriere, Folgebeschäftigung
Veränderung individueller Ziele	Ja	Kontrolle der Leistungen
		Nein

Abb. C-4: Unterscheidung von Kooperationsmechanismen

tisch“ eintritt, ist wiederum eine Beurteilbarkeit der Leistungen Voraussetzung.⁹⁸ Dabei können externe Mechanismen auch eher impliziter Natur sein, wie dies z.B. bei einem möglichen Reputationsverlust der Fall ist.⁹⁹ Sie werden nicht explizit vereinbart. Trotzdem ist ihre Umsetzung von den Reaktionen des Vertragspartners oder von Dritten abhängig.

In bezug auf Gruppen, wie die Teams in Spielfilmprojekten,¹⁰⁰ unterscheidet *Kelman* als Gründe für ihre Konformität Compliance, Identification oder Internalization.¹⁰¹ Bei Compliance stimmen die individuellen Wertvorstellungen mit den Gruppennormen nicht überein.¹⁰² Ein gruppenkonformes Verhalten ist z.B. Folge des Gruppendrucks, des Strebens nach Anerkennung in der Gruppe oder zu hoher Kosten des Widerstands. Es zeigen sich das zugrundeliegende Austauschmodell und die Notwendigkeit von Informationen über die tatsächlichen Leistungen, da sonst weder mit Druck noch mit ausbleibender Anerkennung der Gruppe zu rechnen ist. Dagegen beinhalten Identification und Internalization eine tatsächliche Übereinstimmung von individuellen Wertvorstellungen mit Gruppennormen, wobei die Internalisierung durch ein höheres Maß an Konformität gekennzeichnet ist.¹⁰³ Somit läßt sich auch hier die obige Unterscheidung wiederfinden.¹⁰⁴

Zuletzt sei auf die Komplementarität mit der Unterscheidung zwischen intrinsisch und extrinsisch motivierten Personen in der Psychologie hingewiesen.¹⁰⁵ Extrinsisch motivierte Transaktionspartner streben primär nach Sicherheit und Anerkennung und werden somit eher durch Entlohnung, Beförderung, Folgebeschäftigung (Reputationskapital) oder auch finanzielle Vertragsstrafen motiviert.¹⁰⁶ Diese liegen außerhalb der unmittelbaren Auf-

⁹⁷ Vgl. *Kronman* (1985), S. 14 ff.

⁹⁸ Hands-tying liegt z.B. vor, wenn infolge eines opportunistischen Verhaltens das Projekt scheitert und man sich somit ohne Zutun des Produzenten seiner Verdienstmöglichkeiten beraubt. Ursache dafür sind Interdependenzen bzw. Abhängigkeiten zwischen den Transaktionspartnern. Diese können letztendlich als eigene Kooperationsmaßnahme interpretiert werden. Eine Beurteilung der Leistung ist hier keine Voraussetzung für eine Reaktion. Solche Handlungen werden tendenziell vermieden, da das Scheitern des Projekts auch nicht im eigenen Interesse ist.

⁹⁹ Vgl. auch *Vogt* (1997), S. 67; *Spremann* (1990), S. 578.

¹⁰⁰ Vgl. Punkt B.III.1.b).

¹⁰¹ Vgl. *Kelman* (1958), S. 51–60 und die Ausführungen bei *Staehle* (1994), S. 260.

¹⁰² Das darüber hinausgehende Problem, daß die Gruppennormen von den Projektzielen abweichen, wird in Punkt E.III.2.b) diskutiert.

¹⁰³ Vgl. dazu auch die Ausführungen bei *Staehle* (1994), S. 260.

¹⁰⁴ Vgl. zu Verhaltensanreizen, die von der Gruppe ausgehen explizit Punkt E.III.2.

¹⁰⁵ Vgl. *Ackermann* (1974); *Galbraith* (1977), S. 243 ff.; *Laux/Liermann* (1993), S. 510–514.

gabenerfüllung, müssen somit in Abhängigkeit der Leistung gewährt werden und beruhen deshalb notwendigerweise auf dem Austauschmechanismus.¹⁰⁷ Insofern sind diese Personen (zwangsläufig) für leistungskontrollbasierte Kooperationsmechanismen empfänglicher.¹⁰⁸ Dagegen sind für intrinsisch motivierte Personen Kontakt, Selbstachtung und Selbstentfaltung¹⁰⁹ sowie Erkundung, Neuigkeit, Abwechslung und Komplexität wichtiger¹¹⁰. Diese können zum Teil direkt im Zuge der Erfüllung von Aufgaben befriedigt werden.¹¹¹ Im Hinblick auf eine Zusammenarbeit ist die Übereinstimmung ihrer Vorstellungen bezüglich der Erfüllung der Aufgabe mit denen der Unternehmung wichtiger (Zielidentität), da sonst der individuelle Nutzen, den sie im Zusammenhang mit der Aufgabenausführung erzielen können, geringer ausfällt.¹¹²

Die verschiedenen Koordinations- bzw. Kooperationsmechanismen werden ebenso zur Kennzeichnung verschiedener Unternehmenstypen herangezogen.¹¹³ So bezeichnet *Ouchi* Unternehmungen, deren primäre Steuerung auf einer Übereinstimmung von Zielen bzw. allgemeineren Annahmen und Werten beruht oder deren Ziele kongruent sind, indem ein Glaube der Transaktionspartner an einen langfristigen Ausgleich der Interessen vorliegt, als „Clan“.¹¹⁴ Da letzteres eine Entdeckung eines ehrlichen bzw. unehrlichen Verhaltens im Laufe der Zeit und dessen angemessene Sanktionierung bzw. Honorierung erfordert¹¹⁵, der „Clan“ jedoch gerade in einem Umfeld,

¹⁰⁶ Vgl. *Steinle* (1975), S. 51 ff.; *Laux/Liermann* (1993), S. 511. Die Konsequenzen können auch immaterieller Natur sein (vgl. *Laux/Liermann* (1993), S. 513).

¹⁰⁷ So muß eine extrinsische Belohnung einer als „... angemessen erlebten entsprechen, um Zufriedenheit zu erzeugen.“ (vgl. *Staehe* (1994), S. 243). Die Angemessenheit bezieht sich dabei auf die Höhe des eigenen Beitrags.

¹⁰⁸ Vgl. auch *Küpper* (1997), S. 234, 216.

¹⁰⁹ Vgl. *Steinle* (1975), S. 51 ff.

¹¹⁰ Vgl. *Heckhausen* (1980), S. 607 ff.; *Staehe* (1994), S. 151 f.

¹¹¹ Vgl. *Staehe* (1994), S. 151 f.; *Laux/Liermann* (1993), S. 510.

¹¹² Insofern geben die zuvor abgeleiteten Motive der Filmschaffenden (vgl. Punkt B.III.3.b)) Hinweise auf das hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale effizientere Kooperationsinstrumentarium.

¹¹³ Es wird die Frage nach „governance structures“, Beherrschungsstrukturen bzw. Institutionen zur effizienten Abwicklung von Transaktionen gestellt. Vgl. zu einer „reinen“ Einteilung auf Basis von Koordinationsmechanismen *Vogt* (1997), S. 53–58, 77–82, und die Kritik einer Typologie von Unternehmungen auf Basis mehrerer Merkmale, wie z.B. „Markt“ oder „Hierarchie“, S. 82 f. Aufgrund der kurzfristig nicht veränderbaren Eigenschaften von Personen und der Kurzfristigkeit von Spielfilmprojekten ist damit zu rechnen, daß primär das beeinflussbare Verhalten für die Beherrschungsstruktur ausschlaggebend ist.

¹¹⁴ Vgl. *Wilkins/Ouchi* (1983), S. 471 f.

¹¹⁵ Vgl. *Wilkins/Ouchi* (1983), S. 471, 476 f. Zu Anreizen aus zukünftigen Nutzenveränderungen vgl. die leistungskontrollbasierten Kooperationsmechanismen in Punkt E.IV.

in dem die Beurteilbarkeit der Leistungen schwierig ist, von Vorteil sein soll,¹¹⁶ scheint dies problematisch. Insofern scheint hinsichtlich einer Beurteilung der Effizienz von Unternehmenstypen im konkreten Kontext eine Trennung beider Mechanismen vorteilhaft.¹¹⁷

Die aufgedeckte Verbreitung der hier gewählten Einteilung in unterschiedlichsten Ansätzen wird als Hinweis auf ihre Vorteilhaftigkeit gewertet. Sie scheint insbesondere aufgrund des Wirkungsmechanismus als Abgrenzungskriterium für eine Prüfung der Wirksamkeit von verschiedenen Kooperationsmaßnahmen in bestimmten Kontexten von Vorteil. Diese soll hier für Spielfilmprojekte erfolgen. Die folgende Diskussion der Gründe für ein kooperatives Verhalten der Beteiligten von Spielfilmprojekten gliedert sich demgemäß in solche auf Basis einer Zielübereinstimmung (Kapitel D) und solche, die die Beurteilbarkeit der aktuellen Leistungen voraussetzen und einen Ausgleich schaffen (Kapitel E). Zuvor sollen die Substitutionsmöglichkeiten zwischen diesen alternativen Wegen zur Lösung des Kooperationsproblems aufgezeigt werden.

2. Substitutionsbeziehung zwischen zielangleichenden und leistungskontrollbasierten Kooperationsmechanismen

Die beiden beschriebenen Mechanismen zur Steigerung der Kooperationswahrscheinlichkeit sind weitgehend voneinander unabhängige Alternativen, wenn man zustimmt, daß ein Kooperationsproblem nur dann existiert, wenn Zielkonflikte und gleichzeitig eine Informationsasymmetrie sowie Abhängigkeit vorliegen und deren Veränderbarkeit gegeben ist. Insofern genügt entweder die Beseitigung der Zieldivergenz oder eine ausreichende Anreizwirkung (ausreichende Beurteilungsmöglichkeiten der Leistungen und Wert der ausgleichenden Maßnahmen)¹¹⁸. Es besteht die Möglichkeit der Substitution.

Nach *Türk* kommt es durch eine Identifikation zu einer Basisintegration mit der Unternehmung (hier dem Projekt), welche klassische Motivationsinstrumente (externe Stimuli) und Kontrollsysteme unterstützt oder sogar überflüssig macht.¹¹⁹ Insofern können bei einem hohen Grad der Überein-

¹¹⁶ Vgl. *Wilkins/Ouchi* (1983), S. 471.

¹¹⁷ Vgl. z.B. *Etzioni* (1971), der als zentrales Steuerungsinstrument von „Normativen Organisationen“ die Internalisierung ihrer Normen und Werte durch die Mitarbeiter nennt.

¹¹⁸ Da bei vollkommener Information über die Leistungen ein Hold up-Problem bestehen bleiben kann, reicht eine vollkommene Beurteilungssicherheit nicht aus (vgl. Punkt C.I.2.c)).

¹¹⁹ Vgl. *Türk* (1977), S. 83 ff. Ebenso *Simon* (1981), S. 219; *Hanft* (1991), S. 48, 65.

stimmung von Zielen zwischen den Transaktionspartnern Schwierigkeiten bei der Beurteilung von Leistungen in Kauf genommen werden.¹²⁰ Informationsasymmetrien sind dann unproblematisch, wenn zu keinem Zeitpunkt Zielkonflikte bestehen.¹²¹ Eine zeitlich stark verzögerte Beobachtbarkeit oder teure Kontrollen sind im Extremfall ohne Relevanz. Falls die Beurteilbarkeit der aktuellen Leistungen begrenzt ist oder Sanktionsmöglichkeiten fehlen, können bei veränderbaren individuellen Zielen Maßnahmen der Zielangleichung ergriffen werden, um die Kooperationsprobleme zu beheben.

Umgekehrt können stark voneinander abweichende Ziele und deren Nicht-Veränderbarkeit toleriert werden, wenn die Leistungen exakt festgestellt werden können¹²² und ausreichende Sanktionen oder Belohnungen zur Verfügung stehen, welche die Motive des Transaktionspartners berühren und an die Leistungen geknüpft sind.

Im Extremfall, wenn beide Wege versagen, kann das Kooperationsproblem durch Verringerung der hier als unveränderbar angenommenen Eigentumorientierung oder der Handlungsspielräume gelöst werden. Falls beide alternative Maßnahmen zugleich zur Anwendung kommen können, entscheidet über das Einsatzverhältnis ihr Effizienzverhältnis. Die jeweilige Effizienz ergibt sich aus der Wirksamkeit hinsichtlich der Verringerung des Kooperationsproblems und den mit dem Einsatz verbundenen (Transaktions-)Kosten.¹²³ Grundsätzlich scheint es in dyadischen Transaktionsbeziehungen zu einer Kombination verschiedener Koordinationsinstrumente zu kommen.¹²⁴

Hinsichtlich der Wirksamkeit scheint es plausibel, daß eine Beziehung, die auf geteilten Zielen aufbaut, *ceteris paribus* stabiler ist als eine, der ein rein kalkulativer Austausch zugrundeliegt, da man sich nur solange „identifiziert“ bzw. kooperativ verhält, wie die individuellen Ziele erfüllt werden. Damit es zu einer Aufrechterhaltung der Beziehung bzw. zu einem kooperativen Verhalten kommt, müssen bei rationalem Verhalten die zukünftigen Anreize größer sein als die zukünftig zu leistenden Beiträge.¹²⁵ Allerdings stellt sich im Kontext einer temporären Zusammenarbeit, wie bei der Spielfilmproduktion, die Frage, ob ein hohes Maß an Stabilität über-

¹²⁰ Vgl. *Ouchi* (1979).

¹²¹ Vgl. *Ewert* (1992), S. 280.

¹²² Vgl. *Eisenhardt* (1985), S. 135.

¹²³ Vgl. *Jones* (1983), S. 460 f.; *Röhl* (1994), S. 257 f.

¹²⁴ Vgl. *Ouchi* (1980), S. 132; *Wilkins/Ouchi* (1983), S. 472; *Bradach/Eccles* (1989), S. 101. So kennzeichnet *Spremann* (1990), S. 583 f., die Organisationsform einzelner Beziehungen als Portefeuille verschiedener Kooperationsdesigns, da u.a. die verschiedenen Informationsasymmetrien in der Regel gemeinsam auftreten.

¹²⁵ Vgl. *Röhl* (1994), S. 226; *Eschenburg* (1988), S. 261.

haupt notwendig ist. Daneben dürfen bei einer Zielangleichung die Kosten von Selektions- und Sozialisationsprozessen nicht übersehen werden. Auch müssen „externe Effekte“ hinsichtlich anderer Unternehmensziele berücksichtigt werden. So ist bei einem hohen Grad der Zielübereinstimmung möglicherweise das kreative Potential im Projekt geringer.¹²⁶

Die Diskussion zeigt, daß eine Pauschalisierung der Vorteilhaftigkeit einzelner Kooperationsmechanismen bzw. -maßnahmen unangebracht ist und ihre Eignung im konkreten Kontext beurteilt werden muß. Im folgenden soll dies für die Beziehung zwischen Produzent und Filmschaffenden in Spielfilmprojekten festgestellt werden. So soll die prinzipielle Wirksamkeit bzw. Anwendbarkeit verschiedener Kooperationsmaßnahmen, ihre Effizienz und empirische Relevanz analysiert werden.¹²⁷ Insbesondere stellt sich die Frage nach dem Einfluß des temporären Kontextes.

3. Auffassung von Vertrauen in der Arbeit und empirische Bedeutung

Eine zentrale Rolle bei der Steuerung von Netzwerken und Dynamischen Netzwerken im besonderen wird in der Literatur „Vertrauen“ zugewiesen.¹²⁸ Zentralen Einfluß auf die zugewiesene Bedeutung hat das zugrundegelegte Begriffsverständnis. Falls „Vertrauen“ mit dem Glauben an ein kooperatives Verhalten des Transaktionspartners gleichgesetzt wird, unabhängig davon, worauf sich der Glaube begründet, scheint eine hohe Bedeutung aufgrund fehlender Alternativen nicht überraschend bzw. allein vom Ausmaß der Kooperationsproblematik abhängig.¹²⁹ Eine Bezeichnung „Vertrauen“ wäre in diesem Fall entbehrlich. Zudem würden grundverschiedene Kooperationsmechanismen zusammengefaßt, was u. a. die Beurteilung, inwieweit „Vertrauen“ in einem bestimmten Kontext entstehen kann, und die Erkennung von Substitutionsmöglichkeiten erschwert.

¹²⁶ So weisen *Kieser/Nagel* (1986), S. 956, auf die Nachteile hochidentifizierter Konformisten in einem komplexen Umfeld hin. Ebenso bestehen Nachteile hinsichtlich der Innovations- und Anpassungsfähigkeit (vgl. *Hanft* (1991), S. 168, unter Bezugnahme auf *Krappmann* (1969)). In starken Unternehmenskulturen ist kein Platz für Experimentieren, neue Wege und Abneigung gegen Konformismus (vgl. *Schreyögg* (1989), S. 94 ff.). Somit ist dies in einem Umfeld von Nachteil, in dem dies gefordert wird. Insofern bestehen Grenzen im Ausmaß der Angleichung von Zielen. Die Diskussion weist auf einen fallenden Grenznutzen hin.

¹²⁷ Eine Schwierigkeit besteht in der empirischen Abgrenzung, inwieweit die festgestellten Maßnahmen auch der sachlichen Koordination dienen oder Konsequenz eher produktionsferner Beteiligter von Spielfilmprojekten sind.

¹²⁸ Vgl. Punkt A.II.

¹²⁹ In diesem Fall wäre Vertrauen gleich der subjektiven Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten (vgl. *Vogt* (1997), S. 73).

Regelmäßiger Ansatzpunkt für eine Definition von Vertrauen sind die Aspekte, welche Vertrauen in einen Transaktionspartner, hier in dessen kooperatives Verhalten, begründen können.¹³⁰ In dieser Arbeit wird von Vertrauen in einen Transaktionspartner gesprochen, wenn der Glaube an dessen kooperatives Verhalten nicht auf dem Wissen um dessen Zielidentität oder leistungskontrollbasierter Kooperationsmechanismen basiert. Ersteres kann als eigener Mechanismus identifiziert werden, was einer Einordnung unter den Deckmantel des Vertrauens entgegensteht.¹³¹

Mit letzterem werden kalkulative Überlegungen ausgeschlossen, welche die Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten steigern, da sie die Auszahlungsstruktur des Transaktionspartners durch drohende Vertragsstrafen, aber auch zu erwartende Reputationsverluste verändern.¹³² So spricht *Williamson* in bezug auf ein Vertrauen, welchem eine kalkulative Abwägung der Situation zugrundeliegt, von einem Widerspruch in sich.¹³³

Hinsichtlich der Ausgrenzung drohender Vertragsstrafen als Begründung für Vertrauen besteht weitgehend Übereinstimmung.¹³⁴ Im Unterschied zu hier wird teilweise das Wissen um einen drohenden Verlust von Reputationskapital, vor allem aufgrund seines impliziten Charakters, als vertrauensbegründend angesehen.¹³⁵ Ein davon ausgehender Verhaltensanreiz zu einem kooperativen Verhalten verlangt jedoch, wie bei Vertragsstrafen, die ausreichende Beurteilbarkeit der aktuellen Leistungen. Somit würde gerade in den Situationen, in denen Vertrauen im allgemeinen seine Wirkung ent-

¹³⁰ Vgl. *Vogt* (1997), S. 72, 62.

¹³¹ So unterscheidet z.B. *Sydow* (1992), S. 282, 87, Vertrauen und Konsens als zentrale Komponenten einer Netzwerk- oder Interorganisationskultur. Vgl. auch *Vogt* (1997), S. 69.

¹³² Hierdurch wird eine ökonomische Begründung von Vertrauen ausgeschlossen, was allerdings kein Problem darstellt, so lange man Vertrauen nicht mit dem allgemeinen Glauben an ein kooperatives Verhalten gleichsetzt. Vielmehr erhält Vertrauen durch die Ausgrenzung einen eigenen Charakter. Dem steht nicht entgegen, daß das Wissen um die Notwendigkeit, Vertrauen in einen Transaktionspartner setzen zu müssen, um z.B. Transaktionen durchführen zu können, Ergebnis kalkulativer ökonomischer Überlegungen sein kann (ähnlich *Wurche* (1994), S. 150).

¹³³ Vgl. *Williamson* (1993), S. 463. Vgl. zu ähnlichen Auffassungen *Bradach/Eccles* (1989), S. 104; *Thorelli* (1986), S. 38–41. Nach *Wurche* (1994), S. 151 ff., setzt Vertrauen an der Begründungslücke an, die zwischen den Bedingungen einer rein utilitaristischen Erklärung und der praktischen Situation besteht. Zur Einordnung vgl. auch *Vogt* (1997), S. 64 f., 74, 76. Entsprechend kennzeichnen *Loose/Sydow* spezifische Investitionen, Sicherheiten, Garantien, Anreize, Verträge, Reputation (akquisitorisches Potential) oder Planungs- und Kontrollsysteme als „Vertrauenssubstitute“ (vgl. *Loose/Sydow* (1994), S. 187).

¹³⁴ Vgl. z.B. ebenso *Vogt* (1997), S. 73.

¹³⁵ Vgl. *Vogt* (1997), S. 67, 73, 134 f.; *Rößl* (1994), S. 205; *Meyerson/Weick/Kramer* (1996), S. 170 ff., 172.

fallen soll (Beurteilungsunsicherheit der Leistungen)¹³⁶, das Ausmaß des „Vertrauens“ genau um den Teil sinken, der durch eine mögliche Veränderung des Reputationskapitals begründet wird.¹³⁷ Insofern scheint aus instrumenteller und anwendungsorientierter Sicht ein solches Vertrauenskonzept wenig sinnvoll. Die verlangte Eigenschaft der Substitution von Kontrollen ist beeinträchtigt. Dagegen scheint die implizite Wirkungsweise ein schwacher Grund für eine unterschiedliche Einordnung. Da auch Vertragsstrafen noch bei erst später feststellbaren Leistungen verhängt werden können, ist kein Unterschied zum Reputationskapital (z.B. Folgebeschäftigungen) zu erkennen. Durch eine realitätsnähere Einbeziehung zukünftiger Konsequenzen steigt einzig die Höhe des Sanktionspotentials. Dies kann das Risiko der Transaktion senken und die Entscheidung, eine riskante Situation einzugehen, zu vertrauen, erleichtern.¹³⁸

Hier werden als mögliche Quellen für Vertrauen eigene oder fremde vergangene Informationen über z.B. vergangene Leistungen, Fähigkeiten oder Eigenschaften zugelassen.¹³⁹ Daneben kann auch unbegründet vertraut werden. Der vertrauensbasierte Glaube an ein kooperatives Verhalten des Transaktionspartners beruht im begründeten Fall auf vergangenen Informationen über dessen Leistungen und Eigenschaften, nicht aber auf dessen aktuellen (betrachteten riskanten) Leistungen und dem Wissen, daß bei negativen Leistungen z.B. eine Abnahme des Reputationskapitals droht.¹⁴⁰ Es

¹³⁶ Vgl. *Rößl* (1994), S. 202.

¹³⁷ Diese Problematik zeigt sich auch bei *Vogt* (1997), S. 136. Gerade im Falle von Vertrauensgütern (vgl. *Darby/Karni* (1973), S. 68) versagt der Teil des Vertrauens, der auf den Reputationsmechanismus zurückgeht. Gleichfalls kommt er zu dem Schluß, daß der Reputationsmechanismus im Vergleich zur kulturbasierten Koordination der externen „... Verhaltens- und Outputkontrolle wesentlich ähnlicher [ist], weil er letztendlich wenigstens zum Teil auf diese Kontrollformen zurückgreift. Deshalb kann er ein Kontrolldefizit nur teilweise ausgleichen.“ (vgl. *Vogt* (1997), S. 165). Es besteht weitgehend Identität mit der Argumentation in bezug auf den „Clan“ (vgl. Punkt C.III.1.).

¹³⁸ Zur Notwendigkeit von Unsicherheit für Vertrauen vgl. *Luhmann* (1989), S. 20, 23, 26 f. Die Unsicherheiten, welche mit der Fremdkalkulation der Anreizsituation des Transaktionspartners oder der Abschätzung dessen Zielidentität verbunden sind, erhöhen das zur Überwindung der Unsicherheiten notwendige Maß von Vertrauen. Insgesamt wurde die Unsicherheit jedoch reduziert. Somit steht dies der hier verfolgten Vertrauensauffassung nicht entgegen. Vielmehr klammert *Luhmann* (1989), S. 23, eine solche verbleibende Unsicherheit von einem Vertrauen aus (nach *Wurche* (1994), S. 148).

¹³⁹ Dies deckt sich weitgehend mit den Vertrauensquellen, die *Zucker* (1986), S. 60, nennt. Sie unterscheidet Informationen über das vergangene Verhalten, Ähnlichkeiten von Eigenschaften und Mitgliedschaften in Institutionen (z.B. Berufsverbänden) bzw. intermediäre Mechanismen.

¹⁴⁰ Vgl. zu dieser Unterscheidung zwischen einer informationsökonomischen Wirkung von Reputation und ihrer Eigenschaft als Potentialfaktor bzw. Selbstbindungs-

kommt somit zu einem mit Unsicherheit behafteten Schluß von der Vergangenheit auf die Zukunft.¹⁴¹ Bei der Zusammenarbeit ist keine Beurteilbarkeit der aktuellen Leistungen notwendig, eine Substitution von Kontrollen somit möglich, und es können negative Verhaltenswirkungen von Kontrollen vermieden werden.

Um festzustellen, inwieweit die Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter den Filmschaffenden vertrauen, mit denen sie erneut zusammenarbeiten, wurde gefragt, inwieweit sie glauben, daß diese sich kooperativ verhalten, da sie sich so auch in der Vergangenheit verhalten haben. Mit einem Wert von 3,85 findet die Aussage eine deutliche Zustimmung. Dies weist auf ein relativ hohes Maß von Vertrauen der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter in diejenigen Transaktionspartner hin, mit denen sie erneut zusammenarbeiten. Allerdings könnte auch eine konstante Anreizsituation für die Filmschaffenden angenommen worden sein, bei der ein opportunistisches Verhalten erneut nicht vorteilhaft ist.

Kritisch ist die Situation, wenn bei jeder Transaktion eine Beurteilung der Leistungen unmöglich ist. Dann ist auch die Aussagekraft der vergangenen Daten über die individuellen Leistungen niedrig. Der Anteil des notwendigen unbegründeten Vertrauens steigt. Neben den vergangenen Daten kann dem Vertrauen dieser Arbeit auch Sympathie, Freundschaft oder ein routinisiertes Handeln zugrunde liegen.¹⁴² Einem kooperativen Verhalten als Folge einer bestehenden sozialen Bindung zu ehemaligen Transaktionspartnern stimmen die Befragten mit 3,46 zwar niedriger, aber immer noch „teilweise“ bis „überwiegend“ zu.¹⁴³ Insofern geben im Spielfilmbereich auch soziale Bindungen Anlaß zu einem kooperativen Verhalten bzw. stellen sie einen Grund dar, um auf ein kooperatives Verhalten bereits bekannter Transaktionspartner zu vertrauen.¹⁴⁴

Daneben könnte ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden daraus resultieren, daß sie ein (vom Befragten) entgegengebrachtes Vertrauen nicht

mechanismus auch *Vogt* (1997), S. 139, 158 ff., 69 FN 235. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, daß die Wirksamkeit des Reputationsmechanismus unabhängig von einer bestehenden positiven Reputation ist (vgl. Punkt E.IV.3.a)).

¹⁴¹ „Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre.“ *Luhmann* (1989), S. 8. Vgl. auch *Luhmann* (1989), S. 12, 16, 20, 26.

¹⁴² Vgl. auch *Vogt* (1997), S. 70, 75. Gemeint ist ein Vertrauen, da man glaubt, daß sich der Transaktionspartner aufgrund eines routinisierten Handelns oder dessen Sympathieempfindens für die eigene Person kooperativ verhält.

¹⁴³ Darunter stimmen 3 „gar nicht“ zu, 4 „wenig“, 23 „teils“, 26 „überwiegend“ und 6 „voll“. Bezugspunkt ist eine wiederholte Zusammenarbeit mit dem Befragten, somit eine soziale Bindung zum Befragten.

¹⁴⁴ Die Anreizfunktion ist derjenigen, die von der Bezahlung ausgeht, gleichzusetzen (vgl. Punkt E.III.1.a) und Kapitel F.I.).

enttäuschen wollen. Letztendlich ist dies kein rationales Argument. Vielmehr geht mit dem Vertrauen eine für den Produzenten riskante Position einher, welche die Chance zu einem opportunistischen Verhalten liefert. Ein auf einer solchen Überlegung beruhender Glaube des Produzenten an ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden muß als Vertrauen interpretiert werden. Überraschend wird einer Kooperationswirkung mit 3,61 sogar höher zugestimmt als derjenigen, die von sozialen Bindungen ausgeht.¹⁴⁵

Insgesamt wird deutlich, daß auch die Gründe, welche hier unter Vertrauen subsumiert werden, den Glauben der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter an ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden stärken. Aufgrund der Erfahrung der Befragten scheinen die Aspekte auch tatsächliche Gründe für die Filmschaffenden, sich kooperativ zu verhalten. Zu berücksichtigen ist, daß sich die Ergebnisse auf Filmschaffende beziehen, mit denen bereits zusammengearbeitet worden ist. Gleichzeitig zeigt dies den Beitrag wiederholter Beziehungen zu einem kooperativen Verhalten. In rein temporären Systemen bzw. einer erst- und gleichzeitig letztmaligen Zusammenarbeit kann ein Vertrauen nurmehr durch den Charakter der Transaktionspartner begründet werden.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Darunter stimmen 0 „gar nicht“ zu, 2 „wenig“, 23 „teils“, 34 „überwiegend“ und 3 „voll“. Wiederum war die Frage nach ehemaligen Mitarbeitern (vgl. Fragebogen VIII.1. im Anhang A).

¹⁴⁶ Vgl. *Jones/Bowie* (1998), S. 276, 287, 281 ff., für den Kontext temporärer Virtueller Unternehmungen.

D. Kooperatives Verhalten infolge von Zielübereinstimmung in Spielfilmprojekten

I. Zielübereinstimmung und Einfluß auf kooperatives Verhalten in Spielfilmprojekten

1. Zielübereinstimmung und Wirkung für kooperatives Verhalten

Allgemein unterscheidet *Schein* einen Konsens zwischen Transaktionspartnern in bezug auf die Kernmission (des Projekts), die abgeleiteten operationalen Ziele, die Beurteilungsmaßstäbe, die einzusetzenden Mittel zur Zielerreichung (Handlungen) und die Anpassungsstrategien.¹ Die einzelnen Aspekte unterscheiden sich v. a. nach ihrem Allgemeingrad und der Art der Verhaltenssteuerung. Die ersten drei Aspekte sind Zielebenen. Bei einer Verhaltenssteuerung über Ziele wird das Handeln nur angeleitet, es verbleiben Handlungsspielräume („affektive Steuerung“).² Hinsichtlich der letzten beiden Handlungsebenen handelt es sich um eine „kognitive“ Einschränkung der Handlungsspielräume.³

Dabei können Vorteile für eine Zusammenarbeit von einer Übereinstimmung der Transaktionspartner hinsichtlich jeder Ziel- und Handlungsebene (Handlungsprogramme), somit auch ihrer Werte, Normen oder Erwartungen ausgehen.⁴ Zusammenfassend kann dies als „core of consensus“⁵ zwischen Akteuren bezeichnet werden.

¹ Vgl. *Schein* (1985), S. 52–56.

² Vgl. *DiMaggio/Powell* (1991), S. 15. Vgl. ebenso *Küpper* (1997), S. 340, sowie die übereinstimmende Abgrenzung einer Verhaltenssteuerung über Ziele von der über Budgets.

³ Zur Unterscheidung zwischen identischen Zielen und einheitlichen Handlungsprogrammen vgl. z.B. *Vogt* (1997), S. 56. Dies sind zwei mögliche Ebenen von Kulturen (vgl. *Vogt* (1997), S. 119 f.).

⁴ Die Allgemeinheit hat Einfluß auf die Verbreitung und zeitliche Konstanz. Anhand der Verbreitung bestimmter Inhalte können verschiedene soziale Systeme bzw. Gruppen mit geteilten Ansichten (Kulturen) abgegrenzt werden (z.B. Branche, Unternehmen, Projekt). Gemeinsamkeiten zwischen Akteuren sind der zentrale Betrachtungsgegenstand von Systemkulturen. Insofern können die Mechanismen auf Basis der Angleichung auch als „kulturbezogen“ bezeichnet werden (vgl. auch *Ouchi* (1979), S. 836 f.). Der Hauptzweck von Kulturen wird in der Kooperationsfunktion gesehen (vgl. *Föhr/Lenz* (1992), S. 117 in bezug auf die Unternehmenskultur).

Im folgenden werden allein Ziele und somit eine affektive Verhaltenssteuerung betrachtet. Dabei wird nicht zwischen verschiedenen Allgemeingraden differenziert. Übereinstimmungen auf jeder Ebene haben Vorteile für ein kooperatives Verhalten, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Die Ergebnisse der folgenden Diskussion der Möglichkeiten zur Herbeiführung einer Übereinstimmung von Zielen im Kontext von Spielfilmprojekten scheinen zu Teilen ebenso auf Normen, Werte oder Handlungsprogramme übertragbar.

Im Hinblick auf ein Verhalten der Projektbeteiligten im Sinne des Filmprojekts steht die Übereinstimmung der individuellen Ziele der Filmschaffenden mit denen des Produzenten im Mittelpunkt. Bei Übereinstimmung der individuellen Ziele verstößt der Transaktionspartner mit einem gegen die Projekt- bzw. Produzentenziele gerichteten Verhalten gleichzeitig auch gegen seine eigenen Ziele. Dies ist bei Maximierung des individuellen Nutzens nicht rational. Somit kommt es zu einer Wahl von Alternativen, die auch die Ziele des Produzenten befriedigen.⁶

Dem Verhalten liegen bewußt getroffene, rationale Entscheidungen zugrunde. Die Ausrichtung der Handlungen bzw. Entscheidungen der Projektbeteiligten auf die Ziele des Produzenten, damit diese als kooperativ gewertet werden können, ist durch die Identität der Ziele gegeben. Aufgrund der Spielräume für die Konkretisierung und Wahl der Mittel verbleiben Unsicherheiten, ob ein kooperatives Verhalten realisiert wird. *Ceteris paribus* führt eine Verringerung des Zielkonflikts zwischen Produzent und seinen Vertragspartnern jedoch zu einer größeren Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten.

So weisen *Neuberger/Kompa* auf die Überflüssigkeit maßgeschneiderter vorgeplanter Reglementierungen hin, „... wenn es gelingt, in den Mitarbeitern die Mission zu verankern und sie für ihre Aufgabe zu begeistern, sie zur verschworenen Gemeinschaft zu machen, in der sie sich gegenseitig stimulieren ...“.⁷ In diesem Fall können die Erfüllung der individuellen Aufgabe und der Mission des Projekts – hier des Films – sowie das Wohlergehen des Teams als Bestandteile des individuellen Zielsystems angesehen

⁵ *Trice/Beyer* (1993), S. 15. In ähnlicher Weise wird auch von einem geteilten systemspezifischen sozialen Wissen (vgl. *Wilkins/Ouchi* (1983), S. 475) oder einer ähnlichen Realitätskonstruktion (vgl. *Vogt* (1997), S. 123, 120) gesprochen.

⁶ Vgl. *Wilkins/Ouchi* (1983), S. 471; *Vogt* (1997), S. 75, 134; *DiMaggio/Powell* (1991), S. 17. In bezug auf eine Annäherung der Präferenzen *Kandel/Lazear* (1992), S. 806 ff. Hinsichtlich ähnlicher kognitiver Interpretationsschemata der Realität vgl. *Vogt* (1997), S. 125, 127.

⁷ Vgl. *Neuberger/Kompa* (1987), S. 267 zitiert nach *Föhr/Lenz* (1992), S. 116 f. Dabei endet das Zitat mit „...und überwachen.“ Aufgrund der Einteilung der Kooperationsmechanismen ist dies hier nicht eingeschlossen. Kontrollen der Gruppe werden unter Punkt E.III.2. behandelt.

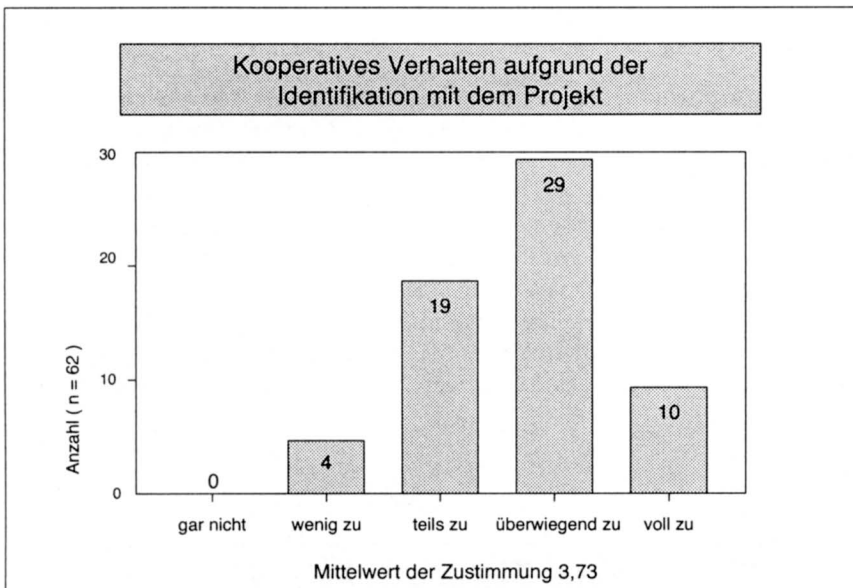


Abb. D-1: Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu einem kooperativen Verhalten aufgrund der Identifikation mit dem Projekt

werden. Je besser diese Teilziele erreicht werden, desto höher ist der individuelle Nutzen. Infolge der gleichzeitigen Vorteile für den Produzenten kommt es tendenziell zu einem kooperativen Verhalten.

2. Kooperatives Verhalten der Filmschaffenden infolge einer Identifikation mit den Zielen des Spielfilmprojekts

Somit stellt sich die Frage, inwieweit es in Spielfilmprojekten zu einem kooperativen Verhalten der Projektbeteiligten kommt, da die individuellen Ziele mit den Projektzielen übereinstimmen. Der Aussage, wonach sich die Mitarbeiter im Interesse des Projekts verhalten, da sie sich mit dem Spielfilmprojekt identifizieren, wird von den befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleitern mit einem Wert von 3,73 deutlich zugestimmt.⁸ Die Verteilung ist eindeutig rechtssteil, wobei 39 von 62 (63 %) den Zusammenhang mindestens „überwiegend“ unterstützen (vgl. Abb. D-1). Angesichts einer maximalen Zustimmung von 3,85 unter allen abgefragten alternativen Gründen für ein kooperatives Verhalten scheint die Identifikation

⁸ Das Interesse des Projekts repräsentiert die Ziele des Produzenten.

tion mit den Filmprojekten im Spielfilmbereich einen zentralen Einfluß auf die Entscheidung zu einem kooperativen Verhalten zu haben.⁹

Die hohe Zustimmung impliziert zum einen einen tatsächlichen Zusammenhang zwischen Zielübereinstimmung und kooperativem Verhalten im Spielfilmbereich und zum anderen ein ausreichend hohes Maß der Zielübereinstimmung.¹⁰ Ersteres wird durch die Frage nach den statistischen Zusammenhängen zwischen den Variablen „Abweichung der Interessen des (Mitarbeiter-)Stabs von den festgelegten Projektzielen“ sowie „Identifikation der Mitarbeiter des Stabs mit dem Projekt“ einerseits und dem Anteil der Projektmitarbeiter mit „Entscheidungen, die im eigenen, aber nicht voll im Interesse des Projekts liegen“ und dem Anteil mit „geringem Arbeitseinsatz“ andererseits untersucht.¹¹ Dabei zeigen sich folgende Ergebnisse:

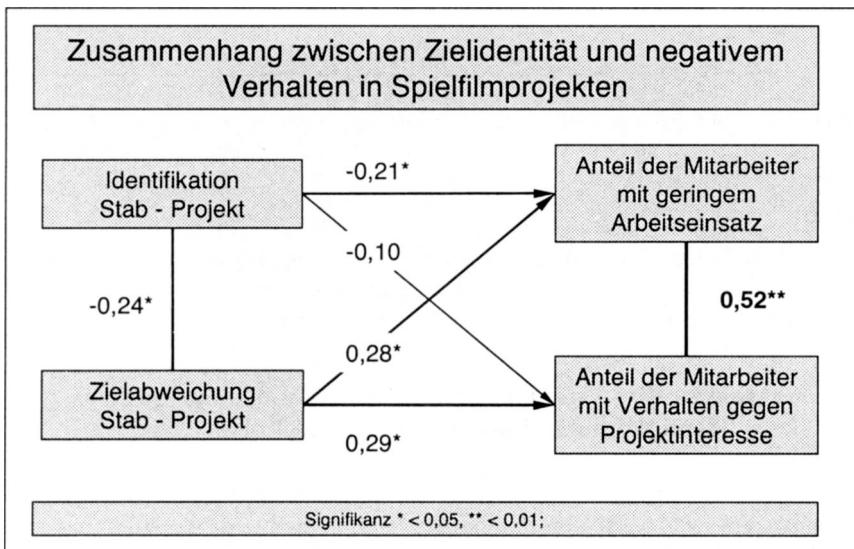


Abb. D-2: Korrelationen zwischen Zielidentität und negativem Verhalten in Spielfilmprojekten

⁹ Zum Beispiel weist die Bezahlung mit 3,54 einen deutlich geringeren Wert auf.

¹⁰ Wenn kein Zusammenhang gesehen werden würde, wäre die Zustimmung auch bei vorhandener Zielidentität null. Entsprechendes gilt, wenn zwar einem Zusammenhang zugestimmt wird, jedoch keine Zielübereinstimmung zwischen Produzent und den Projektbeteiligten gesehen wird.

¹¹ Vgl. Fragebogen IX.1., IX.3. im Anhang A.

Inbesondere die klaren positiven Korrelationen zur Zielabweichung unterstützen die Hypothese, daß sich mit sinkenden Zieldivergenzen auch die Schwierigkeiten verringern.¹² Insofern wird sowohl durch die obige direkte Frage als auch durch die statistischen Korrelationen die Kooperationswirkung einer Zielübereinstimmung bekräftigt.¹³

3. Ausmaß der Zieldivergenzen in Spielfilmprojekten

Der obige Befund weist zugleich auf eine ausreichend hohe Zielübereinstimmung zwischen dem Produzenten und den Projektbeteiligten in den Spielfilmprojekten hin. Dies steht im Gegensatz zu der aus der Verschiedenartigkeit der Tätigkeiten von Produzent und v.a. künstlerischen Mitarbeitern sowie dem Status der meisten Filmschaffenden als Selbständige gefolgerten hohen Unterschiedlichkeit ihrer Zielsysteme.¹⁴ Somit ist das tatsächliche Ausmaß der Zielübereinstimmung in Spielfilmprojekten von Interesse.

Dabei wird das durchschnittliche Identifikationsniveau der Mitarbeiter des Stabs mit dem Spielfilmprojekt mit 3,98 relativ einheitlich ($\sigma = 0,59$) als „hoch“ beschrieben (39 von 60 Befragte). Zehn Befragte stufen die Identifikation sogar als „sehr hoch“ ein. Damit kompatibel ist die durchschnittliche „geringe“ Abweichung der Interessen der Mitarbeiter des Stabs von den festgelegten Projektzielen mit 2,16 (37 von 60; $\sigma = 0,64$). Von sieben Befragten wird sie sogar als „sehr gering“ eingestuft und von 15 als „mittel“.¹⁵

Ergänzend wurde nach der Unterschiedlichkeit der individuellen Interessen zwischen den Mitarbeitern gefragt. Mit 3,03 resultiert ein „mittlerer“ Wert.¹⁶ Insofern werden die Unterschiede der individuellen Ziele innerhalb des Teams überraschend höher eingeschätzt als die zwischen den Zielen des Teams und den Projektzielen. Zwischen beiden Variablen besteht ein deutlich positiver Zusammenhang in Höhe von 0,40**. Dies scheint plausibel, da die Ähnlichkeit der Projektbeteiligten wächst, je mehr Beteiligte und je weitreichender sie mit den Projektzielen übereinstimmen.¹⁷

¹² Die umgekehrte Kausalität ist nicht plausibel.

¹³ Zum Vergleich zeigt sich zwischen der Unterschiedlichkeit der Interessen zwischen den Mitarbeitern und dem Anteil derer mit geringem Arbeitseinsatz ein positiver Zusammenhang von 0,18. In bezug auf ein opportunistisches Verhalten ergibt sich erwartungsgemäß mit 0,07 nahezu Unabhängigkeit.

¹⁴ Vgl. Punkt C.I.2.a).

¹⁵ Der Zusammenhang zwischen beiden Aspekten wird in der Korrelation von $-0,24^*$ deutlich.

¹⁶ Die Standardabweichung ist mit 0,89 deutlich höher als zuvor, wobei 15 von 60 die Unterschiede als „mittel“ ansehen, 17 als „gering“, 14 als „hoch“ und 3 als „sehr hoch“.

Zwar zeigen sich grundsätzliche Differenzen zwischen den Zielen des Produzenten bzw. des Projekts und den Mitarbeitern im Stab, jedoch sind diese im Vergleich zu den oben abgeleiteten Zieldivergenzen überraschend gering. Grund für den scheinbaren Widerspruch scheint der unterschiedliche Meßzeitpunkt.¹⁸ So wird die Zieldivergenz hier im Verlauf von Spielfilmprojekten erhoben. Bereits im Vorfeld können Selektions- oder Sozialisationsprozesse wirksam geworden sein und zu einer Annäherung der ursprünglich stark voneinander abweichenden individuellen Ziele geführt haben. Die Relevanz beider Mechanismen im Spielfilmbereich und somit in einem Kontext temporärer Systeme wird im folgenden analysiert.

II. Erklärung der Zielübereinstimmung in Spielfilmprojekten über Selektions- und Sozialisationsprozesse

1. Vergleich von Selektions- und Sozialisationsprozessen als Alternativen zur Herbeiführung einer Übereinstimmung von Zielen

Die Herbeiführung einer Zielübereinstimmung über Sozialisation oder Selektion ist an unterschiedliche Voraussetzungen geknüpft. Ihre Erfüllung wird im folgenden für den Spielfilmbereich geprüft. Zentrales Augenmerk liegt auf der temporären Zusammenarbeit und weiteren Besonderheiten der Produktion sowie der Filmschaffenden. Je weniger die Voraussetzungen erfüllt sind, desto höher sind die Kosten der jeweiligen Maßnahme und um so mehr sinkt ihre Effizienz. Damit können Hinweise gewonnen werden, ob das empirisch festgestellte erhöhte Ausmaß der Zielübereinstimmung in den Projekten eher auf Sozialisations- oder Selektionsprozesse zurückzuführen ist und wo die Grenzen für eine Zielübereinstimmung im Spielfilmbereich und allgemeiner im Kontext temporärer Systeme liegen.

Grundsätzlich besteht die Kooperationsnotwendigkeit bzw. -problematik nur für die Zeitdauer der Projekte. Daher ist auch die Notwendigkeit einer Homogenität der Ziele der Transaktionspartner allein auf die Zeitdauer des Beschäftigungsverhältnisses im Projekt beschränkt. Im Kontext temporärer Systeme geht es somit nicht um die Herbeiführung einer andauernden Übereinstimmung.¹⁹

¹⁷ Zur Identifikation mit dem Projekt resultiert ein entsprechend negativer Zusammenhang von $-0,19$.

¹⁸ Vgl. auch Punkt C.II.

¹⁹ Vgl. auch *Vogt* (1997), S. 123. In bezug auf ein „schnelles Vertrauen“ in temporären Systemen vgl. *Meyerson/Weick/Kramer* (1996), S. 184. So halten die Vertreter der Fragmentierungsperspektive in der Kulturdiskussion überhaupt nur eine fallweise, kontextabhängige, kurzfristige und partielle Übereinstimmung von Normen und Werten für wahrscheinlich (vgl. *Weick* (1991); *Meyerson* (1991); *Feldman* (1991) und zur Einordnung *Martin* (1992), S. 130 ff.; *Vogt* (1997), S. 122).

	Sozialisation	Selektion
Prinzip	Aufnahme von Zielen des Produzenten in Zielsystem des Transaktionspartners	Auswahl von Transaktionspartnern mit passendem Zielsystem
Veränderung der individuellen Ziele	Veränderung	Keine Veränderung
Voraussetzungen, Aktivitäten	Sozialisierungsprozesse, Kontakt	Informationsbeschaffung
Freiwilligkeit	Freiwillige, unbewußte Übernahme	Freiwillige Zusammenarbeit
Einfluß der Homogenität mit dem umgebenden System	Ausgangspunkt für Angleichung, Ausweitung der Übereinstimmung möglich	Begrenzung maximaler und minimaler durch Auswahl erzielbarer Differenzen
Dauer der Umsetzung	Längerfristiger Kontakt	Kurze Dauer des Auswahlprozesses

Abb. D-3: Vergleich von Sozialisation und Selektion als alternative Wege zur Herbeiführung einer Zielübereinstimmung

Bei einer Sozialisation kommt es zu einer Aufnahme fremder Ziele in die eigene Nutzenfunktion.²⁰ Hier wird eine kalkulative Akzeptanz fremder Ziele explizit von der Betrachtung ausgeschlossen.²¹ Im allgemeinen wird hierfür ein längerfristiger Prozeß für erforderlich gehalten (vgl. Abb. D-3 und Punkt D.II.2.).²²

Im Unterschied dazu werden die individuellen Zielsysteme bei einer über Auswahlprozesse realisierten Übereinstimmung nicht verändert. Unter den möglichen alternativen Besetzungen werden bei der Teamzusammenstellung diejenigen ausgewählt, deren aufgabenrelevanten Ziele den eigenen am ähnlichsten sind. Hierfür sind Informationsaktivitäten im Zuge der Suche und

²⁰ Vgl. Punkt C.III.1.

²¹ Zuvor wurde ein kooperatives Handeln infolge einer „kalkulativen Identifikation“ von dem infolge einer Zielidentität abgegrenzt (vgl. Punkt C.III.1.). Würde nun eine Akzeptanz der Ziele des Transaktionspartners aufgrund einer Kalkulation zugelassen, so hätte sich allein die Konsequenz der Kalkulation von der direkten Handlungs- auf die indirekte Zielebene verschoben. Vor allem aber impliziert eine kalkulative Akzeptanz fremder Ziele eine Zielfdivergenz auf einer nächst höheren Ebene, da es sonst nicht zu einer Kalkulation kommen müßte. Aus diesem Grund wird der Fall einer kalkulativen Akzeptanz der Ziele des Transaktionspartners hier ausgeklammert.

²² Vgl. *Wilkins/Ouchi* (1983), S. 472 ff.; *Vogt* (1997), S. 56; und Punkt D.II.2.a).

Auswahl notwendig. Da keine Veränderung individueller Ziele erfolgt, kann eine Übereinstimmung auf dem Weg der Selektion im allgemeinen schneller umgesetzt werden als bei einer Angleichung. Im Zeitablauf kommt es mit jedem neuen Projekt zu einer fallweisen Anpassung (vgl. Punkt D.II.3.).

Grundsätzlich ist die Herbeiführung einer Zielübereinstimmung sowohl über Auswahl als auch über eine Annäherung um so leichter, je geringer bereits die Unterschiede zu den Zielen der potentiellen Vertragspartner im umgebenden System sind.²³ Die über eine Auswahl herbeiführbare Übereinstimmung wird durch den potentiellen Transaktionspartner mit der größten Ähnlichkeit begrenzt. Im Unterschied kann durch Sozialisationsprozesse die Situation verbessert werden. Auf eine Diskussion des Homogenitätsgrads zwischen den Beteiligten in der Filmbranche soll in dieser Arbeit verzichtet werden.²⁴

2. Angleichung von Zielen durch ihre Veränderung im Kontext von Spielfilmprojekten

a) Grenzen der Anpassung durch Kurzfristigkeit der Beziehungen und Wechsel der Transaktionspartner

Als unterstützende Faktoren einer Angleichung von Zielen durch ihre Veränderung werden eine zunehmende Geschichte des Systems, eine langjährige, stabile Mitgliedschaft²⁵, eine weitreichende Interaktion²⁶ zwischen den Mitgliedern und eine geringe Konfrontation mit alternativen Zielen genannt.²⁷

Angesichts der für eine Angleichung von Zielen allgemein verlangten längerfristigen Interaktion bzw. Bindung scheinen deren Chancen in Spielfilmprojekten aufgrund der Kurzfristigkeit der Beziehungen stark einge-

²³ Vgl. Wilkins/Ouchi (1983), S. 474. Dabei wird die nur kurzfristig für den Verlauf der Zusammenarbeit notwendige Übereinstimmung durch eine allgemeinere auf der übergreifenden Branchenebene, welche längerfristig besteht, unterstützt.

²⁴ Zwar kann eine gewisse Ähnlichkeit der Filmschaffenden angenommen werden, jedoch wird hier u.a. aufgrund der künstlerischen Tätigkeiten, ihrer Verschiedenartigkeit sowie dem verbreiteten Status als Selbständige im Vergleich zu anderen Branchen eine größere Streuung angenommen (vgl. Punkt C.I.2.a)).

²⁵ Vgl. Schein (1981).

²⁶ Zur größeren Ähnlichkeit der Aktivitäten von Personen, die häufiger interagieren z.B. Homans (1950), S. 135.

²⁷ Vgl. Wilkins/Ouchi (1983), S. 472 ff. Vgl. hierzu auch umgekehrt die Maßnahmen die Greene/Adam/Ebert (1985), S. 196 ff., vorschlagen, um die Gruppenkohäsion und damit deren Konformität zu reduzieren, wie z.B. räumliche Trennung, Reduzierung der Besprechungen, Erhöhung der Gruppengröße.

schränkt. Die Projekte haben keine lange Geschichte. Durch die Möglichkeit einer erneuten Zusammenarbeit kann die Zahl der Interaktionen jedoch gesteigert und damit das Potential für eine Zielangleichung ausgedehnt werden. Es zeigen sich Vorteile einer Wiederholung.²⁸ Der in typischen Spielfilmprojekten vorliegende deutliche Anteil wiederholter Beziehungen zwischen der Produktionsunternehmung bzw. ihrer Vertreter, den Herstellungs- und Produktionsleitern, und den Projektbeteiligten kann somit das Niveau der Zielübereinstimmung erhöhen.

Allerdings kommt es ebenso regelmäßig zu einem Wechsel der Vertrags- und Arbeitsbeziehungen und damit zumindest zu Unterbrechungen des Kontakts. Im Vergleich zu einer langfristigen, kontinuierlichen Zusammenarbeit ist die Beziehung weniger stabil und begrenzt. In anderen Projekten werden zudem abweichende Ziele, Normen, Werte und Verhaltensweisen erfahren, welche die eigenen, möglicherweise angepassten Ziele wieder verändern können. Selbst bei einer regelmäßigen Zusammenarbeit mit der gleichen Produktionsunternehmung (Produzent) kommt es durch den Wechsel der Kollegen während der Projekte immer wieder zur Konfrontation mit anderen Zielen, Normen und Werten. Insofern sind die Möglichkeiten der Herbeiführung einer Zielübereinstimmung durch Sozialisation im Spielfilmbereich trotz Wiederholungen der Zusammenarbeit im Vergleich zu einer längerfristigen, kontinuierlichen Beziehung prinzipiell beschränkt.²⁹ Allerdings könnten die Möglichkeiten speziell in Spielfilmprojekten durch die intensive Zusammenarbeit ausgedehnt werden. Dabei wird an der oben als vorteilhaft angesehenen weitreichenden Interaktion angesetzt.

b) Zusammenhang zwischen der Intensität des Kontakts der Projektbeteiligten und der Identität ihrer Ziele mit denen des Projekts

Im Verlauf der Spielfilmproduktion kommt es u.a. aufgrund der Interdependenzen zwischen den Teilleistungen und der notwendigen direkten Abstimmung zu einer Vielzahl von Kontakten in kurzer Zeit mit einem hohen Anteil direkter, persönlicher, „face-to-face“-Kontakte.³⁰ Die Intensität des Kontakts zwischen vielen Projektbeteiligten ist hoch. Damit können die mit der Kurzfristigkeit der Arbeitsbeziehungen im Spielfilmbereich verbundenen Grenzen der Angleichung möglicherweise ausgeweitet werden. Sofern

²⁸ Als Hinweis auf eine Zielangleichung kann das in Zusammenhang mit einer erneuten Zusammenarbeit festgestellte bessere Verständnis eigener Ansichten und Erwartungen durch den Transaktionspartner gewertet werden (vgl. Punkt B.IV.2.b)).

²⁹ Insofern wird die zu Beginn aufgestellte Hypothese unterstrichen, wonach in einem Kontext temporärer Systeme größere Zieldivergenzen auftreten (vgl. Punkt C.I.2.a)).

³⁰ Vgl. Punkt B.III.1.b).

in traditionellen Arbeitsbeziehungen die Zusammenarbeit weniger intensiv ist, werden die Nachteile aufgeholt.

Die hohe Intensität der Zusammenarbeit könnte somit für den hohen Grad der Zielübereinstimmung in Spielfilmprojekten mit verantwortlich sein. Ein Zusammenhang ist plausibel, da mit zunehmender Zahl der Kontakte u. a. die Möglichkeiten steigen, die eigenen Positionen darzulegen, Alternativen zu diskutieren und gegeneinander abzuwägen, was eine Angleichung der Ziele zur Folge haben kann.

Insofern wird geprüft, ob zwischen dem Grad der allgemeinen Intensität des Kontakts und dem Ausmaß der Zieldivergenzen zwischen Projekt und Mitarbeitern ein negativer statistischer Zusammenhang besteht. Dies wird durch klare Korrelationen zwischen der „Intensität des Kontakts der Projektbeteiligten“ und der „Abweichung der Interessen des Stabs von den Projektzielen“ von $-0,25^*$ und zwischen ersterem und der „Identifikation des Stabs mit dem Projekt“ von $0,27^*$ unterstützt (vgl. Abb. D-4).³¹ Allerdings ist ebenso die umgekehrte Kausalität als Erklärung plausibel, wonach eine größere Übereinstimmung der Ziele zu einem intensiveren Kontakt führt.

Unabhängig davon überrascht das Niveau der Ergebnisse, da die allgemeine Intensität der Kontakte vor allem die Beziehungen zwischen Mitarbeitern des Produzenten erfaßt, andererseits jedoch nach der Übereinstimmung mit den Zielen des Produzenten gefragt wird. Dies kann damit erklärt werden, daß mit zunehmender Zahl von Mitarbeitern, die mit den Projektzielen übereinstimmen (sinkende durchschnittliche Zielabweichung), auch die Unterschiede zwischen ihnen abnehmen müssen (sinkende Zieldivergenzen im Stab). Damit steigt die Intensität des Kontakts zwischen den Mitarbeitern. In umgekehrter Richtung können durch einen intensiven Kontakt zwischen den Mitarbeitern Ziele eines Mitarbeiters, die mit den Projektzielen identisch sind, von anderen Mitarbeitern übernommen werden und sich so die durchschnittliche Zielabweichung zwischen Projekt und Stab verringern.

Wenn man die letzte Kausalitätsrichtung unterstellt, dann kann die oben gezeigte hohe Intensität des Kontakts zwischen den Projektbeteiligten zu einem Teil für die geringe Zielabweichung verantwortlich sein. Für einen exakten Nachweis dieser Zusammenhänge sind detailliertere empirische Untersuchungen notwendig. In einem ersten Schritt wird im folgenden die Beziehung zwischen Produktionsleiter und Stab isoliert.

³¹ Zum Vergleich ist der Zusammenhang zur „Unterschiedlichkeit der individuellen Interessen innerhalb des Stabs“ mit $-0,14$ geringer.

c) Zusammenhang zwischen Intensität des Kontakts zum Produktionsleiter, Kontrollausmaß und Zielidentität mit dem Projekt

Auch zwischen Produktionsleiter und dem Stab herrscht eine intensive Zusammenarbeit.³² Als Vertreter der Interessen der Ziele des Produzenten geht es im Unterschied zu vorher direkt um die Beziehung, in der auch das kooperative Verhalten bzw. die Zielidentität interessiert. Zwischen der Intensität des Kontakts zwischen Produktionsleiter und Team und der Abweichung der Interessen von den Projektzielen zeigt sich mit einer Korrelation 0,05 im Gegensatz zum negativen vorherigen Zusammenhang Unabhängigkeit (vgl. Abb. D-4). Bei Herauspartialisieren des Einflusses der allgemeinen Kontaktintensität ergibt sich sogar ein umgekehrter positiver Zusammenhang von 0,2. Insofern würde die Zielabweichung mit steigender Intensität zunehmen. Dies scheint wenig plausibel. Ebenso steht der Befund der alternativen obigen Erklärung entgegen, wonach mit zunehmender Zielübereinstimmung der Kontakt zunimmt. Hier scheint eine Zielabweichung vielmehr Anlaß für einen intensiveren Kontakt. Dies ist aufgrund der Verantwortlichkeit des Produktionsleiters für eine erfolgreiche Durchführung des Projekts, und des zuvor festgestellten Zusammenhangs, wonach mit zunehmender Zielabweichung die Schwierigkeiten im Projekt zunehmen,³³ wahrscheinlich. Ein intensiverer Kontakt stellt dann ein Mittel dar, die Zielübereinstimmung herzustellen oder es wird versucht, durch intensivere Kontrollen, die gleichfalls Kontakte begründen,³⁴ zumindest negative Konsequenzen einer bestehenden Zielabweichung zu überwachen.³⁵

Dieser Interpretation wird durch einen schwachen positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Zielabweichung und der Intensität der Kontrollen von 0,10 zumindest nicht widersprochen.³⁶ Damit scheinen Kontrollen eher Antwort auf eine größere Zielabweichung zu sein (oder aber die Zielabweichung zu erhöhen), als daß Kontrollen Zieldivergenzen abbauen könnten. Unterstützt wird diese Funktion der Kontrolle durch den negativen Zusammenhang von -0,17 zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt.³⁷ Je geringer die Identifikation mit dem Projekt ist, desto

³² Vgl. Punkt B.III.1.b).

³³ Vgl. Punkt D.I.1.

³⁴ Vgl. dazu die Korrelation zwischen der Kontaktintensität zum Produktionsleiter und der Kontrollintensität von 0,33**.

³⁵ Vgl. explizit zu Kontrollen und zu den mit ihnen verbundenen Maßnahmen Kapitel E. Ebenso wäre es vorstellbar, daß die Filmschaffenden mit zunehmenden festgestellten Zieldifferenzen einen intensiveren Kontakt suchen, um Probleme abzubauen.

³⁶ Auch diese Korrelation erhöht sich bei Herauspartialisieren der allgemeinen Intensität leicht auf 0,14.

³⁷ Noch klarer fällt der Zusammenhang mit -0,24 bei Herauspartialisieren der allgemeinen Intensität aus.

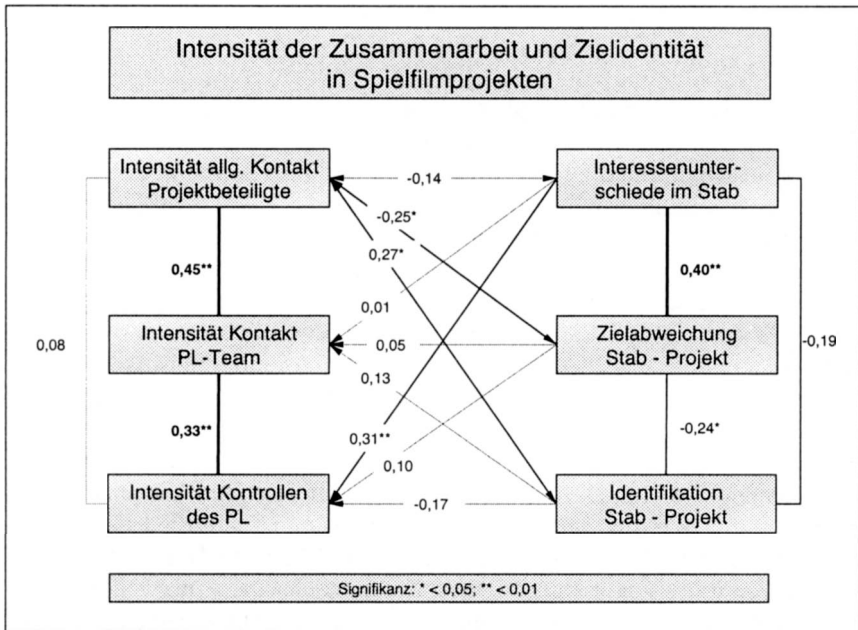


Abb. D-4: Zusammenhang zwischen Kontakt-, Kontrollintensität und Zielidentität in Spielfilmprojekten³⁸

mehr wird kontrolliert. Ebenso könnten umgekehrt Kontrollen die Identifikation mit dem Projekt verringern. Da Kontrollen die Handlungsspielräume tendenziell verringern und die Motivation der Filmschaffenden stark von der Entscheidungsfreiheit beeinflusst wird³⁹, liegt eine sinkende Identifikation mit dem Projekt nahe.⁴⁰

Der Zusammenhang zwischen der Intensität des Kontakts zwischen Produktionsleiter und Team und der Identifikation mit dem Projekt ist mit 0,13 positiv, was den bisherigen Ausführungen zunächst entgegensteht. Sie werden jedoch insoweit unterstützt, als bei Isolierung der allgemeinen Kontaktintensität die Korrelation auf 0,04 fällt sowie der positive Zusammenhang zur Intensität des allgemeinen Kontakts mit 0,27* deutlich höher ist.

Der deutlichste Zusammenhang zur Kontrollintensität besteht mit 0,31* in bezug auf die Unterschiedlichkeit der individuellen Ziele innerhalb des

³⁸ Die Pfeile kennzeichnen die vermuteten Kausalitäten.

³⁹ Vgl. Punkt B.III.3.b).

⁴⁰ Vgl. hierzu detaillierter die Ausführungen zu den Einflußfaktoren auf die Kontrollintensität im Spielfilmbereich unter Punkt E.II.3.

Stabs. Letztere scheinen dabei einen erhöhten Kontrollbedarf zu begründen.⁴¹ Zwischen der Kontaktintensität zum Produktionsleiter und der Unterschiedlichkeit der Interessen zeigt sich mit 0,01 Unabhängigkeit im Gegensatz zum negativen Zusammenhang zur allgemeinen Kontaktintensität mit $-0,14$.⁴²

Festzuhalten ist ein im Hinblick auf die Abweichung zu den Projektzielen vollkommen konträres Bild zwischen der allgemeinen Intensität des Kontakts in Spielfilmprojekten und der Kontaktintensität zum Produktionsleiter. Grund scheint die Kontrollaufgabe des Produktionsleiters, wobei dieser eine hohe Abweichung von den Projektzielen, aber auch zwischen den Zielen der Projektbeteiligten als Anlaß für Kontrollen nimmt (positiver Zusammenhang). Eine Aussage, ob seine hohe Kontaktintensität zu einer Zielangleichung führt, ist nicht möglich. Im Falle der allgemeinen Intensität der Zusammenarbeit besteht ein positiver Zusammenhang, wobei die Zielidentität mit zunehmendem Kontakt steigt oder umgekehrt der Kontakt aufgrund wachsender Zielidentität intensiver wird.

d) Angleichungsmöglichkeiten der Ziele im Kontext von Spielfilmprojekten

Ein Einfluß der hohen Intensität des allgemeinen Kontakts in Spielfilmprojekten auf den Grad der Zielübereinstimmung wird durch die Existenz eines positiven Zusammenhangs schwach unterstützt. Daß es im Verlauf des Projekts zu einer gewissen Kohäsion kommt, scheint plausibel. Dies zeigen z. B. auch die engen sozialen Bindungen, die im Verlauf von Spielfilmprojekten entstehen. Sie werden mit 3,52 zwischen „mittel“ (24 von 61 Befragten) und „hoch“ (33) beschrieben. Eine „gewisse“ soziale Bindung besteht auch noch nach mehreren Jahren.⁴³

Die im Spielfilmbereich durch die Kurzfristigkeit der Projektbeziehungen und den regelmäßigen Wechsel der Vertrags- bzw. Arbeitsverhältnisse eingeschränkten Sozialisationsmöglichkeiten werden somit teilweise durch die intensive Zusammenarbeit ausgedehnt. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß es wahrscheinlich erst gegen Ende des Projekts zu einer Angleichung kommt. Damit können die Vorteile erst bei einer erneuten Zusammenarbeit realisiert werden.

⁴¹ Die umgekehrte Kausalität, wonach durch zusätzliche Kontrollen die Interessenunterschiede innerhalb des Stabs wachsen, scheint dagegen weniger plausibel.

⁴² Bei Isolierung der jeweils anderen Intensitäten steigt der Unterschied durch Werte von 0,12 bzw. $-0,26^*$.

⁴³ Dem Item wird mit 3,50 „teils“ (22 von 62) bis „überwiegend“ (24) zugestimmt, wobei 8 Befragte die Aussage voll unterstützen.

Je öfter es zu einer erneuten Zusammenarbeit kommt, desto besser sind die Chancen für eine Annäherung der individuellen Ziele. Wie beschrieben wurde, sind die Möglichkeiten hierzu im Spielfilmbereich jedoch aufgrund des regelmäßigen Wechsels der Beziehungen im Vergleich zu längerfristigen Arbeitsbeziehungen beschränkt.

Insgesamt werden die Möglichkeiten der Herbeiführung einer Zielübereinstimmung zwischen dem Produzenten und seinen Vertragspartnern in Spielfilmprojekten auf dem Weg einer Veränderung individueller Ziele somit als eher gering eingeschätzt. Im Vergleich zu temporären sozialen Systemen in anderen Bereichen ist dies im Spielfilmbereich v.a. durch die Kurzfristigkeit der Projekte bzw. die höhere Wechselrate beschränkt. Wenn man annimmt, daß die Veränderung individueller Ziele willensabhängig ist⁴⁴, dann sind die Möglichkeiten einer Annäherung zusätzlich durch den erhöhten Individualismus der Filmschaffenden erschwert,⁴⁵ da dieser ein Streben nach Unterschiedlichkeit und Unverwechselbarkeit impliziert.⁴⁶

3. Zielübereinstimmung durch Auswahlprozesse

a) Informationsmöglichkeiten als zentrale Voraussetzung einer Zielübereinstimmung durch Auswahl

Eine Übereinstimmung von Zielen der Transaktionspartner in Spielfilmprojekten kann neben der Veränderung individueller Ziele durch Sozialisationsprozesse Ergebnis der beidseitigen Auswahlprozesse beim Aufbau des Projekts sein. Dabei berücksichtigen der Produzent bzw. die Auswählenden⁴⁷ bei der Besetzung von Positionen neben den fachlichen Fähigkeiten der Transaktionspartner regelmäßig, ob diese von ihrer Orientierung zum Film, zur eigenen Auffassung und zum Team passen.⁴⁸ Ebenso wählen umgekehrt die Regisseure, Maskenbildner, Beleuchter usw. insbesondere aufgrund ihres Status als Selbständige unter verschiedenen Projekten dasjenige aus, welches ihnen bzw. ihren Zielen sowohl inhaltlich („Entscheidung für

⁴⁴ Vgl. Ray (1986), S. 295, in bezug auf allgemein akzeptierte Normen und Werte. Nach der vorherigen Einschränkung ist jedoch ein Wille aus kalkulativen Überlegungen heraus ausgeschlossen.

⁴⁵ Vgl. Punkt B.III.3.a).

⁴⁶ Statistisch wird der Zusammenhang zur Unterschiedlichkeit der Ziele zwischen Projekt und Filmschaffenden mit einer Korrelation von 0,11 wenig unterstützt. Ein deutlicherer Zusammenhang ergibt sich jedoch in bezug auf die Unterschiedlichkeit der Interessen zwischen den Projektbeteiligten mit 0,18.

⁴⁷ Bei einer Delegation der Personalauswahl stellt sich das zusätzliche Problem, ob eine Auswahl im Interesse des Projektes erfolgt. Hierauf wird unter Punkt D.II.3.c) eingegangen.

⁴⁸ Vgl. Interview L, R.

einen Film, den man selbst schon immer einmal machen wollte.“) als auch von der Besetzung des Teams am ehesten zusagt (Self-Selection). Da beide aufgrund der Freiwilligkeit der Beitrittsentscheidung zu einer übereinstimmenden Wahl kommen müssen, impliziert das Zustandekommen einer Zusammenarbeit zwischen unabhängigen Akteuren unter bestimmten Voraussetzungen einen gewissen Konsens ihrer Ziele.

Die Qualität der Auswahl (hier hinsichtlich des Grads der Zielübereinstimmung) hängt zum einen von den verfügbaren Alternativen im umgebenden System ab und zum anderen von den Möglichkeiten, sich über potentielle Transaktionspartner zu informieren. Je besser die gegenseitigen Informationsmöglichkeiten sind, desto gezielter ist die Auswahl und desto größer sind die Chancen, daß es zu einer Zusammenarbeit zwischen zwei Transaktionspartnern mit ähnlichen Zielen kommt. Bei vollkommener Transparenz würde der Transaktionspartner mit der größten Übereinstimmung ausgewählt.⁴⁹ Die Bedeutung der Informationsmöglichkeiten ist um so größer, je mehr sich die Ziele der potentiellen Vertragspartner von den eigenen maximal oder durchschnittlich unterscheiden. Unter den Filmschaffenden und insbesondere im Vergleich zwischen dem Produzenten und den künstlerischen Filmschaffenden kann u. a. aufgrund der individualistischen Tendenzen, dem Selbständigenstatus und der Künstlermentalität von einer großen Streuung der individuellen Ziele ausgegangen werden.⁵⁰ Somit haben die Möglichkeiten, sich über potentielle Mitarbeiter bzw. Auftraggeber zuverlässig informieren zu können, im Spielfilmbereich im Hinblick auf eine Zielübereinstimmung durch Selektion eine hohe Bedeutung.

b) Informationsmöglichkeiten bei der Auswahl im Spielfilmbereich

Bei der Zielübereinstimmung durch Auswahl geht es um die Informationsmöglichkeiten der Produzenten bzw. Auswählenden über die Ziele potentieller Vertragspartner und umgekehrt um die Informationsmöglichkeiten der Transaktionspartner über die Ziele, Inhalte sowie Anforderungen des Projekts bzw. des Produzenten. Nachfolgend stehen die Informationsmöglichkeiten der Produktionsunternehmung bzw. des Produzenten sowie der Herstellungs- und Produktionsleiter im Mittelpunkt.

⁴⁹ Das umgebende System begrenzt den maximalen Erfolg und Mißerfolg. Mit zunehmenden Informationsmöglichkeiten sinkt die Bedeutung der durchschnittlichen und maximalen Zieldivergenzen zu allen potentiellen Transaktionspartnern.

⁵⁰ Vgl. auch Punkt C.I.2.a). Betont sei der Unterschied zwischen potentiellen und tatsächlichen Vertragspartnern.

(1) Informationsmöglichkeiten bei wiederholter Zusammenarbeit

Bei der Besetzung von Positionen im Projekt ist im Hinblick auf die Informationsmöglichkeiten zwischen einer erstmaligen und einer erneuten Zusammenarbeit zu differenzieren. Bei einer Wiederholung der Zusammenarbeit sind bereits Informationen vorhanden.⁵¹ Die gemeinsame Arbeits Erfahrung bringt zudem direktere, bedarfsgerechtere und detailliertere Informationen mit sich. Entsprechend wurde einer geringeren Unsicherheit über die Fähigkeiten und Eigenschaften der Filmschaffenden deutlich zugestimmt.⁵² Weiterhin liegt eine mindestens einmalige Bewährung der Zusammenarbeit vor, da sonst keine weitere Zusammenarbeit angestrebt werden würde. Zumindest konnte ein negatives Verhalten nicht beobachtet werden. Der deutliche Anteil wiederholter Beziehungen im Spielfilmbereich insbesondere in bezug zur Gruppe der Auswählenden impliziert somit,⁵³ daß der Auswahl vieler Projektbeteiligter eine gute Informationsbasis, um u. a. eine Homogenität der Ziele herzustellen, zugrunde liegt.

Weniger eindeutig ist die Situation, wenn neue Informationen zu beschaffen sind, was vor allem dann notwendig ist, wenn der Produzent bzw. der Auswählende mit dem potentiellen Transaktionspartner noch nicht zusammengearbeitet hat. Dies ist im Spielfilmbereich infolge der temporären Zusammenarbeit und des damit verbundenen regelmäßigen Wechsels der Beziehungen immer wieder der Fall. Insofern werden im folgenden speziell die Möglichkeiten im Spielfilmbereich herausgearbeitet, Informationen über unbekannte, potentielle Transaktionspartner zu beschaffen. Es ist ein Informationsaustausch innerhalb der Branche notwendig.

Da die diesbezüglichen Informationsmöglichkeiten auch an späterer Stelle der Arbeit in bezug auf den Reputationsmechanismus von Bedeutung sind,⁵⁴ wird hier nicht allein nach Informationen in bezug auf individuelle Ziele, sondern in der Summe nach all den Aspekten gefragt, die für die Beurteilung unbekannter potentieller Mitarbeiter im Hinblick auf eine Auswahlentscheidung wichtig sind. Aufgrund der Bedeutung des Informationsaustauschs innerhalb der Filmbranche für die Funktionsfähigkeit des Konzepts temporärer Systeme und der detaillierten empirischen Ergebnisse erfolgt eine ausführliche Analyse.

⁵¹ Dies gilt umgekehrt auch für den Transaktionspartner.

⁵² Vgl. den Wert von 4,4 in Punkt B.IV.2.b).

⁵³ Vgl. Punkt B.II.1.d)(2).

⁵⁴ Vgl. Punkt E.IV.3.b)(3).

(2) Bedeutung alternativer Informationsquellen bei der Beurteilung unbekannter Mitarbeiter

Um im Spielfilmbereich die Informationsmöglichkeiten über Transaktionspartner, mit denen noch nicht zusammengearbeitet worden ist, herauszuarbeiten, werden in einem ersten Schritt die Bedeutung verschiedener Informationsquellen bei der Beurteilung Unbekannter empirisch erhoben und ihre jeweilige Aussagekraft hinsichtlich verschiedener Inhalte und der mit ihnen verbundene Aufwand herausgearbeitet. Es ergeben sich Hinweise, auf welchen Kanälen sich Informationen welcher Art innerhalb der Branche, z.B. zwischen Projekten verschiedener Produktionsunternehmen, verbreiten. Die Gesamtheit der Informationsquellen beeinflusst die Informationsmöglichkeiten. Neben Screeningaktivitäten des Auswählenden können letztere durch ein Signalling des potentiellen Transaktionspartners verbessert werden.

Als Informationsquellen für eine Beurteilung von neuen Mitarbeitern wurden einerseits Personen, wie der zu Beurteilende selbst (Vorstellungsgespräch) und Dritte (Auskünfte), berücksichtigt und andererseits „personenunabhängige“ eher formalisierte Quellen, wie Lebensläufe („Credits“), Auszeichnungen, Spielfilme sowie Zeugnisse.⁵⁵ Zuvor hat sich gezeigt, daß für eine Auswahl insbesondere fachliche Fähigkeiten, Teamfähigkeit und Zuverlässigkeit bzw. Vertrauenswürdigkeit des potentiellen Transaktionspartners entscheidend sind.⁵⁶ Die Bedeutung einzelner Informationsquellen bei der Auswahl hängt insofern u.a. von ihrem Beitrag ab, entsprechende Informationen zu liefern.

Mit einem Wert von 4,59 wurde dem persönlichen Vorstellungsgespräch unter allen Möglichkeiten eine herausragende Bedeutung bei der Beurteilung beigemessen. Dabei haben 42 der 62 Befragten die Bedeutung als „sehr groß“ eingeschätzt (vgl. Abb. D-5). Insofern scheint ein Vorstellungsgespräch bei einer erstmaligen Zusammenarbeit unerlässlich.⁵⁷ Im Unterschied zu den anderen Informationsquellen kann ein persönlicher Eindruck des Kandidaten gewonnen werden⁵⁸, wird ein eigenes Urteil getroffen und besteht die Chance, konkret nachzufragen. Insbesondere können Hinweise auf die individuelle Interessenlage, Einstellungen und Eigenschaften (z.B. Vertrauenswürdigkeit, Teamfähigkeit) gewonnen werden. Aufgrund der

⁵⁵ Die Auswahl der Informationsquellen wurde auf Grundlage der Literatur und Interviews vorgenommen. Die Vollständigkeit der Auswahl wurde dadurch bestätigt, daß unter der Rubrik „Sonstiges“ nur drei weitere Eintragungen gemacht wurden, die jedoch alle unter die genannten Items eingeordnet werden konnten.

⁵⁶ Vgl. Punkt B.III.2.

⁵⁷ Vgl. Interview L.

⁵⁸ Vgl. *Finzer/Mungenast* (1992), Sp. 1587.

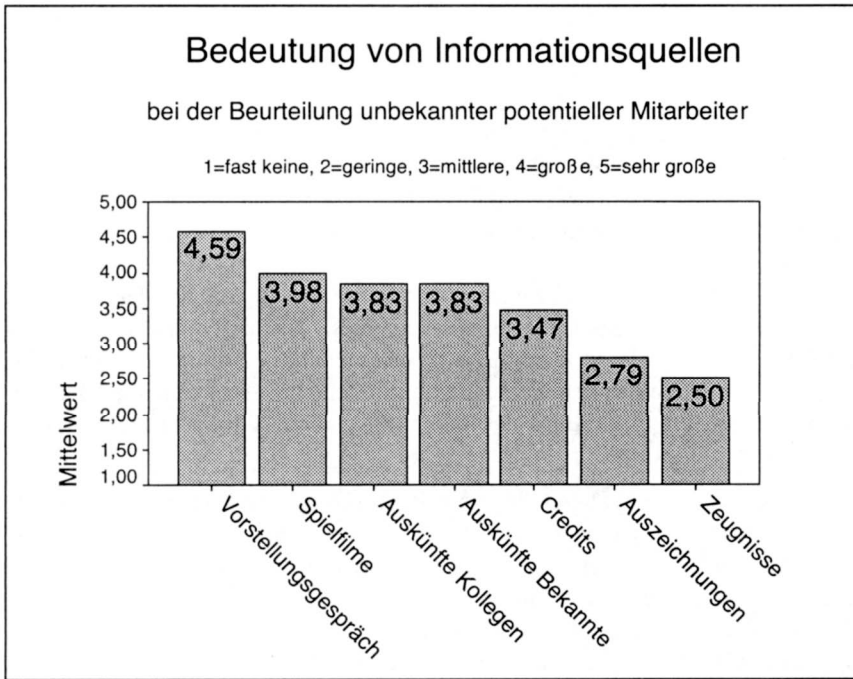


Abb. D-5: Bedeutung verschiedener Informationsquellen bei der Beurteilung neuer Mitarbeiter

Selbstauskunft, z.B. über die Qualität der eigenen Leistungen in fremden Projekten, ist jedoch grundsätzlich mit verzerrten Informationen zu rechnen. Oftmals erhält man im Zuge von Vorstellungsgesprächen auch weitere Informationsquellen, wie Videos von Filmen, in denen mitgewirkt wurde, Zeugnisse oder Angaben zu Credits und Auszeichnungen. Sofern die Informationen von den Befragten selbst stammen, besteht die Gefahr einer selektiven Weitergabe.⁵⁹

Als zweitwichtigstes Informationsinstrument wurden mit einem Wert von 3,98 Spielfilme beschrieben. Ihre Bedeutung bezieht sich in erster Linie auf die große Gruppe derjenigen, deren Leistungen in Spielfilmen sichtbar sind, wie z.B. Regisseur, Kameramann, Beleuchter, Cutter, Szenen-, Masken- oder Kostümbildner.⁶⁰ Die in den Filmen abgebildeten Arbeitsergebnisse

⁵⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Zeugnissen.

⁶⁰ Sie enthalten jedoch kaum Hinweise auf die Leistungen der primär administrativ und organisatorisch Tätigen.

lassen gute Schlüsse auf die fachlichen Fähigkeiten im Rahmen der gestellten Aufgaben zu. Im Gegensatz zu den alternativen Informationsinstrumenten wird der individuelle Stil aufgrund der besseren visuellen als verbalen Beschreibbarkeit künstlerischer und handwerklicher Fähigkeiten deutlicher wiedergegeben.⁶¹ Dies ist im Hinblick auf die Beurteilung, ob der individuelle Stil mit dem geplanten Projekt harmoniert, von Vorteil. Ebenso werden Hinweise auf fachliche Interessen erkennbar. Allerdings bleiben die Ursachen für bestimmte Ergebnisse, wie z.B. ein knappes Budget, verborgen. Ebenso erhält man keine Anhaltspunkte für die individuelle Teamfähigkeit oder Vertrauenswürdigkeit. Ein Teil der hohen Bedeutung könnte auch im einfachen Zugang zu Spielfilmen begründet liegen. Dieser ist Folge der öffentlichen und erwünschten, möglichst weitreichenden Verbreitung von Filmen im Kino, Fernsehen und auf Video. Damit werden gleichzeitig die in ihnen enthaltenen Informationen über die Filmschaffenden verbreitet. Insofern hat die Aufführung von Spielfilmen für die Branche neben der Erlöserzielung v.a. eine Informationsfunktion über die Fähigkeiten von Filmschaffenden und die Personen, die über gemeinsame Arbeitserfahrungen verfügen.⁶²

Eine ähnlich zentrale Rolle bei der Beurteilung unbekannter Transaktionspartner wird mit einem Wert von 3,83 Auskünften Dritter zugewiesen. Kein Unterschied ergibt sich hinsichtlich der Bedeutung von Auskünften ehemaliger Kollegen des zu beurteilenden potentiellen Vertragspartners und solchen von Bekannten des hier befragten Informationssuchenden. Auf diesem Weg sind insbesondere Informationen über das Arbeitsverhalten, die Teamfähigkeit und die Zuverlässigkeit in anderen Filmprojekten möglich. Da diese Inhalte aus den anderen Informationsquellen nicht (z.B. Spielfilme) oder wahrscheinlich nur verzerrt (z.B. Selbstauskunft) hervorgehen, scheinen Auskünfte hier die zentrale Rolle einzunehmen. Weiterhin können Hinweise auf die individuellen Interessen, Ziele und Einstellungen gewonnen werden. Bei Informationen von ehemaligen Kollegen des zu Beurteilenden stehen Leistungen in fremden Projekten im Mittelpunkt. Zwar werden bei Auskünften Verzerrungen infolge einer Selbstdarstellung vermieden, allerdings besteht Unsicherheit hinsichtlich einer zuverlässigen Übermittlung und der Qualität der vorliegenden Informationen. Zudem liegt ein Problem im Zugang zu Personen mit Informationen. Aufgrund der hohen Bedeutung einerseits und der bestehenden Fragen andererseits soll die Situation, die

⁶¹ Dem Charakter nach handelt es sich um Arbeitsproben, die sich durch eine hohe Anforderungsorientierung und Validität auszeichnen (vgl. *Finzer/Mungenast* (1992), Sp. 1590). *Finzer/Mungenast* erwähnen explizit deren Eignung für die Beurteilung künstlerischer Fähigkeiten. Der Zusammenhang zeigt sich auch statistisch in der Korrelation von 0,22* zur Bedeutung fachlicher Fähigkeiten bei der Auswahl.

⁶² Es befinden sich ständig „Arbeitsproben“ im Umlauf.

bei der Einholung von Auskünften in der Filmbranche vorliegt, im nächsten Abschnitt detaillierter untersucht werden.

Mit 3,47 ein geringere, aber immer noch „mittlere“ (27 von 62) bis „große“ (22) Bedeutung haben „Credits“. Gemeint sind die vergangenen Projekte der Filmschaffenden und damit ihr filmspezifischer Lebenslauf bzw. ihre projektbasierte Karriere⁶³. Sie geben v.a. in Verbindung mit der Kenntnis der genannten Filme sowie deren Mitwirkenden Hinweise auf die Menge und Breite der fachlichen Erfahrungen. Über die Qualität der anderen Projektbeteiligten kann indirekt auf die des zu Beurteilenden geschlossen werden.⁶⁴ Eine regelmäßige Beschäftigung weist auf eine ausreichende Qualität aller oben genannten Fähigkeiten hin.⁶⁵ Eine wiederholte Zusammenarbeit mit den gleichen Transaktionspartnern ist ein Indiz für Zuverlässigkeit, da ein beobachtetes opportunistisches Verhalten zu einem Abbruch der Beziehung geführt hätte. Allerdings können in diesem Fall die fachliche Breite und die Erfahrungen eingeschränkt sein. Konkrete Informationen über die Leistungen in einzelnen Spielfilmprojekten werden über Credits nicht vermittelt. Die Informationen über die Credits werden oftmals direkt von den zu Beurteilenden eingeholt. Weiterhin können Informationen über die Mitwirkenden von Spielfilmprojekten den Abspannen der Spielfilme⁶⁶ entnommen werden oder von Dritten stammen. Die im Vergleich zu den zuvor genannten Informationsquellen geringere Bedeutung kann v.a. mit der Allgemeinheit der Aussagen und ihrer indirekten Ableitung begründet werden.

Eine deutlich geringere Bedeutung wird Auszeichnungen bzw. Preisen mit 2,79 beigemessen. Sie werden nur für bestimmte Positionen wie z.B. Regie oder Kamera vergeben und spielen so allein bei diesen eine Rolle.⁶⁷ Auszeichnungen liefern Hinweise auf positive fachliche und künstlerische

⁶³ Vgl. *Faulkner/Anderson* (1987), S. 881 f., 887; *Jones* (1996), S. 58 ff.

⁶⁴ Diese Folgerung fußt auf der Tendenz, daß in den verschiedenen Positionen einer Hierarchieebene Personen mit ähnlicher Erfahrung und Qualität zusammenarbeiten. Vgl. zu entsprechenden empirischen Ergebnissen in bezug auf die Beziehung zwischen Regisseuren, Produzenten und Chef-Kameramännern in Kinofilmen in den USA von 1965 bis 1980 *Faulkner/Anderson* (1987), S. 893 ff., 897 ff.

⁶⁵ *Faulkner/Anderson* (1987), S. 887 f., schätzen die Credits als robusten Indikator für die Marktproduktivität der Filmschaffenden.

⁶⁶ Der Anspruch auf Nennung ist für die Hauptdarsteller, Regisseure, Produktionsleiter, Kameramänner, Architekten, Tonmeister, Cutter, erste Aufnahmeleiter, Masken- und Kostümbildner und somit einer Vielzahl der Projektbeteiligten im Manteltarifvertrag festgeschrieben (vgl. Manteltarifvertrag vom 1.1.96, Punkt 3.10). Aufgrund der aktuellen Tendenzen im Fernsehen, Abspanne von Filmen wegzulassen oder schnell abzuspielen, sinkt jedoch deren Informationsfunktion.

⁶⁷ Dies kann für die hohe Standardabweichung von 1,08 verantwortlich sein. Ihre Bedeutung für eine Verbesserung der Absatzmöglichkeiten der Filme steht hier im Hintergrund.

Fähigkeiten, wie sie von einem bestimmten Gutachterkreis eingeschätzt werden. Insofern bestehen Unsicherheiten, da die Wertung nicht mit der eigenen Meinung übereinstimmen muß. Zudem ist das getroffene Urteil sehr allgemein und enthält keine Anhaltspunkte über die Art der Fähigkeiten. Ebenso wird nichts über die Teamfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, das kooperative Verhalten im Projekt und die individuellen Ziele ausgesagt. Die Informationen über die Preise selbst werden über die Medienberichterstattung, Abspanne und Auskünfte Dritter verbreitet.

Eine noch geringere Bedeutung bei der Beurteilung unbekannter Transaktionspartner haben Zeugnisse von anderen Arbeitgebern oder Ausbildungseinrichtungen mit einem Wert von 2,54. Die Bedeutung von Ausbildungszeugnissen scheint eingeschränkt, da der Aufbau fachlicher Fähigkeiten in der Filmbranche zu einem großen Teil schrittweise während der Arbeit in den Projekten erfolgt (learning-by-doing).⁶⁸ Das aktuell wachsende Angebot von filmspezifischen Ausbildungsgängen mit Projektbezug⁶⁹ läßt in Zukunft eine etwas höhere Bedeutung erwarten. Unabhängig davon enthalten Ausbildungszeugnisse in der Regel keine Informationen über die Vertrauenswürdigkeit. Zudem sinkt mit zunehmender Branchenerfahrung ihre Aussagekraft in bezug auf die aktuellen Fähigkeiten, da Ausbildungen im allgemeinen am Anfang der Berufslaufbahn stehen.

Arbeitszeugnisse scheinen entsprechend ihrer geringen Bedeutung in der Filmbranche nur wenig verbreitet.⁷⁰ Sie enthalten ein Fremdurteil ehemaliger Arbeitgeber über die Leistungen in Projekten und sind in dieser Hinsicht Auskünften ehemaliger Kollegen gleichzusetzen. Zentraler Unterschied ist weniger die schriftliche Form der Zeugnisse, sondern vielmehr ihre Verbreitung über die Beurteilten selbst. Insofern ist damit zu rechnen, daß nur gute Zeugnisse weitergegeben werden. Aufgrund der geringen Verbreitung kann ein nicht vorhandenes Zeugnis umgekehrt jedoch nicht als Hinweis auf schlechte Leistungen gewertet werden.⁷¹ So wurden Zeugnisse in den Interviews auch als „Gefälligkeitsgutachten“ eingestuft.⁷²

Demnach spielen bei der Entscheidung der Produzenten, Produktions- und Herstellungsleiter über eine erstmalige Zusammenarbeit mit Personen Vorstellungsgespräche, Spielfilme als Arbeitsproben und Auskünfte Dritter

⁶⁸ Vgl. zu einer vorsichtigen Einschätzung der Möglichkeiten von Ausbildungsgängen, wie z.B. zum Kameramann *BVK* (1998), S. 44. Vgl. zur Dominanz des learning-by-doing Punkt B.III.3.b).

⁶⁹ Vgl. z.B. *BVK* (1988), S. 44.

⁷⁰ Vgl. Interview L, P.

⁷¹ Eine weitreichendere Verbreitung wird möglicherweise auch durch den Aufwand für die Produktionsunternehmung infolge der Vielzahl der Beteiligten und die Kurzlebigkeit der Projektinstitutionen beschränkt.

⁷² Vgl. Interview L, P.

eine zentrale Rolle. Über sie läuft zu weiten Teilen der Austausch personenbezogener Informationen innerhalb der Filmbranche. Insgesamt zeichnen sich gute Informationsmöglichkeiten hinsichtlich der verschiedenen Aspekte (wie Fähigkeiten, Eigenschaften, bisherige Leistungen, Ziele) ab, die für die Beurteilung eines bisher unbekannten potentiellen Transaktionspartners wichtig sind.⁷³ Aufgrund ihrer unterschiedlichen Inhalte und Zuverlässigkeit liegt eine kombinierte Anwendung nahe, was die Interviews bestätigen.⁷⁴

(3) Effizienz der Beschaffung von Informationen über Auskünfte bei Dritten im Spielfilmbereich

Aufgrund der Bedeutung von Auskünften, um bestimmte Informationen zu erhalten, aber ihrer unklaren Effizienz,⁷⁵ soll letztere auf empirischem Weg festgestellt werden. Verglichen mit anderen Branchen scheinen Auskünfte in der Filmbranche mehr verbreitet zu sein.⁷⁶ Dies weist bereits auf ihre grundsätzliche Effizienz hin.

Hier wird nach der Qualität der über Auskünfte beschaffbaren Informationen, dem Aufwand bei der Herstellung des Kontakts sowie der Reaktion der Befragten differenziert. Hinsichtlich des letzten Aspekts wird auf ein Modell von *Schrader*⁷⁷ zum zwischenbetrieblichen Informationstransfer Bezug genommen, welches insbesondere den Zusammenhang zwischen Auskunftsbereitschaft des Informationsbesitzers und Gegenleistung des Informationsempfängers thematisiert. Wie zuvor wird auch hier die Situation analysiert, die sich den befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleitern selbst bei ihrer regelmäßigen aktiven Einholung von Informationen über einen potentiellen Transaktionspartner stellt.⁷⁸ Die zu beurteilende Person steht bereits fest, ist jedoch persönlich nicht bekannt (z.B. Empfehlung).

⁷³ Bei mangelndem Informationsgehalt der Informationsquellen wäre ihnen keine hohe Bedeutung zugewiesen worden.

⁷⁴ Vgl. Interviews L, P.

⁷⁵ Vgl. den vorherigen Punkt.

⁷⁶ Nach Aussagen in den Interviews stellen sie in der Filmbranche die Regel dar (P, R). In anderen Bereichen werden Referenzen dagegen oftmals kritisch eingeschätzt, vgl. *Finzer/Mungenast* (1992), Sp. 1591.

⁷⁷ Vgl. *Schrader* (1990), S. 19–57.

⁷⁸ Daneben besteht die Möglichkeit der Übermittlung auf fremde Initiative. Vgl. zur geringeren Bedeutung einer emergenten Verbreitung von Informationen bei Auswahlentscheidungen Punkt E.IV.3.b)(3). Die Vertrautheit der Befragten mit der Situation läßt zuverlässige Ergebnisse hinsichtlich der Informationssituation von Filmproduktionsunternehmen bei Beschäftigungsentscheidungen erwarten.

Die Schwierigkeit des Zugangs zu Personen mit Informationen wird mit 2,40 zwischen „gering“ (26 von 61) und „mittel“ (23) beschrieben (vgl. Abb. D-6).⁷⁹ Insofern besteht kein wesentliches Problem darin, ausfindig zu machen, wer Informationen hat, und Kontakt aufzunehmen. Vor allem ist bei ehemaligen Kollegen des zu Beurteilenden mit Informationen zu rechnen. Hinweise auf ehemalige Kollegen liefern in der Regel der zu Beurteilende selbst, die für die Branche typischen Abspänne am Ende der Filme oder wiederum Dritte. Nach den vorherigen Ausführungen scheint insbesondere der Zugang bei den ersten beiden Möglichkeiten unproblematisch. In bezug auf letzteres wird im allgemeinen einem individuellen Beziehungsnetzwerk, also bekannten Dritten, eine unterstützende Funktion zugewiesen.⁸⁰ Die Möglichkeiten, sich über die Inhalte von anderen Filmen und die Mitwirkenden zu informieren, werden dies unterstützend mit einem durchschnittlichen Wert von 4,00 als „leicht möglich“ eingeschätzt.⁸¹

Allerdings wird die Kontaktaufnahme in vielen Fällen durch die regelmäßig wechselnden Beschäftigungsverhältnisse der Informationsträger bei verschiedenen Produktionsunternehmungen erschwert. Aufgrund des damit einhergehenden Status als Selbständige und der verbreiteten Beschäftigungsunsicherheit⁸² kann jedoch grundsätzlich von einem Interesse ausgegangen werden, erreichbar zu sein. Die zunehmende Verbreitung von Mobilfunk löst dieses Problem und besitzt somit im Kontext temporärer Systeme mit wechselnden Auftraggebern und Arbeitsstätten erhebliche Vorteile.⁸³

Der Anteil der Anfragen, bei denen die gesuchten Informationen nicht vorhanden waren, wurde von 35 der 62 Befragten als „gering“ und von 8 sogar als „sehr gering“ beschrieben (Mittelwert von 2,17). Insofern bestehen gute Möglichkeiten, Personen mit Informationen auszumachen. Die

⁷⁹ Weiter schätzten 7 Befragte die Schwierigkeit als „sehr gering“, 5 als „hoch“ und keiner als „sehr hoch“ ein.

⁸⁰ Vgl. Interview P.

⁸¹ Vgl. Punkt E.IV.3.b)(3).

⁸² Vgl. Punkt B.II.2.

⁸³ Vgl. zu Transaktionskosteneinsparungen durch Informations- und Kommunikationstechnologie *Picot/Reichwald/Wigand* (1996), S. 57 ff. Ein guter Eindruck von der Erreichbarkeit persönlich nicht bekannter Herstellungs- und Produktionsleiter konnte im Zuge der empirischen Erhebung vorgeschalteten telefonischen Anfrage gewonnen werden. Schwierigkeiten entstanden dann, wenn aus den Branchenverzeichnissen nur Privatnummern zu erhalten waren, eine aktuelle Beschäftigung in auswärtigen Projekten vorlag und keine weiteren Hinweise aus dem Anruf hervorgingen (Anrufbeantworter oder Angehörige). In diesen ca. 10 von 62 Fällen mußte über öffentliche Verzeichnisse der laufenden Produktionen die aktuelle Produktionsunternehmung ausfindig gemacht werden. Letztendlich gelang es fast immer, den gewünschten Kontakt herzustellen. Aufgrund des hier fehlenden Beziehungsnetzwerks und der mangelnden Branchenerfahrung scheinen die Schwierigkeiten für die in der Branche Tätigen noch geringer.

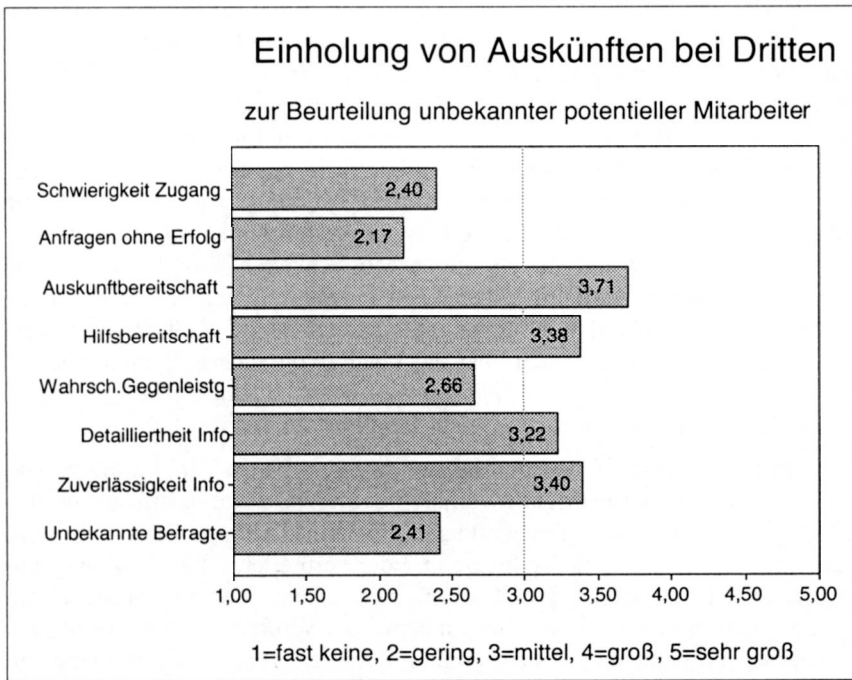


Abb. D-6: Situation bei der Einholung von Informationen über Mitarbeiter bei Dritten im Filmbereich

Erwartung, daß die geäußerte Schwierigkeit des Zugangs zu Personen mit Informationen vom Anteil erfolgloser Anfragen beeinflusst wird, bestätigt sich in der deutlich positiven Korrelation von 0,57**.

Hinsichtlich der Qualität der letztendlich übermittelten Informationen kann zwischen deren Zuverlässigkeit und Detailliertheit differenziert werden. Die Zuverlässigkeit der auf dem Weg von Auskünften übermittelten Informationen wird mit einem Wert von 3,40 als „mittel“ (29 von 62) bis „hoch“ (26) beschrieben. Die Einschätzung der Zuverlässigkeit durch die Befragten scheint aussagekräftig zu sein, da diese im Fall einer Zusammenarbeit in bezug auf viele Inhalte im nachhinein überprüft werden kann. Die Detailliertheit der Informationen fällt mit 3,22 etwas niedriger aus.⁸⁴ Dies könnte darin begründet liegen, daß Auskünfte Fremdurteile sind und

⁸⁴ Die Korrelation zwischen Zuverlässigkeit und Detailliertheit ist mit 0,56** hoch. Daneben könnte die negative Korrelation zwischen dem Anteil der Anfragen ohne die gesuchten Informationen und der Detailliertheit von -0,48** darauf hin-

mehrere Informationen zusammenfassen. Hinsichtlich der Art der Übermittlung von Inhalten wurde in einem Interview mit einem Produktionsleiter darauf verwiesen, daß es bei Auskünften gegenüber Fremden in der Regel nicht zu einem „Anschwärzen“ von ehemaligen Vertragspartnern mit schlechten Leistungen kommt. Diese werden umgekehrt jedoch auch nicht angepriesen, woraus ein erfahrener Auswählender die richtigen Schlüsse ziehen kann.⁸⁵

Unabhängig vom Vorhandensein der Informationen und den Zugangsmöglichkeiten zu Informationsträgern kann eine erfolgreiche Einholung von Auskünften an einer mangelnden Auskunftsbereitschaft scheitern. Diese scheint darüber hinaus Einfluß auf die Detailliertheit der übermittelten Informationen zu haben. Insofern stellt sich die Frage nach der Reaktion der Befragten auf Anfragen im Spielfilmbereich. Sie kann neben einem eher habituellen Verhalten des Informationsbesitzers Ergebnis einer bewußten, kalkulierten Informations-Transferentscheidung sein.⁸⁶ Als wesentliche Einflußfaktoren hierauf nennt *Schrader*⁸⁷ die mit der Weitergabe verbundene Verminderung des Werts der Information und die damit begründeten zukünftigen Informationsvorteile aus der Beziehung (Instrumentalität).

In bezug auf die Wertminderung der Information steigt die Wahrscheinlichkeit eines Transfers allgemein, je geringer der Wert der vorhandenen Informationen ist, je weniger die Beteiligten des Informationsaustauschs in Konkurrenzbeziehung stehen und je eher der Informationsnachfrager das Wissen selbst produzieren oder bei anderen Informationsquellen beschaffen kann.⁸⁸ Im Spielfilmbereich scheinen Informationen über einzelne Beteiligte in erster Linie für die Produktionsunternehmungen als Träger des Projektrisikos einen Wert zu besitzen. Wenn sie Informationen über positive Leistungen von Mitarbeitern an andere Produzenten weitergeben, könnten die eigenen Möglichkeiten zur Verpflichtung des Transaktionspartners in der Zukunft sinken. Neben den Produzenten ist jedoch u.a. infolge des intensiven Kontakts bei der Produktion eine Vielzahl von weiteren Filmschaffenden Träger von Informationen, z.B. über die Leistungen eines ehemaligen Kollegen.⁸⁹ Da für diese die Informationen einen geringeren Wert dar-

weisen, daß eine mangelnde Detailliertheit als erfolglose Anfrage eingestuft wird. Ähnliches gilt mit $-0,34^{**}$ für die Zuverlässigkeit.

⁸⁵ Vgl. Interview P. Somit ist hier der „Nullpunkt der Bewertungsskala“ (keine Auswirkung auf die Beschäftigungssituation) nach oben verschoben. Insofern zeigt sich ein ähnliches Phänomen, wie auf der formaleren Ebene von Zeugnissen, die stets positiv formuliert sind.

⁸⁶ Vgl. *Schrader* (1990), S. 17 f.

⁸⁷ Vgl. *Schrader* (1990), S. 32–57. Er bezieht sich auf den Austausch von technischen Informationen (S. 38).

⁸⁸ Vgl. *Schrader* (1990), S. 45–47.

stellen und insbesondere nicht mit individuellen Nachteilen aus einer Weitergabe gerechnet werden muß, kann bei ihnen von einer höheren Auskunftsbereitschaft ausgegangen werden. Dadurch sinkt letztlich auch der Wert der Informationen über Mitarbeiter für die Produzenten, da sie von den alternativen Möglichkeiten einer Beschaffung von Informationen für den Anfragenden wissen. Insofern kann auch bei ihnen eine hohe Auskunftsbereitschaft angenommen werden. Im allgemeinen scheint somit der Wertverlust bei einer Weitergabe von Informationen über Filmschaffende gering, so daß allein deshalb mit einer hohen Auskunftsbereitschaft gerechnet werden kann.

Der zweite Einflußfaktor auf die Transferentscheidung des Befragten, die damit verbundene Erhöhung der Vorteile aus der Informationsbeziehung, hängt von der Veränderung der umgekehrten Auskunftsbereitschaft des Informationsnachfragers und vom Wert dessen Informationen ab.⁹⁰ Dies kann als Gegenleistung bezeichnet werden. Im Spielfilmbereich ist aufgrund der Position und Erfahrung der in der empirischen Erhebung befragten Produzenten, Produktions- und Herstellungsleiter mit einem Wert ihrer Informationen (z. B. über geplante Projekte, technische Neuerungen) für andere Filmschaffende und damit für viele potentielle Auskunftgebende zu rechnen. Auch hier könnte der Wert der Informationen durch alternative Informationsquellen vermindert sein. Infolge des zusätzlichen Einflusses der befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter auf die Teambesetzung scheint der entscheidende Wert jedoch eine mögliche Verbesserung der eigenen Beschäftigungsaussichten durch ein positives Verhalten in Form einer Weitergabe nachgefragter Informationen zu sein.⁹¹ Die Auskunftsbereitschaft des Informationsnachfragers (Wahrscheinlichkeit für Gegenleistung) wird im allgemeinen durch eine Übermittlung von Informationen gesteigert.⁹² Dies scheint für den Spielfilmbereich ebenso wie auch in bezug auf eine Verbesserung der Beschäftigungsaussichten zu gelten und wird nachfolgend erhoben.

Aufgrund des im Spielfilmbereich bei einer Weitergabe von Informationen über Filmschaffende erwarteten geringen Wertverlusts und der erwarteten Erhöhung des zukünftigen Nutzens aus der Beziehung wird eine erhöhte

⁸⁹ Vgl. detailliert Punkt E.II.1.

⁹⁰ Vgl. *Schrader* (1990), S. 49, 104.

⁹¹ Die Beschäftigungsvorteile gehen über die von *Schrader* betrachteten zukünftigen Informationsvorteile hinaus. Im Spielfilmbereich scheint dies zentral. Der Einfluß auf die Beschäftigungsmöglichkeiten bezieht sich nicht nur auf eigene Projekte, sondern auch auf die Vermittlungstätigkeit (vgl. hierzu Punkt B.II.1.d)).

⁹² Vgl. *Schrader* (1990), S. 50 und die dort genannten Erklärungsansätze. Vgl. auch die nachfolgenden Ausführungen in bezug auf die Wahrscheinlichkeit einer Gegenleistung. Ebenso kann die Verweigerung von Informationen eine Senkung der Auskunftsbereitschaft zur Folge haben.

Auskunftbereitschaft der Filmschaffenden, bei denen Auskünfte eingeholt werden, gefolgt.⁹³ Diese Hypothese wird in der Befragung mit einem hohen Wert von 3,71 unterstützt. Darunter kennzeichnen 37 der 61 Befragten die Auskunftbereitschaft als „groß“ und 19 als „mittel“. Insofern werden Anfragen in der Mehrzahl der Fälle ohne Vorbehalte beantwortet. Dies weist auf ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden bei einer Nachfrage nach Informationen hin.

Mit der Frage, mit welcher Wahrscheinlichkeit tatsächlich eine zukünftige Gegenleistung (irgendeiner Art⁹⁴) des Informationsnachfragers (hier befragte Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter) nach einer Auskunft erfolgt, geht es um den reziproken Charakter des Informationsaustauschs in der Filmbranche. Im Unterschied zu den anderen Items ergibt sich ein sehr heterogenes Bild zwischen den 60 Befragten (vgl. Abb. D-7).⁹⁵

Wahrscheinlichkeit einer Gegenleistung nach einer Auskunft	sehr gering	gering	mittel	groß/ sehr groß
n = 60	13	15	15	13/4
in %	22 %	25 %	25 %	28 %
Erhöhung der Wahrscheinlichkeit für umgekehrte Informationen (Schrader 1990, S. 90)	unverändert	gering	mehr	viel mehr
n = 118	33	15	40	30
in %	28 %	13 %	34 %	25 %

Abb. D-7: Vergleich der Wahrscheinlichkeit für eine Gegenleistung nach einer Informationsweitergabe mit der Studie von Schrader⁹⁶

Von 53% der Befragten wird die Wahrscheinlichkeit einer Gegenleistung für einen Auskunftgebenden mindestens als „mittel“ eingeschätzt. Dies weist auf eine wechselseitige, über einen einzelnen Austausch hinausge-

⁹³ Im Unterschied zu Schrader wird hier direkt der Wille, unabhängig von einer tatsächlichen Übermittlung betrachtet.

⁹⁴ Vgl. Fragebogen VI.2. im Anhang A.

⁹⁵ Im Mittel wird die Wahrscheinlichkeit mit 2,66 als „mittel“ bis „gering“ beschrieben.

⁹⁶ Dabei wurden die Kategorien „sehr groß“ und „groß“ zusammengefaßt.

hende Beziehung hin, die einen beidseitig kooperativen Charakter hat.⁹⁷ Die Auskunftsbereitschaft induziert möglicherweise eine Gegenleistung, womit die Auskunftsbereitschaft wiederum erklärt werden kann. Allerdings schätzen ebenso 47% der Befragten die Wahrscheinlichkeit für eine (ihre) Gegenleistung nicht höher als „gering“. Insofern kann die Auskunftsbereitschaft der Informationsbesitzer nicht in jedem Fall auf die Erwartung einer Gegenleistung zurückgeführt werden, sondern muß eher als ein kooperatives Handeln mit selbstlosem Charakter gekennzeichnet werden. Grund für die niedrige Wahrscheinlichkeit für eine Gegenleistung muß nicht zwangsläufig ein nicht kooperatives Verhalten der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter sein, sondern kann auch daran liegen, daß in Zukunft kein Anlaß für einen erneuten Kontakt gegeben ist.

Die Ergebnisse weisen eine hohe Übereinstimmung mit denjenigen der Untersuchung von *Schrader*⁹⁸ auf. Dort erwarten 75% der Befragten, daß infolge ihrer Informationsweitergabe die Wahrscheinlichkeit, umgekehrt Informationen zu erhalten, nicht mehr als „mittel“ („more likely“) ansteigt. Hier zeigt sich, daß 72% der Auskunftsempfänger die Wahrscheinlichkeit für eine (ihre) Gegenleistung nicht höher als „mittel“ einschätzen.⁹⁹ Eine hohe Übereinstimmung zeigt sich auch in den extremen Kategorien. Interessant ist die Ähnlichkeit besonders vor dem Hintergrund, daß in der Untersuchung von *Schrader* technologie- und hier personenbezogene Informationen Gegenstand sind.¹⁰⁰

Daneben wurde erhoben, inwieweit die Auskunftgebenden eine über die nachgefragte Information hinausgehende Hilfsbereitschaft zeigen. Sie wurde mit einem Mittelwert von 3,38 von 4 der 61 Befragten als „sehr groß“, 22 als „groß“, 27 als „mittel“, 8 als „gering“ und keinem als „sehr gering“ bewertet. Insofern kommt es über die nachgefragten Informationen hinaus regelmäßig zu einer Unterstützung der Informationsnachfrager.¹⁰¹ Dies

⁹⁷ Die Erwartung einer Gegenleistung bzw. ein empfundener Anspruch darauf würde eine Interpretation der hohen Auskunftsbereitschaft des Befragten als ein selbstlos-kooperatives Handeln ausschließen. Hiervon wäre eher zu sprechen, wenn die Auskunftsbereitschaft Folge einer nicht kalkulativen allgemeinen Hilfsbereitschaft des Auskunftgebenden ist oder einer vom Informationsempfänger empfundenen Verpflichtung entspringt (vgl. *Schrader* (1990), S. 50).

⁹⁸ Vgl. *Schrader* (1990), S. 90.

⁹⁹ Die Ergebnisse scheinen vergleichbar, da die hier empirisch erhobene Wahrscheinlichkeit einer Gegenleistung nach einer Auskunft einer Erhöhung gleichkommt, da sich bei einer ausbleibenden Auskunft die Frage nach einer „Gegenleistung“ (vgl. Formulierung im Fragebogen VI.2. im Anhang A) nicht stellt und die Wahrscheinlichkeit in diesem Fall Null wäre.

¹⁰⁰ Zudem beruhen die Ergebnisse von *Schrader* auf einem Fremdurteil der Auskunftgeber über die Informationsempfänger und hier umgekehrt auf einem Eigenurteil der Informationsempfänger bzw. Geber der Gegenleistung.

weist wie die festgestellte allgemein hohe Hilfsbereitschaft der Filmschaffenden¹⁰² auf ein kooperatives Klima innerhalb der Filmbranche, insbesondere beim Austausch von Informationen, hin.¹⁰³

Insgesamt weisen die Ergebnisse auf die Effizienz einer Einholung von Auskünften im Spielfilmbereich hin. Dies zeigt sich in den verhältnismäßig geringen Schwierigkeiten des Zugangs zu Personen mit Informationen und der Zuverlässigkeit sowie Detailliertheit der auf diesem Weg erhaltenen Informationen. Auffällig ist die hohe Auskunftsbereitschaft, die den um Auskunft Gefragten beigemessen wird. Insofern zeichnen sich in der Filmbranche gute Möglichkeiten zur Beschaffung von Informationen u. a. über die Leistungen und Merkmale von Filmschaffenden ab. Insbesondere die hohe Auskunftsbereitschaft deutet darüber hinaus auf ein kooperatives Informationsverhalten in der Filmbranche hin, welches den Informationsaustausch erleichtert.

c) Problematik der Delegation der Personalauswahl bei der Zielangleichung

Im Hinblick auf die hier betrachtete Identität mit den Zielen des Produzenten muß berücksichtigt werden, daß im Spielfilmbereich bei der Personalauswahl ein hoher Partizipations- bzw. Delegationsgrad vorliegt.¹⁰⁴ Insofern wählt der Produzent als Träger des Projektrisikos nur einen Teil des Teams selbst aus. Vor allem bei vollständiger Delegation besteht die Gefahr eines opportunistischen Verhaltens durch den Auswählenden, indem er bei der Besetzung primär seine eigenen Ziele verfolgt und weniger die des Projekts.¹⁰⁵ So könnte ein befreundeter Filmschaffender ausgewählt werden, obwohl für das Projekt eine bessere Alternative bekannt und verfügbar gewesen wäre. Gleichermäßen ist auch die Herbeiführung einer Zielübereinstimmung über Auswahlprozesse in Frage gestellt.

Die Kooperationsrisiken der Delegation bzw. Partizipation für den Produzenten können wiederum durch geringe Zieldivergenzen mit dem Auswählenden oder einer Knüpfung von Konsequenzen an die Qualität der Auswahlentscheidungen begrenzt werden. Die relativ hohe Zielübereinstimmung

¹⁰¹ Hierbei zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zur Auskunftsbereitschaft von 0,35**. Dies ist plausibel, da eine weitergehende Hilfsbereitschaft in der Regel eine Auskunftsbereitschaft einschließt.

¹⁰² Vgl. Punkt B.III.3.a).

¹⁰³ Zur allgemeinen Hilfsbereitschaft besteht eine positive Korrelation von 0,18.

¹⁰⁴ Vgl. Punkt B.II.1.d)(1).

¹⁰⁵ Damit wird die isolierte Betrachtung der dyadischen Beziehung zwischen Produzent und Filmschaffenden aufgegeben und durch die Betrachtung einer Dreiecksbeziehung abgelöst.

mung zwischen den Filmschaffenden und dem Produzenten hat somit auch hier Vorteile. Eine hohe Übereinstimmung scheint insbesondere zwischen den Produktionsunternehmungen und den Herstellungs- sowie Produktionsleitern vorzuliegen, da zwischen ihnen häufiger eine wiederholte Zusammenarbeit erfolgt.¹⁰⁶ Da sie gleichzeitig weitreichende Auswahlkompetenzen wahrnehmen, ist das Risiko begrenzt. Gerade die Bedeutung ihrer Aufgaben scheint Grund für die häufigere Zusammenarbeit. Daneben ist allgemein damit zu rechnen, daß der Produzent nur an diejenigen Personen Entscheidungskompetenzen delegiert, bei denen er das Verhaltensrisiko als gering einschätzt.

Zudem können dem Auswählenden v. a. bei einer schlechten Wahl Konsequenzen drohen, die er antizipiert und ihn zu einem kooperativen Verhalten veranlassen. Hierzu sei auf die detaillierte Diskussion der leistungskontrollbasierten Kooperationsmechanismen in Kapitel E verwiesen. An dieser Stelle wird allgemein gefragt, ob derjenige, der eine Person für ein Filmprojekt vorschlägt, seine Wahl im Interesse des Projekts trifft, da eine schlechte Wahl auf ihn zurückfallen würde. Mit einem Wert von 4,33 wird dies als wesentlicher Grund für eine bestmögliche Wahl bestätigt.¹⁰⁷

Insofern senken die zu erwartenden Konsequenzen und die primäre Delegation von Auswahlentscheidungen an Bekannte das Risiko für ein opportunistisches Verhalten der Auswählenden. Damit scheint auch eine Angleichung zwischen den Zielen des Produzenten und denen der Filmschaffenden über den Weg der Selektion durch auswählende Dritte zumindest nicht willentlich beeinträchtigt. Möglicherweise besteht jedoch ein Informationsnachteil des Auswählenden hinsichtlich der Ziele des Produzenten.

d) Dominierende Rolle von Selektionsprozessen für die Zielübereinstimmung im temporären Kontext der Spielfilmproduktion

In den zahlreichen Fällen im Spielfilmbereich, in denen eine wiederholte Zusammenarbeit erfolgt, kann von einem guten Informationsstand bei der Auswahl ausgegangen werden und somit von einer hinreichend zuverlässigen Wahl. Kritisch ist der für einen Kontext temporärer Systeme typische Fall einer erstmaligen Zusammenarbeit, bei dem keine Informationen vorliegen, sondern zu beschaffen sind. Dieser tritt in Spielfilmprojekten ebenso regelmäßig auf. Hierbei zeigen sich gute Möglichkeiten der Filmschaffenden mit Auswahlkompetenzen, sich über bisher unbekannte potentielle Transaktionspartner ein zuverlässiges Bild zu verschaffen. Von Vorteil

¹⁰⁶ Vgl. Punkte B.II.1.a), B.II.1.d)(2).

¹⁰⁷ Dabei stimmen 27 von 61 „voll“ zu und weitere 27 „überwiegend, dagegen nur 7 teils und keiner „wenig“ bzw. „gar nicht“.

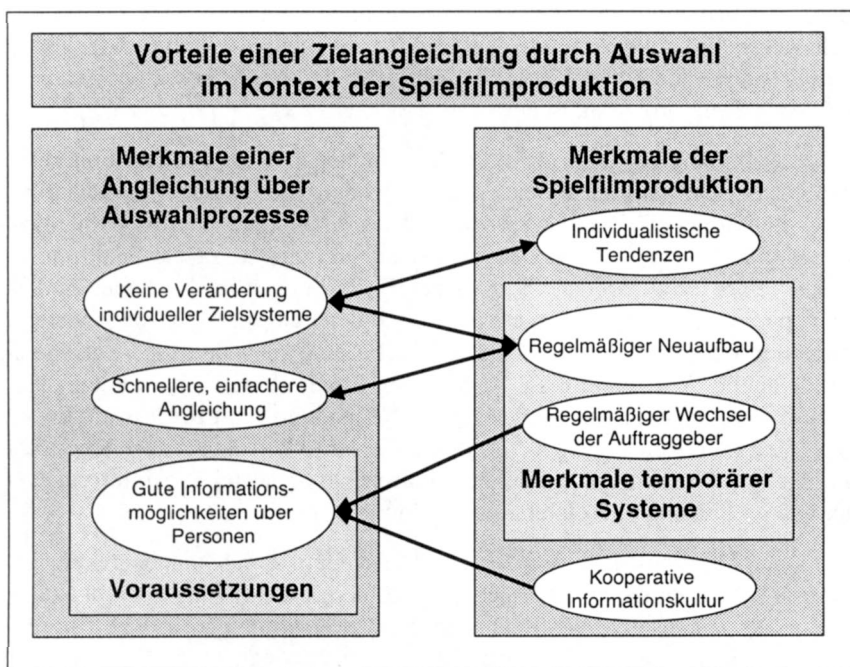


Abb. D-8: Vorteile einer Zielangleichung durch Auswahl im temporären Kontext der Spielfilmproduktion

ist insbesondere die Effizienz der Einholung von Auskünften. Diese wiederum ist Ergebnis eines kooperativen Informationsverhaltens unter den Filmschaffenden, zumindest unter denjenigen mit Auswahlkompetenzen (vgl. Abb. D-8). Insofern bestehen auch im kritischeren Fall gute Möglichkeiten für eine zuverlässige Auswahl von Mitarbeitern für Spielfilmprojekte. Dies gilt auch für die betrachteten individuellen Ziele, weshalb im Spielfilmbereich gute Möglichkeiten der Herbeiführung einer Zielübereinstimmung über den Weg der Selektion von Mitarbeitern vorliegen. Ebenso scheinen umgekehrt die Filmschaffenden einen guten Informationsstand bei der Auswahl von passenden Projekten zu besitzen.

Daneben hat die Alternative der Selektion im Spielfilmbereich weitere Vorteile. Angesichts der festgestellten individualistischen Tendenzen unter den Filmschaffenden¹⁰⁸ ist es von Vorteil, daß keine Veränderung der individuellen Ziele notwendig ist, sondern eine Auswahl bereits passender Al-

¹⁰⁸ Vgl. Punkt B.III.3.a).

ternativen erfolgt. Selbst wenn eine Tendenz der Filmschaffenden vorliegt, sich während der Projekte wieder zu differenzieren, so scheint eine Veränderung unterschiedlicher Ziele in Richtung des ungewünschten Zustands ähnlicher Ziele problematischer.

Weiterhin sind bei einer Selektion im Unterschied zur Sozialisation keine spezifischen Investitionen der Filmschaffenden infolge einer Veränderung ihrer individuellen Ziele notwendig. Dies unterstützt den regelmäßigen Wechsel der Vertrags- bzw. Arbeitsbeziehungen und somit die Funktionsfähigkeit einer Produktionslandschaft auf Basis temporärer Systeme. Zudem kann durch Vermeidung längerfristiger Angleichungsprozesse die Übereinstimmung der Ziele auf dem Weg der Suche und Auswahl sehr wahrscheinlich schneller und bereits zu Beginn des Projekts realisiert werden. Dies kommt dem regelmäßig erforderlichen Neuaufbau der Projektinstitutionen unter Zeitknappheit entgegen. Daneben werden mit jedem neuen Spielfilmprojekt vom System her neue Auswahlprozesse angestoßen, womit eine regelmäßige Prüfung auf Zielübereinstimmung erfolgt.

Da die Möglichkeiten der Sozialisation zudem durch die begrenzte gemeinsame Zusammenarbeit (auch projektübergreifend) eingeschränkt sind, scheint die festgestellte weitreichende Zielübereinstimmung in Spielfilmprojekten primär Ergebnis der Auswahlprozesse zu Beginn des Projekts. Die wiederholten Beziehungen in Spielfilmprojekten unterstützen die Zielübereinstimmung auf zwei Wegen. Zum einen sind gute Auswahlmöglichkeiten gegeben. Zum anderen ist bei einer beabsichtigten erneuten Zusammenarbeit grundsätzlich von einer teilweise erfolgten Annäherung der Ziele durch Sozialisation auszugehen. Beides spricht für individuelle Pools von Transaktionspartnern.

Die Analyse der möglichen Entstehungswege für eine Zielhomogenität im Rahmen der Spielfilmproduktion zeigt, daß auch in einem Kontext, in dem regelmäßig eine ex ante befristete und kurzfristige Zusammenarbeit zwischen einer Vielzahl spezialisierter und unabhängiger Individuen und Unternehmungen erfolgt, ein deutliches Maß an Zielübereinstimmung möglich ist. Der einleitende empirische Befund wird damit gestützt. Zudem können die Koexistenz der Vielzahl von spezialisierten und unabhängigen Individuen in der Filmbranche mit unterschiedlichen Zielen einerseits und die relativ homogene Situation innerhalb der Spielfilmprojekte andererseits auf die guten Möglichkeiten, sich im voraus über die einzelnen Filmschaffenden und Projekte zu informieren, zurückgeführt werden.

Den direkten und indirekten empirischen Ergebnissen nach ist die Zielübereinstimmung in Spielfilmprojekten ein Grund für das verbreitete kooperative Verhalten der Filmschaffenden. Die Kosten des Kooperationsmechanismus Zielübereinstimmung sind infolge der guten Möglichkeiten für eine

zuverlässige Selektion von Vertragspartnern relativ niedrig. Zudem ist die Kooperationswirkung unabhängig von der Beurteilbarkeit der aktuellen Leistungen. Insgesamt scheint die Zielübereinstimmung somit eine Alternative zu leistungskontrollbasierten Kooperationsmaßnahmen. Mögliche Defizite letzterer können substituiert werden.

Die Ergebnisse haben jedoch ebenso verbleibende Zieldivergenzen v. a. zwischen Produzent und den künstlerischen Filmschaffenden gezeigt. Sie machen alternative Kooperationsmaßnahmen notwendig. Allerdings beinhalten sie auch ein kreatives Potential,¹⁰⁹ welches für das Produkt Film und den Produktionsprozeß notwendig ist.

¹⁰⁹ Vgl. Punkt C.III.2.

E. Leistungskontrollbasierte Anreize zu einem kooperativen Verhalten in Spielfilmprojekten

I. Funktionsweise, Arten und Voraussetzungen leistungs-kontrollbasierter Kooperationsmaßnahmen

1. Funktionsweise und Arten leistungskontrollbasierter Kooperationsmaßnahmen

Die Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten der Projektbeteiligten steigt, wenn im Falle eines negativen Verhaltens z.B. Vertragsstrafen, eine Reduzierung der vereinbarten Gegenleistung (z.B. der Entlohnung) oder ein Ausbleiben zukünftiger Beschäftigungsmöglichkeiten drohen. Gleichermassen gilt dies, wenn bei positiven Leistungen z.B. Prämienzahlungen oder eine erneute Zusammenarbeit in Aussicht stehen. Die individuelle Anreizsituation verschiebt sich in der Weise, daß bei rationaler Entscheidungsfindung ein kooperatives Verhalten attraktiver wird. Die Hold up-Problematik verringert sich durch einen Machtausgleich. Wenn die erwarteten Nachteile eines opportunistischen Verhaltens größer sind als die dadurch erwarteten Vorteile, kann dieses verhindert werden.¹ Grundprinzip für die Anreize zu einem kooperativen Verhalten ist die Knüpfung von reziproken zukünftigen Konsequenzen an die gezeigten Leistungen. Damit wird der erzielbare Nutzen der Projektbeteiligten von ihren Leistungen abhängig gemacht.

Zentrale Voraussetzung ist eine ausreichende Beurteilbarkeit der aktuellen Leistungen.² Daneben muß der Produzent bzw. ein Dritter den Willen aufweisen, ein (vom Produzenten) als negativ beurteiltes Verhalten reziprok zu sanktionieren bzw. umgekehrt ein positives zu honorieren.³ Des weiteren müssen die Maßnahmen durchsetzbar sein und den Nutzen des Transak-

¹ Grundsätzlich ist es vorstellbar, daß bereits allein von einer Beurteilbarkeit des Verhaltens oder der Durchführung von Kontrollen Anreize zu einem Verhalten im Interesse des Projekts ausgehen (vgl. *Küpper* (1997), S. 233 f.) Demgemäß sprechen *Laux/Liermann* (1986), S. 7, von einer Verstärkung der Anreize durch zusätzliche Reaktionen, die Nutzenveränderungen zur Folge haben. Allerdings sind Anreize bei Annahme eines rationalen Verhaltens prinzipiell nur dann zu erwarten, falls mit der Beurteilbarkeit entsprechende Nutzenveränderungen, wenn auch noch so impliziter Natur, wie z.B. Anerkennung, Isolation, schlechtes Gewissen, verbunden sind.

² Vgl. hierzu detailliert folgenden Punkt.

tionspartners verändern. Zur gewünschten Verhaltenswirkung kommt es, wenn die Nutzenänderung ausreichend hoch ist.⁴ Prinzipiell reicht für die Entstehung von Anreizen die Erwartung über die Erfüllung der genannten Voraussetzungen.⁵ Da den Erwartungen jedoch zu wesentlichen Teilen bisherige Erfahrungen zugrundeliegen und regelmäßig eine Anpassung an die tatsächlich eingetretene Situation erfolgt, steht letztere im Mittelpunkt der Betrachtung.

Reaktionen auf die aktuellen Leistungen des Filmschaffenden sind zunächst vom aktuellen Vertragspartner, dem Produzenten, zu erwarten. Hierbei kommen eine nachträgliche Reduzierung der Entlohnung, Vertragsstrafen oder eine Vermeidung der weiteren Zusammenarbeit, wobei beziehungspezifische Investitionen bzw. die von ihnen ausgehenden Vorteile verloren gehen, in Betracht (Punkt E.III.1.; vgl. Abb. E-1). Aufgrund der engen Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten von Spielfilmprojekten sind zudem Reaktionen des Teams wahrscheinlich. Somit sind auch Anreize zu einem Verhalten im Interesse des Produzenten (Projekts) denkbar, die von anderen Projektbeteiligten ausgehen (Punkt E.III.2.). Die Analyse möglicher Anreize erfährt eine systemische Erweiterung, die über die isolierte Betrachtung der Vertragsbeziehung, die Reaktionen des risikotragenden Produzenten als Principal, hinausgeht. Die Beurteilungsmöglichkeiten und die Art der zur Verfügung stehenden Konsequenzen können sich unterscheiden.

Neben diesen Sanktionen und Belohnungen, die sich primär auf das aktuelle Projekt beziehen, können zukünftige Nutzenveränderungen eintreten. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Veränderung der zukünftigen Beschäftigungsaussichten (Punkt E.IV.). Angesichts der temporären Form der Zusammenarbeit im Spielfilmbereich ist dies von besonderem Interesse, da ein Einfluß des dynamischen Kontextes Eigenschaften von längerfristigen Arbeitsbeziehungen substituieren würde und aufgrund der kurzfristigen, befristeten Arbeitsbeziehungen mit einer erhöhten Relevanz zu rechnen ist. Neben zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten in Filmprojekten der aktuellen Produktionsunternehmung (Punkt E.IV.1.) sind infolge des regelmäßigen Wechsels der Vertragspartner in einem Kontext temporärer Systeme auch die Beschäftigungsmöglichkeiten bei anderen Produktionsunternehmungen zu berücksichtigen (Punkt E.IV.2.). Letzteres kommt einer Analyse der Verhaltenswirkungen aus einer Veränderung des Reputationskapitals gleich. Wesentliche Voraussetzung ist eine ausreichende Informationsverbreitung innerhalb der Filmbranche.

³ Auf die Problematik, daß verschiedene Gruppen aufgrund von Zieldivergenzen ein Verhalten unterschiedlich bewerten, wird unter Punkt E.III.2. eingegangen.

⁴ Diese Aspekte betreffen nach der Abgrenzung unter Punkt C.I.2.c) das Hold up-Problem.

⁵ Vgl. z.B. *Michaelis* (1988), S. 136.

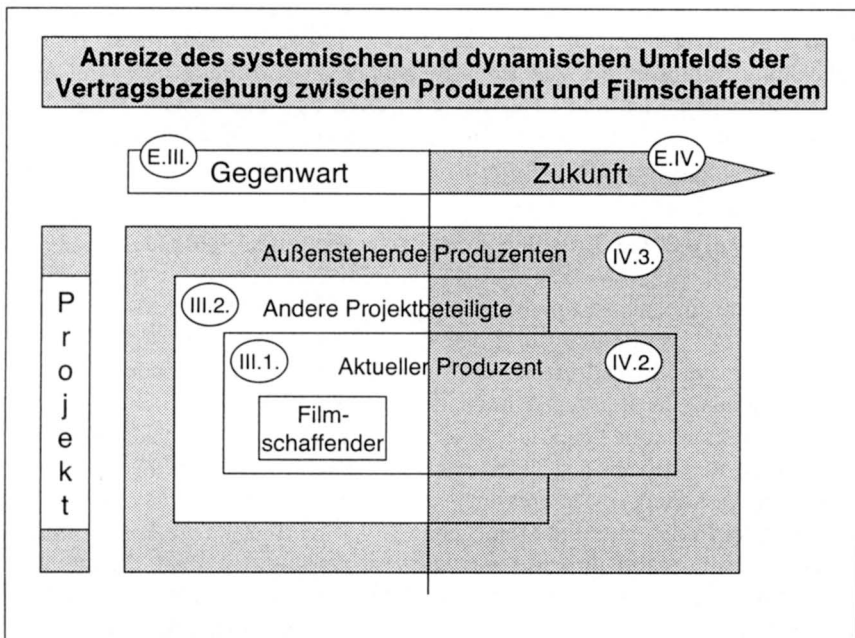


Abb. E-1: Differenzierung von Reaktionen auf Leistungen in systemischer und dynamischer Hinsicht

Insofern erfolgt in systemischer und dynamischer Hinsicht eine erweiterte Analyse der Anreizsituation der Filmschaffenden. Die Beziehung zwischen den Projektbeteiligten und dem Produzenten werden unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zu ihrem Umfeld analysiert. Dabei wären alle genannten Reaktionen auch bei einer erstmaligen Zusammenarbeit wirksam, wie sie in einem Kontext temporärer Systeme immer wieder auftritt.

2. Auswirkungen der Beurteilungsunsicherheit von Leistungen auf die Wirksamkeit leistungskontrollbasierter Kooperationsmaßnahmen

Einen detaillierteren Einblick in die Wirkungsweise leistungskontrollbasierter Kooperationsmechanismen liefern Principal-Agent-Ansätze.⁶ Aufgrund angenommener, unveränderbarer Zieldivergenzen der Transaktionspartner liegt, ihnen das Austauschmodell zugrunde.⁷ Die primär betrachtete

⁶ Vgl. z.B. *Holmström* (1979) und die Ausführungen unter den Punkten C.I.2.c), C.I.2.d).

Kooperationsmaßnahme für einen kalkulativen Ausgleich der Interessen sind Entlohnungsverträge. Da die Leistung der Transaktionspartner als Ergebnis von Können und Wollen die gekaufte Ressource ist, und da einzig die Anstrengung kurzfristig beeinflussbar ist, wäre ein von der Anstrengung als variabler Leistung abhängiger Entlohnungsvertrag optimal.⁸

Die tatsächliche Anstrengung kann in der Realität im allgemeinen jedoch nicht beobachtet oder nicht abschließend beurteilt werden.⁹ Insofern berücksichtigen die Principal-Agent-Ansätze explizit die Unsicherheit der Beurteilung der Leistungen und deren Auswirkungen.¹⁰ Das Ausmaß der Beurteilungsmöglichkeiten kann variieren.¹¹ Hinweise auf die Anstrengung können beobachtete Handlungen oder Handlungsergebnisse liefern.¹²

Unsicherheiten entstehen, wenn sich in den meßbaren Indikatoren weitere exogene Faktoren oder Arbeitsleistungen Dritter niederschlagen, über deren Einfluß Unklarheit besteht oder deren Ausprägung nicht festgestellt werden kann.¹³ Auch bei einer Beobachtbarkeit von Handlungen (oder Handlungsergebnissen) kann eine abschließende Beurteilbarkeit der Leistungen nicht

⁷ Vgl. Punkt C.I.2.a).

⁸ Vgl. *Eisenhardt* (1985), S. 136. Vgl. dazu ebenso die Forderung nach Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen, die eine hohe Abbildungsgenauigkeit der Leistung besitzen (vgl. *Laux/Liermann* (1993), S. 537 f; *Küpper* (1997), S. 218, 199). Grundsätzlich müssen die Bemessungsgrundlagen zielführend sein. Die Optimalität bezieht sich in positiver Richtung auf eine maximale Motivationswirkung, da sich die individuelle Leistung direkt in der Höhe der Gegenleistung niederschlägt. Bei negativen Absichten verhindert die Situation die Möglichkeit des Shirking. Es besteht kein Moral hazard-Problem. Zudem ist bei Risikoaversion des Transaktionspartners keine Zahlung einer Risikoprämie notwendig. Voraussetzung sind vollkommene Informationen über die Leistungen. Dies gilt annahmegemäß in einer Hold up-Situation (vgl. Punkt C.I.2.c)), weshalb dort eine First best-Situation vorliegt.

⁹ Auch können die Kosten zusätzlicher Informationen in dieser Situation zu hoch sein.

¹⁰ Im Unterschied zu organisationstheoretischen Ansätzen werden in Principal-Agent-Ansätzen neben der Unsicherheit der Beurteilung zumeist explizit die individuellen Risikoeinstellungen der Transaktionspartner berücksichtigt. Daneben wird die Bedeutung von Belohnungen und Sanktionen, des Informationssystems und des Kostenaspekts betont (vgl. *Eisenhardt* (1985), S. 138 f.).

¹¹ So hat die Abbildungstreue der Leistungen Einfluß auf die optimale Belohnungsfunktion in Principal-Agent-Modellen (Vgl. hierzu *Laux/Liermann* (1993), S. 569).

¹² So wird Informationen über die Handlungen die Funktion von „Kontrollindikatoren“ zugewiesen, die auf das zugrundeliegende Anstrengungs- bzw. Aktivitätsniveau hinweisen (vgl. *Küpper* (1997), S. 223). Zu einem Modell mit alternativen Performance-Maßen vgl. *Koppel* (1998), S. 541 ff. Handlungsergebnisse werden im folgenden gleichfalls als Verhaltens- oder Arbeitsergebnisse bezeichnet.

¹³ Vgl. *Spremann* (1990), S. 566, 571, 581, 583. Im Hinblick auf entsprechende Modelle zur fehlenden Beobachtbarkeit der Umwelt vgl. z.B. *Holmström* (1979), S. 75 ff. Vgl. zum Einfluß des Teams *Alchian/Demsetz* (1972). In bezug auf ent-

möglich sein. Dies wird als Hidden information-Problem bezeichnet.¹⁴ Falls bereits die Handlungen nicht beobachtbar sind, wird von einer Hidden action-Situation gesprochen. In beiden Fällen besteht die Gefahr des Moral hazard.

Wenn die Leistungen des Transaktionspartners vom Principal nicht abschließend beurteilt werden können, besteht bei negativen Absichten für den Agenten ein Anreiz, seine Leistungen zu vermindern (Shirking), da er mit einer geringen Wahrscheinlichkeit mit negativen Konsequenzen rechnen muß. Bei positiver Orientierung sinkt die Motivationswirkung von Anreizen, da mit zunehmend schlechteren Beurteilungsmöglichkeiten die Wahrscheinlichkeit steigt, daß positive individuelle Leistungen nicht wahrgenommen bzw. von negativen externen Einflüssen überdeckt werden und so ungerechtfertigterweise nicht honoriert oder im Extremfall sogar als negativ eingestuft werden. Umgekehrt besteht jedoch die Chance auf einen unverdienten Vorteil. Der Agent übernimmt somit einen Teil des Unternehmensrisikos bzw. der -chancen. Die Motivationswirkung hängt letztendlich von der individuellen Risikoeinstellung ab. Bei Risikoaversion des Transaktionspartners muß aufgrund der Risikoübernahme zusätzlich eine Risikoprämie gezahlt werden, um den entstandenen Disnutzen auszugleichen und die Motivation so konstant zu halten.¹⁵ Aufgrund dieser Effekte liegt im Vergleich zu vollkommener Information über die tatsächlichen Leistungen eine Second best-Situation vor. Im Extremfall eines schlechten Indikators, der den Reaktionen zugrundeliegt, geht die Motivationswirkung gegen Null.¹⁶

Die beschriebenen Auswirkungen der Beurteilungsunsicherheit gelten nicht nur für monetäre Anreize, sondern gleichermaßen für die anderen oben genannten Sanktionen und Belohnungen. Voraussetzung für die Entfaltung eines Anreizes zu einem kooperativen Verhalten ist daher unabhängig davon, ob die Maßnahmen eher expliziter oder impliziter Natur sind, eine

sprechende Principal-Agent-Modelle mit mehreren Agents z.B. *Holmström* (1982); *Mookherjee* (1984); *Demski/Sappington* (1984).

¹⁴ Vgl. zur Abgrenzung von Hidden information *Küpper* (1997), S. 48; *Breid* (1995), S. 824; *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 85; *Dietl* (1993), S. 138. Dabei fehlen z.B. Informationen über den Kontext, in dem der Agent seine beobachtbaren Entscheidungen getroffen hat. Hidden information ist Hidden action zeitlich vorgelagert. Trotz ähnlicher Problemstruktur (vgl. *Dietl* (1993), S. 138) soll die Unterscheidung beibehalten werden, um die empirisch mögliche Situation zu erfassen, daß die Handlungen der Filmschaffenden in Spielfilmprojekten zwar beobachtbar sind, aber nicht abschließend beurteilt werden können.

¹⁵ Vgl. *Eisenhardt* (1985), S. 139.

¹⁶ Dies ist ebenso bei einer hinsichtlich der Anstrengung fixen Entlohnung der Fall, da unabhängig von einer gegebenen Beurteilbarkeit die Beeinflussbarkeit der Gegenleistung aufgehoben wird. Allerdings ist dann auch keine Risikoprämie zu zahlen. Vgl. hierzu z.B. *Spremann* (1990), S. 582.

ausreichende Beurteilbarkeit der Leistungen.¹⁷ Mit zunehmender Beurteilungsunsicherheit der Leistungen können zudem bestimmte Konsequenzen nicht mehr durchsetzbar sein.¹⁸

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Beurteilung von Leistungen für die Effizienz verschiedenster „leistungskontrollbasierter“ Kooperationsmaßnahmen sind zunächst die Möglichkeiten für eine zuverlässige Beurteilung der Filmschaffenden in Spielfilmprojekten detailliert herauszuarbeiten (Punkt E.II.). Dadurch können Hinweise auf ihre Anwendbarkeit und Relevanz im Spielfilmbereich gewonnen werden.

II. Beurteilbarkeit von Leistungen der Beteiligten in Spielfilmprojekten

Zur Feststellung der allgemeinen Beurteilbarkeit von Leistungen der Filmschaffenden in Spielfilmprojekten werden zunächst die Möglichkeiten der Produktionsunternehmung und anderer Projektbeteiligter betrachtet, sich im Verlauf der Zusammenarbeit zuverlässig über ihre Handlungen und Arbeitsergebnisse zu informieren (Punkt E.II.1.).¹⁹ Als Arbeitsergebnisse können in Spielfilmprojekten z.B. fertige oder halbfertige Teilleistungen, wie der Film, Kostüme, Bauten, Lichtsetzung, aber auch die Budget- und Termineinhaltung betrachtet werden. Sie sind Output der unternommenen Handlungen (z.B. Kaufentscheidungen, verwendete Herstellungsverfahren) und diesen zeitlich nachgelagert. Insofern steht die Meßbarkeit von Indikatoren für die Leistungen der Filmschaffenden im Mittelpunkt.²⁰ Dazu wird auf eigene empirische Ergebnisse zurückgegriffen. In einem zweiten Schritt wird die Aussagekraft der Handlungen und Arbeitsergebnisse für die Beur-

¹⁷ Insofern fordert ebenso *Vogt* (1997), S. 134 f., für die Funktionsfähigkeit eine Cheating- (Hold up-) Situation, bei der das Verhalten zumindest im nachhinein und unter Kontrollaufwand identifiziert werden kann.

¹⁸ Die Möglichkeiten zur „Kontrolle“ hinsichtlich ihrer Funktion als effizientes Verhaltenssteuerungsinstrument können dann als eingeschränkt betrachtet werden, wenn aussagekräftige Maßstäbe fehlen oder die Beschaffung diesbezüglicher Informationen nicht möglich bzw. teuer ist (vgl. z.B. *Muris* (1981), S. 525; *Röhl* (1994), S. 282).

¹⁹ Vgl. zum Aufbau auch die Abbildung im Anhang F.

²⁰ Arbeitsergebnisse stehen mit den Vorgaben im Planungssystem (vgl. Punkt C.I.2.b); vgl. *Küpper* (1997), S. 177, 181) in Zusammenhang und haben somit Bezug zu den Zielen des Projekts. Dagegen muß der Zielbezug beobachteter Handlungen eigens beurteilt werden. Allerdings ist die Abbildungsfähigkeit der individuellen Anstrengung bei Handlungen tendenziell höher, da sich in den Zielvorgaben weitere Einflüsse niederschlagen können. Dies läßt eine höhere Motivationswirkung vermuten. Insofern besteht eine Trade-off-Beziehung zwischen den beiden alternativen Kontrollformen hinsichtlich ihrer Motivations- und Zielwirkung. Im folgenden soll allein die Meßbarkeit beider Indikatoren festgestellt werden.

teilung der Leistungen der Beteiligten diskutiert (Punkt E.II.2.). Hierbei werden Merkmale von Spielfilmprojekten aufgezeigt, die diesen Schluß beinträchtigen.

Den festgestellten Beurteilungsmöglichkeiten wird abschließend die Intensität der tatsächlichen Kontrollaktivitäten in Spielfilmprojekten seitens der Produktionsunternehmung gegenübergestellt (Punkt E.II.3.). Kontrollen können die ursprüngliche Moral hazard-Problematik verringern und somit die Wirksamkeit der Anreizsysteme steigern.²¹ Allerdings liegt aufgrund der Kosten keine First best-Lösung mehr vor. Die Frage nach der tatsächlichen Intensität der Kontrollen stellt sich insbesondere vor dem Hintergrund der These, daß in temporären Organisationsformen Vertrauen die dominante Rolle einnimmt.²² Es werden Gründe für den Befund herausgearbeitet.

1. Informationsmöglichkeiten über Handlungen und Arbeitsergebnisse in Spielfilmprojekten und Intensität des Kontakts

a) Informationsmöglichkeiten über Handlungen und Arbeitsergebnisse der Projektbeteiligten

Um die Informationsmöglichkeiten über die Arbeitsergebnisse und Handlungen einzelner Mitarbeiter herauszuarbeiten, wurde danach gefragt, ob sich verschiedene Gruppen von Beteiligten in Spielfilmprojekten überhaupt, und wenn ja, mit welchem Aufwand diesbezüglich zuverlässig informieren können.²³ Dabei steht die Produktionsunternehmung²⁴ als Vertragspartner, Risikoträger und aufgrund ihrer Ressourcen (z.B. Gegenleistung, Folgebeschäftigung) im Mittelpunkt. Daneben sind die Informationsmöglichkeiten von anderen Projektbeteiligten von Interesse. Zum einen können von diesen selbst anreizwirksame Reaktionen auf Leistungen ausgehen.²⁵ Zum anderen können sie an die Produktionsunternehmung Informationen übermitteln, womit deren Informationsmöglichkeiten u.a. von denen des Teams beeinflusst werden. Aufgrund der mit einer engen Zusammenarbeit verbundenen besseren Informationsmöglichkeiten wurde nach engsten Kollegen der zu Beurteilenden und sonstigen Teammitgliedern differenziert.²⁶ Zudem

²¹ Vgl. Eisenhardt (1985), S. 136; Spremann (1990), S. 584.

²² Vgl. Punkt A.II.

²³ Dazu wurde die Skala „nicht möglich – kaum möglich – möglich – leicht möglich – sehr leicht möglich“ verwendet.

²⁴ Hier wurde neben den Möglichkeiten der Produktionsunternehmung explizit nach denen des Produktionsleiters gefragt, da letzterem die zentrale Kontrollfunktion in Spielfilmprojekten zukommt.

²⁵ Vgl. Punkt E.III.2.

könnte infolge der sozialen Nähe eine unterschiedliche Bereitschaft zur Weitergabe von Informationen bestehen.²⁷ Alle drei Gruppen haben zudem Einfluß auf die Veränderung der zukünftigen Beschäftigungssituation einzelner Mitarbeiter bei Dritten, da außenstehende „Auftraggeber“ nur über Projektbeteiligte von den Leistungen der Mitarbeiter erfahren können.²⁸ Insofern hängen die Informationsmöglichkeiten Außenstehender von denen der Projektbeteiligten ab bzw. werden von ihnen begrenzt.

Hinsichtlich der Qualität der zu beschaffenden Informationen wurde zum einen „Zuverlässigkeit“ gefordert.²⁹ Hiermit soll die Vergleichbarkeit der Antworten erhöht werden, da sich mit abnehmender Zuverlässigkeit der Informationen die Möglichkeiten der Beschaffung tendenziell verbessern. Insofern wird der Aufwand isoliert, um Informationen über Handlungen und Arbeitsergebnisse zu erhalten, deren Sicherheit den individuellen Ansprüchen z.B. in bezug auf eine Entscheidungsfähigkeit genügt. Der Sicherheit der Informationen bei der Auswahlentscheidung wird eine hohe Bedeutung zugewiesen.³⁰

Zum anderen wurden in bezug auf die Qualität Informationen über Handlungen und Arbeitsergebnisse einzelner Mitarbeiter gefordert. Hinsichtlich der Informationen über einzelne Mitarbeiter scheint bei den Arbeitsergebnissen im Vergleich zu den Handlungen aufgrund ihrer zeitlichen Nachgelagertheit und ihres tendenziell größeren Aggregationsgrads grundsätzlich ein Nachteil zu bestehen. Insbesondere ist damit aufgrund der engen Zusammenarbeit im Spielfilmbereich zu rechnen. Gleichwohl sind in den fertigen Filmsequenzen die einzelnen Arbeitsergebnisse einer Vielzahl von Projektbeteiligten sichtbar.³¹ Unabhängig von der Zurechenbarkeit scheinen Informationen über Arbeitsergebnisse einzelner Personen aufgrund ihrer Aggregiertheit einfacher meßbar und übertragbar als Informationen über deren Handlungen. Die Filmsequenzen ermöglichen darüber hinaus ein ganz von den Informationsverlusten persönlicher Kommunikation unabhängiges Über-

²⁶ Die Betrachtung verschiedener Gruppen erlaubt eine bessere Interpretation der Ergebnisse.

²⁷ So scheint die Bereitschaft zur Weitergabe von Informationen über positive Leistungen stärker als die über negative Leistungen, wenn positive Beziehungen bestehen oder man aufgrund des engen Kontakts eher mit Sanktionen oder Belohnungen rechnet.

²⁸ Vgl. Punkt E.IV.3.

²⁹ Davon ist nach obigen Ausführungen eine abschließende zuverlässige Beurteilung der Leistungen zu unterscheiden. Gleichwohl sinkt diese mit geringeren Möglichkeiten der Beschaffung zuverlässiger Informationen über Handlungen und Arbeitsergebnisse, da diese Indikatoren für die Leistungen sind.

³⁰ Vgl. Punkt B.III.2.

³¹ Vgl. dazu die Beurteilung der Aussagekraft verschiedener Informationsquellen für Außenstehende in Punkt D.II.3.b)(2).

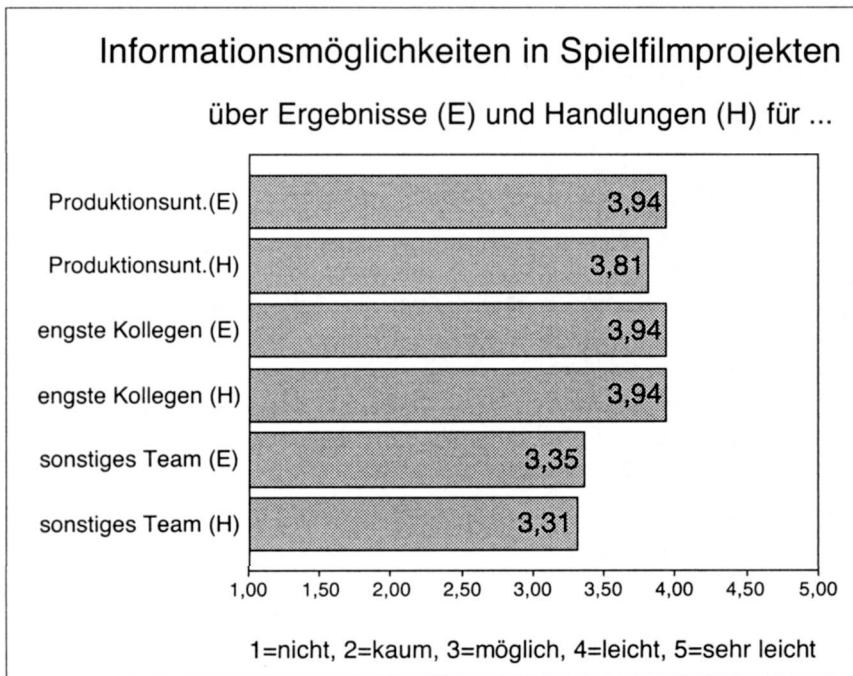


Abb. E-2: Informationsmöglichkeiten innerhalb von Spielfilmprojekten für verschiedene Beteiligte

tragungsmedium. Somit scheinen hinsichtlich der Beschaffung zuverlässiger Informationen in bezug auf Arbeitsergebnisse – auch einzelner Personen – Vorteile zu bestehen. In bezug auf die Gruppe der „engsten Kollegen“ werden aufgrund ihrer Nähe einfachere Informationsmöglichkeiten über Handlungen erwartet.

Da für die Entstehung von Anreizen zu einem kooperativen Verhalten bereits die Antizipation von Informationsmöglichkeiten ausreicht,³² wurde nicht nach den tatsächlichen Informationsaktivitäten gefragt, sondern allein nach den Möglichkeiten, sich zu informieren. Daneben können hierdurch Hinweise auf die Kosten der Informationsbeschaffung gewonnen werden. Sie beeinflussen das Ausmaß der tatsächlichen Informationsaktivitäten.³³

Die Möglichkeiten der Produktionsunternehmung und insbesondere des Produktionsleiters, sich zuverlässig über die Arbeitsergebnisse von Projekt-

³² Vgl. Punkt E.I.1.

³³ Vgl. Punkt E.II.3.b).

beteiligten zu informieren, werden mit 3,94 als „leicht“ beschrieben (vgl. Abb. E-2).³⁴ Nahezu ebenso „leicht“ sind mit 3,81 die Informationsmöglichkeiten über die Handlungen. Der Unterschied unterstützt zwar obige Hypothese, ist jedoch zu klein, um ein zufälliges Ergebnis auszuschließen.³⁵

Für die engsten Kollegen zeigen sich hinsichtlich der Arbeitsergebnisse mit 3,94 gleich gute Informationsmöglichkeiten. Jedoch können sie sich infolge der engeren Zusammenarbeit erwartungsgemäß mit einem Wert von 3,94 besser über die Handlungen informieren als die „Produktionsunternehmung“.³⁶

In bezug auf die sonstigen Teammitglieder sind aufgrund der fehlenden Nähe zum zu Beurteilenden insbesondere im Unterschied zu den engsten Kollegen geringere Informationsmöglichkeiten zu erwarten. Dies wird mit deutlich niedrigeren Werten von 3,35 hinsichtlich der Arbeitsergebnisse bzw. 3,31 bezüglich der Handlungen unterstützt. Die Differenz zu der auf sachlicher Ebene ebenfalls nicht unbedingt eng zusammenarbeitenden Produktionsunternehmung kann durch Informationskanäle erklärt werden, die diese als Träger des Projektrisikos zur Kontrolle geknüpft hat. Trotz des geringeren Niveaus ist es nach Einschätzung von 34 der 62 Befragten jedoch auch dem sonstigen Team „möglich“ und nach Ansicht von 23 sogar mindestens „leicht möglich“, sich zuverlässig über die Handlungen anderer Teammitglieder zu informieren.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse für alle Beteiligten eines Spielfilmprojekts, aber insbesondere für die Produktionsunternehmung und die engsten Kollegen, einfache Möglichkeiten, sich zuverlässig über die Arbeitsergebnisse und Handlungen einzelner Projektbeteiligter zu informieren.³⁷ Das von Hidden Action ausgehende Moral Hazard-Problem scheint

³⁴ Da die Befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter sind, kann mit einer hohen Zuverlässigkeit der Ergebnisse gerechnet werden. Dem Einwand der sozialen Erwünschtheit wurde versucht, durch die von der eigenen Person losgelöste Fragestellung zu begegnen.

³⁵ Zwischen den Informationsmöglichkeiten über die Arbeitsergebnisse und die Handlungen zeigen sich für die einzelnen Gruppen mit Werten zwischen 0,71** und 0,80** sehr hohe positive Korrelationen. Gründe können identische Informationskanäle, aber auch Differenzierungsschwierigkeiten infolge der Verkettung von In- und Output sein.

³⁶ Vgl. zur Aussagefähigkeit dieser Fremdeinschätzung Kapitel A.IV.

³⁷ Im Antwortverhalten zeigen sich zwischen den Informationsmöglichkeiten für die einzelnen Gruppen deutliche positive Zusammenhänge (in bezug auf die Mittelwerte zwischen Arbeitsergebnissen und Handlungen: 0,53** engste/sonstige Kollegen, 0,47** engste Kollegen/Produkt., 0,45** sonstige Kollegen/Produkt.) Ein Grund kann eine indirekte Beschaffung von Informationen über andere Projektbeteiligte sein, womit die Informationsmöglichkeiten des Informanten die eigenen beeinflussen. Daneben könnten weitere Faktoren die Informationssituation für alle verbessern.

gering. Insbesondere vor der geforderten hohen Qualität der Informationen (Zuverlässigkeit, einzelne Mitarbeiter) kann die Transparenz innerhalb von Spielfilmprojekten in bezug auf Informationen über das Verhalten somit als hoch beschrieben werden.³⁸ Da die Arbeitsergebnisse einzelner Projektbeteiligter feststellbar sind, scheint auch die Moral Hazard-Problematik, die daraus entsteht, daß nur das Gesamtergebnis des Teams beobachtbar und nicht differenzierbar ist, nicht gegeben.³⁹ Insofern wird eine Beurteilung der Leistungen der Projektbeteiligten zumindest durch eine fehlende Meßbarkeit der Indikatoren Handlungen und Arbeitsergebnisse kaum beschränkt. Grundsätzlich könnte bereits das Wissen der Projektbeteiligten um diese Informationsmöglichkeiten der anderen Projektbeteiligten Anreize liefern, sich im Interesse des Projekts zu verhalten. Wie zuvor beschrieben wurde, sinken die Anreize jedoch, je weniger die tatsächlichen individuellen Leistungen bzw. Anstrengungen in den beobachtbaren Handlungen und Arbeitsergebnissen zum Ausdruck kommen.

b) Einfluß der Intensität des Kontakts bei der Spielfilmproduktion auf die Informationsmöglichkeiten

Ein zentrales Merkmal von Spielfilmprojekten ist die zuvor aufgezeigte hohe Intensität des Kontakts zwischen den Beteiligten bei der Zusammenarbeit (4,40).⁴⁰ Im allgemeinen ist anzunehmen, daß sich die Informationsmöglichkeiten mit zunehmender Zahl direkter, persönlicher Kontakte verbessern. Dies zieht die Frage nach sich, inwieweit die intensive Zusammenarbeit in Spielfilmprojekten für die guten Informationsmöglichkeiten verantwortlich ist.

Zwischen der allgemeinen Intensität des Kontakts im Projekt und den Informationsmöglichkeiten über die Handlungen ergeben sich für die engsten Kollegen mit 0,23*, die Produktionsunternehmung mit 0,22* und die sonstigen Projektbeteiligten mit 0,19 positive statistische Zusammenhänge. Inso-

³⁸ Die Transparenz bezieht sich hier nicht auf die Situation nach einem erfolgten Informationsaustausch. Vermutlich sind die Informationsmöglichkeiten über positive Arbeitsergebnisse und Handlungen besser als die über negative. Im Falle negativer Handlungen ist der Betreffende bestrebt, daß sich Informationen über diese nicht verbreiten bzw. zumindest nicht auf ihn zurechenbar sind, wogegen er bei positiven die Verbreitung unterstützt bzw. zumindest nicht behindert. Dies zeigt sich auch im späteren Befund hinsichtlich der Verbreitung von Informationen innerhalb der Branche (vgl. Punkt E.IV.3.). Dabei wird eine Asymmetrie deutlich, die sich in einer unterschiedlichen Anreizwirkung von Belohnungen einerseits und Sanktionen andererseits niederschlagen könnte.

³⁹ Vgl. zu dieser Ursache *Holmström* (1982), S. 325, wobei Moral Hazard im Fall mehrerer Agenten trotz Sicherheit auftreten kann.

⁴⁰ Vgl. Punkt B.III.1.b).

fern wird der obigen Hypothese zumindest nicht widersprochen. Die umgekehrte Kausalität, wonach mit steigenden Informationsmöglichkeiten die Intensität des Kontakts zunimmt, ist bei einer Betrachtung aller Projektbeteiligten weniger wahrscheinlich.⁴¹ Damit scheint ein Teil der guten Informationsmöglichkeiten über Handlungen durch den intensiven Kontakt erklärbar.

Die Zusammenhänge hinsichtlich der Arbeitsergebnisse fallen einheitlich schwächer aus (engste Kollegen 0,13, Produktionsunternehmung 0,16, andere 0,11). Dies ist einsichtig, da sich durch einen intensiveren Kontakt vor allem die Möglichkeiten verbessern, Handlungen zu beobachten. Der positive Zusammenhang wird daneben durch einen Vergleich derer, die eine „hohe“ und die eine „sehr hohe“ Kontaktintensität angegeben haben, unterstützt. So ergeben sich für die Informationsmöglichkeiten der Produktionsunternehmung Werte von 3,77 („hohe“) bzw. 4,04 („sehr hohe“), der engsten Kollegen 3,88 bzw. 4,05 und des sonstigen Teams 3,27 bzw. 3,43.⁴²

c) Einfluß der Intensität des Kontakts zwischen Produktionsleiter und Team auf die Informationsmöglichkeiten

Insbesondere interessiert die Situation der Produktionsunternehmung als Vertragspartner. Ihre Interessen werden im Projekt durch den Produktionsleiter repräsentiert. Der Kontakt zwischen Team und Produktionsleiter wurde zuvor mit 4,21 als ähnlich hoch wie die allgemeine Intensität des Kontakts beschrieben.⁴³ Daher liegt die Vermutung nahe, daß eine Ursache der guten Informationsmöglichkeiten der Produktionsunternehmung und des Produktionsleiters über die Handlungen bzw. Arbeitsergebnisse der Projektbeteiligten der intensive Kontakt zwischen Produktionsleiter und Team ist.

Zwischen der Intensität des Kontakts zwischen Produktionsleiter und Team und den Informationsmöglichkeiten der Produktionsunternehmung zeigen sich jedoch im Unterschied zur allgemeinen Situation sowohl hinsichtlich der Arbeitsergebnisse (-0,02) als auch der Handlungen (0,05) keine positiven linearen Zusammenhänge.⁴⁴ Bei einem Vergleich der Mittelwerte ergeben sich bei denjenigen, die eine „mittlere“ Intensität zwischen

⁴¹ Vgl. hierzu die folgenden Ergebnisse in bezug auf den Produktionsleiter.

⁴² Die Unterschiede der Mittelwerte sind nicht signifikant (U-Test von *Mann-Whitney*). Dabei wurden die Mittelwerte aus den Informationsmöglichkeiten über die Handlungen und über die Arbeitsergebnisse zugrundegelegt. Eine Betrachtung der anderen Klassen schied aufgrund der geringen Besetzung (je 1) aus.

⁴³ Vgl. Punkt B.III.1.b).

⁴⁴ Dies ist auch dann überraschend, wenn man die umgekehrte Kausalität annimmt, wonach gute Informationsmöglichkeiten mehr Kontrollen der Produktionsleiter nach sich ziehen, die wiederum zu einer Intensivierung des Kontakts führen.

Produktionsleiter und Team angegeben haben, mit 3,58 bewertete Informationsmöglichkeiten. Deutlich bessere Möglichkeiten weisen mit einem Wert von 3,93 diejenigen mit „hoher“ Intensität auf. Insofern wird in diesem Bereich die obige Hypothese unterstützt.⁴⁵ Dagegen fällt der Wert bei der Gruppe mit „sehr hoher“ Intensität wieder etwas auf 3,84 ab. Eine zusätzliche Intensivierung des Kontakts zwischen Produktionsleiter und Team scheint somit keine weitere Verbesserung der Informationsmöglichkeiten der Produktionsunternehmung zu bringen. Dieses Ergebnis kann darin begründet liegen, daß die Informationsmöglichkeiten zwar Kontakte zum Beurteilenden oder anderen Beteiligten voraussetzen, für gute Möglichkeiten jedoch eine gewisse Zahl von Kontakten ausreichen. Der Grenznutzen weiterer Kontakte fällt.

2. Einfluß von Merkmalen der Spielfilmproduktion auf die Unsicherheit der Leistungsbeurteilung auf Basis beobachteter Handlungen bzw. Arbeitsergebnisse

Im folgenden soll herausgearbeitet werden, inwieweit von den beobachtbaren Handlungen und Arbeitsergebnissen der Beteiligten in Spielfilmprojekten zuverlässig auf deren tatsächliche individuelle Leistungen geschlossen werden kann.⁴⁶ Das Ausmaß der Beurteilungsunsicherheit der Leistungen beeinflußt die Anreizwirkung möglicher Sanktionen oder Belohnungen und die Umsetzbarkeit bestimmter Reaktionen.⁴⁷ Es werden Merkmale der Spielfilmproduktion aufgezeigt, die ausgehend von den beobachtbaren Handlungen und Arbeitsergebnissen die Beurteilung der Leistungen beeinträchtigen. Besonders relevant sind die weitreichenden Interdependenzen und direkten Interaktionen im Produktionsprozeß sowie die Spezialisierung und der künstlerische Charakter vieler Teilleistungen.⁴⁸

Sowohl die beobachteten Handlungen als auch die beobachteten Arbeitsergebnisse der Filmschaffenden können maßgeblich von dritten Faktoren beeinflusst worden sein, die vom eigenen Können und Wollen unabhängig sind. Insbesondere gilt dies für stark interdependente Produktionsprozesse,⁴⁹ wie sie auch bei der Spielfilmproduktion vorliegen. Entscheidungen einzel-

⁴⁵ Der Unterschied der Mittelwerte ist mit 0,25 jedoch nicht signifikant (U-Test von *Mann-Whitney*).

⁴⁶ Dies hängt umgekehrt davon ab, inwieweit sich die tatsächlichen Leistungen in den beobachtbaren Handlungen und Arbeitsergebnissen niederschlagen.

⁴⁷ Vgl. Punkt E.I.2.

⁴⁸ Ob im Spielfilmbereich die Beurteilungsdefizite durch eine unzureichende Beschaffung prinzipiell verfügbarer Informationen vergrößert sind, wird im nächsten Punkt behandelt.

⁴⁹ Vgl. z.B. *Winter* (1996), S. 258. Er spricht von externen Effekten.

ner Projektbeteiligter wirken sich oftmals auf die anderer Mitarbeiter aus. So können Anpassungen der eigenen Teilleistungen notwendig werden, die zu einer Überschreitung des individuellen Budgets führen. Daneben haben regelmäßig externe Faktoren, wie z.B. das Wetter bei Außenaufnahmen oder technische Probleme, Einfluß auf die Arbeitsabläufe in Spielfilmprojekten. Sowohl die davon beeinflussten beobachtbaren Arbeitsergebnisse als auch die Handlungen sind erst in diesem weiteren Kontext interpretierbar. Zwar kann die Beurteilung einzelner Leistungen durch eine gleichzeitige Kontrolle und Berücksichtigung der Entscheidungen Dritter⁵⁰ und der Umweltfaktoren verbessert werden,⁵¹ jedoch scheint dies infolge des aus der Gesamtkomplexität resultierenden Kontroll- und Verarbeitungsaufwands und vor allem der unsicheren Zusammenhänge zwischen den Variablen (Mehrdeutigkeit der Input-Output-Beziehungen) nur begrenzt möglich.

Zusätzliche Schwierigkeiten resultieren aus der stark interaktiven Komponente im Zuge der Entscheidungsfindung in Spielfilmprojekten, der überwiegend verbalen, direkten gegenseitigen Abstimmung⁵² und der damit regelmäßig einhergehenden gegenseitigen Inspiration bei der Lösung der individuellen Teilaufgaben.⁵³ Damit ist die Zurechnung, wer zusätzlich für Leistungen anderer mitverantwortlich ist, bzw. inwieweit die eigenen Leistungen durch andere unterstützt wurden, kaum mehr möglich.⁵⁴ Insgesamt weisen Spielfilmprojekte somit Merkmale der „Teamproduktion“ auf, der allgemein erhöhte opportunistische Spielräume für die Beteiligten zugewiesen wird.⁵⁵

Unabhängig von den Einflüssen Dritter und externen Faktoren erfordert eine Beurteilung der Leistungen die Einschätzung, ob die Handlungen oder auch Arbeitsergebnisse für die Aufgabe funktional und effizient sind. So stellt sich die Frage, ob bessere Arbeitsergebnisse als die beobachteten im Rahmen des Budgets und unter Berücksichtigung der externen Einflüsse

⁵⁰ Die gegenseitige Beeinflussung wird in Mehragenten-Modellen der Principal-Agent-Theorie durch eine Matrix abgebildet (vgl. z.B. *Krapp* (1997), S. 45).

⁵¹ Vgl. hierzu im Zusammenhang mit Verhaltenskontrollen *Küpper* (1997), S. 169.

⁵² Die Problematik, daß die Arbeitsergebnisse einzelner nicht beobachtbar sind, sondern nur das Teamergebnis, scheint aufgrund der vorherigen Befunde (Punkt E.II.1.a)) nicht vorzuliegen.

⁵³ So wird im Berufsbild zum Chef-Kameramann des Bundesverbandes Kamera explizit auf die gegenseitige Beeinflussung mit dem Regisseur und auf die Unmöglichkeit einer exakten Abgrenzbarkeit der Einflußbereiche bei einer künstlerischen Teamarbeit hingewiesen (vgl. *BVK* (1998), S. 38).

⁵⁴ Vgl. *Laux/Liermann* (1993), S. 517.

⁵⁵ Vgl. *Alchian/Demsetz* (1972), S. 778 f.; *Simon* (1991), S. 33.; *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 306 f. In bezug auf „performance ambiguity“ vgl. *Buckley/Casson* (1988).

möglich gewesen wären. Voraussetzung dafür sind entsprechende fachliche Kenntnisse seitens des Beurteilenden. Diese umfassen Kenntnisse der Input-Output-Beziehungen der Aufgaben in den einzelnen Positionen und der jeweiligen Kriterien für gute und schlechte Leistungen. Ein hoher Grad der Spezialisierung, wie er in Spielfilmprojekten für viele Beteiligte gilt, erschwert die abschließende Beurteilung der Leistungen. Es werden Kapazitätsgrenzen der Beurteilenden relevant. Selbst wenn unter der Produktionsunternehmung die Kenntnisse der Produzenten und ihrer Interessenvertreter wie Produktions-, Herstellungs- und Aufnahmeleiter zusammenfaßt werden sowie jeweils eine große individuelle Erfahrung u. a. in verschiedenen Positionen unterstellt wird, scheint ein Defizit vorhanden.

Die Beurteilung der beobachteten Handlungen und Arbeitsergebnisse einer Vielzahl von Positionen in Spielfilmprojekten scheint zuletzt durch ihre eher künstlerischen Aufgaben erschwert zu sein.⁵⁶ Dies gilt u. a. für Regie, Kamera, Architekt, Kostüm, Maske, Licht, Schnitt oder Musik. So hat z. B. der Chef-Kameramann gestalterischen Einfluß auf die Bildgestaltung als unverwechselbarem Ergebnis schöpferischer Phantasie.⁵⁷ Künstlerische Produkte bzw. Leistungen zeichnen sich vor allem dadurch aus, daß über ihre Qualität mehr als bei anderen Produkten der individuelle Geschmack entscheidet.⁵⁸ Zwar existieren auch für die künstlerischen Tätigkeiten in Spielfilmprojekten allgemein anerkannte Normen bzw. Kriterien hinsichtlich guter und schlechter Leistungen,⁵⁹ jedoch ist der Spielraum für eindeutige Aussagen deutlich größer als bei vielen anderen Produkten.⁶⁰ Bereits zwischen den Gruppen der eher administrativ Tätigen und der eher künstlerisch Tätigen in Spielfilmprojekten haben sich deutliche Unterschiede in bezug auf Merkmale gezeigt, die für Beurteilungsmöglichkeiten

⁵⁶ Insofern begrenzt die Art der Aufgabe die Möglichkeiten der Beurteilung. Vgl. hierzu auch *Siegwart/Menzl* (1978), S. 246 f.

⁵⁷ Vgl. *BVK* (1998), S. 38. So liegt aus rechtlicher Perspektive eine künstlerische Tätigkeit dann vor, „... wenn der Betroffene eine eigenschöpferische Leistung vollbringt, in der die jeweilige individuelle Anschauungsweise und Gestaltungskraft zum Ausdruck kommt und die über eine hinreichende Beherrschung der Technik hinaus eine künstlerische Gestaltungshöhe erreicht.“ (*BFH BStBl. II* (1981), S. 170, 172 nach *Picker* (1988), S. 92 f. und 95 f.).

⁵⁸ Dies wird daran deutlich, daß ein Auftraggeber ein künstlerisches Werk nicht deshalb ablehnen darf, weil es nicht seinem Geschmack entspricht. Es genügt, wenn der vereinbarte Zweckgedanke und die tragende Idee zum Ausdruck kommen (vgl. *Picker* (1988), S. 91).

⁵⁹ Ein Hinweis hierauf ist der nachfolgende Befund, bei dem auch die Künstler regelmäßig auf bewährte Methoden zurückgreifen.

⁶⁰ Zusätzlich wird die Beurteilungssituation dadurch erschwert, daß auch über die maßgeblichen Erfolgsfaktoren von Kinofilmen eine hohe Unsicherheit besteht (vgl. die regelmäßigen Flops). Insofern bestehen voneinander abweichende Auffassungen, die jedoch unsicher sind, und somit nur schwer widerlegbar.

relevant sind.⁶¹ So stimmen die bei der Filmproduktion tätigen Künstler stärker zu, daß sie regelmäßig neue Ideen entwickeln müssen (3,57 ggü. 3,00) und ihre Tätigkeiten eine individuelle Handschrift aufweisen (3,39 ggü. 2,91) sowie schwächer zu, daß sie oftmals auf bewährte Muster zurückgreifen können (3,54 ggü. 4,00).⁶² Ihre Handlungen sind somit u. a. infolge der geringeren Vergleichsmaßstäbe schwieriger zu beurteilen. Selbst bei Einhaltung vereinbarter Entwürfe kann nur schwer festgestellt werden, ob der für die Produzenten effizienteste Weg gewählt wurde.

Die Ausführungen zeigen also, daß trotz Beobachtbarkeit der Handlungen und Arbeitsergebnisse der einzelnen Filmschaffenden, der Beurteilbarkeit ihrer Leistungen in Spielfilmprojekten Grenzen gesetzt sind. Dies wurde von einem Produktionsleiter dahingehend beschrieben, daß in Spielfilmprojekten für negative Abweichungen zahlreiche Erklärungen vorgebracht werden können.⁶³ Es liegt eine Hidden information-Situation vor.⁶⁴

Trotzdem wurde in der Mehrheit der Fälle ein für mögliche Konsequenzen (z. B. zukünftige Vermeidung einer Zusammenarbeit) ausreichend sicheres Urteil über die Leistungen der Beteiligten für möglich gehalten.⁶⁵ Ein Grund kann die wegen der einfachen Beschaffbarkeit von Informationen mögliche Vielzahl und Verschiedenartigkeit verfügbarer Informationen sein. Tendenziell steigt die (zumindest subjektive) Sicherheit eines Urteils mit zunehmender Zahl von Informationen.⁶⁶ Durch ihre Verschiedenartigkeit werden Vergleiche möglich und Vorteile unterschiedlicher Kontrollmöglichkeiten vereint.⁶⁷ So können Hinweise darüber gewonnen werden, wie sich die Handlungen auf die Arbeitsergebnisse ausgewirkt haben. Es erfolgt eine Messung zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Zusammenarbeit und inso-

⁶¹ Im Vergleich zu anderen Bereichen kann angenommen werden, daß die Unterschiede noch stärker ausfallen. Vgl. zu den Ergebnissen Punkt B.III.1.a).

⁶² Vgl. in bezug auf die ähnlich hohen Möglichkeiten der Planbarkeit der eigenen Aufgaben Punkt B.III.1.a).

⁶³ Vgl. hierzu Interview L.

⁶⁴ Vgl. Punkt E.I.2.

⁶⁵ Vgl. Interview L. „Ausreichend“ kann hier als Informationsniveau interpretiert werden, für welches die verbleibende Gefahr fehlerhafter Reaktionen in Kauf genommen wird. Die Gefahr liegt in einer umgekehrten Vergeltung bei einer als „ungerecht“ empfundenen Behandlung begründet.

⁶⁶ Zu einem positiven Zusammenhang zwischen Informationsmenge und Entscheidungsqualität vgl. *Witte* (1988b), S. 228. Zu den Grenzen, wie z.B. einem abnehmendem Grenznutzen, vgl. *Gemünden* (1993), S. 850, 861. Vgl. auch *Picot/Reichwald/Wigand* (1996), S. 89 f.

⁶⁷ So scheint aufgrund des kausalen Zusammenhangs eine Beurteilung der Funktionalität der individuellen Leistungen für die Projektziele auf Basis der Arbeitsleistungen leichter als bei Handlungen. Dagegen ist der Schluß auf die individuelle Leistung bei Informationen über Handlungen infolge der geringeren Einflußmöglichkeiten anderer Faktoren sicherer.

fern eine Kontrolle des Prozesses. Für die Vertragspartner besteht die Gefahr, daß Hinweise auf mögliche Ungereimtheiten und damit zumindest Zweifel an ihrer Leistungsfähigkeit aufkommen, sowie umgekehrt die Chance, daß positive Leistungen wahrgenommen werden.⁶⁸ Dies gilt vor allem im Vergleich mit dem Verhalten anderer aktueller und ehemaliger Transaktionspartner.

Insofern scheint in Spielfilmprojekten die Beurteilbarkeit der Leistungen der Transaktionspartner ausreichend hoch. Somit sind leistungskontrollbasierte Kooperationsmaßnahmen grundsätzlich wirksam. Aus Sicht des Filmschaffenden sind Konsequenzen auf ihre Leistungen zu erwarten, woraus Anreize zu einem kooperativen Verhalten resultieren können.

Die bestehenden Unsicherheiten bei der Beurteilung der Leistungen reduzieren die Anreizwirkung. Daneben kann das Ausmaß der Unsicherheiten dazu führen, daß bestimmte Maßnahmen nicht durchführbar sind. So scheinen Vertragsstrafen zu versagen, da ihre gerichtliche Durchsetzung objektivere Kriterien erfordert.⁶⁹ Es ist damit zu rechnen, daß eher weiche Kooperationsmaßnahmen relevant sind, deren Anwendungsgrundlagen auch subjektiver Natur sein können.⁷⁰ Weiche und eher kollektive Kooperationsdesigns sind „Wir-Effekte“ oder Reputation.⁷¹ Gleichzeitig machen die Defizite alternative Maßnahmen notwendig, die wie z.B. die Zielangleichung keine Beurteilbarkeit der aktuellen Leistungen voraussetzen.

3. Intensität von Kontrollen in Spielfilmprojekten und ihre Bestimmungsgrößen

a) Intensität von Kontrollen in Spielfilmprojekten

Nachdem bisher allein die Möglichkeiten zur Beurteilung diskutiert wurden, wird abschließend das tatsächliche Kontrollausmaß in Spielfilmprojekten erhoben. Gegenstand von Kontrollen sind v.a. die Beschaffung von Informationen sowie der Vergleich von Norm- und zu prüfenden Größen.⁷²

⁶⁸ Ebenso verweist *Vogt* (1997), S. 132, darauf, daß eine konsequent angewandte Kontrolle von Handlungen einen Verdacht zur Folge haben kann, der für Reaktionen ausreicht.

⁶⁹ Vgl. hierzu explizit unter Punkt E.III.1.b).

⁷⁰ Vgl. zur Unterscheidung *Spremann* (1990), S. 577. Als Merkmale harter Designs nennt er objektive Anwendungsvoraussetzungen, eine formale und präzise Regelung sowie die regelmäßige Durchsetzung. Als Beispiele nennt er Strafen, Sicherheitstellung, Eigentumsübernahme, Befehlerteilung oder Gewinnbeteiligung.

⁷¹ Vgl. *Spremann* (1990), S. 578.

⁷² Vgl. *Küpper* (1997), S. 165 f. Darauf bauen die Analyse der Abweichungsursachen und die Empfehlung von Anpassungsmaßnahmen auf.

Im folgenden stehen die Beschaffung von Informationen zur Beurteilung der Leistungen und die damit verbundenen Tätigkeiten im Mittelpunkt. Es stellt sich also die Frage nach der tatsächlichen Nutzung der aufgezeigten guten Informationsmöglichkeiten. Der daraus resultierende Informationsstand bildet die Ausgangsbasis für die Beurteilung der Leistungen. Durch zusätzliche Kontrollen kann die Moral hazard-Problematik verringert werden.⁷³ Im Falle eines Verzichts auf Kontrollaktivitäten können die Beurteilungsmöglichkeiten neben den zuvor genannten Aspekten durch ein unzureichendes Ausmaß vorhandener Informationen beeinträchtigt sein.

Daneben hat die Durchführung von Kontrollen eine Signal- bzw. Erwartungsbildungsfunktion für die Projektbeteiligten, welche für das kooperative Verhalten von Bedeutung ist. So wird die erwartete Wahrscheinlichkeit dafür, daß die individuellen Leistungen beurteilt werden können, gesteigert, da durchgeführte Kontrollen die Möglichkeit der Informationsbeschaffung zeigt und gleichzeitig deren tatsächliche Nutzung belegt. Damit sind Kontrollen Voraussetzung für eine z.B. von Vertragsstrafen oder Reputationsverlusten ausgehende Anreizwirkung und nicht eine alternative Kooperationsmaßnahme.⁷⁴

Einen wesentlichen Hinweis auf das Kontrollausmaß in Spielfilmprojekten gibt die Intensität der Kontrollen des Produktionsleiters bei der Produktion aufgrund der ihm zukommenden zentralen Kontrollaufgabe in Spielfilmprojekten.⁷⁵ Die Intensität der Kontrollen des Produktionsleiters in Spielfilmprojekten wird mit einem Wert von 3,69 als „mittel“ bis „hoch“ beschrieben. Unter 62 Antworten kennzeichnen nur 7 die Intensität der Kontrollen als „gering“, wogegen sie 26 als „hoch“ und 13 sogar als „sehr hoch“ beschreiben (vgl. Abb. E-3).⁷⁶ Insofern haben Kontrollen in Spielfilmprojekten einen deutlichen Stellenwert.

Das hier erhobene Ausmaß der Kontrollaktivitäten zielt nicht allein auf die Sicherung des kooperativen Verhaltens und eine Beurteilung der Leistungen der Projektbeteiligten ab. So dient ein Teil der Kontrollen der rein

⁷³ Vgl. Eisenhardt (1985), S. 136; Spremann (1990), S. 584.

⁷⁴ Vertragsstrafen oder Reputationskapital können somit Kontrollen nicht ersetzen. Im Gegensatz sieht z.B. Michaelis (1988) rechtliche Sanktionen, Reputation und Konkurrenz als kontrollbegrenzende Faktoren.

⁷⁵ Vgl. Punkt B.III.1.b).

⁷⁶ Da Kontrollen einem Teamgedanken widersprechen, der im Spielfilmbereich wahrscheinlich sozial erwünscht ist (vgl. dazu z.B. die Bedeutung der Teamfähigkeit als Auswahlkriterium unter Punkt B.III.2.), mußte mit einer zu niedrig angegebenen Intensität gerechnet werden. Dies würde ein tatsächlich noch höheres Niveau erwarten lassen. Um diesen Effekt einzuschränken, wurde der Begriff im Item um neutral formulierte Beispiele wie „Anwesenheit am Set“ oder „Nachfragen“ ergänzt und in Führungszeichen gesetzt.

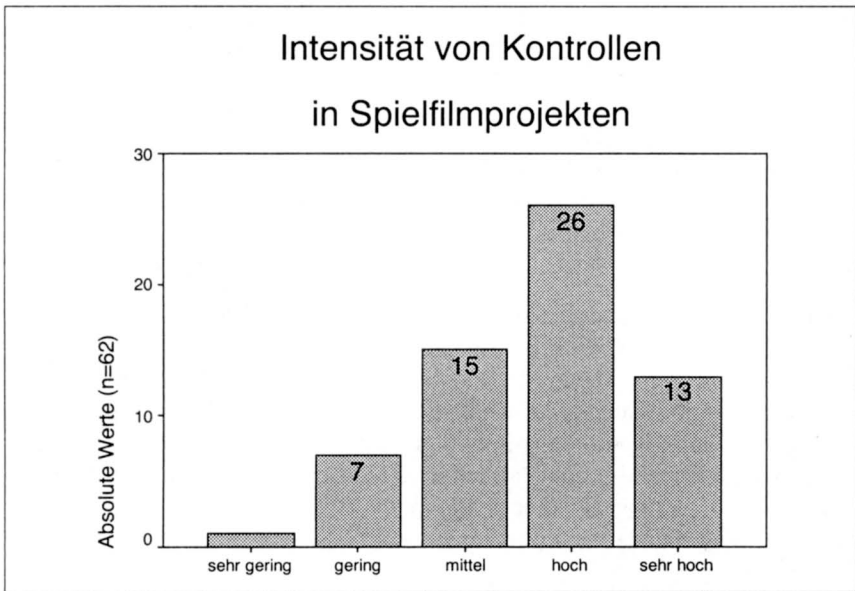


Abb. E-3: Intensität von Kontrollen in Spielfilmprojekten

sachlich-technischen Koordination von Teilaktivitäten, um einen reibungslosen Produktionsablauf und eine rechtzeitige Anpassung an Veränderungen zu gewährleisten.⁷⁷ Das festgestellte Kontrollausmaß weist somit auf einen guten Informationsstand der Produktionsunternehmung über verschiedenste Aspekte hin, wie z.B. über die Handlungen und Arbeitsergebnisse der Beteiligten, den Fortschritt des Produktionsprozesses, technische Probleme oder Umweltveränderungen.

Viele Informationen über den Kontext der Mitarbeiter sind jedoch ebenso für eine Beurteilung der Leistungen notwendig.⁷⁸ Insofern kann vom hier festgestellten Kontrollausmaß auf einen guten Informationsstand hinsichtlich der Beurteilung von Leistungen geschlossen werden. Die Beurteilungsmöglichkeiten in Spielfilmprojekten scheinen nicht durch einen mangelnden Informationsstand beeinträchtigt.

Die mittelhohe Intensität der Kontrollen in Spielfilmprojekten zeigt zudem, daß auch in Netzwerken bzw. hier speziell in Dynamischen Netz-

⁷⁷ Vgl. zu einer ähnlichen Unterscheidung zwischen Kontrollen zum Zweck der Verhaltenssteuerung und der Steuerung automatisierter Prozesse Küpper (1997), S. 167.

⁷⁸ Vgl. Punkt E.II.2.

werken, für welche die Notwendigkeit des „Vertrauens“ als zentraler Steuerungsmechanismus postuliert wird,⁷⁹ die Bedeutung von Kontrollen ebenso hoch sein kann. Dies stützt vielmehr die zu Beginn der Arbeit aufgestellte abweichende Hypothese, wonach gerade in temporären Systemen, in denen die gemeinsamen Erfahrungen und somit das persönliche Vertrauensniveau begrenzt sind, Anreizsysteme und Kontrollen eine erhöhte Relevanz besitzen.⁸⁰

Im folgenden sollen Spezifika des Spielfilmbereichs aufgezeigt werden, die Grund für das hohe Kontrollniveau sein können. Daneben wird auf das Substitutionsverhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle eingegangen sowie auf weitere Faktoren, die ein höheres als das festgestellte Kontrollniveau verhindern.

b) Einfluß der Informationsmöglichkeiten auf die Kontrollintensität

Auf das festgestellte Kontrollausmaß haben verschiedene Faktoren Einfluß.⁸¹ Dem oben beschriebenen Nutzen der Kontrollen für die Realisierung eines kooperativen Verhaltens, die Koordination der Teilleistungen und die rasche Anpassung an Veränderungen sind damit verbundene Kosten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie Nachteile hinsichtlich anderer Teilziele der Produktionsunternehmung, wie möglicherweise eine sinkende Arbeitsmotivation der Beteiligten, gegenüberzustellen (vgl. Abb. E-4).⁸² Letztere begrenzen das Ausmaß der durchgeführten Kontrollen. Die Kontrollaktivitäten werden allgemein nicht weiter erhöht, wenn ihr zusätzlicher Nutzen kleiner ist als ihre zusätzlichen Kosten.

Ceteris paribus steigt das Ausmaß der Kontrollen mit sinkenden damit verbundenen Kosten der Informationsbeschaffung.⁸³ Aufgrund der festgestellten einfachen Möglichkeiten der Produktionsunternehmung bzw. des Produktionsleiters, sich über die Handlungen und Arbeitsergebnisse der Projektbeteiligten zu informieren, liegt es nahe, daß dies ein wesentlicher Grund für die hohe Intensität der Kontrollen des Produktionsleiters ist.⁸⁴

⁷⁹ Vgl. Punkt A.II.

⁸⁰ Vgl. Punkt A.II.

⁸¹ Vgl. hierzu *Küpper* (1997), S. 175 f., 237 ff., sowie die metaanalytische Auswertung empirischer Ergebnisse zu Einflußfaktoren auf die Intensität der Beschaffung von Informationen für Probleme im allgemeinen vgl. *Gemünden* (1993), S. 855–858.

⁸² Vgl. dazu explizit folgenden Punkt. Zur Kalkulation vgl. *Schauenberg* (1991), S. 347.

⁸³ In bezug auf die Intensität der Informationsbeschaffung wurde diese informationsökonomische Hypothese in 15 von 19 empirischen Studien unterstützt (vgl. *Gemünden* (1993), S. 855–857).

Der Zusammenhang wird in bezug auf die Arbeitsergebnisse mit einer positiven Korrelation von 0,26* unterstützt. Auch hinsichtlich der Handlungen ergibt sich mit 0,16 eine positive, wenn auch schwächere Korrelation.⁸⁵ Der positive Zusammenhang wird durch einen Vergleich zwischen Produktionsunternehmungen mit verschiedenen Informationsmöglichkeiten unterstützt. Dabei steigen die Mittelwerte der Kontrollintensitäten, je einfacher die Informationsmöglichkeiten für die Produktionsunternehmungen sind.⁸⁶ Insofern scheinen die einfachen Informationsmöglichkeiten innerhalb von Spielfilmprojekten teilweise zur hohen Intensität von Kontrollen beizutragen. Wie die vorherigen Ergebnisse gezeigt haben, ist für die guten Informationsmöglichkeiten die allgemeine intensive Zusammenarbeit mitverantwortlich, womit auch sie als eine Triebfeder für intensive Kontrollen angesehen werden kann.⁸⁷

Überraschend besteht zwischen den Informationsmöglichkeiten der engsten Kollegen und der Intensität der Kontrollen des Produktionsleiters eine höhere positive Korrelation von 0,36**.⁸⁸ Eine Erklärung für diesen Befund kann die Einholung von Informationen durch den Produktionsleiter bei anderen Projektbeteiligten sein. Damit haben deren Informationsmöglichkeiten Einfluß auf seine Kontrollaktivitäten. Je einfacher sie sind, desto mehr Kontrollen werden durchgeführt.⁸⁹ Diese Diskussion weist auf die Bedeutung verschiedenster Projektbeteiligter bei den Kontrollen der Produktionsunternehmung hin. Das unterstreicht die Bedeutung einer über die dyadische Vertragsbeziehung hinausgehenden Betrachtung in Netzwerken.

⁸⁴ Da personenbezogene Informationen möglicherweise empfindlicher sind als viele andere, soll angenommen werden, daß die Möglichkeiten innerhalb von Spielfilmprojekten, sich über andere Aspekte zu informieren, mindestens so gut sind. Vgl. hierzu auch die Ergebnisse unter Punkt E.IV.3.b)(3).

⁸⁵ Der Unterschied könnte als Hinweis dafür gewertet werden, daß sich Kontrollen der Produktionsleiter primär auf Arbeitsergebnisse beziehen. In bezug auf die Mittelwerte aus Arbeitsergebnissen und Handlungen resultiert eine Korrelation von 0,23*. Die umgekehrte Kausalität, wonach die Informationsmöglichkeiten durch Kontrollen verbessert werden, scheint weniger plausibel.

⁸⁶ Es ergibt sich ein Werteverlauf von 3,63, 3,50, 3,81, 3,80, 4,00. Die Mittelwertunterschiede sind dabei nicht signifikant (U-Test von *Mann-Whitney*).

⁸⁷ Vgl. Punkt E.II.1.b). Gleichwohl treten an diesem Punkt Schwierigkeiten auf, da ebenso umgekehrt durch Kontrollen die Intensität des Kontakts steigt.

⁸⁸ In bezug auf die sonstigen Teammitglieder ergab sich ein Zusammenhang von 0,19.

⁸⁹ In ähnlicher Weise könnten Produktionsleiter ihr Wissen um gute Informationsmöglichkeiten der engsten Kollegen zum Anlaß nehmen, mehr eigene Kontrollen durchzuführen, wobei sie deren „nähere“ Position einnehmen. Wenig plausibel scheint die umgekehrte Kausalität, daß sich die Informationsmöglichkeiten der engsten Kollegen durch die Kontrollaktivitäten der Produktionsleiter verbessern, indem z. B. Informationen weitergegeben werden.

c) *Einfluß von Merkmalen der Spielfilmproduktion
auf die Kontrollintensität*

Neben den guten Informationsmöglichkeiten haben weitere Merkmale des Spielfilmbereichs Einfluß auf das Kontrollausmaß.⁹⁰ Allgemein wird die Kontrollintensität durch die zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen, hier insbesondere die des Produktionsleiters, begrenzt (vgl. Abb. E-4).⁹¹ In Spielfilmprojekten ist infolge der regelmäßigen Zeitknappheit und paralleler Verantwortlichkeiten des Produktionsleiters mit eingeschränkten Möglichkeiten zur Kontrolle zu rechnen. Innerhalb dieser Grenzen können in Spielfilmprojekten die einfachen Informationsmöglichkeiten die realisierbare Kontrollintensität erhöhen.

Daneben können mit der Durchführung von Kontrollen, insbesondere bei hoher Intensität, weitere Nachteile verbunden sein, die das realisierbare Kontrollausmaß unabhängig von geringen Kosten der Informationsbeschaffung, ausreichenden Ressourcen und erwarteter Aussagekraft der Informationen begrenzen.⁹² So schränken intensive Kontrollen die Entscheidungsfreiheit zumindest subjektiv ein.⁹³ Da letztere einen starken Einfluß auf die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden hat,⁹⁴ ist mit Motivationseinbußen zu rechnen. Gerade eine hohe Arbeitsmotivation ist jedoch angesichts der hohen Arbeitsbelastung in Spielfilmprojekten für das Gelingen des Projekts wichtig.

Intensive Kontrollen können sich ebenso aufgrund einer tendenziellen Abneigung gegen Kontrollen und einem mit ihnen verbundenen erhöhten Konfliktpotential negativ auf die Arbeitsatmosphäre auswirken.⁹⁵ Infolge der hohen Arbeitsbelastung und Anspannung ist in Spielfilmprojekten ver-

⁹⁰ Vgl. zu den Merkmalen Kapitel B. Die behandelten Aspekte wurden ausgehend von strukturellen Besonderheiten des Spielfilmbereichs, der Kooperationsproblematik und Angaben in den Interviews ausgewählt.

⁹¹ Vgl. zum möglichen Einfluß von Zeitdruck und verfügbarer Ressourcen auf die Intensität von Informationsbeschaffungsaktivitäten *Gemünden* (1993), S. 856 f.

⁹² Vgl. zu möglichen Disfunktionalität von Kontrollen *Thieme* (1982), S. 68 ff., 196 ff. Zur Notwendigkeit der Berücksichtigung von Verhaltenswirkungen der Kontrollen und einer Systematik möglicher Bestimmungsgrößen vgl. *Küpper* (1997), S. 230 ff. Im Hinblick auf die Nachteile einer zu hohen Kontrollintensität vgl. insbesondere S. 238. Zum Einfluß konkurrierender Probleme oder sozialer Faktoren auf die Intensität der Informationsbeschaffung vgl. *Gemünden* (1993), S. 856.

⁹³ Vgl. zur Relevanz individueller Motive für die Verhaltenswirkungen von Kontrollen *Küpper* (1997), S. 235.

⁹⁴ Vgl. Punkt B.III.3.b).

⁹⁵ Vgl. *Küpper* (1997), S. 230; *Thieme* (1982), S. 68 ff. Umgekehrt kann das tolerierte Kontrollniveau bei einer positiven Arbeitsatmosphäre erhöht sein (vgl. *Küpper* (1997), S. 233).

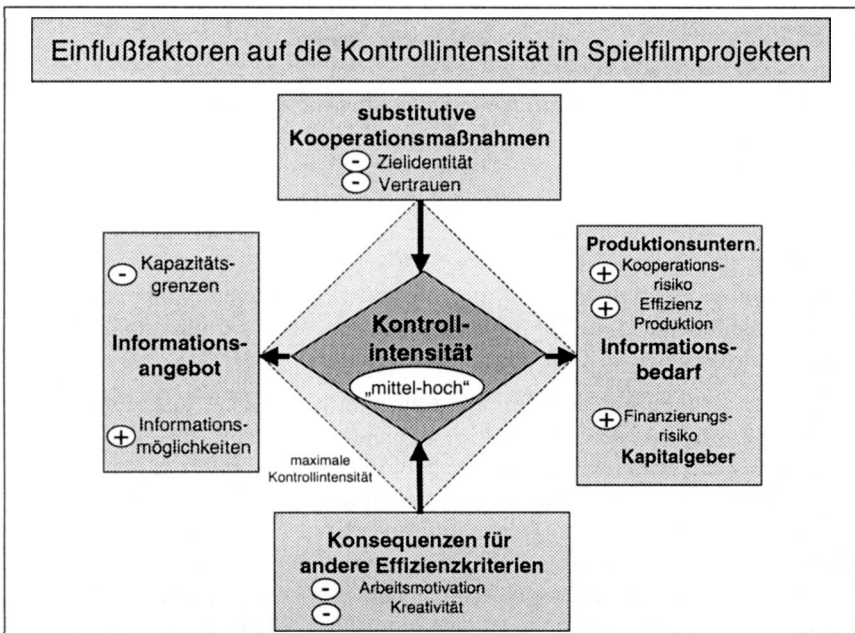


Abb. E-4: Einflussfaktoren auf die Kontrollintensität in Spielfilmprojekten

stärkt mit negativen Reaktionen zu rechnen.⁹⁶ Umgekehrt ist gerade hier eine positive Arbeitsatmosphäre infolge des stark interaktiven Charakters des Produktionsprozesses von Filmen und des regelmäßigen Anpassungs- sowie Improvisationsbedarfs notwendig. Eine schlechte Arbeitsatmosphäre beeinträchtigt zudem die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden.⁹⁷

Weiterhin kann durch zu intensive Kontrollen die Entstehung der für den Absatz des Produkts und für die Produktionsprozesse notwendigen Kreativität beeinträchtigt sein. Ähnliches gilt für den im Produktionsprozeß regelmäßig geforderten Flexibilitäts- und Improvisationsbedarf. Mit diesen Argumenten übereinstimmend wurde in den Interviews auf die Wichtigkeit eines vorsichtigen Vorgehens bei der Beschaffung der notwendigen Informationen im Verlauf von Spielfilmprojekten verwiesen, welche nie den Eindruck einer Überwachung und Einengung erwecken dürfe.⁹⁸

⁹⁶ Vgl. Küpper (1997), S. 233.

⁹⁷ Vgl. zum starken Einfluß der Arbeitsatmosphäre bzw. der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen auf die Arbeitsmotivation Punkt B.III.3.b).

⁹⁸ Vgl. Interview R, L.

Daneben kann die Kontrollintensität durch alternative Kooperationsmaßnahmen, wie Zielidentität oder Vertrauen, gesenkt werden.⁹⁹ Allerdings sind auch mit dem Aufbau von Vertrauen und der Herbeiführung einer Zielübereinstimmung Kosten verbunden und eine möglicherweise unterschiedliche Wirksamkeit zu beachten.¹⁰⁰ Plausiblerweise wird angenommen, daß in wiederholten Beziehungen die Vertrauensbasis und die Zielidentität erhöht sind.¹⁰¹ Der ursprünglich mit der Herbeiführung des Vertrauens und der Zielidentität verbundene Aufwand ist für das aktuelle Kooperationsproblem nicht mehr entscheidungsrelevant. Einzig gehen die wahrscheinlich niedrigeren Kosten der Umsetzung einer erneuten Zusammenarbeit in die Kalkulation ein.¹⁰² Da sich in Spielfilmprojekten im Durchschnitt in ca. der Hälfte der Vertrags-, Auswahl- und wichtigsten Arbeitsbeziehungen die Transaktionspartner kennen,¹⁰³ scheint in vielen dieser Beziehungen bereits ein erhöhtes Maß an Vertrauen und Zielidentität vorzuliegen.¹⁰⁴ Aufgrund der Substitutionseigenschaft senkt beides die in Spielfilmprojekten notwendigen Kontrollaktivitäten.¹⁰⁵

Darüber hinaus ist das Ausmaß der Kontrollaktivitäten nach oben beschränkt, da zu intensive Kontrollen ähnlich wie bei der Arbeitsmotivation den Aufbau von Vertrauen beeinträchtigen,¹⁰⁶ bestehendes Vertrauen zerstören oder sogar umgekehrt eine Mißtrauensspirale in Gang setzen können.¹⁰⁷ So kann es sein, daß trotz einer Reduktion der Kooperationsproblematik

⁹⁹ Nach der hier verwendeten Begriffsauffassung basiert Vertrauen nicht auf dem Wissen um Zielidentität (vgl. Punkt C.III.3.).

¹⁰⁰ Vgl. in bezug auf letzteres z.B. die Unterscheidung zwischen intrinsisch und extrinsisch motivierten Personen im Punkt C.III.1.

¹⁰¹ Vgl. in bezug auf die Zielübereinstimmung Punkt D.II. Vgl. in bezug auf Vertrauen z.B. *Sjurts* (1998), S. 286. Vertrauen scheint ohne ein gewisses Maß an Vertrautheit (Kennen) nicht entstehen zu können (vgl. *Röhl* (1994), S. 193).

¹⁰² Diese sind zudem geringer als bei einer erstmaligen Zusammenarbeit (vgl. Punkt B.IV.2.b)).

¹⁰³ Vgl. Punkt B.II.1.

¹⁰⁴ Dementsprechend wurde im Durchschnitt über alle Projektbeteiligten eine hohe Zielübereinstimmung festgestellt (vgl. Punkt D.I.3.).

¹⁰⁵ Dies kann auch allgemeiner für die Koordinationsproblematik als Ganzes gelten. Hinsichtlich der Zielübereinstimmung wurde die Substitutionsbeziehung durch die empirischen Ergebnisse schwach unterstützt. So besteht zum Beispiel ein negativer Zusammenhang von $-0,17$ zwischen dem Identifikationsgrad mit den Projektzielen und der Intensität der Kontrollen (vgl. dazu und zu weiteren Befunden Punkt D.II.2.c)).

¹⁰⁶ Dies kann mit der allgemein beschriebenen Notwendigkeit riskanter Positionen für die Entstehung von Vertrauen begründet werden (vgl. Punkt C.III.3.). Daneben widerspricht es dem Stil des Vertrauens, Beweise zu fordern (vgl. *Luhmann* (1989), S. 31 f.).

¹⁰⁷ Vgl. *Ripperger* (1998), S. 68–72.

durch Kontrollen das gesamte Risiko für ein opportunistisches Verhalten steigt, da gleichzeitig das Vertrauen sinkt.¹⁰⁸

Festzuhalten ist, daß die meisten der genannten Einflüsse eine noch höhere Intensität der Kontrollen in Spielfilmprojekten verhindern (begrenzte Kapazitäten, Bedeutung der Arbeitsmotivation, Arbeitsatmosphäre, Kreativität, Flexibilität, Vertrauensbildung). Sie bilden eine obere Grenze. Durch die regelmäßig wiederholte Zusammenarbeit – hier u. a. in Vertragsbeziehungen – kann möglicherweise auf weitere im Hinblick auf das kooperative Verhalten (und die allgemeine Koordination) notwendige Kontrollen verzichtet worden sein. Insgesamt scheinen mit der festgestellten durchschnittlichen mittel-hohen Kontrollintensität die obigen Nachteile umgangen werden zu können.¹⁰⁹

Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, warum das Niveau der Kontrollen nicht weitaus geringer ist. Zunächst ist auch ein deutlicher Anteil v. a. der Vertragsbeziehungen erstmalig. Weiterhin bestehen hinsichtlich der Wirksamkeit substitutiver Kooperationsmaßnahmen Defizite. Zu einem gewissen Grad setzt z. B. Vertrauen selbst Kontrollen voraus.¹¹⁰ Ebenso erfordert die rein sachlich-technische Koordination aufgrund der weitreichenden Interdependenzen zwischen den Teilleistungen eine Vielzahl von Kontrollaktivitäten. Dies wäre selbst dann der Fall, wenn keine Kooperationsprobleme bestehen würden.¹¹¹ Die genannten Aspekte und die einfachen Informationsmöglichkeiten erhöhen die Kontrollintensität bis zum maximal zulässigen Ausmaß.

Zuletzt scheint von den produktionsfernen Projektbeteiligten, wie Kapitalgebern, Filmförderungsanstalten, Versicherungen, Banken oder Verleihfirmen, eine Erhöhung der Kontrollintensität auszugehen (vgl. Abb. E-4).¹¹² So werden zur Reduzierung des Finanzierungsrisikos laufende Informationen über den Projektfortschritt verlangt, was ein Mindestmaß an Kontrollen erfordert. Da angenommen werden kann, daß das Informationsinteresse mit steigendem Investitionsrisiko zunimmt und das mit Spielfilmprojekten ver-

¹⁰⁸ Vgl. ähnlich Rößl (1994), S. 305; Ripperger (1998), S. 85.

¹⁰⁹ Hier wurde allein die Kontrollintensität des Produktionsleiters bzw. der Produktionsunternehmung festgestellt. Daneben könnten weitere Kontrollen von anderen Projektbeteiligten ausgehen (vgl. hierzu Punkt E.III.2.). Sie können bei Antizipation möglicherweise das Niveau der Kontrollen des Produktionsleiters zusätzlich reduzieren.

¹¹⁰ Vgl. Punkt C.III.3. Nach der hier vertretenen Auffassung von Vertrauen liegen vergangenheitsbezogene Informationen zugrunde. Dieses setzt zum einen ein Mindestmaß von Kontrollen der aktuellen Leistungen voraus. Zum anderen sind aktuelle Kontrollen der Leistungen notwendig, um das Risiko eines Vertrauens zu reduzieren.

¹¹¹ Vgl. hierzu auch *Sjurts* (1995), S. 127 ff.

¹¹² Vgl. hierzu das äußere Netzwerk von Projektbeteiligten in Punkt B.I.1.

bundene Risiko hoch ist,¹¹³ muß tendenziell von einem erhöhten Kontrollniveau ausgegangen werden.¹¹⁴ Daneben haben in bezug auf die Absatzseite Verleihfirmen, insbesondere bei Vorabverkauf der Filmrechte, oder TV-Anstalten bei Auftragsproduktionen ein Interesse an Informationen. Insgesamt scheint die Intensität der Kontrollen somit höher, als es für die unmittelbare Zusammenarbeit des Stabs notwendig ist. Hieran werden für Netzwerke typische, indirekte Einflüsse anderer Beteiligter auf die betrachteten (Vertrags-)Beziehungen deutlich.

III. Anreize zu einem kooperativen Verhalten durch Konsequenzen im aktuellen Spielfilmprojekt

1. Reaktionen der Produktionsunternehmung im aktuellen Projekt

a) Anreizwirkung der Entlohnungsformen in Spielfilmprojekten

Eine Reaktion auf die gezeigten Leistungen (Beiträge) durch die Produktionsunternehmung kann durch Veränderung der ursprünglich vereinbarten Entlohnung erfolgen.¹¹⁵ Vereinbarungsgemäße positive Leistungen werden abgelingen, wogegen im Falle negativer Leistungen die Entlohnung und gegebenenfalls geleistete Beiträge einbehalten werden.¹¹⁶ Durch die Entlohnung amortisieren sich die individuellen Investitionen des Transaktionspartners.

Um herauszuarbeiten, welcher Betrag für die Filmschaffenden überhaupt auf dem Spiel steht, wird zunächst aufgezeigt, welcher Art und Höhe ihre unmittelbar mit dem aktuellen Spielfilmprojekt verbundenen spezifischen Investitionen sind.¹¹⁷ Mit zunehmender Höhe des Betrags steigen bei einer angenommenen Reaktion die Anreize zu einem kooperativen Verhalten.¹¹⁸

¹¹³ Vgl. B.I.1.

¹¹⁴ Der positive Einfluß des Risikos einer Entscheidung auf die Intensität der Informationsaktivitäten wird jedoch in 51 von 100 betrachteten empirischen Studien abgelehnt (vgl. *Gemünden* (1993), S. 857). Hier steht allerdings die ex post-Kontrolle der Entscheidungen und der Einfluß des Risikos Außenstehender auf die Kontrollen im Projekt im Mittelpunkt.

¹¹⁵ Prämienzahlungen kommen kaum zur Anwendung (vgl. Interview R, L).

¹¹⁶ Damit wird die Entlohnung hinsichtlich negativ abweichender Leistungen variabel. Dies gilt ähnlich für explizit vereinbarte Vertragsstrafen (vgl. dazu Punkt E.III.1.b)). In bezug auf eine von der Qualität der Leistungen vollkommen unabhängige, fixe, Entlohnung vgl. im folgenden.

¹¹⁷ Vgl. zum Begriff der Spezifität Punkt C.I.2.c).

¹¹⁸ Vgl. *Williamson* (1981), S. 555. Die Verluste bei einem opportunistischen Verhalten steigen, was davon abhält (vgl. *Mahoney* (1992), S. 570). Die Austrittsbarrieren werden größer, da das Risiko eines Abbruchs der Zusammenarbeit steigt.

Letztendlich beschreibt dies die Abhängigkeit der Filmschaffenden vom Produzenten.¹¹⁹ Das Verlustpotential wächst, je mehr Tätigkeiten auf eigenes Risiko erfolgen, je größer die bisherigen irreversiblen Investitionen sind (z.B. Arbeitsleistungen) und je geringer die Erlöse der reversiblen Investitionen in der zweitbesten Verwendung sind (z.B. Bauten, Kostüme). Bei den Filmschaffenden bestehen die Beiträge mehrheitlich aus Arbeitsleistungen. Insofern sind sie irreversibel. Zusätzlich kommt es zu Opportunitätskosten aus entgangenen alternativen Verdienstmöglichkeiten.¹²⁰ Grundsätzlich ist die Höhe der spezifischen Beiträge jedoch begrenzt, da die für die Ausführung notwendigen finanziellen Mittel in der Regel von der Produktionsunternehmung zur Verfügung gestellt werden.¹²¹

Die Höhe der spezifischen Investitionen sinkt, je größer ihre bisherige Amortisation ist. Insofern ist es für einen Anreiz aus Sicht des Produzenten günstig, wenn seine Gegenleistung erst im nachhinein erfolgt. Dies ist im Filmbereich regelmäßig der Fall.¹²² Somit ist unter diesem Aspekt eine Anreizwirkung gegeben. Gleichzeitig bestehen Vorteile hinsichtlich der Durchsetzbarkeit, da die finanziellen Ressourcen noch im Besitz des Produzenten sind.¹²³

Fraglich ist, inwieweit die Entlohnung tatsächlich reduziert wird. Im Manteltarifvertrag ist für den Fall einer fristlosen Auflösung der Zusammenarbeit eine Reduzierung der vereinbarten Gage auf den Gegenwert der bisher geleisteten Arbeitszeit und den Wert der bisher erbrachten Dienstleistung vorgesehen.¹²⁴ Insbesondere letzteres sieht eine Anpassung an negative Leistungen vor. Die Anreize zu einem kooperativen Verhalten scheinen dabei jedoch gering, da die Entlohnung in dem Maß reduziert wird, wie die geleisteten die vereinbarten Beiträge unterschreiten. Einzig könnten Anreize

¹¹⁹ Dies bildet das Gegenstück zur unter Punkt C.I.2.c) beschriebenen Abhängigkeit des Produzenten und kann als Machtausgleich interpretiert werden.

¹²⁰ Hierauf hat die individuelle Beschäftigungssituation und auch die individuelle Vermögensposition Einfluß.

¹²¹ Vgl. Interview L.

¹²² Die Bezahlung erfolgt am Ende des vereinbarten Abrechnungszeitraums (z.B. Tages-, Wochen- oder Monatsgagen; vgl. Manteltarifvertrag vom 1.1.96, Abschnitt 11.2). Insofern ist die Anreizwirkung bei Monatsgagen am höchsten, da u.a. die Wahrscheinlichkeit, daß schlechte Leistungen aufgedeckt werden, am größten ist.

¹²³ Dies gilt ebenso für erbrachte Leistungen, wenn sie im Verfügungsbereich der Produktionsunternehmung liegen.

¹²⁴ Hierzu heißt es: „... Gage, als sie der bisherigen Dienstleistung ... entspricht.“, vgl. Punkt 10.7, Manteltarifvertrag vom 1.1.96. Eine fristlose Kündigung ist möglich, wenn wesentliche Umstände verschwiegen bzw. nicht angegeben wurden, die der Filmschaffende kannte oder kennen mußte, und welche die Erfüllung der von ihm übernommenen vertraglichen Verpflichtungen gefährden oder unmöglich machen. Insofern wird auf eine Hidden information-Situation Bezug genommen (vgl. 10.6).

aus dem Verlust eines Zusatznutzens oder aus einem Opportunitätsverlust im Vergleich zu alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten resultieren. Erst eine die geleisteten Beiträge (Investitionen, Arbeitsleistungen) nicht amortisierende Entlohnung im Falle eines opportunistischen Verhaltens würde deutliche Verhaltensanreize setzen. Hierdurch wäre zudem ein zumindest teilweiser Ausgleich eines für den Produzenten entstandenen Schadens möglich. Nach den vorherigen Ausführungen ist die für eine Anreizwirkung notwendige ausreichende Beurteilbarkeit der Leistungen der Filmschaffenden in Spielfilmprojekten gegeben. Unabhängig davon liegen aufgrund der eher begrenzten Konsequenzen geringe Anreize zu einem kooperativen Verhalten nahe.¹²⁵

Auf formaler Ebene wird in Spielfilmprojekten regelmäßig ex ante eine Entlohnung auf Basis der geleisteten Arbeitszeit vereinbart.¹²⁶ Diese Größe ist zwar einfach zu messen, gibt jedoch im Unterschied zur nachträglichen Anpassung auf Basis von Kontrollindikatoren nahezu keine Hinweise auf die Qualität der Leistungen. Insofern resultiert aus ihr kein Anreiz, Arbeitsleistungen von hoher Qualität zu erbringen oder die vorgegebenen Budgets einzuhalten. Vielmehr müßte ein Interesse an einer Verlängerung der Drehzeit vorliegen, da hierdurch die Einkünfte steigen würden und gleichzeitig die hohe Arbeitsbelastung reduziert würde.

Alternative Maßstäbe, an die eine variable, qualitätsbezogene Entlohnung formal geknüpft werden könnte, scheinen infolge der Mehrdimensionalität der Qualität von Leistungen bzw. der zuvor aufgezeigten Beurteilungsschwierigkeiten nicht vorhanden und kaum konstruierbar zu sein.¹²⁷ Zudem wäre aufgrund der Spezialisierung der Beteiligten eine Vielzahl verschiedener Maßstäbe erforderlich. Die Einfachheit der arbeitszeitbezogenen Entlohnung hat darüber hinaus den Vorteil, daß sie eine nachvollziehbare Kalkula-

¹²⁵ Daneben sind Anreize von der Antizipation der Situation abhängig. Insofern ist das Wissen um die Möglichkeit einer nachträglichen Anpassung der Gegenleistung an die tatsächlichen Leistungen zentral.

¹²⁶ Vgl. hierzu den Manteltarifvertrag vom 1.1.96 Abschnitt 5, insbesondere 5.3, 5.7 und die Interviews L, P.

¹²⁷ Alternative outputbezogene Maßstäbe wie der Projektgewinn oder die Budgeteinhaltung haben laut den Interviews nur eine geringe Verbreitung (z.B. beim Regisseur). Kernproblem beim Projektgewinn ist die eingeschränkte Beeinflußbarkeit, da er von einer Vielzahl von Faktoren (z.B. Werbemaßnahmen, Monat der Aufführung im Kino, Schauspieler) abhängt. Zudem herrscht über die Erfolgsfaktoren von Filmen weitgehend Unklarheit. Viele dieser Vereinbarungen scheinen darüber hinaus primär Folge der Kapitalknappheit und der Finanzierungsmöglichkeit hoher Gagen zu sein. Eine alternative Kopplung der Entlohnung an die Einhaltung von Teilbudgets wird u.a. durch die zuvor genannten Interdependenzen und die Unsicherheit, ob eine Überschreitung aus qualitativen Aspekten für den Projektgewinn nicht besser ist, erschwert.

tionsgrundlage liefert, was infolge des hohen Fremdfinanzierungsbedarfs bei Spielfilmprojekten von Vorteil ist.

Im Gegensatz zum abgeleiteten negativen Anreizszenario einer arbeitszeitbezogenen Entlohnung zeigt sich innerhalb von Spielfilmprojekten jedoch im allgemeinen eine hohe Qualität der Leistungen und insbesondere eine hohe Arbeitsmotivation.¹²⁸ Dies weist darauf hin, daß in den meisten Fällen diese negativen Anreize durch positive überlagert werden.

Grundsätzlich steigen die Anreize zu einem kooperativen Verhalten mit zunehmender Höhe der Gegenleistung bzw. Entlohnung, da damit der mit einem opportunistischen Verhalten gefährdete individuelle Nutzenüberschuß wächst.¹²⁹ Die Bezahlung hat nach den vorherigen Ergebnissen einen starken Einfluß (3,80) auf die Arbeitsmotivation der Filmschaffenden,¹³⁰ womit von ihr ein grundsätzlicher Nutzen ausgeht. Im Spielfilmbereich ist die Entlohnung im Vergleich zu fest Angestellten in ähnlichen Positionen und Filmprojekten anderer Art hoch.¹³¹ Dementsprechend sind auch die Beiträge der Beteiligten aufgrund der tendenziell höheren Arbeitsbelastung, fachlichen Fähigkeiten und Beschäftigungsunsicherheit größer. Somit können die stärkeren Anreize auch auf die höheren ex ante zu leistenden Investitionen zurückgeführt werden. Allerdings müßte die im Manteltarifvertrag vorgesehene leistungsgerechte Amortisation der bisherigen Investitionen bei einem Abbruch der Zusammenarbeit die Verhaltensanreize abschwächen. Aufgrund dieser unklaren Situation werden die von der Bezahlung ausgehenden Anreize empirisch erhoben.

Der Aussage, daß ein Verhalten im Interesse des Spielfilmprojekts Folge der Bezahlung ist, wird mit einem Wert von 3,54 „überwiegend“ (32 von 62) bis „mittel“ (18) zugestimmt. Unter den genannten Gründen, die Werte zwischen 2,73 und 3,83 aufweisen, entspricht dies einer relativ hohen Unterstützung.¹³² Insofern gehen von der Bezahlung in Spielfilmprojekten, trotz ange-

¹²⁸ Vgl. Punkt C.II.

¹²⁹ Dies setzt bei rationalem Verhalten wie gezeigt die Möglichkeit einer Reduzierung, die ausreichende Beurteilbarkeit der Leistungen sowie einen entsprechenden Reaktionswillen voraus. Falls eine höhere Entlohnung jedoch an die vereinfachte Bemessungsgrundlage Arbeitszeit geknüpft ist, steigen die Anreize, das Projekt zu verlängern.

¹³⁰ Vgl. Punkt B.III.3.b).

¹³¹ Vgl. zu dieser Einschätzung auch Interview L. P. Anhaltspunkte gibt der Gagentarifvertrag für angestellte und gewerbliche Film- und Fernsehschaffende vom 1.7.98, in dem Mindestgagen geregelt sind (z.B. Kamera 4337 DM pro Woche, Schnitt 2070, Kostüm 2216, Produktionsleitung 2674, Produktionsfahrer 987). Gerade in Spielfilmprojekten werden diese Sätze jedoch regelmäßig überschritten. Sie sind dann wie bei Regisseuren Ergebnis freier Aushandlung.

¹³² Ihr wird z.B. ein ähnlicher Beitrag wie sozialen Bindungen zugewiesen (3,46).

nommener Amortisation bisheriger Leistungen, positive Verhaltensanreize aus. Ein Grund kann sein, daß die Opportunitätskosten ausreichend hoch sind. Daneben könnten die hier zur Analyse zugrundegelegten rein rationalen Überlegungen in der Empirie durch „irrationale“ Komponenten ergänzt werden. So könnten einige Filmschaffende die Zusammenarbeit im Projekt in der Summe als fair werten und sich im Verlauf kurzfristig ergebende Möglichkeiten zur einseitigen Steigerung ihres Nutzens verstreichen lassen.

b) Relevanz von Vertragsstrafen in Spielfilmprojekten

Einer nachträglichen Reduzierung der Entlohnung bei schlechten Leistungen ähnlich sind Vertragsstrafen. Sie wirken nur einseitig, da sie allein auf eine Vermeidung negativer Leistungen abzielen. In der Regel werden sie explizit vereinbart. Somit hängt ihre Festlegung von der Zustimmung des Transaktionspartners ab. Im Unterschied zur Entlohnung und einem Pfand ist der Geldbetrag noch nicht im Besitz der Produktionsunternehmung, sondern muß erst eingefordert werden. Sofern die Durchsetzung der Ansprüche vor Gericht erfolgt, kann von höheren Anforderungen an die Objektivität der Maßstäbe zur Beurteilung der Leistungen ausgegangen werden.¹³³ Aufgrund der zuvor aufgezeigten Schwierigkeiten einer abschließenden Beurteilung der Leistungen der Filmschaffenden wird mit einer geringeren Relevanz von Vertragsstrafen im Spielfilmbereich gerechnet.

Das Antwortverhalten der 62 Befragten ergibt jedoch ein uneinheitliches, eher U-förmiges Bild für den Spielfilmbereich. Dabei sehen 24 Befragte bei „fast keinem (0–10%)“ der Verträge mit den Beteiligten im Stab explizit geregelte Strafen und 18 nur bei „wenigen (11–40%)“, wogegen 13 dies bei „fast allen (91–100%)“ feststellen.¹³⁴

Obwohl nicht nach den eigenen Projekten der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter gefragt wurde, könnten sich unterschiedliche individuelle Erfahrungen bzw. Vorgehensweisen in der Beantwortung niedergeschlagen haben. So ist es wahrscheinlich, daß mit zunehmender Branchenerfahrung z.B. der Anteil wiederholter Beziehungen und damit die Möglichkeiten für substitutive Kooperationsmaßnahmen wie Vertrauen, Zielidentität oder soziale Bindungen steigen, womit Vertragsstrafen in den eigenen Projekten entbehrlich werden.¹³⁵ Dieser Zusammenhang wird in

¹³³ Vgl. hierzu auch *Vogt* (1997), S. 133.

¹³⁴ Daneben schätzen 2 Befragte, daß dies für „ca. die Hälfte (41–60%)“ zutrifft, und 5 für „viele (61–90%)“. Auf Basis der Gruppenmittelwerte ergibt sich im Durchschnitt, daß Vertragsstrafen bei ca. 37% der Beteiligten festgeschrieben sind (Standardabweichung 36%).

¹³⁵ Vgl. in bezug auf den wachsenden Anteil wiederholter Beziehungen die Korrelation zwischen der Neuheit des Produktionsstabs für die Produktionsunterneh-

bezug auf die Anzahl der Jahre der Befragten in der Filmbranche mit einer deutlich negativen Korrelation von $-0,38^{**}$ unterstützt. Die Branchenerfahrung erklärt somit zu einem Teil das heterogene Antwortverhalten.

Eine weitere Begründung für den Befund könnte ein uneinheitliches Verständnis der Befragten sein, welche Regelung bereits als „Vertragsstrafe“ anzusehen ist. Dies liegt nahe, da 45 von 62 Befragten in „fast allen“ Positionen und 12 in „vielen“ die Verwendung eines branchentypischen Vertrags angeben.¹³⁶ Zur näheren Analyse wird deshalb auf den Manteltarifvertrag zurückgegriffen.¹³⁷ Darin zeigt sich eine detaillierte Festschreibung von Rechten und Pflichten, welche die Durchsetzung von möglichen Strafen erleichtern könnte. Nur in Ausnahmefällen sind jedoch explizit Konsequenzen geregelt. So verlieren Filmschaffende den Gagenanspruch, wenn sie sich weigern, eine alternativ angebotene Tätigkeit auszuführen, die ihrer beruflichen, im Vertrag vorausgesetzten Eignung entspricht.¹³⁸ Daneben sind Konsequenzen nur in Zusammenhang mit der bereits zuvor genannten fristlosen Kündigung ersichtlich. Beides kann als „Vertragsstrafe“ interpretiert werden, was die Antworten derjenigen erklären kann, die explizit geregelte Strafen in „fast allen“ Verträgen der Projektbeteiligten sehen.

Allerdings gehen aus dem Manteltarifvertrag keine Regelungen hervor, die über eine im Vergleich zu den geleisteten Beiträgen angemessene Reduzierung der Entlohnung hinausgehen. Erst sie setzen die oben beschriebenen klaren Verhaltensanreize. Hierunter fallen zum Beispiel Konventionalstrafen, die zu „echten“ Nachteilen führen und einen entstandenen Schaden der Produktionsunternehmung teilweise ausgleichen. Eine solche Auffassung von Vertragsstrafen könnten diejenigen aufweisen, die ihnen eine geringe empirische Relevanz beimessen. Zudem sind in einigen Situationen, in denen Vertragsstrafen zu erwarten gewesen wären, wie z.B. eine schuldhaftige Verhinderung an der Ausübung der Tätigkeit,¹³⁹ keine Konsequenzen geregelt. Insofern scheinen Vertragsstrafen dieser Art in Spielfilmprojekten beim Drehstab eher unüblich zu sein. Neben möglichen negativen Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis oder die Arbeitsatmosphäre könnte ein weiterer Grund die begrenzte Tragfähigkeit möglicher Konsequenzen durch die einzelnen Filmschaffenden sein.

mung und den Jahren der Befragten in der Filmbranche von $-0,24$ (vgl. Punkt B.II.1.b)).

¹³⁶ Eine unterschiedliche Interpretation würde auch die geringe Besetzung des mittleren Bereichs erklären.

¹³⁷ Vgl. Manteltarifvertrag vom 1.1.96.

¹³⁸ Vgl. hierzu Punkt 4.2, Manteltarifvertrag vom 1.1.96.

¹³⁹ Vgl. hierzu Punkt 13, Manteltarifvertrag vom 1.1.96.

c) Anreize aus einem Verlust von Investitionen in die Beziehungen

Daneben könnte ein Abbruch der Beziehung durch die Produktionsunternehmung für die Filmschaffenden den Verlust bisher getätigter Investitionen in die Beziehung bedeuten und sie insofern von einem opportunistischen Verhalten abhalten, da eine Beendigung der Beziehung bei einem opportunistischen Verhalten wahrscheinlich ist.¹⁴⁰ Investitionen fallen z. B. im Zuge von individuellen Anpassungen an den Transaktionspartner und der Pflege der bisherigen Beziehung an. Aus rationaler Sicht sind nur die von ihnen ausgehenden zukünftigen Nutzenvorteile im Vergleich zu alternativen Beziehungen anreizwirksam.

Ein Verhalten im Interesse des Projekts infolge möglicher Verluste der Investitionen in die Beziehung findet mit einem Wert von 2,95 eine „mittlere“ Zustimmung.¹⁴¹ Die mittlere Zustimmung legt zumindest eine grundsätzliche Anreizwirkung nahe, da nach den Verlusten als alleiniger Grund für ein kooperatives Verhalten gefragt wurde. Allerdings zeigt sich im Vergleich mit alternativen Gründen für ein kooperatives Verhalten, deren Werte zwischen 3,32 und 3,83 liegen, eine deutlich geringere Wirkung. Das Antwortverhalten ist sehr heterogen ($\sigma = 1,09$). So stimmen 18 Befragte mindestens „überwiegend“ zu, wogegen 22 das Item „wenig“ oder „gar nicht“ unterstützen.

Bei zukunftsbezogenen Überlegungen impliziert das Antwortverhalten nur geringe Vorteile einer Aufrechterhaltung der Beziehung im Vergleich zu den erzielbaren opportunistischen Vorteilen oder den alternativ verfügbaren Transaktionspartnern. Bei vergangenheitsorientierten Überlegungen weist das Ergebnis auf eine relativ geringe Höhe der Investitionen, die zu verlieren sind, hin.¹⁴² Beide Argumentationen legen nahe, daß die Austrittsbarrieren bei bestehenden Beziehungen nur gering sind. Dieses Ergebnis ist zum Konzept der temporären Zusammenarbeit mit seinem regelmäßigen Wechsel der Teambesetzungen komplementär, da ein Wechsel nicht durch hohe Investitionen in die einzelnen Beziehungen beeinträchtigt wird. Zudem beschleunigt dies umgekehrt den Neuaufbau. Eine Amortisation der Investitionen innerhalb des Projekts wird wahrscheinlicher.

Zusätzlich wurde explizit gefragt, inwieweit ein möglicher Verlust der Vorteile einer erneuten Zusammenarbeit die Transaktionspartner von einem

¹⁴⁰ Vgl. hierzu das empirische Ergebnis unter Punkt E.IV.2.b)(3).

¹⁴¹ Um eine gewisse Mindesthöhe der Investitionen bei der Beantwortung zu garantieren, sollten die befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter auf Mitarbeiter Bezug nehmen, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben (vgl. Fragebogen VIII.1. im Anhang A).

¹⁴² Ihre Höhe könnte infolge einer eher emergenten und unbewußten Investition während der Zusammenarbeit im Laufe von Spielfilmprojekten subjektiv als niedrig eingestuft werden.

opportunistischen Verhalten abhält.¹⁴³ Mit einem Wert von 2,73 fand diese Überlegung unter allen nachgefragten Gründen die geringste Zustimmung.¹⁴⁴ Da die vorherigen Ausführungen eindeutige Vorteile einer Wiederholung der Zusammenarbeit aufgezeigt haben, scheint ausschlaggebend zu sein, daß den Filmschaffenden alternative Transaktionspartner zur Verfügung stehen, mit denen sie ebenfalls bereits zusammengearbeitet haben (Pool).¹⁴⁵ Ein Ausweichen ist möglich, so daß es zu keinem Verzicht auf die Vorteile aus einer Wiederholung kommen muß. Grund für das Vorhandensein von Alternativen ist der regelmäßige Wechsel der Arbeitsbeziehungen innerhalb der Branche.

2. Kooperatives Verhalten infolge von Reaktionen anderer Teammitglieder

Positive und negative Konsequenzen der Leistungen einzelner Mitarbeiter im Verlauf von Spielfilmprojekten können nicht nur von der Produktionsunternehmung, sondern auch von den Teamkollegen ausgehen. Damit erfährt die Analyse in systemischer Hinsicht eine Erweiterung. Anstelle der dyadischen Vertrags- wird eine Dreiecksbeziehung betrachtet (vgl. Abb. E-5). Eine Verhaltenswirksamkeit der Reaktionen des Teams setzt einen Wert für den betreffenden Mitarbeiter und die Beurteilbarkeit der Leistungen durch das Team voraus. Zusätzlich müssen die Reaktionen des Teams zu einem Verhalten im Interesse des Projekts führen.

a) Sanktionspotential und Beurteilungsmöglichkeiten des Teams

Eine Reaktion des Teams auf die Leistungen von Kollegen ist die Vermeidung oder Intensivierung des persönlichen Kontakts. Im negativen Fall kann es zu einer sozialen Isolation im Projekt kommen. Aufgrund der engen Zusammenarbeit und der während der Produktion von Spielfilmen deutlich reduzierten privaten sozialen Kontakte ist dies für die Filmschaffenden problematisch. Die große Bedeutung der Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten für die Filmschaffenden zeigt sich eindrucksvoll am dominanten Einfluß auf ihre Arbeitszufriedenheit und -motivation (4,40).¹⁴⁶ Dies bestätigend wurde in den Interviews darauf hingewiesen, daß die Projektbeteiligten vermeiden, im Projekt Außenseiter zu sein.¹⁴⁷ Daneben

¹⁴³ Vgl. Heide/Miner (1992), S. 271.

¹⁴⁴ Dabei stimmten 9 von 62 Befragten „gar nicht“, 17 „wenig“, 22 „teils“, 11 „überwiegend“ und 3 „voll“ zu.

¹⁴⁵ Vgl. Punkt B.II.3.

¹⁴⁶ Vgl. Punkt B.III.3.b).

¹⁴⁷ Vgl. Interview R, L.

können die Kollegen den Leistungen Anerkennung zollen. Auch dies beeinflusst die Arbeitszufriedenheit und -motivation der Filmschaffenden stark (3,84).¹⁴⁸ Insofern können von der Chance auf Anerkennung Anreize zu einem kooperativen Verhalten ausgehen.¹⁴⁹ In ähnlicher Weise wirkt die Angst, sich vor dem Team bloß zu stellen.

Ein „Gruppendruck“ kann auch von Nachteilen ausgehen, die anderen Teammitgliedern infolge eines opportunistischen Verhaltens gegenüber dem Produzenten entstehen. So resultieren z.B. am Set bei individuellen Verzögerungen für alle Anwesenden Wartezeiten, da die Aufzeichnung der verschiedenen Teilleistungen gleichzeitig erfolgt oder bestimmte Leistungen zuvor abgeschlossen sein müssen. In ähnlicher Weise können sich Filmschaffende mit ihren Leistungen den Auswählenden gegenüber verpflichtet fühlen, die sie in das Projekt gebracht haben. Dem wird mit einem Wert von 3,70 überwiegend zugestimmt.¹⁵⁰

Insgesamt scheint es aufgrund der Besonderheiten bei der Spielfilmproduktion und der Merkmale der Filmschaffenden möglich, daß von Reaktionen des Filmteams sogar schärfere soziale Sanktionen ausgehen als von der Produktionsunternehmung.¹⁵¹ Zusätzlich stehen den Projektbeteiligten für Reaktionen Ressourcen zur Verfügung, die ihnen im Rahmen ihrer Aufgaben übertragen wurden (z.B. Entscheidungskompetenzen, Sachmittel).

Weiterhin haben die Kollegen Einfluß auf die Reaktionen der Produktionsunternehmung, indem sie diesen Informationen über die Leistungen übermitteln können. Ähnliches gilt für zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten bei außenstehenden Produzenten, wenn z.B. im Falle negativer Leistungen keine Vermittlung erfolgt oder Anfragen zurückhaltend beantwortet werden. Da regelmäßig enge, hierarchisch übergeordnete Kollegen auf die Besetzung von Positionen Einfluß haben,¹⁵² können diese als Teil des Teams die zukünftigen Beschäftigungschancen verschiedener Filmschaffender direkt beeinflussen.¹⁵³

¹⁴⁸ Vgl. Punkt B.III.3.b).

¹⁴⁹ So wie hier ordnet *Kelmann* (1958) den Wunsch nach Anerkennung als einen (leistungskontrollbasierten) Mechanismus (für die Akzeptanz von Gruppennormen) ein, bei dem die eigenen Normen abweichen (vgl. zur Unterscheidung der Mechanismen Punkt C.III.1.).

¹⁵⁰ Darunter stimmen 0% Befragte gar nicht, 5% wenig, 38% teils, 38% überwiegend und 19% voll zu.

¹⁵¹ Vgl. zu dieser These im allgemeinen *Barker* (1993), S. 408 ff., oder *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 308.

¹⁵² Vgl. Punkt B.II.1.d)(1).

¹⁵³ Die zuletzt genannten Aspekte werden in diesem Punkt nicht weiter behandelt, da die nutzenrelevanten Ressourcen nicht im aktuellen Projekt liegen oder nicht im Besitz des Teams sind. Vgl. dazu insbesondere Punkt E.IV.

In bezug auf die für Verhaltensanreize notwendigen ausreichenden Beurteilungsmöglichkeiten über die Leistungen haben sich für die engsten Kollegen in Spielfilmprojekten ebenso leichte Informationsmöglichkeiten über die Handlungen und Arbeitsergebnisse gezeigt wie für die Produktionsunternehmung.¹⁵⁴ Für die sonstigen Kollegen ergeben sich immerhin vorhandene bis leichte Informationsmöglichkeiten. Insofern stellen sie zu weiten Teilen eine „Informationsgemeinschaft“ dar.¹⁵⁵ Aufgrund der Nähe der engsten Kollegen sind sie tendenziell schneller im Besitz der Informationen als die Produktionsunternehmung. Ihre regelmäßig direkte Zusammenarbeit legt zudem ein im Vergleich zur Produktionsunternehmung erhöhtes Fachwissen nahe, weshalb insgesamt mit besseren Beurteilungsmöglichkeiten der Leistungen gerechnet werden kann.¹⁵⁶ Die Produktionsleiter können zwar über die engsten Kollegen Informationen einholen, jedoch besteht für sie die zusätzliche Unsicherheit der Informationsübermittlung.

In bezug auf die Verhaltensanreize, die vom Team ausgehen, wurde zusammenfassend gefragt, inwieweit es zu einem Verhalten der Mitarbeiter im Interesse des Projekts kommt, da der Druck des Teams sehr hoch ist.¹⁵⁷ Mit einem Wert von 3,59 resultiert eine „mittlere“ bis „überwiegende“ Zustimmung. Im Vergleich zu alternativen Gründen zeigt sich eine hohe Bedeutung. Ähnliche Werte weisen die Bezahlung (3,54) oder soziale Bindungen (3,46) auf. Insofern wird dem Team ein deutlicher Beitrag zur Sicherung eines Verhaltens im Interesse des Projekts zugeschrieben. Fraglich ist, warum sich die Reaktionen des Teams an den Projektzielen orientieren.

¹⁵⁴ Vgl. Punkt E.II.1.a).

¹⁵⁵ Vgl. *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 308. Im Unterschied zu den Merkmalen sozialer Gruppen, auf die sie Bezug nehmen, bestehen in Spielfilmprojekten aufgrund der mit temporären Systemen verbundenen beschränkten gemeinsamen Erfahrungen und der durchschnittlichen Größe von 50 Personen grundsätzlich Grenzen der Anpassung. Allerdings liegen aufgrund der v.a. in Arbeitsbeziehungen festgestellten wiederholten Zusammenarbeit innerhalb des Projekts teils auch engere soziale Kontakte vor, die den Informationsfluß unterstützen. Zudem wird dieser unabhängig von gemeinsamen Erfahrungen durch den intensiven face-to-face-Kontakt bei der Spielfilmproduktion und allgemeine Branchenerfahrungen gefördert (vgl. auch Punkt D.II.2.d)).

¹⁵⁶ Ein Nachteil besteht dann, wenn die engsten Kollegen Informationsdefizite hinsichtlich der Projektziele haben.

¹⁵⁷ Ein solcher würde nicht bestehen, wenn die individuellen Leistungen vom Team nicht beobachtbar oder ausreichend beurteilbar und keine empfindlichen Sanktionen zu erwarten sind. Insofern ist der Gruppendruck Ausdruck der beschriebenen Voraussetzungen. Ebenso wie hier betrachtet *Kelmann* (1958) Gruppendruck als Anlaß für eine Einwilligung in unterschiedliche Gruppenwerte (vgl. Punkt C.III.1.).

*b) Gründe für die Funktionalität von Reaktionen des Teams
für die Projektziele im Spielfilmbereich*

Grundsätzlich können sich Reaktionen der Projektbeteiligten auch negativ auf die Erreichung der Projektziele auswirken.¹⁵⁸ Dies ist der Fall, wenn die Leistungen von der Produktionsunternehmung und dem Team nicht übereinstimmend als negativ oder positiv bewertet werden. Die Problematik sinkt zum einen, je mehr die individuellen Ziele, Werte und Normen der Projektbeteiligten mit den Projektzielen übereinstimmen.¹⁵⁹ Zum anderen nimmt sie ab, wenn den Teammitgliedern bei einem Verhalten des zu Beurteilenden gegen das Projektinteresse selbst Sanktionen drohen (vgl. zu beiden Wegen Abb. E-5).¹⁶⁰ Maßgebend ist die individuelle Betroffenheit der anderen Projektbeteiligten von den Leistungen.

Wenn einzelne Teammitglieder (T) hinsichtlich bestimmter fachlicher, produktbezogener Aspekte mit den Zielen der Produktionsunternehmung (P) übereinstimmen (Z1), dann werden sie aus eigenem Interesse versuchen, von diesen Projektzielen abweichende Leistungen anderer Mitarbeiter (A) zu verhindern. Hierzu können sie gleichermaßen Sanktionen oder Belohnungen einsetzen (Z3). Falls das Team die Leistungen feststellen kann (Z2), dann muß bzw. kann der Mitarbeiter mit beiderseitigen Konsequenzen rechnen, was die Anreize zu einem kooperativen Verhalten aufgrund der größeren Nachteile erhöht.

Die empirischen Ergebnisse haben für Spielfilmprojekte zuvor eine „geringe“ durchschnittliche Abweichung zwischen den Projektzielen und denen der Mitarbeiter, sowie umgekehrt ein „hohes“ durchschnittliches Identifikationsniveau mit den Projektzielen gezeigt.¹⁶¹ Somit stellen eine Reihe von Filmschaffenden im Projekt aufgrund einer weitreichenden Zielübereinstimmung nicht nur selbst ein geringeres Kooperationsproblem für den Produzenten dar, sondern setzen durch ihre parallelen Reaktionen zusätzliche Anreize zu einem Verhalten im Interesse des Projekts für andere Projektbeteiligte.

Unter Zielübereinstimmung soll auch die Situation subsumiert werden, daß im Spielfilmbereich die individuelle Reputation der Teammitglieder u. a. von der Reputation des Projekts als Ganzem abhängt.¹⁶² Hierauf weist

¹⁵⁸ Vgl. hierzu auch Küpper (1997), S. 198.

¹⁵⁹ Vgl. den Beitrag der Zielübereinstimmung zum kooperativen Verhalten im Punkt D.I.

¹⁶⁰ Ebenso ist mit Belohnungen des Teams zu rechnen, wenn für den Produzenten positive Leistungen des zu Beurteilenden gleichzeitig Vorteile für das Team haben.

¹⁶¹ Vgl. Punkt D.I.3.

¹⁶² Die Einordnung, ob es sich um eine tatsächliche Übereinstimmung von individuellen Zielen zwischen Team und Produzent handelt, ist nicht eindeutig. Dafür

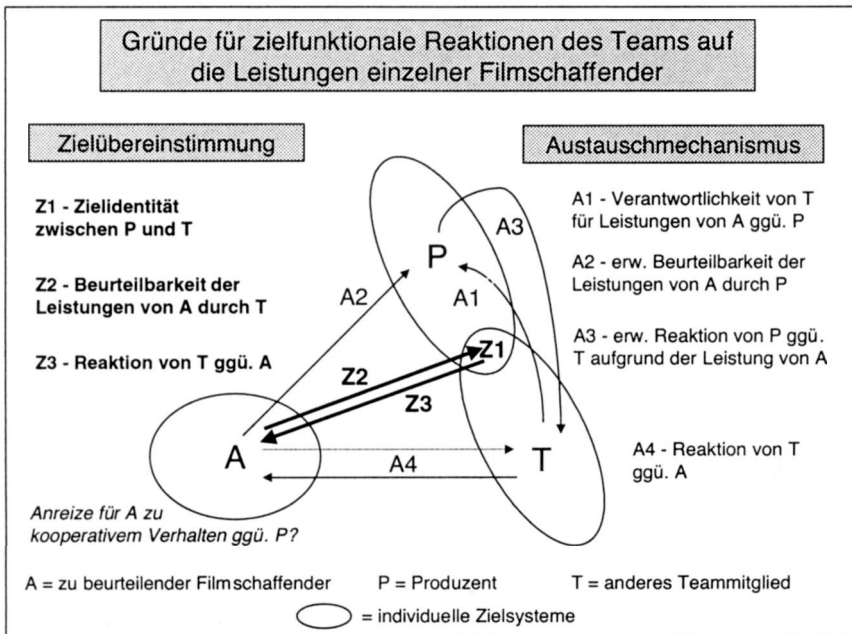


Abb. E-5: Gründe für zielkonforme Reaktionen des Teams auf die Leistungen anderer Teammitglieder¹⁶³

die mittlere bis große Bedeutung von „Credits“ bei der Beurteilung unbekannter Mitarbeiter hin.¹⁶⁴ Da aus ihnen nur die Namen der bisherigen Filme hervorgehen, dient das allgemeine Wissen über die Projekte und deren Mitwirkende als ein Indikator für die individuellen Fähigkeiten und Leistungen. Insofern sind Leistungen einzelner, die die Qualität des Films oder den Ruf des Projekts verschlechtern, weder im Interesse der Produktionsunternehmung noch im Interesse des Teams.¹⁶⁵ Bei einem negativen Verhalten drohen neben den Sanktionen der Produktionsunternehmung erneut zusätzliche der Teammitglieder.

spricht, daß es zu keinem direkten Austausch mit der Produktionsunternehmung kommt. Für die Teammitglieder besteht ein Anreiz zu reagieren, da ihnen von dritter Seite aufgrund deren mangelnder Differenzierung negative Konsequenzen drohen.

¹⁶³ In der Abbildung wurde zur Vereinfachung eine Übereinstimmung der Ziele (Kreise) des zu Beurteilenden mit denen des Produzenten oder der anderen Projektbeteiligten vernachlässigt.

¹⁶⁴ Vgl. Punkt D.II.3.b)(2).

Im Extremfall könnte ein opportunistisches Verhalten eines einzelnen Filmschaffenden aufgrund der starken Interdependenzen bei der Filmproduktion das Projekt als Ganzes gefährden.¹⁶⁶ Damit wäre allen Projektbeteiligten die Beschäftigungsgrundlage entzogen. Insofern besteht hinsichtlich einer Vermeidung des Scheiterns des Projekts Zielidentität zwischen dem Team und dem Produzenten.¹⁶⁷ Wenn das Projekt gefährdet ist, sind gleichzeitig Reaktionen des Teams zu erwarten.¹⁶⁸

Neben der Zielidentität kann eine zielfunktionale Reaktion anderer Teammitglieder (A4; vgl. dazu den Austauschmechanismus in Abb. E-5) auch Folge ihrer Erwartung sein, daß bei für die Produktionsunternehmung (nicht für einen selbst) negativen Leistungen des zu Beurteilenden (A2) gleichzeitig negative Konsequenzen der Produktionsunternehmung gegenüber der eigenen Person drohen (A3).¹⁶⁹ Damit ist vor allem dann zu rechnen, wenn Teammitglieder die Verantwortung für die Leistungen anderer Projektbeteiligter tragen (A1). Dies gilt z.B. für die künstlerischen Leiter der einzelnen Abteilungen in Spielfilmprojekten. Sie sind für bestimmte Teilaufgaben verantwortlich und damit auch für die Leistungen der Mitarbeiter ihrer Abteilung. Daneben resultiert eine eher implizite Verantwortlichkeit für die Leistungen von Mitarbeitern, die aufgrund einer eigenen Empfehlung oder eigener Auswahlentscheidungen in das Projekt des Produzenten aufgenommen wurden. Im Falle einer schlechten Wahl drohen dem Auswählenden von der Seite des Produzenten eine Verringerung seiner zukünftigen Kompetenzen zur Teamauswahl, wenn nicht sogar seiner Chancen auf eine Folgebeschäftigung.¹⁷⁰ Grund für Reaktionen der Teammitglieder, die zur Er-

¹⁶⁵ Auch der Opportunist ist von einer schlechten Reputation des Projekts betroffen. Allerdings können seine individuellen Vorteile aus einem opportunistischen Handeln die Nachteile übertreffen.

¹⁶⁶ Vgl. Punkt C.I.1.

¹⁶⁷ Die Einordnung als Zielidentität ist auch hier nicht zweifelsfrei möglich. So begründet der Austauschmechanismus die Abhängigkeit. Das Team erhält für seine Arbeitsbeiträge vom Produzenten eine Beschäftigung (u.a. eine Entlohnung). Diese würde entfallen. Auslöser ist jedoch die Handlung des Opportunisten.

¹⁶⁸ Da sich der potentielle Opportunist selbst seiner Beschäftigungsgrundlage berauben würde, hängt die Vorteilhaftigkeit eines nicht kooperativen Handelns wiederum von seinem damit erzielbaren individuellen Vorteil ab.

¹⁶⁹ Im Unterschied zu den Beispielen zur Zielidentität erfolgt eine explizite Reaktion der Produktionsunternehmung. Für einen Anreiz ist eine direkte Beurteilbarkeit der Leistungen durch die anderen Teammitglieder (gestrichelte Linie) nicht unbedingt erforderlich, da die Informationen durch die Produktionsunternehmung übermittelt werden können. Insofern ist die ihnen mögliche Beurteilung der Leistungen für eine Anreizwirkung ausreichend.

¹⁷⁰ Der Ausgewählte muß bei einem negativen Verhalten für die Produktionsunternehmung aufgrund der individuellen Nachteile für den Auswählenden und des enttäuschten Vertrauens von Konsequenzen des Auswählenden ausgehen (z.B. Entziehung von Kompetenzen, keine zukünftige Vermittlung mehr, Vermeidung des so-

reichung der Ziele der Produktionsunternehmung beitragen, ist somit die Abhängigkeit ihres individuellen Nutzens von der Qualität der Leistungen Dritter aus Sicht der Produktionsunternehmung.

c) Substitution der durch Teamarbeit verringerten Verhaltensanreize der Produktionsunternehmung durch direkte Sanktionen des Teams

Die Analyse hat die Beurteilungsmöglichkeiten der Leistungen einzelner Mitarbeiter durch die weiteren Projektbeteiligten, dem Team zur Verfügung stehende Sanktionen und verschiedene Gründe für Reaktionen des Filmteams, die zur Erreichung der Projektziele beitragen, gezeigt. Insofern gehen für die Filmschaffenden in den Projekten auch von anderen Projektbeteiligten Anreize zu einem Verhalten im Interesse des Produzenten aus. Dies hat das empirische Ergebnis unterstrichen.¹⁷¹

Somit ist die Kontrollfunktion in Spielfilmprojekten nicht nur auf die Produktionsunternehmung beschränkt, sondern auf weitere Teammitglieder ausgeweitet.¹⁷² Hierdurch kann z. B. auch auf räumlich entfernte Projektbeteiligte zugegriffen werden. Produzent und Team bilden gegenüber anderen Mitarbeitern in Spielfilmprojekten in vielen Fällen eine „Sanktionsgemeinschaft“.¹⁷³ Gründe sind die ähnlichen Ziele und die beschriebenen Abhängigkeiten. Damit erfolgt durch das Team selbst eine Substitution der durch die Teamarbeit, infolge der gestiegenen Beurteilungsunsicherheiten, verringerten Verhaltensanreize der Produktionsunternehmung.¹⁷⁴

Dabei kann die Beurteilbarkeit der Leistungen durch die Kollegen u. U. sogar besser sein als für die Filmproduktionsunternehmung, womit das Moral hazard-Problem geringer ist und die Effizienz der Anreize erhöht.¹⁷⁵ Zudem ist aufgrund der kürzeren Informationswege eine schnellere Reaktion wahrscheinlich. Letzteres wird dadurch unterstützt, daß die vom Filmteam ausgehenden Sanktionen bzw. Belohnungen einseitig und unkompliziert durchsetzbar sind. Grundsätzlich wird durch die anderen Projektbetei-

zialen Kontakts). Hieraus resultiert für den Ausgewählten ein zusätzlicher Anreiz zu einem kooperativen Verhalten. Sofern sich der Auswählende kooperativ verhält, zeigt sich für den Produzenten ein Motiv für eine Delegation von Auswahlentscheidungen.

¹⁷¹ Vgl. Punkt E.III.2.a).

¹⁷² Vgl. hierzu *Ouchi* (1980), S. 137; *Wilkins/Ouchi* (1983), S. 471; *Jones* (1983), S. 460; *Vogt* (1997), S. 132.

¹⁷³ *Picot/Dietl/Franck* (1997), S. 308.

¹⁷⁴ Vgl. Punkt E.II.2.

¹⁷⁵ Allerdings bestehen aufgrund der weitreichenden Interdependenzen und Interaktivität in Spielfilmprojekten auch für die Teammitglieder Beurteilungsschwierigkeiten.

lichten ein zusätzliches Sanktionspotential erschlossen, welches mit sozialen Beziehungen und Anerkennung andere Motive der Filmschaffenden anspricht als die Maßnahmen der Produktionsunternehmung und zudem solche, die einen starken Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit und -motivation der Filmschaffenden haben.

IV. Anreize zu einem kooperativen Verhalten durch zukünftige Beschäftigungskonsequenzen im Spielfilmbereich

1. Relevanz zukunftsbezogener Verhaltensanreize im Kontext temporärer Systeme

Im folgenden wird die Frage untersucht, inwieweit von zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten in Filmprojekten der aktuellen Produktionsunternehmung, aber auch möglicherweise anderen Produktionsunternehmungen, Anreize zu einem kooperativen Verhalten der Mitarbeiter im aktuellen Projekt ausgehen.

Voraussetzung für eine Anreizwirkung ist, daß sich die aktuellen Leistungen auf die zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten auswirken. In diesem Fall müssen bei den aktuellen Verhaltensentscheidungen zukünftige Auswirkungen berücksichtigt werden. Dies wird dem Einwand gerecht, daß die Vorteile opportunistischer Handlungen durch eine zeitlich verkürzte Betrachtung möglicherweise überbewertet werden.¹⁷⁶ Zu betrachten ist der Zusammenhang zwischen einzelnen Filmprojekten bzw. die zeitlichen Interdependenzen.¹⁷⁷

Infolge der Zukunftsorientierung setzen diesbezügliche Verhaltensanreize keine gemeinsame Vergangenheit der Projektbeteiligten voraus. Insofern können sie auch in erstmaligen Vertragsbeziehungen eine Anreizwirkung entfalten. Aufgrund des häufigen Wechsels der Filmschaffenden und der damit verbundenen regelmäßig auftretenden Erstmaligkeit von Beziehungen¹⁷⁸ wäre dies für die Funktion der Zusammenarbeit im Spielfilmbereich bzw. allgemeiner temporärer Systeme von Vorteil. Zudem legt die Kurzfristigkeit der einzelnen Spielfilmprojekte eine erhöhte Relevanz ihres dynamischen Umfelds nahe, so daß bei einer isolierten Betrachtung einzelner Projekte nur mit einer eingeschränkten Erklärbarkeit des Verhaltens zu rechnen ist.

¹⁷⁶ Vgl. zur Kritik an einer verkürzten Argumentation in einem statischen Modellrahmen *Schauenberg* (1991), S. 330 f., 346.

¹⁷⁷ Vgl. *Küpper* (1997), S. 36.

¹⁷⁸ Vgl. Punkt B.II.2.

Bei den zukünftigen Konsequenzen aktueller Leistungen können in bezug auf die Reichweite eine Veränderung der Beschäftigungsaussichten bei der aktuellen Produktionsunternehmung und eine bei anderen Produktionsunternehmungen unterschieden werden. Dabei müssen im letzten Fall zusätzliche Wirkungsvoraussetzungen erfüllt sein, weshalb hier eine getrennte Analyse der möglichen Verhaltensanreize erfolgt (Punkt E.IV.3.). Die Untersuchung erfährt eine weitere systemische Ausweitung.¹⁷⁹ Die Betrachtung anderer Produktionsunternehmungen bezieht sich auf die Diskussion von Verhaltensanreizen, die vom individuellen Reputationskapital ausgehen. Die Berücksichtigung anderer Produktionsunternehmungen scheint im Spielfilmbereich aufgrund des regelmäßigen Wechsels der Vertragsbeziehungen notwendig.

Im Gegensatz zu Vertragsstrafen oder einer Kürzung der Entlohnung handelt es sich bei der Vermeidung einer zukünftigen Zusammenarbeit, dem Ausschluß aus einem „Clan“ (Pool, Hintergrundnetzwerk) oder der Senkung der Wahrscheinlichkeit für eine Zusammenarbeit mit Dritten, da der Ruf Schaden nimmt, um implizite bzw. nicht vertraglich kodifizierte Sanktionen.¹⁸⁰ Ihre Durchsetzbarkeit erscheint jedoch leichter, da sie in Abwesenheit einer externen Durchsetzungsinstanz einseitig erfolgen kann und deshalb auch weniger objektive Kriterien genügen. Von ihnen können ebenso Anreize zu einem kooperativen Verhalten ausgehen. Ein trotzdem entstandener Schaden wird im Gegensatz zu Vertragsstrafen oder einer Kürzung der Entlohnung allerdings nicht kompensiert.

Im allgemeinen wird davon ausgegangen, daß die Wahrscheinlichkeit für ein kooperatives Verhalten mit zunehmender Zahl zukünftiger gemeinsamer Projekte bei Abwesenheit einer Befristung der Zusammenarbeit steigt.¹⁸¹ Dagegen ist im temporären Kontext von Spielfilmprojekten aufgrund des regelmäßigen Wechsels der Arbeitsbeziehungen die gemeinsame Zukunft mit dem aktuellen Vertragspartner begrenzt. Zudem kann die Beziehung einseitig beendet werden, da die Entscheidung zu einer erneuten Zusammenarbeit grundsätzlich freiwillig ist. Damit besteht ein Informationsvorsprung hinsichtlich des letzten gemeinsamen „Spiels“, wobei Vorteile aus einem opportunistischen Verhalten realisiert und zukünftige Konsequenzen umgangen werden können. Insofern stellt sich die Frage, inwieweit im Spielfilmbereich von zukünftigen Ereignissen trotzdem Anreize zu einem kooperativen Verhalten ausgehen.

¹⁷⁹ Vgl. daneben die Betrachtung der anderen Projektbeteiligten in Punkt E.III.2.

¹⁸⁰ Vgl. *Muris* (1981), S. 527; *Spremann* (1990), S. 563.

¹⁸¹ Vgl. z.B. *Schauenberg* (1991), S. 337 ff., 342 ff. Zum Induktionsargument bei endlichen Spielen vgl. *Axelrod* (1988), S. 9. Vgl. z.B. auch die empirischen Ergebnisse von *Heide/Miner* (1992), S. 268 f., 277.

2. Anreize infolge einer Veränderung der zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung

a) Kalkül zur Verhaltensentscheidung bei beeinflussbaren unsicheren zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten

Um eine mögliche Anreizwirkung von Folgeprojekten des aktuellen Produzenten herauszuarbeiten, wird ein individuelles Kalkül des Transaktionspartners, welches seinen Verhaltensentscheidungen zugrundeliegt, modelliert.¹⁸² Hieran werden Bedingungen für die Entscheidung zu einem kooperativen Verhalten aufgezeigt. Gleichzeitig werden Faktoren beschrieben, welche einzelne Elemente des Entscheidungskalküls beeinflussen.

Nach den vorherigen Ausführungen zur Notwendigkeit einer projektübergreifenden Betrachtung im Spielfilmbereich sind bei der Bewertung der Verhaltensalternativen (kooperatives oder opportunistisches Verhalten) neben den damit verbundenen Veränderungen des individuellen Nutzens im aktuellen Projekt die zukünftigen Konsequenzen zu berücksichtigen. Hier geht es konkret um die Auswirkungen auf die zukünftige Beschäftigungssituation beim aktuellen Produzenten bzw. den darin erzielbaren Nutzen. Sofern den Beschäftigungsmöglichkeiten ein Wert beigemessen wird und ihre Realisierung vom aktuellen Verhalten abhängt, stellen sie einen Anreiz dar, sich im aktuellen Projekt kooperativ zu verhalten.

Die Modellierung hat zu berücksichtigen, daß im Spielfilmbereich aufgrund der jedem Projekt vorausgehenden, beidseitig freiwilligen Entscheidung über eine Zusammenarbeit ein erneutes gemeinsames Filmprojekt nicht sicher ist. Es besteht die Möglichkeit eines Abbruchs der Beziehung. Diese Situation kann formal durch die Einführung einer Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Um zugleich einen möglichen Einfluß der aktuellen Entscheidung auf die zukünftigen Möglichkeiten abzubilden, wird zwischen einer bedingten Wahrscheinlichkeit $p(Z/K_1)$ für eine erneute Zusammenarbeit Z mit dem aktuellen Produzenten bei kooperativem Verhalten K_1 und derjenigen bei opportunistischem Verhalten \bar{K}_1 unterschieden $p(Z/\bar{K}_1)$ (vgl. Abb. E-6).¹⁸³ Im ersten Fall erzielt der Vertragspartner des Produzenten einen Nutzen Q_2 . Allerdings ist

¹⁸² Ausgangspunkt ist ein Modell von *Jarillo/Ricart* (1987), S. 87 f. Hier wird eine allgemeinere Formulierung eingeführt, um nach einem kooperativen und einem opportunistischen Verhalten differenzieren zu können und die für eine Anreizfunktion zentrale Abhängigkeit der Zukunft von den aktuellen Entscheidungen explizit abzubilden. Durch ersteres können unterschiedliche Auswirkungen zwischen einem kooperativen und einem nicht kooperativen Verhalten erfaßt werden. Dies ist realitätsnäher und hat Vorteile für eine empirische Erhebung. Das Modell von *Jarillo/Ricart* stellt einen Spezialfall dar (vgl. dazu im Verlauf).

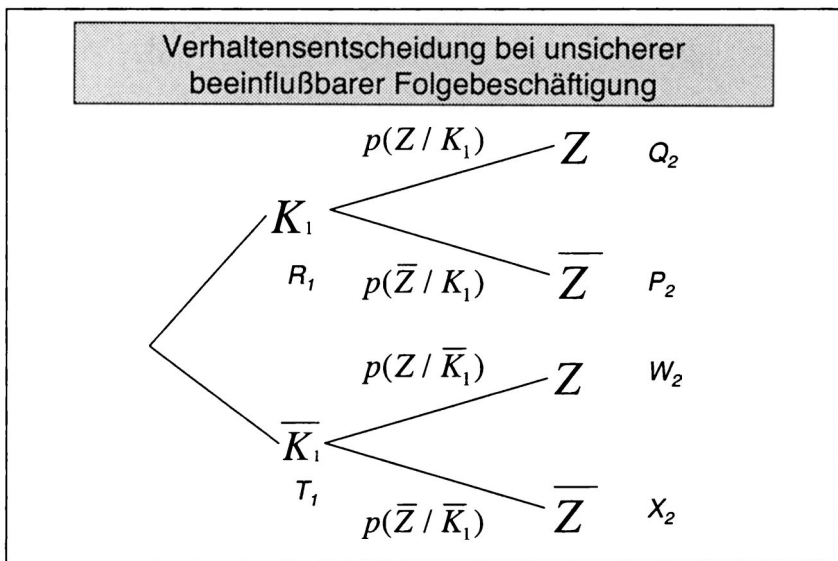


Abb. E-6 : Verhaltensentscheidung bei unsicherer, beeinflubarer Folgebeschäftigung

die erneute Zusammenarbeit trotz kooperativen Verhaltens nicht sicher. In diesem Fall kann ein alternativer Nutzen P_2 z.B. in Projekten anderer Produzenten erzielt werden. Er wird mit der Gegenwahrscheinlichkeit $p(\bar{Z}/K_1) = 1 - p(Z/K_1)$ realisiert. Bei opportunistischem Verhalten kann in alternativen Beschäftigungen ein Nutzen X_2 erzielt werden. Auch hier ist eine Wiederholung der Zusammenarbeit mit dem Produzenten vorstellbar, dem gegenüber man sich nicht kooperativ verhalten hat ($p(Z/\bar{K}_1) = 1 - p(\bar{Z}/\bar{K}_1)$). Dann wird ein Nutzen von W_2 erzielt. Im aktuellen Projekt führt das kooperative Verhalten zu einem Nutzen von R_1 , das opportunistische zu einem Nutzen von T_1 .

Es kommt zu einem kooperativen Verhalten, solange gilt¹⁸⁴:

$$(1) \quad R_1(K_1) + p(Z/K_1) \cdot Q_2(K_1) + p(\bar{Z}/K_1) \cdot P_2(K_1) > T_1(\bar{K}_1) + p(Z/\bar{K}_1) \cdot W_2(\bar{K}_1) + p(\bar{Z}/\bar{K}_1) \cdot X_2(\bar{K}_1)$$

¹⁸³ Vgl. zu einer spieltheoretischen Modellierung bedingter Kooperationsneigungen u.a. in Abhängigkeit des vergangenen Verhaltens des Transaktionspartners *Rapoport/Chammah* (1970), S. 67 ff.

¹⁸⁴ Für die Darstellung der Zusammenhänge genügt die Betrachtung von zwei Perioden. Zur formalen Vereinfachung wurde auf eine notwendige Diskontierung der zukünftigen Zahlungen verzichtet (vgl. ebenso *Jarillo/Ricart* (1987), S. 87).

Durch die Berücksichtigung der Abhängigkeit der Wahrscheinlichkeiten kann die Bedingung vereinfacht werden.

$$(2) \quad R_1 + p(Z/K_1) \cdot [Q_2 - P_2] + P_2 > T_1 + p(Z/\bar{K}_1) \cdot [W_2 - X_2] + X_2$$

Zur Vereinfachung soll zunächst angenommen werden, daß der Nutzen aus alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten bei Dritten von dem aktuellen Verhalten nicht bzw. gleichgerichtet beeinflusst wird. Insofern wird von Veränderungen des Reputationskapitals abgesehen.¹⁸⁵ Dies gilt z.B. dann, wenn Dritte keine Informationsmöglichkeiten haben. Damit ist $X_2 = P_2$. Es ergibt sich bei Sortierung nach zukünftigem und heutigem Nutzen:

$$(3) \quad p(Z/K_1) \cdot [Q_2 - P_2] - p(Z/\bar{K}_1) \cdot [W_2 - P_2] > T_1 - R_1$$

Grundsätzlich kann das aktuelle Verhalten zum einen die Wahrscheinlichkeit für eine Fortsetzung der Zusammenarbeit und zum anderen die damit verbundenen Vorteile verändern.

Fall 1: Unabhängig von der Leistung identischer Nutzen für den Fall einer erneuten Zusammenarbeit ($W_2 = Q_2$)

Zunächst wird der Fall betrachtet, daß sich bei Zustandekommen einer erneuten Zusammenarbeit ein vorangegangenes opportunistisches Verhalten nicht auf den zukünftigen Nutzen auswirkt. Dann gilt $W_2 = Q_2$. Grund könnte z.B. die realistische Annahme sein, daß nicht jede negative Leistung festgestellt werden kann. In diesen Fällen besteht weder Anlaß zur Vermeidung einer Zusammenarbeit noch zu einer Reaktion im Projekt. Wenn jedoch eine negative Leistung beobachtet wird, dann erfolgt auf jeden Fall ein Abbruch der Zusammenarbeit. Ebenso wäre diese Annahme inhaltlich durch fehlende alternative Besetzungen erklärbar, die zu einer „erzwungenen“ erneuten Zusammenarbeit mit gleichbleibenden Konditionen führen. Die Bedingung für ein kooperatives Verhalten reduziert sich zu:

$$(4) \quad [p(Z/K_1) - p(Z/\bar{K}_1)] \cdot [Q_2 - P_2] > T_1 - R_1$$

Wenn $T_1 > R_1$ gilt, beschreibt der Ausdruck $(T_1 - R_1)$ den vom aktuellen Projekt ausgehenden Anreiz zu einem opportunistischen Verhalten. Je größer diese Differenz ist, desto größer sind die Anreize.¹⁸⁶ In Zusammen-

¹⁸⁵ Dieser Fall ist expliziter Gegenstand von Punkt E.IV.3. An der einheitlichen Ausgangsbasis werden die Zusammenhänge deutlich.

¹⁸⁶ Im Falle eines Gefangenendilemmas wären Anreize zu einem opportunistischen Verhalten gegeben. Dabei entspricht R_1 der realisierbaren Auszahlung bei beidseitigem kooperativen Verhalten. Bei einem eigenen opportunistischen Verhalten und gleichzeitig kooperativem Verhalten des Produzenten kann ein höherer Nutzen von T_1 erzielt werden (vgl. z.B. *Schauenberg* (1991), S. 332 ff.).

hang mit Spielfilmprojekten haben sich für die Filmschaffenden mögliche Vorteile eines opportunistischen Verhaltens gezeigt.¹⁸⁷

Ein kooperatives Verhalten wird um so vorteilhafter, je größer der erzielbare Nutzen in einem Folgeprojekt mit dem aktuellen Produzenten Q_2 und je geringer der Alternativnutzen in anderen Projekten P_2 ist (mit $Q_2 > P_2$).¹⁸⁸ Falls der in alternativen zukünftigen Projekten realisierbare Nutzen höher ist als der in zukünftigen Projekten mit dem aktuellen Produzenten ($Q_2 < P_2$), besteht kein Gegengewicht zu den Vorteilen des opportunistischen Verhaltens.¹⁸⁹ Dieses würde auf jeden Fall realisiert. Die Anreize zu einem kooperativen Verhalten steigen unter der Voraussetzung $Q_2 > P_2$ allgemein, je mehr zukünftige gemeinsame Projekte mit einem Nutzenvorteil folgen und je höher zukünftige Ereignisse bewertet werden.¹⁹⁰ Insofern gilt, daß zukünftige Projekte dann ein kooperatives Verhalten im aktuellen Projekt auslösen, wenn sie einen ausreichend hohen Wert besitzen.¹⁹¹

Ebenso ist ein kooperatives Verhalten um so wahrscheinlicher, je größer die positive Differenz zwischen der Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit im Falle eines kooperativen Verhaltens $p(Z/K_1)$ und derjenigen bei opportunistischem Verhalten $p(Z/\bar{K}_1)$ ist (mit $p(Z/K_1) > p(Z/\bar{K}_1)$ und $Q_2 > P_2$).¹⁹² Infolge der Bedingtheit kann ein Un-

¹⁸⁷ Vgl. Punkt C.I.2.c).

¹⁸⁸ In bezug auf die Spieltheorie kann Q_2 als der Nutzen im Folgeprojekt bei einem beidseitigen kooperativen Verhalten gekennzeichnet werden. Dabei wird eine Tit-for-Tat-Strategie des Produzenten vorausgesetzt, bei der auf ein kooperatives Verhalten K_1 im Falle einer erneuten Zusammenarbeit mit einem kooperativen Verhalten geantwortet wird. Eine solche reziproke Strategie und ein kooperatives Verhalten im ersten Spiel ist in einem iterativen Spiel Voraussetzung für ein kooperatives Ergebnis. Falls der Produzent immer defektiert, wäre die optimale Antwort ebenso ein ständiges Defektieren.

¹⁸⁹ Dies gilt, solange die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit bei einem kooperativen Verhalten realistischerweise größer ist als bei einem nicht-kooperativen.

¹⁹⁰ Die Bewertung steigt, je geringer der Diskontierungszinssatz ist (vgl. z.B. *Schauenberg* (1991), S. 342).

¹⁹¹ Vgl. z.B. *Rößl* (1994), S. 108 ff. Im Unterschied zum iterativen Gefangenendilemma (in bezug auf das Folk-Theorem *Schauenberg* (1991), S. 339) kann hier jedoch nach einem opportunistischen Verhalten ein Abbruch der Zusammenarbeit erfolgen. Insofern scheint der dort für die Realisierung eines kooperativen Verhaltens zentrale Mechanismus einer reziproken Reaktion durch ein umgekehrtes opportunistisches Verhalten in zukünftigen gemeinsamen Projekten zu versagen. An seine Stelle tritt hier eine reziproke Reaktion in Form eines Abbruchs oder einer Wiederaufnahme der Zusammenarbeit. Die Sanktion bzw. Belohnung resultiert jetzt aus dem entgangenen Nutzen aus einer zukünftigen gemeinsamen Zusammenarbeit und somit Opportunitätskosten bzw. -erlösen.

¹⁹² Der Fall, daß die Wahrscheinlichkeit für eine Wiederholung bei einem opportunistischen Verhalten höher ist als die bei einem kooperativen, scheint kaum reali-

terschied nur Folge des aktuellen Verhaltens sein. Faktoren, welche die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit allgemein senken, verringern beide Wahrscheinlichkeiten um den gleichen Betrag, so daß die Differenz und damit die Anreize unverändert bleiben. Dies könnte bei einem allgemeinen Nachfragerückgang nach Spielfilmprojekten, einer Vielzahl von alternativen Besetzungen, unterschiedlicher fachlicher Anforderungen zukünftiger Spielfilme und einer geringen Breite der fachlichen Fähigkeiten der Fall sein. Falls im Extremfall keine Möglichkeit zur Wiederholung besteht, sind sowohl $p(Z/K_1)$ und $p(Z/\bar{K}_1)$ gleich Null. Insofern ist bei $T_1 > R_1$ für den Filmschaffenden ein opportunistisches Verhalten optimal und wird realisiert.

Die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit infolge eines kooperativen Verhaltens $p(Z/K_1)$ steigt v.a. mit zunehmender Beurteilbarkeit positiver Leistungen durch den Produzenten und wachsendem Willen, dies durch eine erneute Zusammenarbeit zu honorieren.¹⁹³ Die Zustimmung des Produzenten ist Voraussetzung für das Zustandekommen einer Zusammenarbeit. Falls die Bedingungen nicht erfüllt sind, erhöht das kooperative Verhalten nicht die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit. Umgekehrt sinkt die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit bei einem opportunistischem Verhalten $p(Z/\bar{K}_1)$ um so mehr, je besser der Produzent dies feststellen kann und je größer sein Wille ist, dies durch einen Verzicht auf eine weitere Zusammenarbeit zu sanktionieren.

Insofern stellt der Produzent den Zusammenhang zwischen aktuellen Leistungen und zukünftigen Möglichkeiten her, der für die Anreizwirkung maßgeblich ist. Der Unterschied zwischen den Wahrscheinlichkeiten kann als Reaktionsfähigkeit und -bereitschaft des Produzenten gekennzeichnet werden. Diese muß der Transaktionspartner bei seiner Verhaltensentscheidung prognostizieren. Im allgemeinen ist bei ausreichender Beurteilbarkeit der Leistungen und reziproken Reaktionen mit einer positiven Differenz zu rechnen. Dies führt zu Anreizen zu einem kooperativen Verhalten. Inwieweit dies für den Spielfilmbereich gilt, wird im folgenden anhand der genannten Einflußfaktoren herausgearbeitet.

Insgesamt bildet der unsichere zukünftige Nutzen bei $p(Z/K_1) > p(Z/\bar{K}_1)$ und $Q_2 > P_2$ ein Gegengewicht zum sicher realisierbaren Nutzen durch ein opportunistisches Verhalten im aktuellen Projekt.

Fall 2: Sicherer Abbruch der Zusammenarbeit bei nicht-kooperativem Verhalten bzw. identische Verluste ($p(Z/\bar{K}_1) = 0$ oder $W_2 = X_2 = P_2$; Ansatz von *Jarillo/Ricart*)

stisch $p(Z/K_1) < p(Z/\bar{K}_1)$. Solange $Q_2 > P_2$, würde dies auf jeden Fall zu einem opportunistischen Verhalten führen.

¹⁹³ Diese Dreiteilung von Beobachtbarkeit, Wille und den obigen Möglichkeiten trifft in bezug auf die Wahrscheinlichkeit, ein negatives Verhalten zu sanktionieren, auch *Röhl* (1994), S. 114 ff.

Der Ansatz von *Jarillo/Ricart* (1987)¹⁹⁴ erweist sich als Spezialfall des oben formulierten allgemeinen Entscheidungskalküls (Gleichung (3)). Dabei nehmen sie die Beobachtbarkeit eines opportunistischen Verhaltens und den Willen zur Reaktion als gegeben an. Für den Fall einer wiederholten Zusammenarbeit trotz opportunistischen Verhaltens setzen sie den erzielbaren Nutzen mit dem bei alternativen Beschäftigungen gleich ($W_2 = X_2 = P_2$). Die Sanktion bei Fortsetzung der Zusammenarbeit (Voice-Option) ist genauso hoch wie diejenige bei einem Abbruch (Exit-Option). Hierdurch bleibt die Höhe der multiplikativ verknüpften $p(Z/\bar{K}_1)$ bzw. $p(\bar{Z}/\bar{K}_1)$ ohne Auswirkung. Es resultiert die Bedingung¹⁹⁵:

$$(5) \quad p(Z/K_1) \cdot [Q_2 - P_2] > T_1 - R_1$$

Dieses Ergebnis ergibt sich alternativ, wenn die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit bei einem opportunistischen Verhalten null ist ($p(Z/\bar{K}_1) = 0$). Dann kommt es bei opportunistischem Verhalten zu einem Abbruch der Beziehung. Von einer notwendigen Zusammenarbeit infolge fehlender alternativer Besetzungen oder mangelnder Beobachtbarkeit wird abgesehen. Im Vergleich ergibt sich bei *Jarillo/Ricart* eine größere Tendenz zu einem kooperativen Verhalten (bei $Q_2 > P_2$ und $T_1 > R_1$). Der „Fehler“ in bezug auf eine erneute Zusammenarbeit trotz opportunistischem Verhalten wird ausgeschlossen.

Mit Blick auf die allgemeine Gleichung (3) und somit unter Ausschluß der Spezialfälle $p(Z/\bar{K}_1) = 0$ bzw. $W_2 = X_2 = P_2$ sowie $W_2 = Q_2$ ist es um so schwieriger, ein kooperatives Verhalten zu erreichen, je größer die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit trotz opportunistischem Verhalten $p(Z/\bar{K}_1)$ ist und je höher der dabei erzielbare Nutzen im Vergleich zu alternativen Beschäftigungen ist ($W_2 - P_2$). Letzteres kann als unverdienter Mehrgewinn bezeichnet werden.

¹⁹⁴ Vgl. *Jarillo/Ricart* (1987), S. 87 f. im Zusammenhang mit Ausführungen zu Strategischen Netzwerken. Der zentrale Unterschied besteht darin, daß sie eine allgemeine Wahrscheinlichkeit für eine Fortsetzung der Zusammenarbeit $p(Z)$ betrachten. Insofern treten in der Empirie mögliche Unterschiede zwischen positivem und negativem Verhalten sowie eine Beeinflussbarkeit zukünftiger Chancen durch die aktuellen Handlungen in den Hintergrund.

¹⁹⁵ *Jarillo/Ricart* (1987) betrachten neben der allgemeinen Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit eine unendliche Zahl von Projekten mit gleichbleibenden Fortsetzungswahrscheinlichkeiten und Erträgen. Dabei kommen sie zum abweichenden ersten Faktor $p(Z)/(1-p(Z))$ (vgl. S. 87).

b) Prüfung der Voraussetzungen für Anreize aus zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten im Spielfilmbereich

Um festzustellen, inwieweit im Spielfilmbereich von zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten Anreize auf ein kooperatives Verhalten im aktuellen Filmprojekt ausgehen, wird das Ausmaß der Erfüllung der zuvor beschriebenen Wirkungsvoraussetzungen herausgearbeitet.

(1) Wert einer Folgebeschäftigung für Filmschaffende

Damit eine Folgebeschäftigung als Belohnung oder Sanktion eine Anreizfunktion entwickeln kann, muß ihr vom Vertragspartner im Entscheidungszeitpunkt ein positiver Wert beigemessen werden. Dieser setzt sich aus dem prinzipiellen Nutzen der Mitarbeit in einem Filmprojekt ($Q_2 > 0$), der positiven Bewertung zukünftiger Vorteile (Diskontierung) und des Mehrnutzens im Vergleich zu alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten u.a. bei anderen Produktionsunternehmungen zusammen ($Q_2 > P_2$). Daneben werden die Anreize gesteigert, je mehr Projekte mit einem positivem Mehrnutzen auf dem Spiel stehen.

Der prinzipielle Nutzen einer Beschäftigung in Filmprojekten für Filmschaffende steht außer Frage, da sie zur Ausübung ihres Berufes auf die Zusammenarbeit mit anderen Spezialisten und somit auf die Mitwirkung in Filmprojekten angewiesen sind. Aufgrund der wiederholten Zusammenarbeit können im Vergleich zu einer erstmaligen (R_1 oder P_2) zusätzlich Nutzensvorteile aus gemeinsamen Arbeitserfahrungen (Erfahrungskurveneffekte) realisiert werden.¹⁹⁶ Zudem kann die einmalige Bewährung der Zusammenarbeit Anlaß für eine Erhöhung der Bezahlung sein. So besteht diesbezüglich eine Tendenz zu $Q_2 > R_1$ und $Q_2 > P_2$.

Der Wert eines weiteren Beschäftigungsangebots des aktuellen Produzenten hängt von den alternativ verfügbaren zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten ab.¹⁹⁷ Wenn ausreichend Alternativen vorliegen, entscheidet über den Anreiz der Nutzensvorteil der Projekte des aktuellen Produzenten (z.B. infolge größerer Freiheiten, Budgets, Erfolgsaussichten). Falls jedoch Unsicherheit über eine regelmäßige Beschäftigung besteht, kann jede weitere Option auf ein Projekt die Wahrscheinlichkeit für eine Nichtbeschäftigung senken und damit Phasen mit einem niedrigeren Nutzen (Arbeitslosengeld)

¹⁹⁶ Vgl. Punkt B.IV.2.

¹⁹⁷ Vgl. in der Formel $Q_2 - P_2$ bzw. $W_2 - P_2$, Gleichung (3). Daneben kann der Filmprojekten beigemessene Nutzen auch durch alternative Beschäftigungsmöglichkeiten in anderen Bereichen oder einen hohen Vermögensbestand geringer ausfallen. Entsprechendes gilt für eine Zahlung von Arbeitslosengeld in den Phasen ohne Beschäftigung.

vermeiden. Insofern wird angenommen, daß bei Beschäftigungsunsicherheit von der Aussicht auf ein weiteres Projekt ein Nutzen ausgeht. Die Befragten rechnen bei ca. 60% der Mitarbeiter des Stabs eines Spielfilmprojekts mit einer hohen Beschäftigungsunsicherheit.¹⁹⁸ Dies weist darauf hin, daß für die Mehrzahl der Filmschaffenden die Verbesserung ihrer Beschäftigungschancen bei der aktuellen Produktionsunternehmung einen Nutzen mit sich bringt und somit angestrebt wird.¹⁹⁹

Die zu Anfang aufgrund der im temporären Kontext begrenzten Zahl zukünftiger gemeinsamer Projekte vermuteten eingeschränkten Anreize scheinen somit nicht vorzuliegen. Im Vergleich zu traditionellen Arbeitsbeziehungen besteht eine erhöhte Beschäftigungsunsicherheit. Grund sind die ex ante befristeten und kurzfristigen Arbeitsverhältnisse. Der Aussage, daß infolge der Befristung der Zusammenarbeit ein Anreiz besteht, sich für eine Folgebeschäftigung zu empfehlen, wird mit einem Wert von 4,03 deutlich zugestimmt.²⁰⁰ Insofern begründet die temporäre Form der Zusammenarbeit einen erhöhten Nutzen zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten.

Damit überhaupt eine positive Bewertung von Folgeprojekten erfolgt, muß zukünftigen Ereignissen ein positiver Wert beigemessen werden. Letzterer ist um so höher, je geringer die niedrigere Bewertung der Zukunft ausfällt (je kleiner der Diskontierungszinssatz ist). Auf eine ausreichend hohe Bewertung der Zukunft weist das Ergebnis hin, daß durchschnittlich ca. 70% des Stabs eines Spielfilmprojekts mögliche Auswirkungen ihrer aktuellen Handlungen auf zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten berücksichtigen. Dies wäre nicht der Fall, wenn zukünftigen Ereignissen kein Wert beigemessen würde. Erneut impliziert dies, daß Beschäftigungsmöglichkeiten für die Mehrzahl der Filmschaffenden einen ausreichend hohen Nutzen besitzen. Zuletzt weist der Befund auf die Existenz zukünftiger Reaktionen auf das aktuelle Verhalten hin, womit eine weitere Voraussetzung für Anreize zu einem kooperativen Verhalten vorzuliegen scheint.

(2) Informationsdefizite durch Wechsel von Informationsträgern

Ein Einfluß aktueller Leistungen auf zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung erfordert eine Reaktion

¹⁹⁸ Vgl. Punkt B.II.2.

¹⁹⁹ Die Tendenz zur Kooperation kann auch damit begründet werden, daß man die geringe Zahl der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nicht noch weiter verkleinern möchte (vgl. *Heide/Miner* (1992), S. 271). Da bereits bei einer mittleren Beschäftigungsunsicherheit positive Anreize zu erwarten sind, ist bei einer noch größeren Gruppe von Filmschaffenden mit Anreizen zu rechnen.

²⁰⁰ Dabei stimmen 51 von 62 Befragten bzw. ca. 80% mindestens „überwiegend“ zu.

derjenigen Personen, die in den zukünftigen Projekten der Produktionsunternehmung Einfluß auf die Teamauswahl haben. Voraussetzung hierfür sind deren ausreichend zuverlässige Beurteilungsmöglichkeiten der ursprünglichen Leistungen, ihr Wille zur reziproken Reaktion sowie Möglichkeiten, den Abbruch bzw. die erneute Zusammenarbeit umzusetzen. Aufgrund erwarteter Unterschiede wird wie im Entscheidungskalkül nach positiven und negativen Leistungen differenziert.

Die empirischen Ergebnisse haben für die aktuelle Produktionsunternehmung bzw. Produzent, Herstellungs- und Produktionsleiter gute Informationsmöglichkeiten über die Arbeitsergebnisse sowie Handlungen in Spielfilmprojekten gezeigt.²⁰¹ Zugleich wurden ausreichende Beurteilungsmöglichkeiten der Leistungen herausgearbeitet. Da diese Gruppe regelmäßig zentralen Einfluß auf die Teamauswahl hat, kann die Existenz von ausreichend zuverlässigen Informationen bei den Entscheidungsträgern über eine Mitarbeit in zukünftigen Projekten angenommen werden. Aufgrund tendenziell besserer Informationsmöglichkeiten über positive Leistungen scheinen die positiven Anreize *ceteris paribus* stärker als die negativen.

Sofern der Produzent im Besitz der Informationen ist oder stabile Beziehungen zu den Herstellungs- und Produktionsleitern bestehen, sind die Informationen auch in den folgenden Projekten der Produktionsunternehmung verfügbar. Die festgestellte erhöhte Zahl an Wiederholungen in diesen Beziehungen ist somit von Vorteil.²⁰²

Allerdings hat sich im Spielfilmbereich insbesondere in bezug auf die künstlerisch Tätigen ebenso ein regelmäßiger Wechsel der Vertragspartner gezeigt. Somit besteht die Gefahr, daß Träger von Informationen über die Leistungen einzelner Mitarbeiter (z.B. Regisseur, aber auch Produktionsleiter) nach dem Projekt mit anderen Produktionsunternehmungen zusammenarbeiten.²⁰³ Falls der Produzent oder gleichbleibende Vertragspartner keine Informationen über die Leistungen einzelner Mitarbeiter erhalten haben, besteht in seinen neuen Projekten in bezug auf die betreffenden ehemaligen Mitarbeiter kein Informationsvorteil gegenüber anderen Produktionsunternehmungen.²⁰⁴ Durch die hohe Transparenz in Spielfilmprojekten ist diese Gefahr jedoch gering. Regelmäßig sind eine Reihe von Personen im Besitz

²⁰¹ Vgl. Punkt E.II.1., E.II.2.

²⁰² Vgl. Punkt B.II.1.d)(2).

²⁰³ Dies kann unter die für eine Produktion auf Basis temporärer Systeme typische Gefahr eines Informationsabflusses subsumiert werden (vgl. *Snow/Miles/Coleman* (1992), S. 14; *Meffert* (1998), S. 2; *Christie/Levary* (1998), S. 10).

²⁰⁴ Im Extremfall erfolgt trotz ursprünglich in den Projekten eines Produzenten beobachteter negativer Leistungen eine erneute Zusammenarbeit. Umgekehrt kann eine erneute Zusammenarbeit mit der Produktionsunternehmung trotz positiver Leistungen ausbleiben.

der Informationen, womit die Wahrscheinlichkeit steigt, daß die Informationen in zukünftigen Projekten des aktuellen Produzenten vorliegen.²⁰⁵

Trotzdem kommt es bei einem Wechsel von Personen, die direkter Träger der Informationen sind, zu Informationsverlusten für die Produktionsunternehmung, da mit einer Übermittlung u. a. aufgrund einer Aggregation regelmäßig Informationen verloren gehen.²⁰⁶ Insofern sind leichte Einbußen bei der Anreizwirkung, die von zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten beim gleichen Produzenten ausgehen, denkbar.

(3) Wille der aktuellen Produktionsunternehmung zur erneuten Zusammenarbeit

In bezug auf den Willen zur Sanktionierung bzw. Honorierung einer Leistung mit einer Vermeidung bzw. einer Wiederaufnahme der Zusammenarbeit wurde direkt die Einstellung der befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter erhoben, da sie wesentlichen Einfluß auf die Teamzusammenstellung haben. Dabei werden vorhandene Informationen über die Leistungen vorausgesetzt.

Die Aussage, daß bei unzureichenden Leistungen eine zukünftige Zusammenarbeit vermieden wird, findet mit einem Wert von 4,56 eine sehr deutliche Zustimmung.²⁰⁷ Anknüpfend an die wichtigsten Auswahlkriterien im Spielfilmbereich²⁰⁸ sind „unzureichende“ Leistungen vor allem negative fachliche Arbeitsergebnisse, ein nicht kooperatives Verhalten oder eine schlechte Teamfähigkeit.²⁰⁹

Grund für den Abbruch der Beziehung ist die Vermeidung von Risiken in zukünftigen Projekten.²¹⁰ Der Verlust der spezifischen Investitionen des Produzenten in die Beziehung scheint dagegen deutlich geringer.²¹¹ Zudem

²⁰⁵ Daneben müssen die Informationen im neuen Projekt an die Entscheidungsträger weitergegeben werden.

²⁰⁶ Vgl. zu den Defiziten bei einer Informationsübermittlung explizit Punkt E.IV.3.b).

²⁰⁷ Dies ist bei ca. 13% der Mitarbeiter eines Spielfilmprojekts der Fall (vgl. Punkt C.II.).

²⁰⁸ Vgl. Punkt B.III.2.

²⁰⁹ Hierbei wird zunächst eine Interessenidentität zwischen den Befragten angenommen.

²¹⁰ Die mit Spielfilmprojekten verbundenen großen finanziellen Risiken und die infolge der weitreichenden Abhängigkeiten bestehende Gefahr, daß einzelne Beteiligte das gesamte Projekt gefährden, läßt eine erneute Zusammenarbeit mit Opportunisten, um diese wie im iterativen Gefangenendilemma zu sanktionieren, abwegig erscheinen.

²¹¹ Vgl. Punkt E.III.1.c).

handelt es sich in rationaler Betrachtung um nicht mehr entscheidungsrelevante Kosten. Eine Realisierung der mit den Investitionen verbundenen Vorteile (Erfahrungskurveneffekte) sind bei einer erhöhten Opportunismusneigung unwahrscheinlich. Darüber hinaus kann der Wille zur Vermeidung einer weiteren Zusammenarbeit durch einen vergangenheitsbezogenen, eher irrationalen „Vergeltungsgedanken“ verstärkt werden.

Im umgekehrten Fall wurde mit einem ähnlich hohen Wert von 4,42 der Aussage zugestimmt, daß Mitarbeitern, die eine positive Leistung gezeigt haben, die Bereitschaft zur Wiederholung der Zusammenarbeit signalisiert wird.²¹² Klare Hinweise auf den Willen zu einer erneuten Zusammenarbeit bei positiven Leistungen geben auch die Einrichtung und Pflege individueller Mitarbeiterpools.²¹³

Zentraler Antrieb für den Willen zu einer erneuten Zusammenarbeit bei positiven Leistungen ist die Erwartung zukünftiger Vorteile. Aufgrund des besseren Kenntnisstands und der mindestens einmaligen Bewährung der Zusammenarbeit im Vergleich zu unbekannten Mitarbeitern kann mit einer höheren Wahrscheinlichkeit mit positiven Leistungen gerechnet werden.²¹⁴ Daneben könnte auch ein Belohnen vergangener Leistungen eine empirische Erklärung liefern. Da dazu jedoch keine Verpflichtung besteht (freiwillige Entscheidung zu einer Zusammenarbeit) und die vergangene positive Leistung letztendlich einen „sunk benefit“ darstellt,²¹⁵ wäre dies nicht rational. Eine Belohnung wäre erst dann rational, wenn damit zukünftige Vorteile (z.B. eine höhere Anstrengung) oder zukünftige Nachteile (z.B. infolge von Unglaubwürdigkeit) verbunden sind.

Aufgrund der weitreichenden Delegation der Auswahlkompetenzen durch den Produzenten an andere Filmschaffende stellt sich jedoch die zusätzliche Frage, inwieweit auch die Auswählenden ehemalige Leistungen von Mitarbeitern, die aus Sicht des Produzenten positiv waren, durch eine erneute Beschäftigung in seinen Projekten honorieren. Wenn zu erwarten ist, daß in zukünftigen Projekten des Produzenten andere Personen über eine Besetzung entscheiden, die die Informationen nicht berücksichtigen, resultieren keine Anreize zu einem kooperativen Verhalten.²¹⁶ Wie die vorherigen Ausführungen gezeigt haben, besteht jedoch eine Reihe von Gründen, warum

²¹² Trotz einem ähnlich starken Willen wie dem zur Vermeidung einer Zusammenarbeit bei negativen Leistungen wird die Notwendigkeit einer Differenzierung an der statistischen Unabhängigkeit des Antwortverhaltens von 0,02 deutlich.

²¹³ Vgl. Punkt B.II.3.

²¹⁴ Vgl. Punkt B.IV.2.b).

²¹⁵ Die vergangenen Vorteile aus positiven Leistungen sind entsprechend zu den „sunk costs“ nicht mehr entscheidungsrelevant.

²¹⁶ Eine Zusammenarbeit mit Personen, die sich negativ verhalten haben, scheint dagegen weniger realistisch, da dies der Produzent vermeiden wird.

die Auswählenden im Interesse des Produzenten entscheiden.²¹⁷ Dies gilt insbesondere für die Herstellungs- und Produktionsleiter. Insofern ist auch bei Delegation mit Auswirkungen ehemaliger Leistungen auf die zukünftige Beschäftigungssituation bei der gleichen Produktionsunternehmung zu rechnen. Im Vergleich zu einer Auswahl durch den Produzenten sind die Anreize bei positiven Leistungen aufgrund konkurrierender Mitarbeiterpools der Auswählenden jedoch tendenziell vermindert, wogegen sie bei negativen Leistungen durch die einfachere Auswechslung erhöht sind.

(4) Möglichkeiten der Produktionsunternehmung zur Vermeidung einer Zusammenarbeit bei negativen Leistungen

Trotz feststellbarer negativer Leistungen und einem Willen zur Vermeidung einer weiteren Zusammenarbeit könnte die Wahrscheinlichkeit für eine Wiederholung unverändert sein, wenn auch nach Abschluß des Projekts für den Produzenten keine Möglichkeit besteht, eine erneute Zusammenarbeit zu vermeiden. Dann sinken die Anreize zu einem kooperativen Verhalten. Umgekehrt ist ein Verhalten im Interesse des Projekts um so wahrscheinlicher, je einfacher der Vertragspartner vom Produzenten bei einem beobachteten negativen Verhalten ausgewechselt werden kann.²¹⁸ Letztendlich ist dies als Marktmechanismus bzw. als ein vom Wettbewerb am Arbeitsmarkt ausgehender Anreiz interpretierbar.

Während der Spielfilmprojekte sind die Möglichkeiten einer Auswechslung von Vertragspartnern begrenzt.²¹⁹ Nach ihrem Abschluß können die Nachteile durch die regelmäßige, ex ante bekannte Auflösung fast aller Vertragsbeziehungen und den Abbau der Projektinstitution umgangen werden. Da dies den Normalfall darstellt, sind mit einer Beendigung möglicherweise verbundene psychologische Barrieren (der Produzenten) auf ein Minimum reduziert. Es geht nurmehr um die Vermeidung der Wiederaufnahme der Beziehung. Dies kann einseitig vermieden werden, weil für das Zustandekommen einer Zusammenarbeit eine beidseitig übereinstimmende Entscheidung notwendig ist. Im Gegensatz zu Vertragsstrafen ist keine externe (gerichtliche) Instanz notwendig. Zudem reichen weniger objektive Kriterien und Maßstäbe. Das zuvor aufgezeigte Niveau der Beurteilungsmöglichkeiten der Leistungen in Spielfilmprojekten scheint hierfür ausreichend.²²⁰ Insgesamt ist die Durchsetzung einer geplanten Beendigung von Beziehungen im Spielfilmbereich nach Projektende vor allem aufgrund der Besonderheiten temporärer Systeme einfach.

²¹⁷ Vgl. hierzu Punkte E.III.2., D.II.3.c).

²¹⁸ Vgl. *Michaelis* (1988), S. 137.

²¹⁹ Vgl. Punkt C.I.2.c).

²²⁰ Vgl. Punkt E.II.2.

Allerdings könnten die Möglichkeiten zur Vermeidung einer Zusammenarbeit durch eine geringe Zahl von alternativen Besetzungen für bestimmte Positionen bzw. Aufgaben eingeschränkt sein.²²¹ Allgemeine Aussagen über das Verhältnis von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage z. B. im Spielfilmbereich sind schwierig, da erhebliche Unterschiede in bezug auf einzelne Positionen (z. B. Regie, Kamera), das fachliche Qualitätsniveau sowie die Größe und Ausstattung individueller Mitarbeiterpools bestehen. Die Arbeitskräftenachfrage setzt sich aus der geringen Zahl von 60–70 uraufgeführten deutschen Kinofilmen²²² und einer unbekannten Zahl von Filmen, die für das Kino produziert aber dort nicht aufgeführt werden, zusammen. Hinzu kommen kinoähnliche Fernsehproduktionen, für welche die Gruppe der potentiellen Kinofilmschaffenden ebenso arbeitet. Auch hierüber stehen jedoch, u. a. wegen der Abgrenzungsprobleme, keine Daten zur Verfügung. Da bei vielen Filmschaffenden zudem eine Präferenz für das Kino besteht²²³, kann von einem ausreichenden Arbeitskräfteangebot für Spielfilmprojekte ausgegangen werden. Dies wird durch den Befund gestützt, daß ca. 60% der Beteiligten von Spielfilmprojekten mit einer hohen Beschäftigungsunsicherheit konfrontiert sind.²²⁴

Allerdings wurde in den Interviews darauf hingewiesen, daß in bezug auf einzelne Positionen und Aufgaben der Kreis der fachlich ausreichend Qualifizierten sehr viel kleiner sei.²²⁵ Eine erzwungene erneute Zusammenarbeit mit fachlich hochqualifizierten Personen, die sich opportunistisch verhalten haben, scheint jedoch ebenso unwahrscheinlich, da für eine beabsichtigte Vermeidung letztendlich eine einzige verfügbare Alternative ausreicht, das Projekt durch die Produzenten zeitlich aufgeschoben oder im Extremfall inhaltlich geändert werden kann.²²⁶ Insofern bestehen auch für sie Anreize aus einem Verlust zukünftiger Beschäftigungsmöglichkeiten beim aktuellen Produzenten, wenngleich diese aufgrund ihrer tendenziell höheren Auslastung geringer sind.

²²¹ Die Spezifität der Leistungen des Transaktionspartners für die Produktionsunternehmung wäre hoch (vgl. Punkt C.I.2.c)).

²²² Vgl. Punkt B.IV.1.

²²³ Vgl. Interview R.

²²⁴ Vgl. Punkt B.II.2. Eine hohe Beschäftigungsunsicherheit führt einerseits zu einem hohen Wert von Folgeprojekten für die Filmschaffenden und impliziert umgekehrt eine ausreichende Zahl von alternativen Besetzungen für den Produzenten.

²²⁵ Vgl. hierzu Interviews P, R. Aufgrund des Finanzierungsbedarfs sind daneben Engpässe in bezug auf Personen denkbar, die über ein „Absatz- oder Finanzierungspotential“ für die Filme verfügen, da sie höhere Markterlöse erwarten lassen.

²²⁶ Darüber hinaus ist es fraglich, ob ein vormals opportunistischer Filmschaffender überhaupt an einer erneuten Zusammenarbeit mit der Produktionsunternehmung interessiert ist und diese nicht selbst vermeidet, da er bei einer Beobachtung der Leistungen zumindest mit schlechteren Arbeitsbedingungen (z. B. verstärkten Kontrollen) rechnen muß.

Zuletzt sei auf die mögliche Beeinträchtigung einer geplanten Auswechslung durch den Einfluß Dritter auf die Teamauswahl oder aufgrund von Abhängigkeiten zwischen Kandidaten hingewiesen. So kann ein guter Regisseur seine Mitarbeit an die Verpflichtung eines bestimmten Kameramanns knüpfen, mit dem der Produzent jedoch schlechte Erfahrungen gemacht hat.²²⁷

Insgesamt legt die Analyse nahe, daß der Wille des Produzenten zur Vermeidung einer erneuten Zusammenarbeit bei negativen Erfahrungen auch durchgesetzt werden kann. Ein Auswechseln wird neben dem regelmäßigen Abbau der Institutionen und der einseitigen Durchsetzbarkeit insbesondere durch individuelle Pools mit alternativen Mitarbeitern erleichtert. Insofern müssen die Filmschaffenden bei einer ausreichenden Beurteilbarkeit negativer Leistungen mit einer Verschlechterung ihrer Beschäftigungsaussichten bei der aktuellen Produktionsunternehmung rechnen.

(5) Möglichkeiten der Produktionsunternehmung zur erneuten Zusammenarbeit bei positiven Leistungen

Trotz Feststellbarkeit positiver Leistung und einem vorhandenen Willen zu einer erneuten Zusammenarbeit würden fehlende Umsetzungsmöglichkeiten einen Anreiz zu einem kooperativen Verhalten verhindern, da die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit gleich Null wäre. Zunächst ist somit zu zeigen, daß eine erneute Zusammenarbeit im Spielfilmbereich möglich ist. Dies zeigen eindeutig die empirischen Ergebnisse.²²⁸ Zwar ist die Wiederholungshäufigkeit u.a. durch die allgemeine Tendenz zu unterschiedlichen Filmen einer Produktionsunternehmung, welche zugleich Grund für die temporäre Form der Zusammenarbeit ist, verringert,²²⁹ jedoch besteht die Möglichkeit einer erneuten Zusammenarbeit.

Daneben würde kein Anreiz resultieren, wenn die individuellen Chancen auf eine erneute Zusammenarbeit durch positive Leistungen nicht verbessert werden können. Zum Beispiel kann bei positiven Leistungen eine Aufnahme in einen individuellen Pool erfolgen, was die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit erhöht. Insofern ist im allgemeinen auch in positiver Richtung mit Anreizen zu einem kooperativen Verhalten zu rechnen. Im Unterschied zu oben kann die Umsetzung jedoch durch die regel-

²²⁷ Der Produzent wird sich zu einer erneuten Zusammenarbeit mit dem Kameramann nur dann entschließen, wenn die erwarteten Vorteile aus der Mitarbeit des Regisseurs und aus deren gemeinsamer Arbeitserfahrung größer sind als die erwarteten Risiken eines erneut negativen Verhaltens des Kameramanns oder eines gemeinsamen Arbeitens gegen das Projekt.

²²⁸ Vgl. Punkt B.II.

²²⁹ Vgl. hierzu auch die weiteren Gründe für eine Befristung der Zusammenarbeit bzw. den regelmäßigen Wechsel in Punkt B.IV.1.

mäßige Auflösung der Institutionen erschwert sein. Teils verhindern auch unterschiedliche Anfangs- und Endtermine der laufenden Projekte zweier Transaktionspartner deren erneute Zusammenarbeit.²³⁰

(6) Prognose der Anreizwirkung zukünftiger Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung

Abschließend werden die empirischen Ergebnisse in bezug auf die Wirkungsvoraussetzungen für den Spielfilmbereich am Erwartungs-Valenz-Modell von *Porter/Lawler*²³¹ zusammengefaßt (vgl. Abb. E-7). Der Nutzen zukünftiger Projekte der Produktionsunternehmung bildet die Valenzkomponente. In die erwartete Wahrscheinlichkeit, daß eine bestimmte Anstrengung eine bestimmte Belohnung bzw. Sanktion zur Folge hat, geht u. a. die Wahrscheinlichkeit ein, daß der Produzent auf eine positive bzw. negative Anstrengung mit einer erneuten Zusammenarbeit oder einem Abbruch der Beziehung reagiert.²³² Letzteres wird in die Beurteilbarkeit der Leistungen (Anstrengung) durch den Produzenten, seinen Willen zur Reaktion und die Möglichkeiten zur Umsetzung seines Willens differenziert. Auch für diese Komponenten gilt, daß es nur dann zu einer Anreizwirkung kommt, wenn keine der Komponenten null wird. Ein kooperatives Verhalten als dichotomes Merkmal kann als eine Einhaltung oder Überschreitung einer vereinbarten oder üblichen Anstrengung verstanden werden.

Hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit zu einer Reaktion zeigt die vorhergehende Analyse in zukünftigen Projekten trotz regelmäßigem Wechsel von Informationsträgern einen guten Informationsstand der Produzenten und Auswählenden über die Leistungen ehemaliger Mitarbeiter. Daneben besteht ein deutlicher Wille der Produktionsunternehmung zu Beschäftigungskonsequenzen. Dieser wird von Dritten, die über die Besetzung von Positionen entscheiden, infolge von Zielübereinstimmung oder Abhängigkeiten berücksichtigt. Die Möglichkeiten zur Umsetzung des jeweiligen Willens sind vorhanden. Insofern ist eine Reaktion auf aktuelle Leistungen wahrscheinlich, womit sich die Leistungen auf die zukünftige Beschäftigungssituation bei der Produktionsunternehmung auswirken.

²³⁰ Vgl. Interview P.

²³¹ Vgl. *Porter/Lawler* (1968), v. a. S. 165; *Lawler/Porter* (1967); *Lawler* (1970); *Vroom* (1964). Hierzu wird der Teilaspekt des Modells herausgegriffen, der sich auf die Anstrengung bezieht.

²³² Vgl. auch *Staehle* (1994), S. 223. Von dieser Wahrscheinlichkeit kann diejenige unterschieden werden, mit einer bestimmten Anstrengung vorgegebene Arbeitsergebnisse, welche der Reaktion zugrundeliegen, überhaupt erreichen zu können (vgl. *Porter/Lawler* (1968), S. 19 ff.; vgl. auch die Darstellung bei *Küpper* (1997), S. 224 f.).

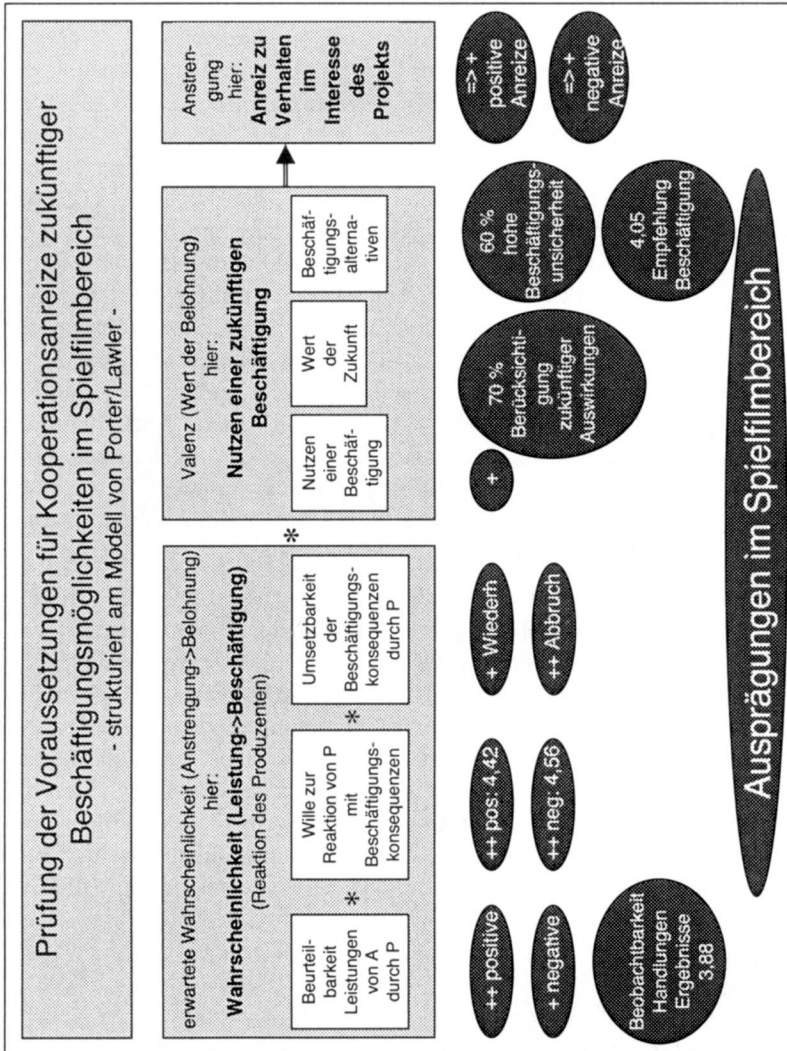


Abb. E-7: Prüfung der Wirkungsvoraussetzungen für Anreize aus einer Folgebeschäftigung im Spielfilmbereich

Dabei sind die Beobachtungs- und Beurteilungsmöglichkeiten negativer Leistungen geringer einzustufen als die positiver Leistungen.²³³ Dagegen scheint die Realisierung einer erneuten Zusammenarbeit in temporären Systemen schwieriger als deren Vermeidung. Insofern ist hinsichtlich der Reaktionsfähigkeit mit einer ähnlichen Anreizwirkung einer drohenden Verschlechterung der Beschäftigungsaussichten bei negativen Leistungen und einer möglichen Verbesserung bei positiven Leistungen zu rechnen.

Die Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit wird somit bei positiven Leistungen erhöht und bei negativen gesenkt. Es resultiert eine positive Differenz zwischen den bedingten Wahrscheinlichkeiten im Entscheidungskalkül.²³⁴ Damit besteht die Möglichkeit, daß aktuelle Vorteile aus einem opportunistischen Verhalten ausgeglichen werden. Im Vergleich zu einer verhaltensunabhängigen Wahrscheinlichkeit für eine erneute Zusammenarbeit steigt bei einem positiven Verhalten der individuelle Nutzen. Es resultieren Anreize zu einem kooperativen Verhalten.

Letztendlich ist für Verhaltensanreize die von den Projektbeteiligten erwartete Wahrscheinlichkeit für Beschäftigungskonsequenzen bei der Produktionsunternehmung entscheidend.²³⁵ Da die Erfüllung der Voraussetzungen hier direkt bei der Produktionsunternehmung geprüft wurde, könnten Abweichungen auftreten. Informationen über die Beurteilungsmöglichkeiten, den Reaktionswillen und die Umsetzungsfähigkeit der aktuellen Produktionsunternehmung können die Filmschaffenden aus vergangenen Arbeitserfahrungen, aktuellen Vertragsverhandlungen, in denen zum Beispiel bei positiven Leistungen zukünftige Beschäftigungen in Aussicht gestellt werden, oder Informationen Dritter entnehmen. Eine Signalfunktion kommt auch der Existenz von Mitarbeiterpools des Produzenten zu. Ein für die Produktionsunternehmung durch geschickte Informationspolitik möglicher Manipulationsspielraum scheint nur kurzfristig wirksam, da bei einer Nichtbestätigung die Erwartungen revidiert werden. Zusätzlich sinkt die Glaubwürdigkeit und es könnten umgekehrt Sanktionen ergriffen werden. Insgesamt ist somit von einem Wissen der Filmschaffenden über die zukünftigen Beschäftigungskonsequenzen ihrer aktuellen Leistungen auszugehen.

Da den zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten zugleich aufgrund der Beschäftigungsunsicherheit im allgemeinen ein positiver Wert zugewiesen wird²³⁶, kann mit Anreizen zu einem kooperativen Verhalten im aktuellen Projekt gerechnet werden, die von zukünftigen Beschäftigungskonsequen-

²³³ Vgl. Punkt E.II.1.a).

²³⁴ Vgl. Gleichung (3) bzw. (4), Punkt E.IV.2.a).

²³⁵ U.a. muß der Vertragspartner Kenntnis haben, welche Handlungen zu Sanktionen oder Belohnungen führen (vgl. *Schauenberg* (1991), S. 347).

²³⁶ Es gilt $Q_2 - P_2 > 0$ (vgl. Punkt E.IV.2.a)).

zen bei der aktuellen Produktionsunternehmung ausgehen. Durch positive Leistungen im aktuellen Projekt bzw. den Verzicht auf negative wird versucht, die zukünftige Beschäftigungssituation zu verbessern.

*c) Einfluß von zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten
bei der aktuellen Produktionsunternehmung
für ein kooperatives Verhalten*

Zur Überprüfung wird direkt nach der Anreizwirkung gefragt, die von zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung auf die Entscheidung zu einem heutigen kooperativen Verhalten ausgeht.

Die Aussage, daß sich Mitarbeiter im Interesse des Projekts verhalten, da sie sich für zukünftige Projekte empfehlen wollen, erhält mit einem Wert von 3,80 eine deutliche Zustimmung (vgl. Abb. E-8).²³⁷ Der absolute Wert ist hoch, da nach der Empfehlung für Folgeprojekte als alleinigem Auslöser für ein kooperatives Verhalten gefragt wurde. Im Vergleich zu alternativen Gründen zeigt sich einer der höchsten Werte.²³⁸ Insofern wird der Motivation, sich für folgende Filmprojekte zu empfehlen, ein wesentlicher Beitrag für die Entscheidung, sich im Interesse des Projekts zu verhalten, beigemessen. Die hohe Wirkung impliziert die Funktionsfähigkeit des zuvor beschriebenen Anreizmechanismus in seiner Gesamtheit. Ein kooperatives Verhalten wird als Weg angesehen, eine Folgebeschäftigung zu erhalten.

Für die Motivation, sich für Folgeprojekte zu empfehlen, wird der Befristung der Zusammenarbeit ein wesentlicher Beitrag beigemessen (4,03). Der positive Zusammenhang zwischen diesem Merkmal temporärer Systeme und den Anreizen aus einer Veränderung der Beschäftigungsaussichten wird durch eine positive Korrelation von 0,29* zwischen beiden Aussagen unterstützt.²³⁹

Da bei negativen Leistungen die individuelle Orientierung entgegengesetzt ist und unterschiedliche Voraussetzungen für Beschäftigungskonsequenzen erfüllt sein müssen, wurde zusätzlich nach den Anreizen gefragt, die von der Gefahr einer möglichen Verschlechterung der Beschäftigungsaussichten bei der aktuellen Produktionsunternehmung bei negativen Lei-

²³⁷ Hierbei wurde nicht explizit zwischen Projekten der aktuellen und anderer Produktionsunternehmen differenziert. Allerdings legt die Fragestellung eine Bezugnahme auf Projekte der aktuellen Produktionsunternehmung nahe, weshalb die Ergebnisse an dieser Stelle präsentiert werden.

²³⁸ Er ist vergleichbar mit der Bedeutung der Identifikation mit dem Projekt als Ursache für ein kooperatives Verhalten (3,73), der freiwilligen Entscheidung zur Mitarbeit (3,83) und einem kooperativen Verhalten in der Vergangenheit (3,85).

²³⁹ Vgl. auch Punkt E.IV.2.b)(1).

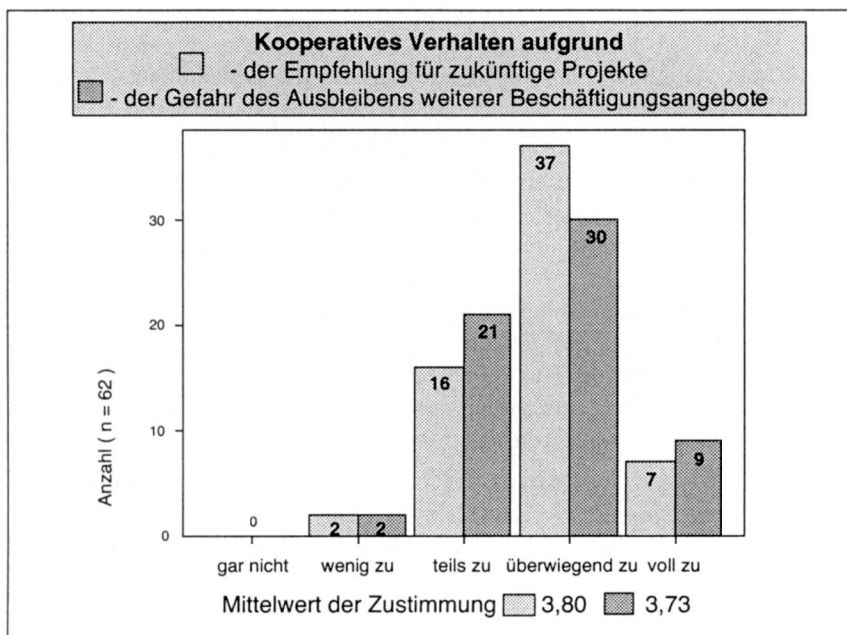


Abb. E-8: Anreize zu einem kooperativen Verhalten durch zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung

stungen ausgehen.²⁴⁰ Anknüpfend an den Grad der Erfüllung der Wirkungsvoraussetzungen wurde zuvor eine ähnliche Anreizwirkung gefolgert.²⁴¹ Mit einem Wert von 3,73 wird dem Einfluß auf ein Verhalten im Projektinteresse ähnlich deutlich zugestimmt (vgl. Abb. E-8). Insofern scheint von der Gefahr eines Verlusts von Beschäftigungsmöglichkeiten ein ebenso hoher Anreiz für die Entscheidung zu einem kooperativen Verhalten auszugehen wie von einer Verbesserung der Beschäftigungsaussichten. Gleichzeitig wird die Funktionsweise des negativen Anreizmechanismus unterstützt. U.a. besteht im Spielfilmbereich die Gefahr, daß nach negativen Leistungen weitere Beschäftigungsangebote ausbleiben.

Die festgestellten Anreize möglicher Folgebeschäftigungen für ein kooperatives Verhalten werden durch den mittleren Einfluß auf die Arbeitszufrie-

²⁴⁰ Zwischen dem Antwortverhalten in bezug auf die positive und die negative Begründung besteht ein deutlich positiver Zusammenhang von 0,62**. Er weist auf ähnliche Inhalte, jedoch keine Identität hin, was die vorgenommene Differenzierung stützt.

²⁴¹ Vgl. Punkt E.IV.2.b)(6).

denheit und -motivation der Filmschaffenden (3,2) bestätigt.²⁴² Allerdings haben sie sich im Vergleich zum Einfluß von Aspekten, die sich unmittelbar auf das aktuelle Filmprojekt beziehen, wie die Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten oder die Art der Aufgabe, als sekundär erwiesen.

Insgesamt betonen die Ergebnisse, daß für die Verhaltensentscheidungen weniger die ex ante Befristung der aktuellen Zusammenarbeit maßgeblich ist, sondern, ob eine über das Projekt hinausgehende gemeinsame Zusammenarbeit in der Zukunft als vorteilhaft und möglich angesehen wird. Falls dies verneint wird, fällt das Ende des Projekts mit dem der Beziehung zusammen. Aufgrund der fehlenden gemeinsamen Perspektive sind opportunistische Handlungen wahrscheinlicher, da keine gemeinsame Zukunft zu verlieren ist und zukünftige Sanktionen umgangen werden können. Umgekehrt bestehen im ersten Fall, um die erwarteten Vorteile zu realisieren, Anreize, sich durch positive Leistungen zu empfehlen.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, daß unter den Filmschaffenden mehrheitlich letztere Situation vorliegt. Dies zeigt auch die überwiegende Ablehnung der Aussage, daß infolge der ex ante bekannten Befristung der Zusammenarbeit ein Anreiz besteht, sich „nicht voll“ im Interesse des Projekts zu verhalten (1,52).²⁴³ Vielmehr entsteht aus der Befristung ein Anreiz, sich zu empfehlen. Dies kann vor allem mit ihrer Beschäftigungsunsicherheit begründet werden, die mit der Produktion im Rahmen temporärer Systeme einher geht.

3. Anreize infolge einer Veränderung der zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei anderen Produktionsunternehmen

a) Anreizwirkung einer Veränderung des Reputationskapitals

Neben den Auswirkungen zukünftiger Beschäftigungschancen beim aktuellen Auftraggeber legt der regelmäßige Wechsel der Filmschaffenden zwischen verschiedenen Produktionsunternehmen die Frage nahe, ob auch die zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei anderen „Arbeitgebern“ das Verhalten im aktuellen Projekt beeinflussen. Dies setzt wiederum voraus, daß sich die aktuellen Leistungen auf die zukünftigen Beschäftigungsaussichten bei anderen Produktionsunternehmen auswirken. In diesem Fall würde ein zusätzlicher Anreiz auftreten, der durch einen Nutzen begründet wird, welcher nicht vom aktuellen Projekt und dem aktu-

²⁴² Vgl. Punkt B.III.3.b).

²⁴³ Ebenso wird einem besonderen Anreiz zu einem opportunistischen Verhalten infolge der Befristung gegen Ende der Zusammenarbeit widersprochen (1,59).

ellen Vertragspartner (Produzent) ausgeht. Neben die zeitliche Ausdehnung des betrachteten Kontextes tritt eine systemische.

Die Möglichkeiten einer Beschäftigung eines Transaktionspartners bei dritten Produktionsunternehmungen hängen von seiner Reputation bei diesen ab. Unter Reputation kann allgemein eine Einschätzung verstanden werden, welche ein Akteur über einen anderen potentiellen Transaktionspartner hat. Insofern handelt es sich um ein Fremdurteil. Dieses fußt z.B. auf eigenen Informationen des Produzenten aus vergangenen gemeinsamen Projekten, Informationen von Dritten oder vom betreffenden Transaktionspartner selbst. Dabei kann die Reputation einer Person je nach betrachtetem Aspekt, wie z.B. Fähigkeiten oder Eigenschaften (u.a. Zuverlässigkeit), und Beurteilendem unterschiedlich ausfallen.²⁴⁴ Ein sich aus der Reputation bzw. den vorliegenden Informationen ergebender zukünftiger Nutzen bei Dritten (u.a. Beschäftigungsmöglichkeiten) wird als Reputationskapital bezeichnet.²⁴⁵

Im allgemeinen wird dem Reputationskapital eine Funktion im Hinblick auf die Sicherung der Zusammenarbeit zugeschrieben.²⁴⁶ Ein Anreiz zu einem kooperativen Verhalten besteht, wenn man bei einem negativen Verhalten Gefahr läuft, sein Reputationskapital zu verringern. Das Reputationskapital kann in dieser Hinsicht als Pfand angesehen werden, welches man in die Zusammenarbeit einbringt und aufs Spiel setzt.²⁴⁷ Allerdings können auch unabhängig von einem bereits bestehenden Reputationskapital Anreize von der möglichen Entstehung einer negativen Reputation ausgehen, durch die sich die Beschäftigungschancen im Vergleich zu anderen Transaktionspartnern in der Branche verschlechtern. Gleichermäßen setzt umgekehrt die Chance auf eine Erhöhung des Reputationskapitals Anreize unabhängig von

²⁴⁴ Die unterschiedliche Reputation der eigenen Person bei verschiedenen Dritten ist Folge deren unterschiedlicher Informationsstände bzw. -möglichkeiten.

²⁴⁵ Dies deckt sich weitgehend mit *Schrader* (1993), S. 247, wonach sich die Reputation auf die zukünftigen Interaktionen mit den relevanten Umwelten bezieht. In bezug auf die aktuelle Produktionsunternehmung bzw. Daten aus einer direkten Zusammenarbeit wird hier nicht von Reputationskapital gesprochen. Hierdurch soll der besondere Aspekt der Informationsübertragung innerhalb der Branche zwischen verschiedenen Produktionsunternehmungen betont werden. Zur identischen Unterscheidung vgl. z.B. *Ingram* (1996), S. 86; *Rößl* (1994), S. 117. Das gesamte Reputationskapital einer Person setzt sich aus den zukünftigen Vorteilen bei verschiedenen Produktionsunternehmungen zusammen. Deren Beiträge unterscheiden sich z.B. nach dem in ihren Projekten erzielbaren Nutzenüberschuß und ihren Auswahlkriterien.

²⁴⁶ Vgl. *Bierhoff* (1991), S. 29; *Klein/Leffler* (1981); *Shapiro* (1983); *Cremer* (1986); *Kreps* (1990). *Vogt* (1997), S. 129, 158 ff., spricht von einem Reputationsmechanismus, wobei er im Gegensatz zu hier die aktuelle Produktionsunternehmung einschließt.

²⁴⁷ Vgl. *Backhaus* (1992), S. 787; *Rößl* (1994), S. 117; *Klein/Leffler* (1981), S. 615–641; *Söllner* (1992), S. 109 ff., 120 ff.

einem bereits bestehenden.²⁴⁸ Für eine Anreizwirkung ist somit weniger die Höhe des bestehenden Reputationskapitals bei Dritten entscheidend als das Ausmaß seiner positiven bzw. negativen Veränderung infolge aktueller positiver bzw. negativer Leistungen.²⁴⁹

Anknüpfend an die zuvor untersuchten Anreize aus einer Veränderung der Beschäftigungsaussichten bei der aktuellen Produktionsunternehmung läßt gerade ein großes vorhandenes (unveränderliches) Reputationskapital den Wert der Beziehung zum aktuellen Produzenten sinken, womit die von ihm ausgehenden Anreize zu einem kooperativen Verhalten geringer ausfallen.²⁵⁰

Die Anreizwirkung zukünftiger Beschäftigungsmöglichkeiten bei Dritten kann im vorherigen Entscheidungskalkül (Punkt E.IV.2.a)) über die Alternativnutzen P_2 bzw. X_2 einbezogen werden, wenn es zu keiner weiteren Zusammenarbeit mit der aktuellen Produktionsunternehmung kommt. Diese werden als Summe der Nutzenerwartungswerte aus Beschäftigungen bei Dritten interpretiert, die sich je nach aktuell gezeigtem Verhalten unterscheiden.²⁵¹ Dazu wird die oben getroffene Annahme $P_2 = X_2$ aufgegeben, bei der die Alternativnutzen vom aktuellen Verhalten unabhängig waren bzw. immer eine gleichgerichtete Veränderung erfuhren. Insofern ist Gleichung (6) unter Punkt E.IV.2.a) relevant.

²⁴⁸ Allerdings könnten die Anreize, die von einem bestehenden Reputationskapital ausgehen, größer sein, wenn eine Zerstörung des guten Rufs leichter ist als dessen Aufbau. Dem steht jedoch der Befund entgegen, daß sich positive Informationen in der Filmbranche leichter verbreiten als negative (vgl. Punkt E.IV.3.b)(3).

²⁴⁹ Verhaltensanreize, die aus den mit dem Aufbau der Reputation verbundenen Kosten folgen, werden bei einer rationalen Kalkulation nicht weiter betrachtet. Sie stellen sunk costs dar, die für die Verhaltensentscheidung nicht mehr relevant sind. Allerdings ist davon auszugehen, daß in der Realität für diejenigen größere Anreize bestehen, ihr Reputationskapital nicht zu gefährden, deren Reputationsaufbau mehr Anstrengung erfordert hat oder bewußter betrieben wurde.

²⁵⁰ Bei Berücksichtigung aller Produktionsunternehmungen kommt es im Hinblick auf die Anreizwirkung, die von den Konsequenzen der aktuellen Produktionsunternehmung ausgehen, aufgrund von Wertinterdependenzen zu folgenden Effekten. Wenn man realistischerweise annimmt, daß bei einem negativen Verhalten die Beschäftigungschancen beim aktuellen Produzenten und bei Dritten sinken, dann wiegt der Verlust beim aktuellen Produzenten relativ schwer. Die Anreize zu einer Vermeidung eines Verlusts von Beschäftigungsmöglichkeiten beim aktuellen Produzenten nehmen zu. Bei einem positiven Verhalten steigen in beiden Fällen die Beschäftigungschancen. Dabei ist der Wert der Zuwächse beim aktuellen Produzenten jedoch relativ geringer, da auch die Alternativen steigen. Die Anreize, die von weiteren Beschäftigungsmöglichkeiten beim aktuellen Produzenten ausgehen, nehmen ab.

²⁵¹ Der Nutzenerwartungswert in bezug auf eine einzelne dritte Produktionsunternehmung berechnet sich aus der vom Verhalten in anderen Projekten abhängigen Wahrscheinlichkeit für eine Zusammenarbeit und dem dabei erzielbaren, möglicherweise veränderten Nutzen.

$$(6) \quad p(Z/K_1) \cdot [Q_2 - P_2] - p(Z/\bar{K}_1) \cdot [W_2 - X_2] + P_2 - X_2 > T_1 - R_1$$

Zum Vergleich ergab sich bei einer Gleichsetzung $P_2 = X_2$:

$$(3) \quad p(Z/K_1) \cdot [Q_2 - P_2] - p(Z/\bar{K}_1) \cdot [W_2 - P_2] > T_1 - R_1$$

Festzustellen ist, wie sich eine Veränderung des Reputationskapitals auf den (zukünftigen) Wert des kooperativen Verhaltens auswirkt. Hierzu werden die Unterschiede betrachtet. Eine Veränderung wirkt sich positiv auf das kooperative Verhalten aus, wenn gilt:

$$(7) \quad [P_2 - p(Z/\bar{K}_1) \cdot P_2] - [X_2 - p(Z/\bar{K}_1) \cdot X_2] > 0$$

Im Falle der Funktionsfähigkeit des Reputationsmechanismus würde ein kooperatives Verhalten im aktuellen Projekt auch den bei Dritten erzielbaren Nutzen P_2 steigern. Umgekehrt würde X_2 infolge eines nicht-kooperativen Verhaltens sinken. Solange für die Wahrscheinlichkeit $p(Z/\bar{K}_1) < 1$ gilt, steigt der Term in der ersten Klammer bei einer Erhöhung von P_2 . Umgekehrt sinkt der Term in der zweiten Klammer bei einer Verminderung des Reputationskapitals bei Dritten (X_2 sinkt), wenn $p(Z/\bar{K}_1) < 1$ gilt. Insofern steigt die Differenz, womit der Wert der Entscheidungsalternative „kooperatives Verhalten“ wächst, wenn sich das Reputationskapital entsprechend der gezeigten Leistungen verändert. Erst wenn trotz eines opportunistischen Verhaltens auf jeden Fall eine erneute Zusammenarbeit mit der aktuellen Produktionsunternehmung erfolgt ($p(Z/\bar{K}_1) = 1$), bleiben Veränderungen des Reputationskapitals ohne Auswirkung.

Die Veränderung des Reputationskapitals ist um so höher, je weitreichender sich Informationen über die aktuellen Leistungen in der Branche,²⁵² v. a. unter denjenigen, die auf das Zustandekommen einer Zusammenarbeit Einfluß haben, verbreiten, und je stärker diese mit reziproken Konsequenzen reagieren. Die Reaktion hängt u. a. von den bisherigen Informationen über den Transaktionspartner und die Zuverlässigkeit der neuen Informationen ab. Grundsätzliche Voraussetzung für die Verbreitung zuverlässiger Informationen und damit für eine Anreizwirkung ist erneut die ausreichende Beurteilbarkeit der Leistungen im aktuellen Projekt.²⁵³

Die Verbreitung von Informationen kommt der Frage gleich, welche Zahl von interessierten Dritten sich z. B. im Zuge der Personalauswahl über die

²⁵² Vgl. auch *Meyerson/Weick/Kramer* (1996), S. 171, 181.

²⁵³ Vgl. auch *Vögt* (1997), S. 129, 133 f. Der Reputationsmechanismus versagt in einer Shirking- bzw. Moral hazard-Situation. Ebenso betont *Vögt* die Funktionsfähigkeit, solange sich die Beurteilungsunsicherheiten der Leistungen in Grenzen halten (S. 136).

Leistungen in anderen Projekten informieren können. Somit wird das Informationsproblem innerhalb des Projekts um eines auf der Ebene der Branche ergänzt. Innerhalb der amerikanischen Filmbranche scheinen diesbezüglich gute Möglichkeiten vorzuliegen.²⁵⁴ Gleichzeitig erwähnen *Meyerson/Weick/Kramer* die Relevanz des Reputationsmechanismus in diesem Bereich.²⁵⁵ Im folgenden werden die Situation für die deutsche Filmbranche detailliert herausgearbeitet und mögliche Gründe für die festgestellte Ausprägung einzelner Wirkungsvoraussetzungen aufgedeckt.²⁵⁶

b) Prüfung der Wirkungsvoraussetzungen für Anreize im Spielfilmbereich

(1) Regelmäßiger Arbeitsplatzwechsel im Kontext temporärer Systeme als Multiplikator von Beschäftigungskonsequenzen

Von einzelnen Projekten anderer Produktionsunternehmen geht grundsätzlich ein ähnlich positiver Nutzen wie von denen des aktuellen Produzenten aus. Einzig sind geringere Vorteile zu erwarten, wenn noch nicht oder weniger oft zusammengearbeitet wurde.²⁵⁷ Allerdings ist das Verlust- bzw. Gewinnpotential grundsätzlich höher, da die Beschäftigungsmöglichkeiten mehrerer Produktionsunternehmen betrachtet werden. Bei der Bewertung muß berücksichtigt werden, daß sich die entgangenen oder hinzugewonnenen Beschäftigungsalternativen aufgrund der begrenzten Anzahl möglicher Projekte teilweise ausschließen. Somit sind die Verluste bzw. Gewinne nach oben beschränkt und können nicht einfach summiert werden.

Die Beschäftigungskonsequenzen sind um so größer, je weitreichender sich zuverlässige Informationen unter denjenigen, die auf die Teamauswahl Einfluß nehmen, verbreiten. Sofern in Filmprojekten die Produzenten selbst über die Besetzung entscheiden (z.B. über Regisseur oder Produktionsleiter), müssen Informationen aus Projekten anderer Produktionsunternehmen übermittelt worden sein (vgl. Abb. E-9). Dazu können z.B. bereits verpflichtete aktuelle Projektbeteiligte, persönliche Bekannte oder ehemalige Kollegen eines zu Beurteilenden gefragt werden oder von sich aus Informationen weitergeben.

Falls andere Projektbeteiligte (z.B. Produktionsleiter oder Regisseur) Mitarbeiter auswählen, besteht zusätzlich die Möglichkeit, daß diese in Projek-

²⁵⁴ Vgl. *Jones/deFillippi* (1996), S. 92.

²⁵⁵ Vgl. *Meyerson/Weick/Kramer* (1996), S. 171 f.

²⁵⁶ Dabei werden aufgrund der Ähnlichkeiten mit den Wirkungsvoraussetzungen für Anreize aus einer Folgebeschäftigung bei der aktuellen Produktionsunternehmung nur die Unterschiede behandelt.

²⁵⁷ Vgl. Punkt E.IV.2.b)(1).

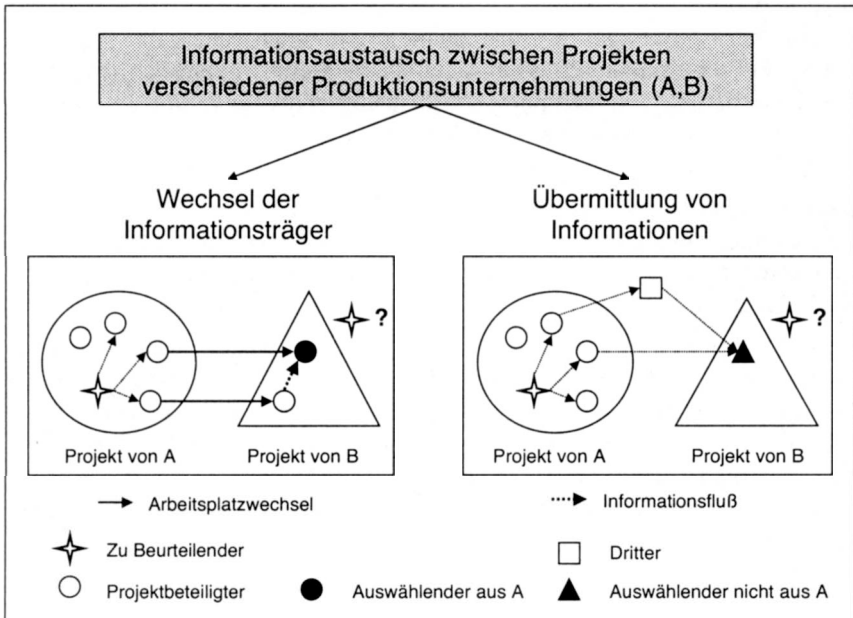


Abb. E-9: Alternative Wege der Informationsübermittlung in temporären Systemen

ten anderer Produktionsunternehmen mitgewirkt haben und die Leistungen der zu Beurteilenden selbst beobachten konnten. Zu einer Verbreitung von Informationen zwischen den Projekten verschiedener Produktionsunternehmen kommt es durch einen Arbeitsplatzwechsel von Informationsträgern (vgl. Abb. E-9)²⁵⁸

Aufgrund der weitreichenden Transparenz innerhalb von Spielfilmprojekten ist eine Vielzahl von Projektbeteiligten im Besitz von Informationen über die Leistungen einzelner Mitarbeiter.²⁵⁹ Zudem zeigt sich trotz Wiederholungen ein regelmäßiger Wechsel der Filmschaffenden zwischen Projekten verschiedener Produktionsunternehmen.²⁶⁰ Insofern kommt es nach Auflösung eines Filmprojekts zu einer Verstreuung der Mitarbeiter und mit ihnen ihrer Informationen auf eine Vielzahl von Projekten verschiedener Produk-

²⁵⁸ Sofern Informationen durch einen Wechsel anderer Projektbeteiligter in das aktuelle Projekt gelangen, müssen diese noch an die Entscheidungsträger übermittelt werden. So kann der Produzent von Projektbeteiligten Informationen erhalten, die mit dem zu Beurteilenden zusammengearbeitet haben.

²⁵⁹ Vgl. Punkt E.II.1.a).

²⁶⁰ Vgl. Punkt B.II.1.

tionsunternehmungen. Sofern die Informationsträger nicht selbst Entscheidungsträger sind, erfolgt regelmäßig eine Informationsweitergabe. Daraus resultiert ein Multiplikatoreffekt hinsichtlich der Beschäftigungskonsequenzen. Die Kurzfristigkeit der Filmprojekte bedeutet zudem eine höhere Wechselrate, was die Informationsverbreitung weiter beschleunigt.

Gleichermaßen besteht infolge der Projekttransparenz eine Vielzahl von Ansatzpunkten für eine Verbreitung oder Einholung (Übermittlung) von Informationen von den Entscheidungsträgern in Projekten anderer Produktionsunternehmungen. Insofern ist mit weiteren Beschäftigungskonsequenzen zu rechnen.

Durch den regelmäßigen Wechsel der Arbeitsbeziehungen kommt es neben der Verbreitung von Informationsträgern zu einem Anwachsen der Netzwerke von Bekannten, die den Informationsaustausch unterstützen. Insofern ist die temporäre Form der Zusammenarbeit im Spielfilmbereich zentrale Triebfeder für eine schnelle und weitreichende Informationsverbreitung innerhalb der Filmbranche und somit auch für weitreichende Beschäftigungskonsequenzen.

(2) Einfluß der Zuverlässigkeit von Informationen auf Auswahlentscheidungen und Rolle alternativer Wege der Informationsverbreitung

Neue Informationen verändern trotz einer Relativierung an bereits vorliegenden Informationen grundsätzlich die individuelle Gesamtreputation und somit die zukünftigen Beschäftigungschancen. Allerdings sind für Auswahlentscheidungen und damit Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation auch im Spielfilmbereich ausreichend zuverlässige Informationen über die Leistungen der Beteiligten Voraussetzung.²⁶¹ Insofern sind Informationen über Leistungen von Mitarbeitern um so weniger beschäftigungsrelevant und damit anreizwirksam, je unsicherer sie sind.

Da die Verbreitung von Informationen über die Leistungen von Mitarbeitern über ehemalige Projektbeteiligte führt,²⁶² begrenzen deren Beurteilungsmöglichkeiten bei der Zusammenarbeit die maximale Zuverlässigkeit der in der Branche umlaufenden Informationen. Die ausreichende Beurteilbarkeit der aktuellen Leistungen im Projekt ist somit auch für Anreize aus einer Veränderung des Reputationskapitals Voraussetzung. Wie gezeigt

²⁶¹ Vgl. Punkt B.III.2.

²⁶² Ausnahme ist die eigenständige Weitergabe von Informationen durch den zu Beurteilenden. Aufgrund der erhöhten Gefahr einer absichtlichen oder unbewußt verzerrten Darstellung, wird dies als weniger zuverlässig eingestuft und somit hier nur am Rande betrachtet.

wurde, sind innerhalb der Spielfilmprojekte für eine Vielzahl der Projektbeteiligten ausreichende Beurteilungsmöglichkeiten gegeben.²⁶³

Bei einer Verbreitung von Informationen innerhalb der Filmbranche durch einen Wechsel von Informationsträgern sind die Übermittlungsverluste zwischen den Projekten minimal.²⁶⁴ Die Entscheidungsträger verfügen selbst über Informationen. Es besteht kein Informationsbeschaffungsproblem. Insofern ist mit einer hohen Zuverlässigkeit der verbreiteten Informationen und somit uneingeschränkten Beschäftigungskonsequenzen in einer Vielzahl von Filmprojekten zu rechnen.

Dagegen kann es bei einer Übermittlung aufgrund des notwendigen Informationsaustauschs zwischen den Akteuren zu Übermittlungsverlusten kommen, womit die Unsicherheit der erhaltenen Informationen steigt. Dies könnte die Beschäftigungskonsequenzen der gezeigten Leistungen in anderen Projekten einschränken. Inwieweit im Spielfilmbereich die Beschaffung zuverlässiger Informationen auf dem Weg der Übermittlung möglich ist, wird im folgenden anhand einer empirischen Befragung herausgearbeitet.

(3) Möglichkeiten der Übermittlung zuverlässiger Informationen über Leistungen von Mitarbeitern anderer Filmprojekte

Bei der Übermittlung von Informationen kann eine vom Ort der Leistung, den aktuellen Projektmitarbeitern ausgehende eher emergente Verbreitung von Informationen,²⁶⁵ von einer im Bedarfsfall von den Auswählenden im neuen Projekt initiierten Verbreitung, unterschieden werden.²⁶⁶

Über eine emergente Verbreitung erhaltene Informationen sind nicht direkt auf die Bedürfnisse des Informationsempfängers gerichtet, eher unspezifisch, und es besteht größere Unsicherheit über den Weg der Informationsübermittlung. Insofern sind die Informationen tendenziell weniger zuverlässig.²⁶⁷ Aufgrund der bei Auswahlentscheidungen geforderten Zuverlässigkeit der Informationen ist nicht zu erwarten, daß emergent verbreitete

²⁶³ Vgl. Punkt E.II.1.a).

²⁶⁴ Die Zuverlässigkeit der Informationen könnte durch Vergessen oder die fehlerhafte Übermittlung innerhalb des Projekts beeinträchtigt sein.

²⁶⁵ So kann ein Produzent, der die Konsequenzen schlechter Leistungen eines Projektbeteiligten tragen mußte, dessen Beschäftigungskonsequenzen erhöhen, indem er negative Informationen z.B. an andere Produzenten aktiv weitergibt. Aufgrund der individuellen Betroffenheit von den negativen Leistungen ist allerdings, wie auch bei positiven Leistungen, mit einer verzerrten Darstellung zu rechnen. ,

²⁶⁶ Vgl. ähnlich *Gemünden* (1993), S. 847.

²⁶⁷ Der Begriff „Gerüchte“ kann die so erfahrenen Informationen bezeichnen. So wurde die Filmbranche von den Interviewpartnern als „für Gerüchte anfällig“ eingeschätzt (vgl. Interview L, R). Dies kann als ein Nachteil transparenter Branchen be-

Informationen eine große Rolle spielen. Zudem wird der Informationsstand bei wichtigen Entscheidungen, wie der hier beschäftigungsrelevanten Auswahlentscheidung, nicht dem Zufall überlassen.²⁶⁸ Ein „Versanden“ von Informationen über frühere Leistungen ist damit unwahrscheinlich. Insofern werden bei der Beurteilung v.a. von unbekannten potentiellen Mitarbeitern primär aktiv Informationen über ihre Leistungen eingeholt.²⁶⁹ Die von einem konkreten Projektbedarf unabhängige Sammlung von Informationen über persönlich nicht bekannte potentielle Mitarbeiter wird mit 2,69 entsprechend als verhältnismäßig niedrig beschrieben.²⁷⁰ Deshalb ist zur Beantwortung der Frage nach den von Beschäftigungsmöglichkeiten bei Dritten ausgehenden Verhaltensanreizen die Perspektive eines Informationsnachfragers einzunehmen.

Da für Veränderungen der individuellen Beschäftigungssituation vor allem positive und negative Leistungen, nicht aber durchschnittliche relevant sind, stehen die diesbezüglichen Informationsmöglichkeiten im Mittelpunkt. In bezug auf positive und negative Aspekte werden unterschiedliche Informationsmöglichkeiten erwartet. Um die Übermittlung von Informationen zu isolieren, wurde nach den Leistungen von Mitarbeitern in „fremden“ Spielfilmprojekten gefragt.²⁷¹ Damit wird der Fall ausgeschlossen, daß der Informationsnachfrager aufgrund einer eigenen Mitarbeit die Leistungen selbst beobachten konnte und somit bereits im Besitz der Informationen, also selbst Informationsträger ist.²⁷² Die Informationsmöglichkeiten ergeben

trachtet werden, da sich auch falsche Informationen, die ungehindert in Umlauf gesetzt werden können, weitreichend verbreiten.

²⁶⁸ Dies scheint ebenso der effizientere Weg, da Informationen nur im Bedarfsfall nachgefragt werden. In 15 von 28 empirischen Studien wurde ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Informationsnachfrage und der Entscheidungsqualität festgestellt (vgl. *Gemünden* (1993), S. 863). Die Nachfrage von Informationen ist z.B. für eine Steigerung des Innovationsgrads zentral (vgl. *Witte* (1988b), S. 239, 237).

²⁶⁹ Vgl. Interview P, L, R. Gleichfalls wurde von *Schrader* (1990), S. 18, die Dominanz eines nachfrageinitiierten überbetrieblichen Austauschs von technologischen Informationen festgestellt.

²⁷⁰ Darunter kennzeichnen 20 der 62 Befragten ihre Aktivitäten in bezug auf eine bedarfsunabhängige Sammlung von Informationen als „wenig“, 28 als „mäßig intensiv“ und 5 als „gar nicht“.

²⁷¹ Hier wird nicht unterschieden, ob man die zu Beurteilenden bereits kennt oder noch nicht.

²⁷² Der Fall, daß Informationen durch einen Wechsel der Informationsträger ins aktuelle Projekt gelangen, kann dadurch nicht vollständig ausgeschlossen werden. So könnte der Befragte von Mitarbeitern des Projekts Informationen einholen, die mit dem zu Beurteilenden zusammengearbeitet haben. Trotzdem erfolgt eine Übermittlung. Daneben könnte der zu Beurteilende selbst über seine ehemaligen Leistungen gefragt werden. Aufgrund der möglichen Verzerrungen scheint dies jedoch weniger zuverlässig.

sich aus der Summe aller zur Verfügung stehenden verschiedenen Informationskanäle.

In Übereinstimmung mit den Fragen zur Transparenz innerhalb des Spielfilmprojektes wurde gefragt, inwieweit es möglich ist, auf dem Weg der Übermittlung zuverlässige Informationen zu erhalten.²⁷³ Wenn sich ausreichend einfache Informationsmöglichkeiten zeigen, dann ist aufgrund der Zuverlässigkeit mit Beschäftigungskonsequenzen zu rechnen. Die Feststellung der Möglichkeiten scheint für eine Anreizwirkung erneut ausreichend.

Da die befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter maßgeblichen Einfluß auf die Teamauswahl haben und sie sich bei der Beantwortung auf ihre eigene Person als Informationsnachfrager beziehen sollten, kann davon ausgegangen werden, daß die sich ergebende Informationssituation der bei einer Auswahlentscheidung entspricht und somit die beschäftigungsrelevante darstellt. Um bei der Beantwortung den Effekt der sozialen Erwünschtheit einzudämmen, wurden die Befragten umgekehrt nach den Möglichkeiten der „Branche“ gefragt, sich über ihre Spielfilmprojekte zuverlässig zu informieren.²⁷⁴ Zum Vergleich wurden Informationsmöglichkeiten über andere Inhalte erhoben.

Erste Hinweise für die Informationsmöglichkeiten über Leistungen in anderen Projekten liefern die empirischen Ergebnisse hinsichtlich einer umfassenden Beurteilung persönlich nicht bekannter Personen.²⁷⁵ Als zentrale Quellen von übermittelten Informationen über die Leistungen in früheren Projekten wurden für die fachliche Qualität vor allem Spielfilme und für die Anstrengung oder das Teamverhalten primär Auskünfte Dritter festgestellt.²⁷⁶ Die Zuverlässigkeit personenbezogener Informationen im allgemeinen (u. a. Leistungen in anderen Projekten), die man über Auskünfte erhält, wurden mit 3,40 als mittel-hoch beschrieben, ihre Detailliertheit mit 3,22 als etwas niedriger. Im Hinblick auf den Aufwand der Informationsbeschaffung wurde die Schwierigkeit, zu Personen mit Informationen Kontakt aufzunehmen, mit 2,40 als mittel bis gering und die Zahl erfolgloser Anfragen als gering bezeichnet (2,17). Insbesondere die hohe Auskunftsbereitschaft von 3,71 sowie die Hilfsbereitschaft von 3,38 liefern Indizien für eine kooperative Informationskultur. Aufgrund dieser Ergebnisse wird erwartet,

²⁷³ Die vorgegebene Antwortskala gibt Hinweise auf den Aufwand, indem sie die Informationsmöglichkeiten mit „nicht möglich – kaum möglich – möglich – leicht möglich – sehr leicht möglich“ beschreibt (vgl. hierzu auch Punkt E.II.1.a)).

²⁷⁴ Hierin sind neben den Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleitern Filmschaffende in anderen Positionen erfaßt.

²⁷⁵ Vgl. Punkt D.II.3.b). Ebenso implizieren nicht bekannte Personen, daß der Auswählende keine direkten Informationen besitzt, womit eine Übermittlung von Informationen erfolgen muß.

²⁷⁶ Vgl. Punkt D.II.3.b)(2).

daß auch die Möglichkeiten, sich speziell über Leistungen einzelner Mitarbeiter in anderen Projekten zuverlässig informieren zu können, gegeben und mit relativ geringem Aufwand verbunden sind.

Bei einer gemeinsamen Betrachtung der Situation des Befragten und der der Branche zeigt sich, daß es in bezug auf verschiedenste Inhalte mindestens „möglich“ ist, sich über fremde Projekte zuverlässig zu informieren. Deutliche Unterschiede bestehen zwischen positiven und negativen Informationen. Die Möglichkeiten, über positive Leistungen in fremden Spielfilmprojekten zuverlässig Kenntnis zu erlangen, wird mit 3,60 zwischen „leicht möglich“ (32 von 62 für die Branche bzw. 25 von 61 für die Befragten) und „möglich“ (24 bzw. 25) eingeschätzt ($\sigma = 0,65$; vgl. Abb. E-10). Trotz der personenbezogenen Inhalte ist der Wert höher als derjenige in bezug auf technische und administrative Methoden und Neuerungen in anderen Projekten (3,39; $\sigma = 0,65$).

Dagegen liegen die Informationsmöglichkeiten über negative Leistungen deutlich niedriger bei 3,18 ($\sigma = 0,67$). Neben der grundsätzlich schlechteren Beobachtbarkeit negativen Verhaltens innerhalb des Projekts²⁷⁷ könnte ein weiterer Grund eine im Vergleich zu positiven Informationen weniger offene Weitergabe außerhalb des Projekts sein. Letzteres wird durch das in Interviews mit Herstellungs- und Produktionsleitern beschriebene Vorgehen bekräftigt, wonach negative Informationen über Mitarbeiter im allgemeinen nicht aus eigenen Stücken verbreitet werden, sondern nur bei konkreten Anfragen über die Person und dann nur in allgemeiner Form.²⁷⁸ Dagegen werden positive Informationen z.B. bei Empfehlungen aktiv verbreitet.

Trotzdem wird auch der Erwerb von Informationen über negative Leistungen in fremden Projekten durch die Branche (durch die Befragten) von 34 der 62 (33 der 61) Befragten als „möglich“ und sogar von 15 (19) als „leicht möglich“ beschrieben. Da die genutzten Informationskanäle die Möglichkeiten beeinflussen, könnte ein Grund für dieses Ergebnis der Rückgriff auf identische Informationskanäle (wie z.B. persönliche Beziehungen) sein. Dies liegt nahe, da die Informationsinhalte erst ex post bekannt werden. Der Zusammenhang wird durch eine deutliche positive Korrelation von 0,52** unterstützt.²⁷⁹

²⁷⁷ Vgl. Punkt E.II.1.a).

²⁷⁸ Vgl. Interview P.

²⁷⁹ Die Korrelation wurde auf Basis der Mittelwerte aus den Fragen für die Branche und für die Befragten berechnet. Eine hohe Korrelation von 0,71** zwischen den Informationsmöglichkeiten über Schwierigkeiten und über negative Leistungen kann neben identischen Informationskanälen als Hinweis darauf gewertet werden, daß ein Teil der Schwierigkeiten negative Leistungen sind. Ähnliches gilt für die Interpretation der Korrelation zwischen Neuerungen und positive Leistungen (0,57**).

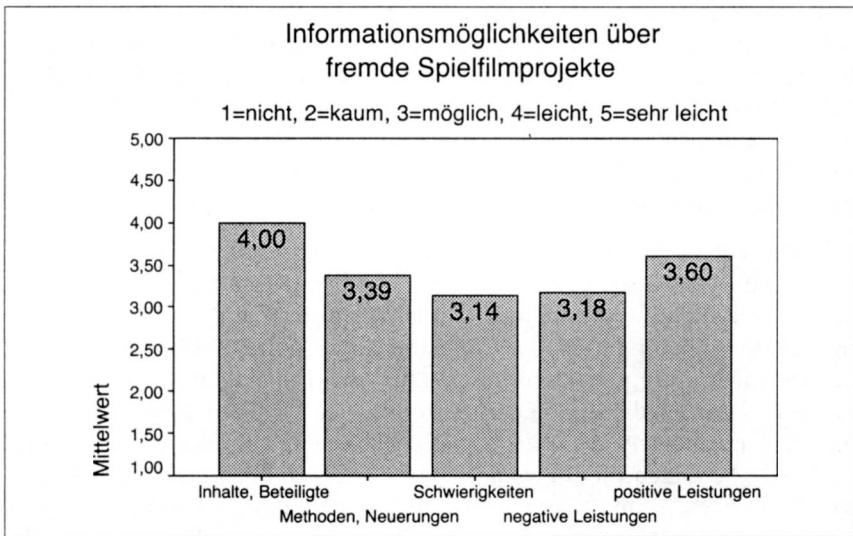


Abb. E-10: Informationsmöglichkeiten über verschiedene Inhalte fremder Spielfilmprojekte

Im detaillierten Antwortverhalten zeigt sich, daß der Befragte seine Möglichkeiten, sich über negative Leistungen in anderen Projekten zuverlässig zu informieren, mit 3,25 leicht höher einschätzt als umgekehrt die der Branche über negative Aspekte in seinen Projekten mit 3,12 ($\sigma = 0,75$ bzw. 0,77).²⁸⁰ Der Unterschied scheint allerdings zu gering, um andere Erklärungen als eine subjektiv höhere Einschätzung der eigenen Fähigkeiten oder eine Verbundenheit zum eigenen Projekt heranzuziehen.²⁸¹ Das Ergebnis für die Branche deutet darauf hin, daß sich auch andere außenstehende Personengruppen als die befragten Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter über die negativen Leistungen informieren können. Erneut können ähnliche Informationswege eine Erklärung sein. Die deutlich positive Korrelation von 0,57** stützt diese Vermutung.

Die Möglichkeiten, über positive Leistungen der Mitarbeiter Kenntnis zu erlangen, werden sogar als gleich eingeschätzt (3,60 für die Branche und

²⁸⁰ Ein identisches Bild ergibt sich mit 3,08 (Branche) bzw. 3,18 (Befragte) in bezug auf Schwierigkeiten bei der Produktion in fremden Projekten. Insofern scheint die Negativität zentraler Grund für das Antwortverhalten zu sein.

²⁸¹ Dies bestätigt sich insbesondere darin, daß die Produzenten, die die größte Verbundenheit zu den Projekten aufweisen, der Branche mit einem Wert von 2,84 deutlich geringere Informationsmöglichkeiten über negative Leistungen zugestehen als die Herstellungs- 3,13 oder Produktionsleiter 3,23.

3,58 für die Befragten).²⁸² Wiederum zeigt sich eine klare positive Korrelation von 0,61**.²⁸³ Auffällig ist die geringere Standardabweichung für die Branche mit 0,66 im Vergleich zu 0,78 für die Befragten. Insofern sind die individuellen Informationsmöglichkeiten der Befragten in der Stichprobe unterschiedlicher als deren Einschätzungen über die der Branche.²⁸⁴ Dies kann durch unterschiedliche individuelle Möglichkeiten (z.B. individuelle Erfahrung, Größe der Beziehungsnetzwerke) verursacht sein.

Nach den Möglichkeiten potentieller Vertragspartner außerhalb des Projekts, sich über Arbeitsergebnisse bzw. Handlungen einzelner Projektbeteiligter zuverlässig zu informieren, wurde zudem im Zusammenhang mit den Informationsmöglichkeiten für Projektbeteiligte gefragt. Da dies gleichermaßen einen Informationsaustausch über die Projektgrenzen hinweg beinhaltet, waren ähnliche Ergebnisse zu erwarten.²⁸⁵ Statt dessen ergibt sich mit 2,73 ein negativeres Bild. Ein Grund könnte die abweichende Frage nach dem Verhalten im allgemeinen sein, wogegen oben positive und negative Leistungen, somit extremere Ausprägungen betrachtet werden. Da sich auffällige bzw. interessante Inhalte grundsätzlich eher verbreiten, kann dies die besseren Informationsmöglichkeiten erklären.²⁸⁶ Immerhin werden die Informationsmöglichkeiten über die Arbeitsergebnisse (Handlungen) in 42 (41) von 62 (62) Fällen als mindestens „möglich“ und nur in 19 (19) Fällen als „kaum möglich“ gewertet.

Insgesamt weisen die empirischen Ergebnisse darauf hin, daß neben den Projektbeteiligten auch Personen, die nicht im Projekt mitwirken, auf jeden Fall die Möglichkeit besitzen, sich über die Leistungen der dortigen Mitarbeiter zuverlässig zu informieren. Dies wurde insbesondere für die befragte

²⁸² Ein identisches Bild ergibt sich mit 3,40 (Branche) bzw. 3,38 (Befragte) in bezug auf die Neuheiten und Methoden in fremden Projekten.

²⁸³ Die höchste Korrelation zwischen Branche und Befragten ergibt sich mit 0,73** in bezug auf die Filminhalte und Beteiligten (3,97 bzw. 4,03). Dies scheint plausibel, da diese Informationen v.a. aus den Spielfilmen (Bilder und Abspänne) hervorgehen, welche allen gleichermaßen über Kino, Video und TV zugänglich sind. Ähnliches gilt für die Medienberichterstattung über Filminhalte und Projektbeteiligte.

²⁸⁴ In Verbindung mit den nahezu identischen absoluten Werten kann dies als Hinweis auf die Repräsentativität der Stichprobe gewertet werden.

²⁸⁵ Der inhaltliche Zusammenhang zwischen den Informationsmöglichkeiten für Außenstehende hinsichtlich der Leistungen (Mittelwert aus Arbeitsergebnissen und Handlungen) im Projekt und denen für die Branche bzw. die Befragten über positive und negative Leistungen zeigt sich in den positiven Korrelationen zwischen 0,27* und 0,35**.

²⁸⁶ Daneben könnten die niedrigeren Werte Folge der im Zusammenhang mit den besseren Möglichkeiten der Beteiligten innerhalb des Projekts gestellten Frage sein. Dagegen ist der relative Bezug im anderen Fragenblock unterschiedliche Inhalte fremder Projekte (vgl. Fragebogen X. im Anhang A).

Gruppe der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter festgestellt.²⁸⁷ Da sie auf das Zustandekommen einer Zusammenarbeit maßgeblichen Einfluß haben, müssen die einzelnen Projektbeteiligten auch über den Weg der Informationsübermittlung mit Konsequenzen ihrer aktuellen Leistungen für ihre zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten rechnen.

Daneben bestehen keine Anhaltspunkte, daß andere Personen mit Auswahlkompetenzen, wie z.B. der Regisseur oder Kostümbildner, hinsichtlich der von ihnen zu besetzenden Positionen schlechtere Informationsmöglichkeiten besitzen. Vielmehr sind ebenfalls gute Möglichkeiten (z.B. Informationsnetzwerke) wahrscheinlich, da diese Voraussetzung für die Übernahme der Auswahlaufgaben sind. Insofern scheinen die Ergebnisse auf weitere Personen übertragbar, die in Spielfilmprojekten mit Auswahlprozessen betraut sind. Insofern ist die für die Beschäftigungsaussichten bzw. das Reputationskapital entscheidende Transparenz innerhalb der Filmbranche hoch.

(4) Wille zur reziproken Reaktion von dritten Produktionsunternehmungen auf Leistungen in anderen Projekten

Da die Produktionsunternehmungen voneinander unabhängig sind, stellt sich die Frage, inwieweit eine Reaktion eines außenstehenden Produzenten auf Informationen über die gezeigten Leistungen in anderen Projekten erfolgt, und ob diese zur Zielerfüllung der aktuellen Produktionsunternehmung beiträgt. Dies ist nicht der Fall, wenn der Filmschaffende erwartet, daß andere Produzenten bzw. Auswählende Leistungen, die vom aktuellen Produzenten als negativ eingeschätzt werden, neutral oder sogar positiv bewerten.

Entsprechend zu den Reaktionen des Teams²⁸⁸ sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Reaktion der anderen Produzenten im Sinne der aktuellen Produktionsunternehmung, je unterschiedlicher ihre Ziele sind. Aufgrund der Unabhängigkeit der einzelnen Produktionsunternehmungen sind abweichende Ziele und Beurteilungskriterien zu erwarten.²⁸⁹ Allerdings besteht infolge ihrer Zugehörigkeit zum gleichen Berufszweig und aufgrund in

²⁸⁷ Zwischen den verschiedenen Berufen treten bei den Möglichkeiten, sich über negative Leistungen zu informieren, keine wesentlichen Unterschiede auf ($< 0,1$). In bezug auf positive Leistungen schätzen die Produzenten mit 3,78 ihre Möglichkeiten besser ein als die Producer 3,60, Herstellungs- 3,47 und Produktionsleiter 3,45.

²⁸⁸ Vgl. Punkt E.III.2.b).

²⁸⁹ Dies macht ebenso einen Einfluß des aktuellen Produzenten auf andere Produzenten, der sie zu einer Reaktion veranlaßt, unwahrscheinlich.

der Filmbranche allgemein anerkannter Qualitätskriterien (z. B. Teamfähigkeit²⁹⁰) auch eine deutliche Übereinstimmung.²⁹¹

Grundsätzlich sind alle Produktionsunternehmungen bestrebt, möglichst gute Vertragspartner auszuwählen, um ihre Projektrisiken zu verringern und ihre Chancen zu erhöhen. Insofern werden sie eine Zusammenarbeit mit Filmschaffenden, über die ihnen negative Informationen aus anderen Projekten vorliegen, vermeiden und mit solchen, über die ihnen positive Leistungen bekannt sind, eine Zusammenarbeit anstreben. Daran wird deutlich, daß der Wille außenstehender Produzenten zu einer reziproken Reaktion im Sinne des aktuellen Produzenten primär Folge ihres Eigeninteresses ist und weniger Ausdruck der Solidarität mit einem geschädigten Kollegen. Allerdings scheint eine etwas schwächere Reaktion als die des aktuellen Produzenten wahrscheinlich, da sie von den Konsequenzen selbst nicht betroffen sind.

Für den Fall, daß die Auswahlentscheidungen bei den anderen Produktionsunternehmungen delegiert sind, sei auf die zuvor genannten Gründe verwiesen, warum sich auch die Auswählenden im künstlerischen Bereich in ihrem Interesse verhalten.²⁹² Hierbei kann infolge des regelmäßigen Wechsels der Fall auftreten, daß der Entscheidungsträger mit dem zu Beurteilenden im betrachteten Projekt selbst zusammengearbeitet hat und von dessen negativen oder positiven Leistungen betroffen war. Insofern ist mit einer stärkeren Reaktion zu rechnen. Darüber hinaus besteht kein Informationsproblem. Bei den Möglichkeiten zur Umsetzung des Willens sind keine prinzipiellen Unterschiede zwischen dem aktuellen und anderen Produzenten erkennbar. Die Möglichkeiten der anderen Produzenten zu einer Zusammenarbeit können jedoch im Vergleich zum aktuellen Produzenten aufgrund dessen Kontakt etwas schlechter sein. Hingegen scheint eine Vermeidung der Zusammenarbeit durch Dritte noch leichter.

Insofern sind bei vorhandenen Informationen von den Entscheidungsträgern in Projekten anderer Produktionsunternehmungen zu weiten Teilen Reaktionen zu erwarten, die ähnlich zu denen des aktuellen Produzenten ausfallen. Somit gehen auch von zukünftigen Beschäftigungskonsequenzen bei anderen Produktionsunternehmungen Anreize zu einem Verhalten im Interesse des aktuellen Produzenten aus.

²⁹⁰ Vgl. die Bedeutung der Auswahlkriterien unter Punkt B.III.2.

²⁹¹ Aufgrund der Zugehörigkeit zum gleichen Berufszweig ist die Übereinstimmung der Ziele von Produzenten möglicherweise größer als die zwischen Produzent und v. a. künstlerischen Teammitgliedern. Allerdings kann auch letztere aufgrund der aktuellen freiwilligen Zusammenarbeit größer sein.

²⁹² Vgl. Punkt E.III.2.b).

c) Anreize durch Veränderung der Beschäftigungsmöglichkeiten bei anderen Produktionsunternehmen und Vergleich zur aktuellen

Die vorherige Analyse der Wirkungsvoraussetzungen für Anreize aus einer Veränderung des Reputationskapitals im Spielfilmbereich hat gezeigt, daß sich eine Vielzahl von Entscheidungsträgern in Projekten verschiedener Produktionsunternehmen zuverlässig über die Leistungen einzelner Mitarbeiter in anderen Projekten informieren kann und parallele Reaktionen zu denen des aktuellen Produzenten zeigt. Damit steigt für den einzelnen Filmschaffenden das mit seinen aus Sicht des aktuellen Produzenten beurteilten Leistungen verbundene Gewinn- bzw. Verlustpotential. Es ist mit zusätzlichen Anreizen zu einem Verhalten im Interesse des aktuellen Produzenten zu rechnen.

Zur Überprüfung wird direkt nach einem kooperativen Verhalten von Filmschaffenden gefragt, da die Gefahr besteht, daß sich bei einem Verhalten gegen die Interessen des Projekts ihre allgemeinen Beschäftigungschancen in der Branche reduzieren. Mit einem Wert von 3,32 ergibt sich eine „teilweise“ bis „überwiegende“ Zustimmung (vgl. Abb. E-11). Darunter stimmen ca. 40% der Befragten mindestens „überwiegend“ zu. Abgelehnt wird der Zusammenhang von keinem der Befragten. Somit wirken sich zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten bei Dritten auf die aktuellen Verhaltensentscheidungen aus. Im Vergleich ist der Einfluß einer negativen Veränderung des Reputationskapitals etwas geringer als der von sozialen Bindungen (3,46) oder der Bezahlung (3,54), jedoch deutlich höher als der von einem möglichen Verlust der Investitionen in die Beziehung bei einem Abbruch (2,98).

Ein deutlicher Unterschied besteht zwischen den negativen Anreizen infolge einer Verschlechterung der Beschäftigungsmöglichkeiten im allgemeinen (3,32) und der beim aktuellen Produzenten (3,83).²⁹³ Zentraler Grund für diese Differenz scheinen die schlechteren Informationsmöglichkeiten außenstehender Produktionsunternehmen.²⁹⁴ Die Informationsmöglichkeiten für die aktuellen Produktionsleiter bzw. Produktionsunternehmen über die Leistungen²⁹⁵ der Mitarbeiter wurden mit durchschnittlich 3,88 als

²⁹³ Die positive Korrelation von 0,41** weist auf die Ähnlichkeiten zwischen beiden Anreizmechanismen, gleichzeitig jedoch auf bestehende Unterschiede hin.

²⁹⁴ Dies wird durch die positive Korrelation des obigen Zusammenhangs mit den Informationsmöglichkeiten Außenstehender über negative Leistungen von 0,22* gestützt.

²⁹⁵ Innerhalb des Projekts wurde nicht nach Informationen über positive und solchen über negative Leistungen unterschieden. Es wurde allein nach den Möglichkeiten gefragt, sich zuverlässig über die Handlungen bzw. Arbeitsergebnisse zu informieren (vgl. Punkt E.II.1.a)).

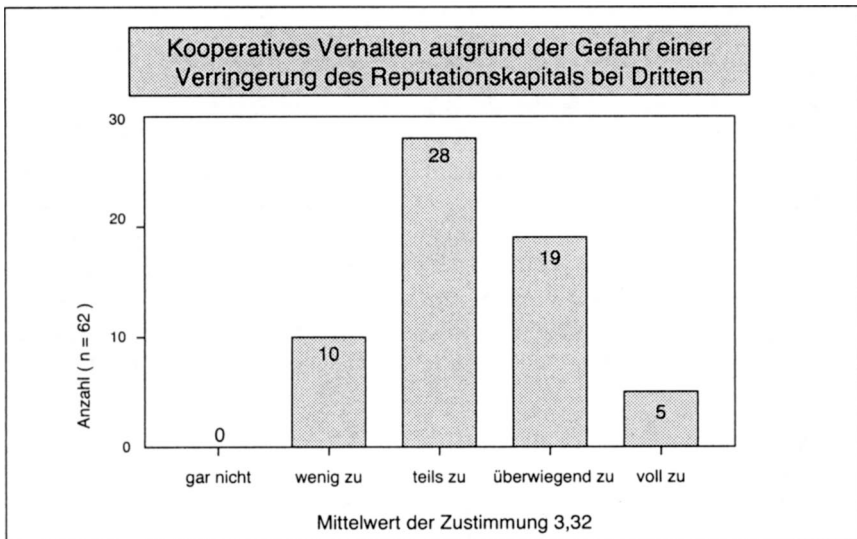


Abb. E-11: Anreize einer Verringerung des Reputationskapitals für ein kooperatives Verhalten

„leicht“ beschrieben, wogegen die von außenstehenden potentiellen Vertragspartnern mit 2,73 deutlich niedriger als „möglich“ gekennzeichnet wurden. Die Möglichkeiten in bezug auf die auffälligeren negativen Leistungen für Außenstehende zeigen mit 3,18 zwar eine leicht verbesserte Situation, jedoch noch immer einen deutlichen Unterschied. Dieser erklärt teilweise die unterschiedliche Anreizwirkung. Das im Vergleich zu einer einzelnen Produktionsunternehmung potentiell höhere Sanktionspotential der gesamten Branche ist sekundär, da die Reaktionen von den jeweiligen Informationsmöglichkeiten abhängen.²⁹⁶

Allerdings bestehen über positive Leistungen für Dritte wesentlich bessere Informationsmöglichkeiten (3,60). Dies läßt eine weitreichendere Verbesserung zukünftiger Beschäftigungschancen bei Dritten im Falle positiver Leistungen und somit stärkere positive Verhaltensanreize des systemischen Umfelds erwarten. Das hier in bezug auf negative Leistungen festgestellte Niveau stellt ein Minimum dar. Aufgrund der asymmetrischen Verbreitung der Art der Informationen ist ceteris paribus mit geringeren Anreizen zu rechnen, negative Leistungen zu vermeiden als positive Leistungen zu zeigen. Die analytischen und empirischen Ergebnisse zeigen

²⁹⁶ Vgl. hierzu Punkt E.IV.3.b)(3).

die Relevanz von zukünftigen Veränderungen des Reputationskapitals bzw. der zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei Dritten für die aktuellen Verhaltensentscheidungen im Spielfilmbereich. Es bestehen Verhaltensanreize.

Die Problematik temporärer Systeme, daß die gemeinsame Zukunft mit dem aktuellen Vertragspartner (Produzent) begrenzt ist bzw. im Falle eines opportunistischen Verhaltens durch einen Wechsel Sanktionen umgangen werden können, wird durch den funktionsfähigen Reputationsmechanismus teilweise gelöst. Infolge der Informationsverbreitung innerhalb der Filmbranche muß auch bei anderen Produzenten mit Beschäftigungskonsequenzen gerechnet werden. Sanktionen können nicht mehr verhindert werden.²⁹⁷ Im Extremfall führt dies zu einem Ausscheiden aus der Branche.²⁹⁸ So vermutet einer der Interviewpartner, daß nach einem festgestellten opportunistischen Verhalten bestenfalls noch zwei bis drei Mal eine Verpflichtung innerhalb des Spielfilmbereichs erfolgt.²⁹⁹

d) Komplementarität zwischen Merkmalen des Spielfilmbereichs und den Voraussetzungen des Reputationsmechanismus

Zuletzt sei die Komplementarität zwischen den Merkmalen des Spielfilmbereichs und den Wirkungsvoraussetzungen für Anreize aus einer Veränderung des Reputationskapitals (Nutzen aus Beschäftigungen, Beurteilbarkeit der Leistungen, Verbreitung von Informationen) hervorgehoben (vgl. Abb. E-12).

Die Kurzfristigkeit und Befristung der Arbeitsbeziehungen führt tendenziell zu einer größeren Beschäftigungsunsicherheit und damit einem größeren Nutzen zukünftiger Beschäftigungsmöglichkeiten. Die grundsätzliche Beurteilbarkeit der Leistungen durch eine Vielzahl von Projektbeteiligten wird u.a. durch den intensiven Kontakt bei der Zusammenarbeit gefördert. Gleichzeitig unterstützen der regelmäßige Wechsel und seine Häufigkeit die Verbreitung von Informationen innerhalb der Branche, woraus eine Hebelwirkung für das Ausmaß der Beschäftigungskonsequenzen resultiert. Zudem wird die Informationsverbreitung im Spielfilmbereich durch eine kooperative Informationskultur erleichtert.³⁰⁰

²⁹⁷ Ebenso ist das zuvor beschriebene Problem, wobei sich durch einen Wechsel von Informationsträgern der zukünftige Informationsstand des aktuellen Produzenten verschlechtert, weniger bedeutend.

²⁹⁸ Durch die Transparenz ähnelt die Situation zunehmend einem iterativen unendlichen Spiel, bei dem auch bei einem Gefangenendilemma ein kooperatives Verhalten resultieren kann.

²⁹⁹ Vgl. Interview R.

³⁰⁰ Vgl. Punkt D.II.3.b)(3).

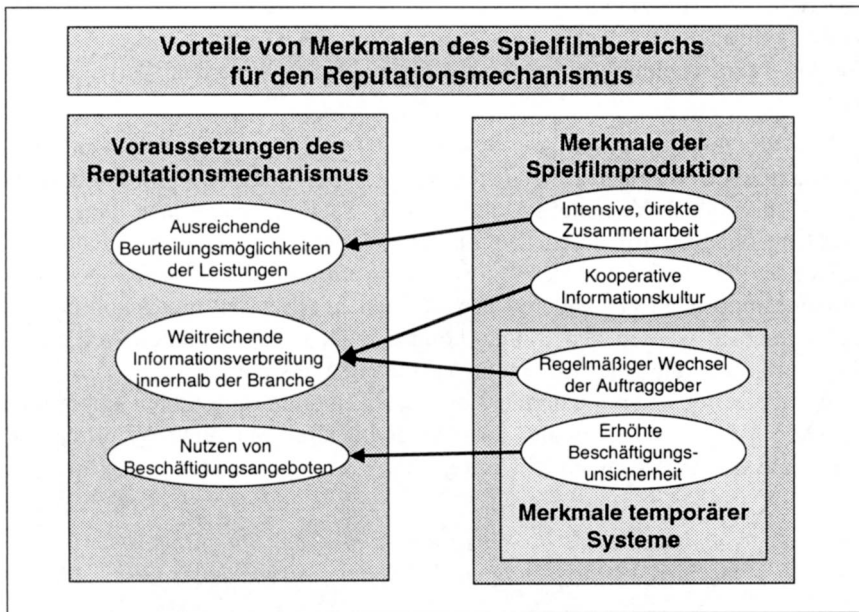


Abb. E-12: Vorteile von Merkmalen des Spielfilmbereichs für den Reputationsmechanismus

Insofern fördern gerade die Merkmale der temporären Form der Zusammenarbeit (Befristung, Wechsel) die Anreizwirkungen, die vom systemischen Umfeld ausgehen, indem sie die strukturellen Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit des Reputationsmechanismus mit sich bringen. Damit schaffen temporäre Systeme selbst einen Ausgleich für die mit ihnen aufgrund der begrenzten gemeinsamen Vergangenheit und Zukunft in den Vertragsbeziehungen verbundene Erhöhung der Kooperationsproblematik. Die eingeschränkten Sanktionen und Belohnungen des aktuellen Produzenten werden durch die von dritten Produzenten substituiert.

Hinsichtlich einer Übertragung der temporären Form der Zusammenarbeit auf andere Bereiche muß jedoch berücksichtigt werden, daß für die Funktionsfähigkeit ebenso Merkmale Voraussetzung sind, die der temporäre Kontext nicht zwangsläufig beisteuert. So unterstützt der Spielfilmbereich durch die intensive Zusammenarbeit, die guten Informationsmöglichkeiten innerhalb der Projekte und eine kooperative Informationskultur die Wirksamkeit. In Branchen, wo dies nicht gegeben ist, versagt der Reputationsmechanismus und es muß auf alternative Kooperationsmaßnahmen zurückgegriffen werden.

F. Vergleich von Kooperationsmaßnahmen und Bedeutung spezifischer Merkmale des Spielfilmbereichs

I. Vergleich der Gründe für ein kooperatives Verhalten in Spielfilmprojekten

Hinsichtlich der leistungskontrollbasierten Kooperationsmaßnahmen wurden für die verschiedenen an Spielfilmprojekten beteiligten Gruppen gute Informations- und ausreichende Beurteilungsmöglichkeiten über die Leistungen von Mitarbeitern empirisch festgestellt. Es zeigt sich ein hohes tatsächliches Kontrollniveau der Produktionsunternehmung. Somit sind Reaktionen auf die Leistungen zu erwarten, woraus Verhaltensanreize für die Filmschaffenden resultieren. Zudem wird die einleitende Hypothese gestützt, daß in temporären Systemen Kontrollen eine hohe Bedeutung einnehmen, da u. a. die persönlichen Bindungen und Vertrauensbeziehungen infolge der begrenzten gemeinsamen Vergangenheit weniger stark sind.

Gefragt wurde nach einem Verhalten der Projektbeteiligten im Interesse der risikotragenden Produktionsunternehmung (bzw. Produzent, Projekt). Bei isolierter Betrachtung der Vertragsbeziehungen zwischen Produzent und Filmschaffenden in einem spezifischen Spielfilmprojekt setzt die übliche arbeitszeitbezogene Entlohnung keine Anreize zu Qualität und schneller Arbeit. Trotzdem wurden Anreize zu einem kooperativen Verhalten festgestellt, die von der Bezahlung ausgehen (vgl. Abb. F-1). Eine rationale Erklärung liefert die Möglichkeit der nachträglichen Anpassung der Bezahlung an die Leistungen in Verbindung mit ihrer relativen Höhe und anfallenden Opportunitätskosten. Zudem hat die Bezahlung für die Arbeitszufriedenheit und -motivation der Filmschaffenden eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung, was auf die höhere Beschäftigungsunsicherheit in einem Kontext temporärer Systeme zurückgeführt werden kann.

Vertragsstrafen des Produzenten scheinen in den Beziehungen zu den Mitarbeitern der Produktion von Spielfilmen eher die Ausnahme zu sein. Als Gründe werden die verbleibenden Beurteilungsunsicherheiten v. a. bei künstlerischen Leistungen, negative Auswirkungen auf die in Spielfilmprojekten wichtige Arbeitsatmosphäre und die begrenzte Tragfähigkeit möglicher Konsequenzen durch die Filmschaffenden herausgearbeitet. Die Verhaltensanreize aus einem möglichen Verlust der Investitionen in die Beziehung sind relativ gering. Dies weist auf geringe Austrittsbarrieren hin, was

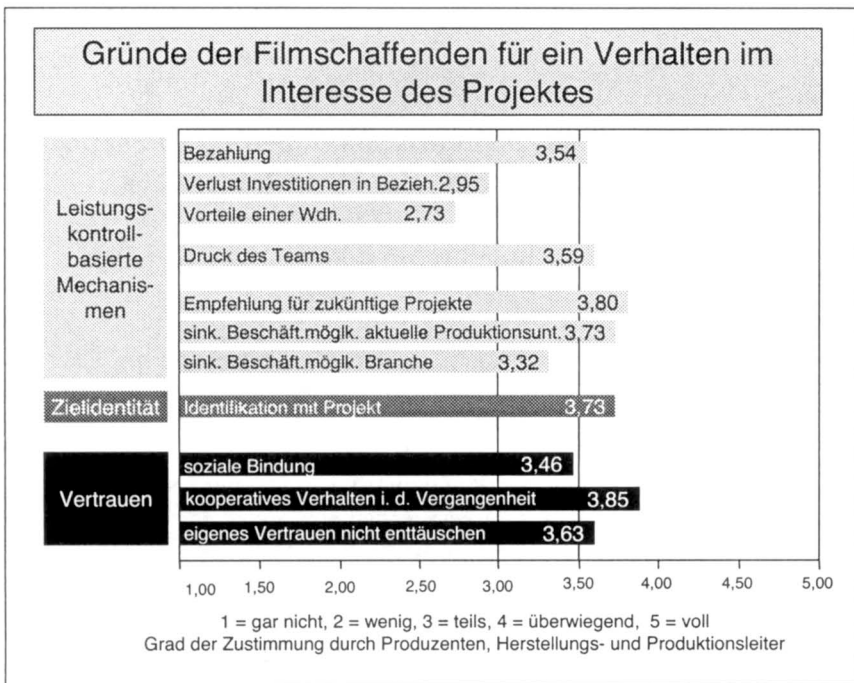


Abb. F-1: Vergleich der Gründe für ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden aus Sicht der Produzenten, Herstellungs- und Produktionsleiter

den für temporäre Systeme typischen regelmäßigen Wechsel der Transaktionspartner unterstützt. Insgesamt scheinen die leistungskontrollbasierten Kooperationsmaßnahmen, welche sich allein auf das aktuelle Projekt und den Produzenten beziehen, das festgestellte kooperative Verhalten der meisten Filmschaffenden nur zu geringen Teilen erklären zu können.

Innerhalb eines Spielfilmprojekts gehen für die einzelnen Projektbeteiligten weitere Anreize zu einem kooperativen Verhalten von den Reaktionen der Kollegen bzw. dem Filmteam aus. Ihre Anreizwirkung ist dem der Bezahlung vergleichbar (vgl. Abb. F-1 „Druck des Teams“). Mit dem möglichen Entzug von Anerkennung und sozialem Kontakt werden zwei Motive der Filmschaffenden berührt, die für ihre Arbeitszufriedenheit bzw. -motivation zentral sind. Grund ist v. a. die intensive Zusammenarbeit in Spielfilmprojekten. Insofern wird durch das Filmteam ein Teil der durch die Teamarbeit bzw. die damit verbundenen Beurteilungsunsicherheiten verminderten Verhaltensanreize des Produzenten substituiert. Zudem werden andere Motive angesprochen als durch die Sanktionen des Produzenten, die Beur-

teilungsmöglichkeiten sind aufgrund der räumlichen sowie fachlichen Nähe besser und die Reaktionen erfolgen unmittelbar und damit schneller. Aufgrund der relativ hohen Übereinstimmung mit den Projektzielen und infolge von Abhängigkeiten sind die Reaktionen des Teams im Interesse des Produzenten. Alle bisher angeführten Maßnahmen wirken auch in reinen temporären Systemen, bei einer erstmaligen Zusammenarbeit und bei Sicherheit darüber, daß keine weitere Zusammenarbeit erfolgt.

Deutlich höhere Anreize zu einem kooperativen Verhalten gehen in Spielfilmprojekten von Veränderungen der zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei der aktuellen Produktionsunternehmung aus. Ihr Wert liegt in der erhöhten Beschäftigungsunsicherheit der Filmschaffenden begründet. Die im temporären Kontext aufgrund der ex ante begrenzten gemeinsamen Zukunft beschränkten Sanktionsmöglichkeiten durch Folgebeschäftigungen sind trotzdem ausreichend. Eine Reaktion der Produzenten ist vor allem infolge der hohen Transparenz innerhalb von Spielfilmprojekten und der angestrebten Vermeidung von Risiken bzw. Erhöhung seiner Erfolgsaussichten in zukünftigen Projekten wahrscheinlich.

Daneben haben sich auch Anreize zu einem Verhalten der Filmschaffenden im Interesse des aktuellen Produzenten gezeigt, die von einer Veränderung ihres Reputationskapitals bzw. ihrer zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten bei anderen Produktionsunternehmungen ausgehen. Das niedrigere Niveau kann durch die verringerten Informationsmöglichkeiten Projektexterner erklärt werden. Trotzdem ist die Transparenz innerhalb der Filmbranche so hoch, daß die Gefahr bzw. Chance besteht, daß sich gleichzeitig die Beschäftigungsaussichten bei anderen Produzenten verringern bzw. erhöhen. Hinsichtlich der Konsequenzen des aktuellen Verhaltens kommt es zu einem Multiplikatoreffekt. Zudem werden, falls keine weitere Zusammenarbeit mit dem aktuellen Produzenten erwartet wird, seine ausbleibenden Verhaltensanreize durch Verhaltensanreize anderer Produzenten substituiert. Sanktionen können nicht umgangen werden. Ebenso führen gute Leistungen zu Vorteilen bei Dritten. Dies unterstützt den mit temporären Systemen einhergehenden regelmäßigen Wechsel der Vertrags- und Arbeitsbeziehungen.

Insgesamt stützen die Ergebnisse zu den leistungskontrollbasierten Kooperationsmaßnahmen die Hypothese, daß im temporären Kontext von Spielfilmprojekten das systemische (Kollegen im Projekt, andere Produzenten) und dynamische (hier zukünftige Projekte) Umfeld der Vertragsbeziehungen zwischen Produzent und Filmschaffenden für die Realisierung eines kooperativen Verhaltens eine zentrale Rolle einnehmen. Die Reaktionen der Teams und der Produzenten hinsichtlich der Folgebeschäftigungen haben zudem den Vorteil, daß die Umsetzung der Konsequenzen einseitig erfolgen

kann, somit subjektive Kriterien ausreichen und von einer vergangenen Zusammenarbeit unabhängig wirken.

Daneben hat sich die Zielübereinstimmung bzw. die Identifikation mit dem Projekt als wesentlicher Grund für ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden gezeigt. Der Einfluß ist dem einer Veränderung zukünftiger Beschäftigungsmöglichkeiten beim aktuellen Produzenten vergleichbar (vgl. Abb. F-1). Die festgestellten geringen Zieldivergenzen zwischen den Projektbeteiligten und dem Projekt stützen dieses Ergebnis. Für die Zielübereinstimmung in Spielfilmprojekten scheinen primär Selektions- und weniger Sozialisationsprozesse zwischen den Transaktionspartnern verantwortlich. Der wesentliche Vorteil von Selektionsprozessen ist die fehlende Notwendigkeit einer Veränderung individueller Ziele. Damit werden individuelle Investitionen vermieden, die angesichts des überdurchschnittlichen Individualismus der Filmschaffenden zudem erhöht sind. Die Übereinstimmung kann schnell hergestellt werden und besteht von Beginn des Projekts an. Die dazu notwendigen guten Informationsmöglichkeiten sind durch die wiederholten Beziehungen im Spielfilmbereich und die empirisch nachgewiesenen relativ guten Möglichkeiten, sich über unbekannte potentielle Transaktionspartner zu informieren, gegeben. Daneben liegt eine gewisse Sozialisation trotz kurzer Dauer der Projekte und regelmäßigem Wechsel der Transaktionspartner durch die intensive und wiederholte Zusammenarbeit im Spielfilmbereich vor.

Die Analyse zeigt somit eine Reihe von Gründen, die für ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden sprechen. Sie liefern Erklärungen für den festgestellten hohen Anteil von kooperativen Filmschaffenden in Spielfilmprojekten und die Überwindung des zu Beginn für temporäre Systeme formulierten Kooperationsdilemmas.

Für das kooperative Verhalten der Filmschaffenden sind sowohl eine deutliche Zielübereinstimmung als auch Anreize infolge von erwarteten Reaktionen verschiedenster Gruppen auf die eigenen Leistungen verantwortlich. Insofern spricht im temporären Kontext der Spielfilmproduktion eine Reihe von rationalen Überlegungen für ein kooperatives Verhalten. Ein vereinfachender Rückgriff auf ein „Vertrauen“ scheint zunächst nicht notwendig. Vielmehr zeigt sich in Spielfilmprojekten eine mittlere bis hohe Intensität von Kontrollen, welche oftmals als Gegenstück zu Vertrauen gesehen werden.

Es liegt ein Mix von Kooperationsmechanismen und -maßnahmen vor. Dabei kann die Zielübereinstimmung die verbleibenden Beurteilungsunsicherheiten der Leistungen der Filmschaffenden teilweise ausgleichen und umgekehrt können die Anreize die verbleibenden Zieldivergenzen teilweise kompensieren. Die an das Annahmengerüst der Neuen Institutionenökono-

mik angelehnte Unterscheidung der Kooperationsmechanismen hat sich bei der Beurteilung der Wirksamkeit verschiedener Kooperationsmaßnahmen im Spielfilmbereich bewährt.

Die verbleibenden rationalen Begründungsdefizite müssen durch Vertrauen des Produzenten in die Filmschaffenden überwunden werden. Mit dem vergangenen kooperativen Verhalten der Filmschaffenden bzw. deren kooperativen Verhalten infolge von sozialen Bindungen oder des geschenkten Vertrauens des Produzenten wurden drei Gründe für ein kooperatives Verhalten der Filmschaffenden abgefragt, die hier als mögliche Begründungen für das notwendige Maß an Vertrauen des Produzenten gesehen werden. Durchwegs ergibt sich ein deutlicher Beitrag für einen Glauben an ein kooperatives Verhalten, obwohl für rationale Filmschaffende kein Anlaß besteht, ein Vertrauen des Produzenten zu erwidern, oder ein Verhalten, wie in der Vergangenheit, zu zeigen. Insbesondere der mit Unsicherheit behaftete Schluß von vergangenem Verhalten auf die Zukunft stärkt jedoch den Glauben der Befragten an ein erneutes kooperatives Verhalten ähnlich hoch wie die Identifikation mit dem Projekt und die möglichen Konsequenzen der Leistungen für zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten.

II. Bedeutung besonderer Merkmale des Spielfilmbereichs für das Konzept temporärer Systeme

1. Rolle wiederholter Beziehungen und individueller Mitarbeiterpools

In Spielfilmprojekten wurde in einer Reihe von Vertrags-, Auswahl- und Arbeitsbeziehungen eine wiederholte Zusammenarbeit festgestellt. Wie die empirischen Ergebnisse zeigen, bestehen für die Filmproduktionsunternehmung u. a. Vorteile für den Produktionsprozeß, den Aufwand beim Aufbau der Projektinstitution und die Wahrscheinlichkeit eines kooperativen Verhaltens. Anknüpfend an die Analyse der Kooperationsmechanismen kann dies einerseits durch eine höhere Zielübereinstimmung begründet werden, welche Folge der erweiterten Sozialisations- und besseren Auswahlmöglichkeiten ist. Andererseits ist aufgrund des gegenseitigen Kennens und vorhandener Vergleichsmaßstäbe eine bessere Beurteilbarkeit der aktuellen Leistungen möglich, womit die Effizienz leistungskontrollbasierter Kooperationsmechanismen steigt.

Die Vorteile führen zu einer Institutionalisierung von individuellen Pools von Transaktionspartnern bei Produzenten, aber auch bei anderen Filmschaffenden. Diese Hintergrundnetzwerke dienen im Kontext temporärer Systeme als Substitut für längerfristige Vertrags- bzw. Arbeitsbeziehungen und somit als stabilisierendes Element. Auf sie wird bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für Spielfilmprojekte bevorzugt zurückgegriffen. Film-

schaffende mit guten Leistungen werden im Anschluß an die Projekte im Pool aufgefangen.

Durch die weitreichende Delegation der Auswahlkompetenzen in Spielfilmprojekten sinkt tendenziell die Zahl der Mitarbeiter, mit denen die Produktionsunternehmung bereits zusammengearbeitet hat. Da auch die Auswählenden auf individuelle Pools zurückgreifen, steigt jedoch die Zahl der Wiederholungen in Auswahlbeziehungen. Letztere fallen oftmals mit engen Arbeitsbeziehungen zusammen. Insofern besteht in vielen Spielfilmprojekten infolge der Delegation bereits zu Beginn ein Netz von Beziehungen, in denen gemeinsame Arbeitserfahrungen vorliegen.

Indem Auswählende auf verschiedenen Ebenen auf ihre individuellen Mitarbeiterpools zurückgreifen, kann gleichzeitig die institutionelle Flexibilität temporärer Systeme aufrecht erhalten werden. Die Beziehungen mit gemeinsamen Erfahrungen werden wie Module von Projekt zu Projekt neu zusammengesetzt. Da der Produzent aufgrund der Bedeutung der Auswahlentscheidungen diese in erster Linie an Bekannte überträgt, resultieren Ketten von wiederholten Beziehungen. Sie stabilisieren seine Beziehungen zu den jeweiligen Vertragspartnern. Daneben weist das Vorgehen bei der Teamauswahl in Spielfilmprojekten auf einen aus Sicht des Produzenten einfachen, schnellen sowie flexiblen Weg für den im Kontext temporärer Systeme regelmäßig notwendigen Neuaufbau von Projekten hin.

Da die fachlichen Aspekte bei den Auswahlentscheidungen dominieren, zeigen sich jedoch auch Grenzen für eine Realisierung einer wiederholten Zusammenarbeit. Somit ziehen die sich im Spielfilmbereich ständig verändernden Anforderungen der Projekte regelmäßig einen Wechsel der Vertrags- und Arbeitsbeziehungen nach sich. Im Falle einer konkreten Zusammenarbeit in Spielfilmprojekten ist die Bedeutung sozialer Beziehungen in der Filmbranche den fachlichen Fähigkeiten nachgelagert.

2. Bedeutung der Transparenz der Filmbranche

Die festgestellte hohe Transparenz innerhalb der Filmbranche, insbesondere in bezug auf Informationen über Leistungen von Mitarbeitern, ist für die Funktionsfähigkeit der Spielfilmproduktion im Rahmen temporärer Systeme entscheidend.

Zum einen hat dies eine hohe Zuverlässigkeit der Auswahl zur Folge. Damit ist die Adverse selection-Problematik auch bei einer erstmaligen Zusammenarbeit, die im Spielfilmbereich ebenso regelmäßig auftritt, niedrig. So sind u. a. die Chancen für eine Auswahl fremder Transaktionspartner mit ähnlichen Zielen erhöht, womit die Wahrscheinlichkeit für ihr kooperatives Verhalten steigt. Zum anderen resultieren für die Filmschaffenden Verhal-

tensanreize aus der zu erwartenden weitreichenden Veränderung ihres Reputationskapitals. Damit werden die im temporären Kontext begrenzten Sanktionsmöglichkeiten des aktuellen Vertragspartners substituiert.

Eine wesentliche Triebfeder für die hohe Transparenz innerhalb der Filmbranche ist die temporäre Form der Zusammenarbeit selbst. Durch den regelmäßigen Wechsel der Vertrags- und Arbeitsbeziehungen kommt es zu einer weitreichenden Verstreuung von Informationen aus Projekten auf andere Projekte. Hierdurch und infolge der erhöhten Beschäftigungsunsicherheit trägt die temporäre Form der Zusammenarbeit selbst dazu bei, daß die mit ihr verbundene erhöhte Kooperationsproblematik in den aktuellen Vertragsbeziehungen durch Konsequenzen im umgebenden System gesenkt wird.

Daneben hat sich ein kooperatives Informationsverhalten der Filmschaffenden gezeigt. So ist die Auskunftsbereitschaft bei einer Einholung von Informationen über Mitarbeiter hoch. Auch ist die überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeit und Offenheit der Filmschaffenden von Vorteil. Zudem unterstützen die zahlreichen Brancheninstitutionen wie Berufsverbände und Filmförderungsanstalten sowie Veranstaltungen wie Filmfeste oder Premieren den Informationsaustausch unter den Filmschaffenden.

Insgesamt wird an den Ausführungen die Bedeutung der Branche für die Funktionsfähigkeit einer Produktion im Rahmen temporärer Systeme deutlich. Dies wurde hier insbesondere in bezug auf ein kooperatives Verhalten gezeigt. Insofern müssen bei einer Übernahme des Konzepts in andere Bereiche entsprechende Brancheninstitutionen geschaffen und eine kooperative Informationskultur gefördert werden.

3. Intensität der Zusammenarbeit bei der Produktion und Konsequenzen einer zunehmenden Digitalisierung

Ein wesentliches Merkmal der Spielfilmproduktion ist die intensive, direkte Zusammenarbeit zwischen den Filmschaffenden. Sie erhöht zum einen die Transparenz innerhalb von Spielfilmprojekten und damit die Beurteilungsmöglichkeiten der einzelnen Leistungen. Die Möglichkeit zu Moral hazard sinkt und die Verhaltensanreize, die von zu erwartenden Reaktionen ausgehen, steigen. Zudem wird die Grundvoraussetzung für eine weitreichende Verbreitung von Informationen in der Branche geschaffen. Zum anderen fördert der intensive Kontakt die Angleichung von Zielen, Normen und Werten sowie die Entstehung von sozialen Beziehungen. Über beide Wege wird das Risiko eines opportunistischen Verhaltens gesenkt.

Angesichts der zunehmenden Digitalisierung und der Entwicklungen im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnik ist auch im Bereich

der Spielfilmproduktion mit Veränderungen zu rechnen.¹ Die Auswirkungen scheinen im Medienbereich besonders groß, da die Produkte selbst auf digitaler Ebene produziert und in ein digitales Format umgewandelt werden können.

So verlagert sich ein zunehmender Teil der Tätigkeiten bei der Produktion von Spielfilmen vom Drehort an den Computer, wie z.B. bei Animationen, Spezialeffekten oder Tricks. Damit sinkt tendenziell die Intensität der Zusammenarbeit zwischen den Filmschaffenden. Zudem scheinen auf digitaler Ebene eine Integration der Teilleistungen und ihre nachträgliche Anpassung vereinfacht. Diese gewonnene Unabhängigkeit im Produktionsprozeß könnte den Kommunikationsbedarf zwischen den Aufgabenträgern in Spielfilmprojekten reduzieren. Daneben ist eine Übertragung der Filme über Satellit oder Kabel möglich. So können im Ausland gedrehte Filmsequenzen auf digitalem Weg direkt und wesentlich schneller an ein Post-Production-Studio im Inland übertragen werden, um dort geprüft und weiterbearbeitet zu werden. Es sind unmittelbar Korrekturen (Nachdrehs) möglich und es erfolgt eine zunehmende Parallelisierung des Produktionsprozesses, womit dieser verkürzt wird. Zudem ist es denkbar, daß ein Teil des Personals am Drehort eingespart wird.

Insgesamt ist eine größere Unabhängigkeit zwischen den Filmschaffenden, zumindest aber ihre weitreichendere räumliche Verteilung bei der Produktion, zu erwarten.² Die Informations- und Kommunikationstechnologie übernimmt eine wichtige Rolle. Damit ist gerade im Bereich der Filmproduktion die Zukunftsvision Virtueller Unternehmungen³ realistisch. Neben den Effizienz- und Flexibilitätsvorteilen ist jedoch aufgrund des weniger häufigen direkten persönlichen Kontakts und möglicherweise auch der verringerten Kommunikation infolge der obigen Mechanismen mit einem erhöhten Kooperationsrisiko zu rechnen. Insofern sind zusätzliche Kooperationsmaßnahmen notwendig. Zum Beispiel können die Auswahlprozesse intensiviert werden, um Transaktionspartner mit möglichst ähnlichen Zielen zu verpflichten, oder eine Beteiligung am Projektgewinn erfolgen.

4. Motivation der Filmschaffenden im Vergleich zu anderen Gruppen befristet Beschäftigter

Die Filmschaffenden weisen wie z.B. Zeitarbeitnehmer oder Arbeitnehmer mit befristeten Verträgen das Merkmal einer befristeten Beschäftigung auf. Im Unterschied zum teilweise kritisch gesehenen Arbeitsverhalten der

¹ Vgl. *Achelson/Maule* (1989), S. 39 f., 44.

² Vgl. *Sikes* (1995), S. 124; *Achelson/Maule* (1989), S. 45.

³ Vgl. Punkt A.I.

letzteren zeigen die Filmschaffenden jedoch, wie festgestellt, eine hohe Arbeitsmotivation und ein überwiegend kooperatives Verhalten. Insofern lassen die Merkmale der Befristung und der Kurzfristigkeit der Arbeitsbeziehungen keinen direkten Schluß auf das Niveau der Arbeitsmotivation zu. Es müssen der weitere Arbeitskontext und die unmittelbaren Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden. So scheint es für eine hohe Arbeitsmotivation u. a. wesentlich, daß die Befristung des Arbeitsverhältnisses freiwillig vorliegt, die befristete Beschäftigung regelmäßig erfolgt, keine Veränderung beabsichtigt ist und die Tätigkeit den eigenen Fähigkeiten entspricht.⁴

Im Unterschied zu befristet Beschäftigten, die dies als Weg sehen, eine Festanstellung zu erhalten, ziehen die Filmschaffenden die mit der temporären Arbeitssituation verbundene Unabhängigkeit einer längerfristigen Anstellung vor. Insofern befinden sie sich im allgemeinen freiwillig in dieser Situation und wollen diese nicht verändern. Der Zustand ist stabil. Die Komplementarität zwischen den individuellen Motiven und der Situation kann Ergebnis aus dem freiwilligen Beitritt in die Filmbranche oder einer allmählichen Anpassung an die Arbeitssituation sein. Darüber hinaus scheinen die typischen und festgestellten Eigenschaften sowie Motive der künstlerisch tätigen Filmschaffenden, wie z.B. die erhöhte Bedeutung der Entscheidungsfreiheit und der Individualismus, für die temporäre Arbeitssituation vorteilhaft. Dies muß bei einer Übertragung des Produktionskonzepts auf andere Bereiche berücksichtigt werden.

Für den Filmbereich stellt die projektbezogene Zusammenarbeit den Normalfall und nicht die Ausnahme im Verlauf einer längerfristigen Arbeitsbeziehung dar. Zudem befinden sich die meisten Filmschaffenden in der gleichen Beschäftigungssituation. Somit werden den Filmschaffenden im Gegensatz zu temporär Beschäftigten in Großunternehmen keine alternativen Beschäftigungsverhältnisse aufgezeigt, welche die eigene Situation möglicherweise als nachteilig erscheinen lassen. Gleichzeitig sind Konkurrenzbeziehungen und Statuskonflikte reduziert. Im Vergleich zu Arbeitnehmern, deren befristete Arbeitsverhältnisse Folge von Kosteneinsparungen sind, ist den Filmschaffenden die Beschäftigungssituation vertraut und hat keinen negativen Anlaß, sondern ist notwendige Konsequenz des spezifischen Kontextes. Darüber hinaus üben die Filmschaffenden im Vergleich zu vielen befristet Beschäftigten in anderen Bereichen Tätigkeiten aus, die ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen entsprechen, was eine hohe Arbeitsmotivation erwarten läßt.

Eine befristete Beschäftigung scheint von den Filmschaffenden vielmehr als Chance betrachtet zu werden, sich durch ein kooperatives Verhalten für

⁴ Vgl. zu den Hypothesen und einer weitgehenden empirischen Bestätigung *Feldman/Doeringhaus/Turnley* (1995), S. 128, 134. Vgl. ebenso *Polivka* (1996), S. 62 ff.; *Sias/Kramer/Jenkins* (1997), S. 747 f.

Folgeprojekte zu empfehlen, als sich durch ein opportunistisches Verhalten zu bereichern.⁵ Damit sind die infolge der begrenzten gemeinsamen Vergangenheit und Zukunft reduzierten Barrieren für ein negatives Verhalten weniger bedeutend. Primärer Antrieb scheint die mit der temporären Form der Zusammenarbeit einhergehende erhöhte Beschäftigungsunsicherheit der Filmschaffenden zu sein, die zu einer über das einzelne Projekt hinausgehenden Perspektive führt. Im Unterschied zu Zeitarbeitnehmern haben die Filmschaffenden auch mit anderen Unternehmungen keine längerfristigen, unbefristeten Arbeitsbeziehungen, die die Unsicherheit reduzieren. Allerdings ist der Druck im Vergleich zu Selbständigen etwas genommen, da infolge der überwiegenden sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung als Arbeitnehmer in den Zeiten zwischen Projekten Arbeitslosengeld bezogen werden kann.

Durch diesen Vergleich werden die Gründe deutlich, warum die Filmschaffenden im Unterschied zu anderen Personen in befristeten Arbeitsverhältnissen eine deutlich höhere Motivation aufweisen. Zudem werden die Bedeutung des konkreten Arbeitsumfelds untermauert und Aspekte aufgedeckt, die bei einer Übernahme des Konzepts temporärer Systeme in anderen Bereichen zu beachten sind.

⁵ Im Vergleich zu längerfristig Angestellten konnte *Pearce* (1993) unter 223 Mitarbeitern einer Luftfahrtunternehmung zudem nicht feststellen, daß diese eine höhere Hilfsbereitschaft und Bindung zum Arbeitgeber haben als unabhängige Vertragspartner (S. 1090, 1093).

Anhang A

Fragebogen

UNIVERSITÄT MÜNCHEN
INSTITUT FÜR PRODUKTIONSWIRTSCHAFT UND CONTROLLING
Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Dipl.-Kfm. Günther Picker

Fragebogen zu Spielfilmprojekten

„WHY EVERY BUSINESS WILL BE LIKE SHOW BUSINESS“

(Kotkin/Friedman 1995)

Inhalte des Fragebogens

- ★ Merkmale der Filmbranche und von Spielfilmprojekten
- ★ Aufbau von Spielfilmprojekten - Suche und Auswahl des Produktionsstabs
 - ★ Zusammenarbeit in Spielfilmprojekten

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen so bald wie möglich

- bitte spätestens bis zum 20.1.98 -

in beiliegendem Antwortkuvert an mich zurück.

An wen richtet sich der Fragebogen?

Personen, die als Herstellungs- oder Produktionsleiter in Kinospielelfilmen (oder kinoähnlichen TV-Filmen) tätig sind oder waren (damit z.B. auch heutige Produzenten).

Hinweise zur Beantwortung

Die Beantwortung kann fast vollständig durch Ankreuzen erfolgen. Sie brauchen nichts nachzuschlagen. Die Beantwortungszeit liegt bei ca. 20 Minuten.

Bei Rückfragen stehe ich Ihnen gerne unter Tel. ... zur Verfügung.

Anonymität Ihrer Antworten - Informationen über Ergebnisse

Ihre Antworten werden anonym behandelt. Eine Auswertung erfolgt nur über alle Fragebögen aggregiert. Wenn Sie über die Ergebnisse informiert werden möchten, notieren Sie bitte nachfolgend Ihre Anschrift oder senden mir diese getrennt von Ihren Antworten.

!!! Beziehen Sie sich bei Ihren Antworten bitte auf ...

- **Spielfilmprojekte für das Kino** (oder TV-Filme, die vom Aufwand her Kinoproduktionen sehr ähnlich sind),
- die **deutsche Filmbranche**,
- den **Produktionsstab**.

Mit „**Produktionsstab**“ sind hier folgende Gruppen gemeint:

- ★ Herstellungsleiter, Produktionsleiter
- ★ Regisseur
- ★ „**Abteilungsleiter**“ der Bereiche Kamera, Licht, Ausstattung, Maske, Schnitt, Ton, ...
- ★ Mitarbeiter dieser „Abteilungen“ (wie die jeweiligen Assistenten, 2. und 3. Positionen)

jedoch **nicht**:

- ★ Produzenten
- ★ Schauspieler, Statisten
- ★ Dienstleistungsunternehmen (z.B. Technikverleih, Catering, ...)
- ★ produktionsferne Unternehmen (z.B. Verleih, Kino, Bank, Versicherung, ...)

I. EIGENSCHAFTEN DER PERSONEN DES PRODUKTIONSSTABS

1. Kennzeichnen Sie bitte die Eigenschaften der Personen, die im Produktionsstab von Spielfilmen arbeiten (ohne Schauspieler).

	sehr gering	gering	normal	hoch	sehr hoch
Loyalität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hilfsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauenswürdigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anpassungsfähigkeit, Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neigung, sich einen Vorteil zu verschaffen, auch zum Nachteil anderer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. SITUATION DER PERSONEN IM PRODUKTIONSSTAB

1. Beschäftigungssituation der Personen im Produktionsstab:

	fast keiner (in %)	wenige 0-10	um die Hälfte 11-40	viele 41-60	fast alle 61-90	91-100
Wieviele der Personen des Produktionsstabs ...						
... sind selbständig (Einzelunternehmer) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... können frei über die Mitarbeit in einem Spielfilmprojekt entscheiden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... haben eine hohe Beschäftigungsunsicherheit ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Einstellungen der Personen des Produktionsstabs:

	fast keiner (in %)	wenige 0-10	um die Hälfte 11-40	viele 41-60	fast alle 61-90	91-100
Wieviele der Personen des Produktionsstabs ...						
... nehmen an, daß sie den meisten Mitarbeitern eines Projekts auch unbeabsichtigt wiederbegegnen ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... berücksichtigen mögliche Auswirkungen aktueller Handlungen auf spätere Beschäftigungsmöglichkeiten ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bevorzugen die Unabhängigkeit und nehmen dafür eine höhere Beschäftigungsunsicherheit in Kauf ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bevorzugen die erneute Zusammenarbeit mit ehemaligen „Auftraggebern“ (Prod.firmen/ Prod./ Regiss./„Abteilungs“.) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Wie intensiv werden von den Personen des Produktionsstabs folgende Tätigkeiten verfolgt?

	nicht	wenig	mäßig intensiv	intensiv	sehr intensiv
Werbung für die eigene Person	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachliche Fortbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informieren über den Markt, aktuelle Technik, andere Projekte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. BEFRISTUNG DER ZUSAMMENARBEIT AUF EINZELNE PROJEKTE

1. Verhaltensanreize für die Mitarbeiter - Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	Ich stimme gar nicht zu	wenig zu	teils zu	über- wiegend zu	voll zu
Infolge der im vorhinein bekannten Befristung der Zusammenar- beit bei Spielfilmprojekten besteht...					
... ein Anreiz für die Mitarbeiter, sich nicht voll im Interesse des Projekts zu verhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... besonders gegen Ende der Zusammenarbeit ein Anreiz, sich nicht voll im Interesse des Projekts zu verhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ein Anreiz für die Mitarbeiter, sich für eine Folgebeschäftigung zu empfehlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ein Anreiz, sich auf andere Mitarbeiter im Projekt nicht mehr als für die aktuelle Zusammenarbeit notwendig einzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Wie groß sind für eine Produktionsfirma folgende Vor- und Nachteile einer projekt- bezogenen Befristung der Verträge?

	sehr gering	gering	mittel	groß	sehr groß
Der Vorteil, daß ein neuer Spielfilm ohne Berücksichtigung bestehender Verpflichtungen besetzt werden kann, ist ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Vorteil, daß die Mitarbeiter nur so lange zu bezahlen sind, wie sie auch aktiv tätig sind, ist ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Aufwand, der mit der Suche und Auswahl der Mitarbeiter des Produktionsstabs verbunden ist, ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Aufwand, der mit der Verhandlung und Formulierung aller Verträge mit dem Produktionsstab verbunden ist, ist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges: ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Verhandlungen und Verträge mit den Personen des Produktionsstabs:

	bei fast keinem (in % 0-10	bei weni- gen 11-40	bei ca.der Hälfte 41-60	bei vielen 61-90	bei fast allen 91-100)
Bei wievielen Personen des Produktionsstabs ...					
... drehen sich die Verhandlungen fast nur um die Arbeitszeit und Bezahlung ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wird ein für diese Position typischer, in der Branche verbreiteter Vertrag verwendet ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sind in den Verträgen explizit mögliche Vertragsstrafen geregelt ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... besteht im vorhinein Klarheit über die mit ihrer jeweiligen Position verbundenen Zuständigkeitsbereiche im Projekt ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV. BESETZUNG VON POSITIONEN DES PRODUKTIONSSTABS

1. Besetzung von Positionen in Spielfilmprojekten - Inwieweit treffen folgende Aussagen zu?

	Trifft	gar nicht zu	wenig zu	teils zu	über- wiegend zu	voll zu
Die Auswahl des Produktionsstabs erfolgt in Absprache zwischen Produktionsleiter und Regisseur und/oder den „Abteilungsleitern“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primär schlagen die „Abteilungsleiter“ die Kandidaten für ihre Abteilungen vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wer für welche Positionen die Kandidaten primär vorschlägt, ist im Spielfilmbereich einheitlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Derjenige, der eine Person vorschlägt, trifft seine Wahl im Interesse des Projekts, da eine schlechte Wahl auf ihn zurückfallen würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Ausgewählten fühlen sich demjenigen, der sie in das Projekt gebracht hat, verpflichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Welche Bedeutung messen Sie folgenden Aspekten bei der Auswahl von Mitarbeitern zu?

Bedeutung	fast keine	geringe	mitt- lere	große	sehr große
Vorliegen notwendiger fachlicher Fähigkeiten und Erfahrungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorliegen notwendiger kaufmännischer Fähigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit der potentiellen Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorhandene Arbeitserfahrung mit anderen Projektbeteiligten, mit denen sehr eng zusammengearbeitet werden muß	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niedriges Gehalt sowie geringe Kosten für Unterbringung und Fahrten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges: ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Welche Bedeutung messen Sie den weiteren Aspekten bei der Auswahl von Mitarbeitern zu?

Bedeutung	fast keine	geringe	mitt- lere	große	sehr große
Vorliegen eigener Arbeitserfahrungen mit dem potentiellen Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringer Aufwand bei der Besetzung der Positionen (Suche und Auswahl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit der Informationen über die Fähigkeiten und Eigenschaften der potentiellen Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Pools von ehemaligen Mitarbeitern - Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	Ich stimme	gar nicht zu	wenig zu	teils zu	über- wiegend zu	voll zu
Produktionsleiter/Regisseure/„Abteilungsleiter“...						
... verfügen zumeist über einen „Pool“ von potentiellen Mitarbeitern, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... versuchen bei der Besetzung von Positionen zunächst auf Mitarbeiter zurückzugreifen, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... arbeiten in den für sie wichtigsten Positionen nur mit wenigen verschiedenen Mitarbeitern zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V. BESETZUNG DES TEAMS AM BEISPIEL EINES KONKRETEN PROJEKTS

*Bitte beziehen Sie sich in diesem Teil V. auf eines Ihrer letzten Spielfilmprojekte.
(nach Möglichkeit: Kino, überwiegend deutsches Team - Nach dem Namen wird nicht gefragt.)*

1. Welche Position hatten Sie in diesem Spielfilmprojekt? _____
2. Wieviele Mitarbeiter gehörten dem „Produktionsstab“ an? ca. _____
3. Bitte nennen Sie Besonderheiten dieser Produktion:

4. Bitte kennzeichnen Sie das gewählte Projekt anhand folgender Kriterien:

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Gesamte Erfahrung des Produktionsstabs mit Spielfilmprojekten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anteil der Mitarbeiter von am Projekt finanziell beteiligten Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuheit des Produktionsstabs aus Sicht der Produktionsfirma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuheit der Arbeitsbeziehungen für die Beteiligten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konzentration von Mitarbeitern aus einem einzigen deutschen Filmzentrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Verträge im Projekt:

	fast keiner (in %)	wenige 0-10	um die Hälfte 11-40	viele 41-60	fast alle 61-90	91-100
Wieviele aller Personen des Produktionsstabs ...						
... hatten nur auf das Projekt befristete Verträge mit der Projektgesellschaft oder Produktionsfirma ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hatten Verträge mit anderen Vertragspartnern des Projekts ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Entstehung des Kontakts zwischen der Gruppe aus Produktionsleiter, Regisseur und „Abteilungsleitern“ und den anderen Mitarbeitern des Produktionsstabs:

	0-5 %	6-20 %	21-40 %	41-70 %	71-100 %
Wieviel Prozent der Mitarbeiter des Produktionsstabs ...					
... haben bereits früher mit einer der oben genannten Personen zusammengearbeitet ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... arbeiten regelmäßig mit einer der oben genannten Personen zusammen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... waren auch ohne vorherige Zusammenarbeit einer der oben genannten Personen persönlich bekannt ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wurden von anderen Mitarbeitern des Projekts empfohlen ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wurden von Bekannten oder ehemaligen Mitarbeitern der oben genannten Personen empfohlen ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... waren nicht persönlich, aber einer der oben genannten Personen anderweitig bekannt (z.B. aus ihren Filmen) ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wurden über das Arbeitsamt, Anzeigen, Verzeichnisse oder Agenturen gefunden ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI. IHRE BESCHAFFUNG VON INFORMATIONEN ÜBER NEUE MITARBEITER

1. Wenn Sie sich ein Bild von einem potentiellen, Ihnen nicht persönlich bekannten Mitarbeiter machen wollen, welche Bedeutung haben folgende Informationsquellen?

Bedeutung	fast keine	geringe	mittlere	große	sehr große
Persönliches Vorstellungsgespräch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeugnisse (z.B. von Arbeitgebern, Ausbildung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Credits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auszeichnungen, Preise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spielfilme, in denen Arbeitsergebnisse sichtbar sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auskünfte von ehemaligen „Kollegen“ des Kandidaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auskünfte von Ihren Bekannten, früheren und aktuellen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges: ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Wenn Sie Informationen über unbekannte Vertragspartner von Dritten einholen, wie würden Sie die Situation kennzeichnen?

	sehr gering	gering	mittel	groß	sehr groß
Schwierigkeit des Zugangs zu Personen mit Informationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anteil der Anfragen ohne Erfolg (gesuchte Informationen nicht vorhanden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auskunftsbereitschaft der Befragten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detailliertheit der erhaltenen Informationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuverlässigkeit der erhaltenen Informationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über die Beantwortung hinausgehende Hilfsbereitschaft der Befragten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wahrscheinlichkeit einer Gegenleistung irgendeiner Art von Ihnen für die Auskünfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anteil der Anfragen bei Ihnen persönlich nicht bekannten Personen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VII. WIEDERHOLUNG DER ZUSAMMENARBEIT

1. Besetzung von eng zusammenhängenden Positionen mit Mitarbeitern, die bereits zusammengearbeitet haben - Inwieweit treffen die folgenden Vor- und Nachteile zu?

	Trifft gar nicht zu	wenig zu	teils zu	überwiegend zu	voll zu
Durch Mitarbeiter, die bereits zusammengearbeitet haben, ...					
... erhöht sich die handwerkliche Qualität der Arbeitsergebnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kommt es zu weniger kreativen Arbeitsergebnissen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... beschleunigt sich die Durchführung der einzelnen Tätigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... reduzieren sich die Konflikte bei der Zusammenarbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erhöht sich die Arbeitsmotivation der Beteiligten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wird die Durchsetzung von Projektinteressen schwieriger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wird die Zusammenarbeit mit anderen Projektbeteiligten schwieriger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. **Wahl von Mitarbeitern, mit denen Sie bereits zusammengearbeitet haben - Inwieweit treffen die folgenden Vorteile zu?**

	Trifft gar nicht zu	wenig zu	teils zu	überwiegend zu	voll zu
Durch eine Zusammenarbeit mit ehemaligen Mitarbeitern ...					
... vereinfacht sich die Suche und Auswahl von Vertragspartnern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vereinfachen sich die Vertragsverhandlungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... besteht eine geringere Unsicherheit über die Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... reduziert sich die Gefahr für ein von den Projektzielen abweichendes Verhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kommt es zu einem höheren Arbeitseinsatz und größerer Bereitschaft zu Anpassungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... besteht ein besseres Verständnis meiner Ansichten und Erwartungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VIII. VERHALTEN DER MITARBEITER IM INTERESSE DES PROJEKTS

1. **Verhalten von Mitarbeitern, mit denen Sie bereits zusammengearbeitet haben, im Interesse des Projekts - Inwieweit stimmen Sie den folgenden Erklärungen zu?**

	Ich stimme gar nicht zu	wenig zu	teils zu	überwiegend zu	voll zu
Die Mitarbeiter, mit denen ich bereits zusammengearbeitet habe, verhalten sich im Interesse des Projekts, ...					
... da sie sich so auch in der Vergangenheit verhalten haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da sich eine soziale Bindung entwickelt hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... um das ihnen entgegengebrachte Vertrauen nicht zu enttäuschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da sie damit rechnen können, daß die Vereinbarungen auch umgekehrt eingehalten werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da andernfalls ein Abbruch der Beziehung droht, womit ihre „Investitionen“ in die Beziehung verloren wären.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da andernfalls ein Abbruch der Beziehung droht, womit sie auf eigene Vorteile aus einer Zusammenarbeit mit Bekannten verzichten müßten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **Verhalten im Interesse des Projekts - Inwieweit stimmen Sie den folgenden Erklärungen zu?**

	Ich stimme gar nicht zu	wenig zu	teils zu	überwiegend zu	voll zu
Die Mitarbeiter verhalten sich im Interesse des Projekts, ...					
... da sie für ihre Tätigkeit bezahlt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da sie sich für ihre Mitarbeit freiwillig entschieden haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da sie sich mit dem Film bzw. Projekt identifizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da ihre individuell erzielbaren Vorteile aus einem abweichenden Verhalten nur gering sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Verhalten im Interesse des Projekts - Inwieweit stimmen Sie den weiteren Erklärungen zu?

	Ich stimme gar nicht zu	wenig zu	teils zu	über- wiegend zu	voll zu
Die Mitarbeiter verhalten sich im Interesse des Projekts, ...					
... da der Druck des Teams u.a. infolge der Abhängigkeit der einzelnen Teilleistungen sehr hoch ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da sie sich für zukünftige Projekte empfehlen wollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da andernfalls die Gefahr besteht, daß weitere Beschäftigungsangebote der Produktionsunternehmung ausbleiben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... da andernfalls die Gefahr besteht, daß sich auch sonst die Beschäftigungsaussichten in der Branche reduzieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IX. SITUATION IN SPIELFILMPROJEKTEN - ALLGEMEIN

1. Wie würden Sie die Unterschiedlichkeit der Interessen in Spielfilmprojekten beschreiben?

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Unterschiedlichkeit der individuellen Interessen innerhalb des Produktionsstabs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abweichung der Interessen des Produktionsstabs von den festgelegten Projektzielen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifikation der Mitarbeiter des Produktionsstabs mit dem Projekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Wie würden Sie die Arbeitssituation bei der Produktion von Spielfilmen beschreiben?

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Intensität des Kontakts zwischen den Projektbeteiligten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intensität des Kontakts zwischen Produktionsleiter und Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausmaß der während eines Projekts entstehenden sozialen Bindungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intensität von „Kontrollen“ des Produktionsleiters bei der Produktion (z.B. Anwesenheit am Set, Nachfragen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedeutung von Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Schwierigkeiten in Spielfilmprojekten

	Zahl der Mitarbeiter
Durchschnittlich wieviele Mitarbeiter eines 30-köpfigen Produktionsstabs in einem typischen Spielfilmprojekt ...	
... zeigen geringen Arbeitseinsatz ?	_____
... haben unzureichende kaufmännische Fähigkeiten ?	_____
... liefern qualitativ unzureichende Arbeitsergebnisse ?	_____
... erweisen sich bei der Zusammenarbeit als schwierig ?	_____
... treffen auch Entscheidungen, die im eigenen, aber nicht voll im Projektinteresse liegen ?	_____
... würden Sie aufgrund der gezeigten Leistungen in Zukunft nicht mehr einstellen ?	_____

X. MÖGLICHKEITEN ZUR INFORMATION

1. Inwieweit ist es folgenden Personen möglich, sich über die Arbeitsergebnisse einzelner Projektbeteiligter zuverlässig zu informieren?

	nicht	kaum	mög- lich	leicht	sehr leicht
Engste Kollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsleiter bzw. Produktionsunternehmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Teammitglieder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potentielle Vertragspartner außerhalb des Projekts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Inwieweit ist es folgenden Personen möglich, sich über die unternommenen Handlungen einzelner Projektbeteiligter zuverlässig zu informieren?

	nicht	kaum	mög- lich	leicht	sehr leicht
Engste Kollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsleiter bzw. Produktionsunternehmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Teammitglieder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potentielle Vertragspartner außerhalb des Projekts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Inwieweit ist es der Branche möglich, sich über folgende Aspekte Ihrer Spielfilmprojekte zuverlässig zu informieren?

	nicht	kaum	mög- lich	leicht	sehr leicht
Inhalte des Films und die Beteiligten des Projekts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technische oder administrative Methoden und Neuerungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemeine Schwierigkeiten v.a. bei der Produktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive Leistungen einzelner Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negative Leistungen einzelner Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Inwieweit ist es Ihnen möglich, sich über folgende Aspekte fremder Spielfilmprojekte zuverlässig zu informieren?

	nicht	kaum	mög- lich	leicht	sehr leicht
Inhalte des Films und die Beteiligten des Projekts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technische oder administrative Methoden und Neuerungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemeine Schwierigkeiten v.a. bei der Produktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive Leistungen einzelner Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negative Leistungen einzelner Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

XI. TÄTIGKEITEN ZWISCHEN PROJEKTEN

1. Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	Trifft gar nicht zu	wenig zu	teils zu	über- wiegend zu	voll zu
Mir gelingt es fast immer, solche Mitarbeiter erst gar nicht zu verpflichten, die sich gegen das Interesse des Projekts verhalten würden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitern, die eine positive Leistung gezeigt haben, wird die Bereitschaft zur Wiederholung der Zusammenarbeit signalisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei unzureichenden Leistungen wird eine zukünftige Zusammenarbeit vermieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch mehrere Jahre nach einem Spielfilmprojekt besteht noch eine gewisse soziale Verbindung zu den damaligen Projektbeteiligten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Wie intensiv verfolgen Sie folgende Tätigkeiten im Hinblick auf zukünftige Projekte?

	nicht	wenig	mäßig intensiv	inten- siv	sehr intensiv
Pflege des persönlichen Kontakts zu guten ehemaligen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermittlung von Jobs bzw. Empfehlung von guten ehemaligen Mitarbeitern und Bekannten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verfolgen der aktuellen Tätigkeiten und Leistungen guter ehemaliger Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sammlung von Informationen über persönlich nicht bekannte potentielle Mitarbeiter unabhängig von einem konkreten Projekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knüpfen von persönlichen Kontakten zu möglichen Mitarbeitern unabhängig von einem konkreten Projekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

XII. PERSONENBEZOGENE DATEN

- Ihr Alter: _____
- Seit wievielen Jahren arbeiten Sie in der Filmbranche? _____
- Skizzieren Sie bitte kurz Ihren Werdegang (insbesondere Ihre bisherigen Funktionen in Spielfilmprojekten)? _____
_____ (->...)
- In wievielen Filmprojekten haben Sie bisher mitgewirkt?
Kinospielfilm: _____ TV-Film: _____ TV-Serie: _____
- Kennzeichnen Sie bitte Ihren Beschäftigungsstatus.
 - ☐ Ich bin fest bei einer Produktionsfirma angestellt.
 - ☐ Ich bin frei und arbeite hauptsächlich mit einer Produktionsfirma zusammen.
 - ☐ Ich bin frei und arbeite mit wenigen Produktionsfirmen zusammen.
 - ☐ Ich bin frei und arbeite immer wieder mit neuen Produktionsfirmen zusammen.

VIelen DANK FÜR IHRE INTENSIVE MITARBEIT !

Anhang B

Auszug der an der Erhebung beteiligten Filmproduktionsunternehmen

(direkt über befragte Produzenten, indirekt als aktueller Arbeitgeber
der befragten Herstellungs- und Produktionsleiter)

- *Aspekt Tele Film Produktions GmbH, Unterföhring*
- *Aventura Film- und Fernsehproduktionsgesellschaft, Geiseltasteig*
- *Bavaria Film GmbH, Geiseltasteig*
- *Bayerischer Rundfunk, München*
- *Bioskop Film GmbH & Co. Produktionsteam KG, München*
- *Cascadeur-Film, München*
- *Cobra Filmproduktionsgesellschaft mbH, München*
- *Constantin Film, München*
- *Debuschewitz, München*
- *Fanes Film GmbH, München*
- *Egoli Films, Berlin*
- *Ehmck Film, Gräfelfing*
- *Fanal Film, München*
- *Geissendörfer Film- und Fernsehproduktion GmbH, Köln*
- *Hager Moss Film, München*
- *Hofmann&Voges Filmproduktion GmbH&Co.KG, München*
- *Indigo-Filmproduktion, München*
- *Interteam Filmproduktion, Grünwald*
- *Max Media Filmproduktion, Potsdam-Babelsberg*
- *MTM Cineteve GmbH, München*
- *Nostro Film GmbH, Berlin*
- *Olga Film GmbH, München*
- *Perathon, München*
- *Phoenix Film Karlheinz Brunnemann GmbH & Co. Produktions KG, Berlin*
- *Polyphon Film- und Fernsehgesellschaft mbH, Hamburg*

- *Rotwang Film*
- *RS-Media GmbH, Ismaning*
- *Runze Filmproduktion, Berlin*
- *Senator Film Produktion, Berlin*
- *Sentana Film GmbH, München*
- *UFA Film- und Fernsehproduktion, Berlin*
- *Vega-Film GmbH, Berlin*

Anhang C

Fragen an Filmschaffende im Rahmen der Erhebung von *Wieners* (1997)

6. Wodurch wird Ihre Arbeitszufriedenheit bzw. -motivation wie stark beeinflußt?

sehr stark – stark – nicht sicher – schwach – sehr schwach

- | | |
|--|--|
| 1. Herausforderung der mir gestellten Aufgabe. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 2. Die Aussicht auf Folgeprojekte. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 3. Kennen der Personen, mit denen direkt zusammengearbeitet wird. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 4. Unkonventionelle, besondere Arbeitsatmosphäre in der Branche. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 5. Ausmaß der bereitgestellten Mittel zur Erfüllung Ihrer Aufgaben
(Budget, Zeit, Assistenten). | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 6. Ausmaß an übertragener Verantwortung. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 7. Attraktivität des Projekts als Ganzes. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 8. Befristung der Beschäftigung. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 9. Bekanntheit, Reputation der Kollegen. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 10. Ausmaß der Entscheidungsfreiheit bei der Erfüllung der übertrage-
nen Aufgabe. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 11. Qualität des sonstigen Arbeitsumfelds (z. B. attraktive Drehorte,
Unterkunft, etc.). | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 12. Arbeiten mit immer wieder neuen Teams. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 13. Fachliche Qualität der Kollegen. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 14. Höhe der Bezahlung. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 15. Positive Arbeitsatmosphäre (Positive Beziehung zu Kollegen und
Vorgesetzten). | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 16. Anerkennung durch Kollegen, Vorgesetzte. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 17. Ansehen der Filmbranche allgemein in der Öffentlichkeit. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 18. Entwicklungs-, Lernmöglichkeiten. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 19. Wechselnde, neue Aufgabenstellung von Projekt zu Projekt. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 20. Möglichkeit der Steigerung der eigenen Reputation (Auszeich-
nungen). | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |

7. Wie würden Sie Ihre derzeitige Aufgabe beschreiben?

Ich stimme...

voll zu – zu – teils zu – nicht zu – überhaupt nicht zu

- | | |
|--|--|
| 1. Würde jemand anders meine Aufgabe erfüllen, sähe das Ergebnis/ Produkt deutlich anders aus. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 2. Bei den mir gestellten Aufgaben muß ich stets neue Ideen entwickeln, um sie zu bewältigen. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 3. Bei der Lösung meiner Aufgaben, kann ich oft auf bewährte Muster der Vergangenheit zurückgreifen. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 4. Ein wesentlicher Teil meiner Arbeit kann vorab geplant werden. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 5. Ich würde meine Tätigkeit als künstlerisch bezeichnen. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 6. Ich würde meine Tätigkeit als handwerklich bezeichnen. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |
| 7. Ich würde meine Tätigkeit als koordinierend bezeichnen. | <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> |

Anhang D

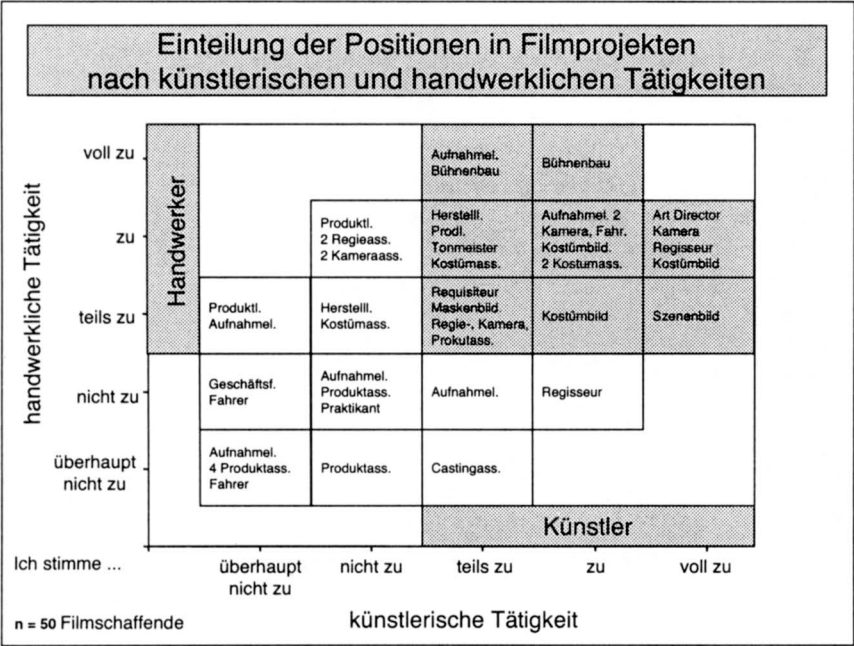


Abb. I: Einteilung der Positionen in Filmprojekten nach künstlerischen und handwerklichen Tätigkeiten

Anhang E

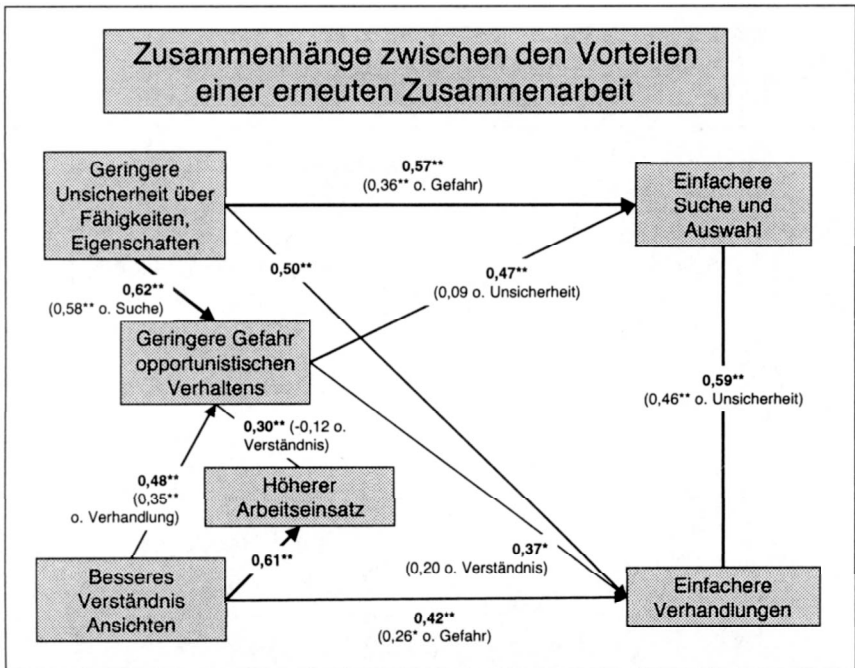


Abb. II: Wichtige statistische Zusammenhänge zwischen verschiedenen Vorteilen einer Wiederholung

Anhang F

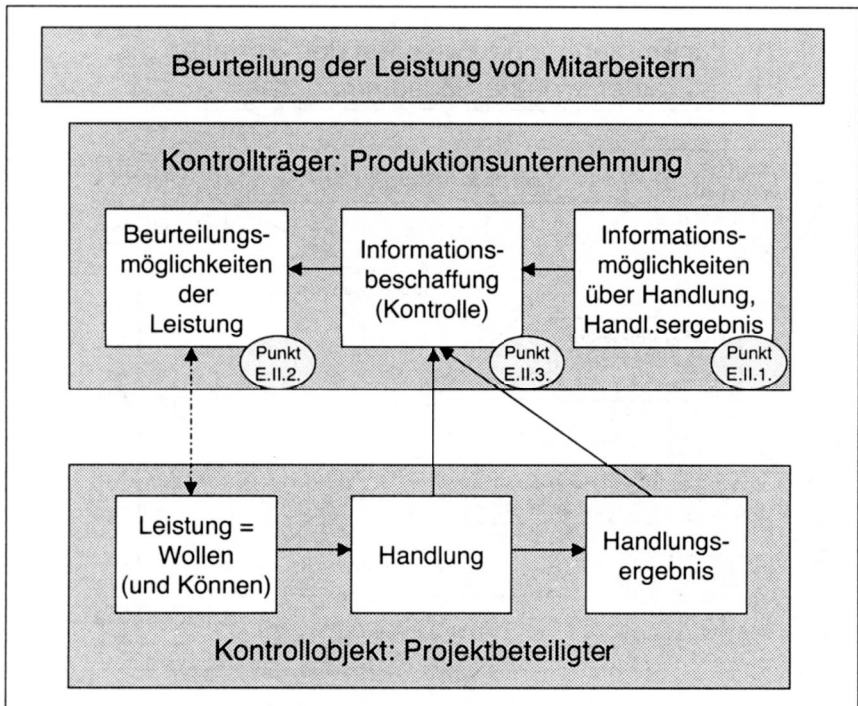


Abb. III: Modell zur Beurteilung von Leistungen der Mitarbeiter

Anhang G

Kriterien der Auftragsvergabe aus Sicht der Fernsehproduzenten nach *Schneider* (1997)

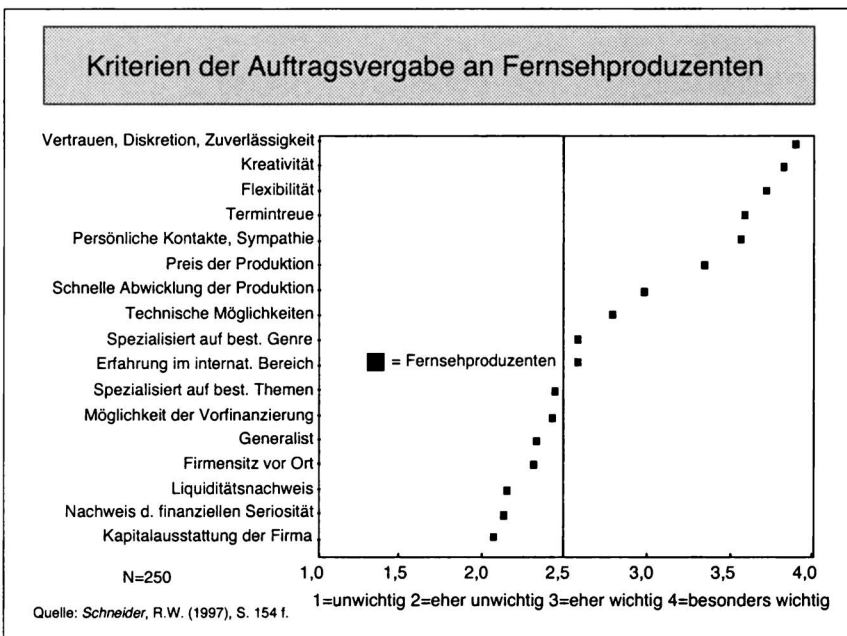


Abb. IV: Kriterien der Auftragsvergabe an Fernsehproduzenten

Interviews

Interview L:

Herr Hugo Leeb, München,
Produktionsleiter,
am 10.11.97, 11–13.30 Uhr,
Bavaria Film GmbH

Interview R:

Frau Christine Rothe, München,
Herstellungsleiterin,
am 18.11.97, 10–12.15 Uhr,
Constantin Film GmbH

Interview P:

Herr Norbert Preuss, München,
Produzent,
am 27.11.97, 13–14.45 Uhr,
Fanes Film GmbH

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F.* (1974): Anreizsysteme, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Grochla, E/ Wittmann, W., 4. Aufl., Bd. I/1, Stuttgart 1974, S. 156–163.
- Acheson, K./Maule, C.* (1989): Trade policy responses to new technology in the film and television industry, in: *Journal of World Trade*, (23) No. 2 1989, S. 35–48.
- Alchian, A./Demsetz, H.* (1972): Production, information costs, and economic organization, in: *American Economic Review*, (62) 1972, S. 777–795.
- Alchian, A./Woodward, S.* (1987): Reflections on the theory of the firm, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (143) 1987, S. 110–136.
- (1988): The firm is dead, long live the firm. A review of Oliver E. Williamson's „The economic institutions of capitalism“, in: *Journal of Economic Literature*, (26) 1988, S. 65–79.
- Alderfer, C. P.* (1972): *Existence, relatedness and behavior*, New York 1972.
- Aldrich, H. E./Whetten D. A.* (1981): Organization-sets, action-sets, and networks: Making the most of simplicity, in: *Handbook of Organizational Design*, hrsg. v. Starbuck, W. H./Nystrom, P. C., Vol. 1, Oxford 1981, S. 385–408.
- Alewell, D.* (1994): Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen. Ein Überblick über Anwendungsmöglichkeiten der Informationsökonomie in der Personalwirtschaftslehre, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1994, S. 57–79.
- Axelrod, R.* (1988): *Die Evolution der Kooperation*, München 1988.
- Backhaus, K.* (1992): Investitionsgüter-Marketing. Theorieloses Konzept mit Allgemeingültigkeitsanspruch?, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, (41) Nr. 9 1992, S. 771–791.
- Backhaus, K./Meyer, M.* (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, (22) Nr. 7 1993, S. 330–334.
- Barker, J. R.* (1993): Tightening the iron cage. Concertive control in self-managing teams, in: *Administrative Science Quarterly*, (38) 1993, S. 408–237.
- Barnatt, C./Starkey, K.* (1994): The emergence of flexible networks in the UK television industry, in: *British Journal of Management*, (5) 1994, S. 251–260.
- BDF (1997): *Jahrbuch 1998*, hrsg. v. Bundesverband Deutscher Fernsehproduzenten e. V., Berlin 1997.
- Barrett, J. H.* (1970): *Individual goals and organizational objectives*, Ann Arbor, Mich. 1970.
- Bennis, W. G.* (1965): Beyond Bureaucracy, in: *Transactions* (2) 1965, S. 31–35.

- BFS (1999): Berufsbild Cutter, hrsg. v. Bundesverband Filmschnitt-Cutter B. F. S., München, aus: <http://www.bfs-cutter.de/>
- Bierhoff, H. W. (1991): Soziale Motivation kooperativen Verhaltens; in: Kooperation, Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, hrsg. v. Wunderer, R., Stuttgart 1991, S. 21–38.
- Bortz, J./Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin et al. 1995.
- Bradach, J. L./Eccles, R. G. (1989): Price, authority and trust; in: Annual Review of Sociology, (15) 1989, S. 97–118.
- Breid, V. (1995) Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (47) 1995, S. 821–854.
- Bryman, A./Bresnen, M./Beardsworth, A. D./Ford, J./Keil, E. T. (1987): The concept of the temporary system. The case of the construction project, in: Research in the Sociology of Organizations, (5) 1987, S. 253–283.
- Büchtemann, C./Höland, A. (1989): Befristete Arbeitsverträge nach dem Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG 1985). Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung, Berlin 1998.
- Buckley, P. J./Casson, M. (1988): A theory of cooperation in international business, in: Cooperative Strategies in International Business, hrsg. v. Contractor, F. J./Lorange, P., Lexington MA 1988, S. 31–53.
- Bultje, R./Wijk, J. van (1998): Taxonomy of virtual organisations, based on definitions, characteristics and typology, in: Newsletter virtual-organization.net, (2) No. 3 1998, S. 7–20.
- BVK (1998): Camera Guide 1998, Jahrbuch des Bundesverband Kamera, hrsg. v. Bundesverband der bildgestaltenden Kameramänner und -frauen in der BRD e.V., Regensburg 1998.
- BVP (1996): Production Guide 1996/97, Jahrbuch des Bundesverband Produktion e.V., hrsg. v. Bundesverband Produktion e.V., München 1996.
- Byrne, J. A. (1993): The virtual corporation, in: International Business Week, 8. Februar 1993, S. 98–103.
- Cartwright, D./Zander, A. (1968): Group dynamics. Research and theory, 3. Aufl., New York 1968.
- Christie, P. M./Levary, R. R. (1998): Virtual corporations. Recipe for success, in: Industrial Management, July-August 1998, S. 7–11.
- Cohen, J. (1988): Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2. Aufl., New York 1988.
- Coyle, J./Schnarr, N. (1995): The soft-side challenges of the „Virtual corporation“, in: Human Resource Planning, (18) 1995, S. 41–22.
- Cremer, J. (1986): Cooperation in ongoing organizations, in: The Quarterly Journal of Economics, (101) 1986, S. 33–29.

- Cyert, R. M./March, J. G. (1963): A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs 1963.
- Darby, M. R./Karni E. (1973): Free competition and the optimal amount of fraud, in: Journal of Law and Economics; (16) 1973, S. 67–88.
- Deci, E. L./Cascio, W. F./Krusell, J. (1975): Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder-Staw critique, in: Journal of Personality and Social Psychology, (31) 1975, S. 81–85.
- Dembski, T. M. (1998): Future present. The concept of virtual organisation revisited the nature of boundedness of virtual organisations, in: Newsletter virtual-organization.net, (2) No. 2 1998, S. 37–58.
- DeFillippi, R./Arthur, M. B. (1998): Paradox in project-based enterprise. The case of film making, in: California Management Review, (40) Nr. 2 1998, S. 125–139.
- Demski, J. S./Sappington, D. E.M. (1984): Optimal incentive contracts with multiple agents, in: Journal of Economic Theory, (33) 1984, S. 152–171.
- Dietl, H. (1993): Institutionen und Zeit, Tübingen 1993.
- Diller, H. (1995): Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 9 1995, S. 442–247.
- DiMaggio, P./Powell, W. W. (1991): Introduction; in: The new institutionalism in organizational analysis., hrsg. v. Powell, W. W./DiMaggio, P., Chicago 1991, S. 1–38.
- EAO (1995): International film and television co-production contracts, hrsg. v. European Audiovisual Observatory, Strasbourg 1995, aus: www.obs.c-strasbourg.fr/wscopro.htm.
- Eccles, R. G. (1981): The quasifirm in the construction industry, in: Journal of Economic Behavior and Organization, (2) 1981, North-Holland, S. 335–357.
- Eisenhardt, K. M. (1985): Control. Organizational and economic approaches, in: Management Science, (31) 1985, S. 134–149.
- (1989): Agency theory. An assessment and review; in: Academy of Management Review, (14) 1989, S. 134–149.
- Eschenburg, R. (1988): Zur Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie in Genossenschaften; in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, (38) Nr. 4 1988, S. 250–262.
- Etzioni, A. (1971): Comparative analysis of complex organizations. On power, involvement, and their correlates. New York 1971.
- Evan, W. M. (1966): The organization-set. Toward a theory of interorganizational relations, in: Approaches to Organizational Design, hrsg. v. Thompson, J. D., Pittsburgh, Pa. 1966, S. 174–191.
- (1972): An organization-set model of interorganizational relation, in: Interorganizational Decision Making, hrsg. v. Tuite, M./Chrisholm, R./Radnor, M., Chicago 1972, S. 181–200.

- Ewert, R.* (1992): Controlling, Interessenkonflikte und asymmetrische Information, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, (44) Heft 4 1992, S. 277–303.
- Faulkner, R. R./Anderson, A. B.* (1987): Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood, in: American Journal of Sociology, (92) No. 4 1987, S. 879–909.
- Feldman, D. C./Doeringhaus, H. I./Turnley, W. H.* (1995): Employee reactions to temporary jobs, in: Journal of Managerial Issues, (7) No. 2 1995, S. 127–141.
- Feldman, M. S.* (1991): The meanings of ambiguity: Learning from stories and metaphors; in: Reframing organizational culture, hrsg. v. Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J., Newbury Park 1991, S. 145–156.
- Finzer, P./Mungenast, M.* (1992): Personalauswahl, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. Gaugler, E./Weber, W., Stuttgart 1992, Sp. 1583–1596.
- Föhr, S./Lenz, H.* (1992): Unternehmenskultur und Ökonomische Theorie, in: Managementforschung (2), hrsg. v. Staehle W. H./Conrad, P., Berlin, New York 1992, S. 111–162.
- Forster, J.* (1978): Teams und Teamarbeit in der Unternehmung, Bern, Stuttgart 1978.
- Frank, B.* (1993): Zur Ökonomie der Filmindustrie, Hamburg 1993.
- Furubotn, E. G./Richter, R.* (1991): The new institutional economics. An assessment, in: The New Institutional Economics, hrsg. v. Furubotn, E. G./Richter, R., Tübingen 1991, S. 1–32.
- Galbraith, J. R.* (1977): Organization design. Reading, Mass. 1977.
- Gemünden, H. G.* (1993): Informationsverhalten, in: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Festschrift für Eberhard Witte, hrsg. v. Hauschild, J./Grün, O., Stuttgart 1993, S. 840–877.
- Goldberg, V. P.* (1976): Regulation and administered contracts, in: Bell Journal of Economics and Management Science, (7) 1976, S. 439–241.
- Goodman, R. A./Goodman, L. P.* (1976): Some management issues in temporary systems. A study of professional development and manpower. The theater case, in: Administrative Science Quarterly, (21) 1976, S. 494–501.
- Granovetter, M.* (1985): Economic action and social structure. The problem of embeddedness, in: American Journal of Sociology, (91) 1985, S. 481–510.
- Greene, C. N./Adam, E. E./Ebert, R. J.* (1985): Management for effective performance, Englewood Cliffs, N. J. 1985.
- Hanft, A.* (1991): Identifikation als Einstellung zur Organisation. Eine kritische Analyse aus interaktionistischer Perspektive, München, Mering 1991.
- Hartmann, Y. E.* (1998): Controlling interdisziplinärer Forschungsprojekte. Theoretische Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis einer empirischen Erhebung, Stuttgart 1998.
- Hax, H.* (1965): Die Koordination von Entscheidungen, Köln 1965.

- Heckhausen, H.* (1989): Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin et. al. 1989.
- (1980): Motivation und Handeln, Berlin et al. 1980.
- Heide, J. B./Miner, A. S.* (1992): The shadow of the future. Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation, in: *Academy of Management Journal*, (35) No. 2 1992, S. 265–291.
- Herkner, W.* (1980): Attribution. Psychologie der Kausalität, in: *Attribution, Psychologie der Kausalität*, hrsg. v. Herkner, W., Bern et al. 1980, S. 11–86.
- Hienzsich* (1994): Der Produktionsleiter bei Film- und Fernsehproduktionen. Eine Berufsbildstudie, hrsg. v. der Hochschule für Fernsehen und Film, München 1994.
- Hirsch, P. M.* (1972): Processing fads and fashions. An organization set analysis of cultural industry systems, in: *American Journal of Sociology*, (77) 1972, S. 639–659.
- Holmström, B.* (1979): Moral hazard and observability, in: *The Bell Journal of Economics*, (10) 1979, S. 74–91.
- (1982): Moral hazard in teams, in: *The Bell Journal of Economics*, (13) 1982, S. 324–340.
- Homans, G. C.* (1950): The human group, New York et. al. 1950.
- Ingram, P.* (1996): Organizational form as a solution to the problem of credible commitment. The evolution of naming strategies among U. S. Hotel chains, 1896–1980, in: *Strategic Management Journal*, (17) 1996, S. 85–98.
- Janssen, H.* (1997): Flexibilitätsmanagement. Theoretische Fundierung und Gestaltungsmöglichkeiten in strategischer Perspektive, Stuttgart 1997.
- Jarillo, J. C.* (1988): On strategic networks, in: *Strategic Management Journal*, (9) 1988, S. 31–21.
- Jarillo, J. C./Ricart, J. E.* (1987): Sustaining networks, in: *Interfaces*, (17) 1987, S. 82–91.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H.* (1976): Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, (3) (1976), S. 305–360.
- Jones, C.* (1996): Careers in project networks. The case of the film industry, in: *Journal of Organizational Behavior*, (7) 1996, S. 58–75.
- Jones, C./DeFillippi, R. J.* (1996): Back to the future in film. Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century, in: *Academy of Management Executive*, (10) No. 4 1996, S. 89–103.
- Jones, G. R.* (1983): Transaction costs, property rights, and organizational culture. An exchange perspective; in: *Administrative Science Quarterly*; (28) 1983, S. 454–267.
- Jones, T. M./Bowie, N. E.* (1998): Moral hazards on the road to the „Virtual“ corporation, in: *Business Ethics Quarterly*, (8) 1998, S. 273–292.

- Kaas, K. P.* (1992): Kontaktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (44) 1992, S. 884–901.
- Kallas, C.* (1992): Europäische Film- und Fernsehkoproduktion. Wirtschaftliche, rechtliche und politische Aspekte, Baden-Baden 1992, Diss.
- Kandel, E./Lazear, E. P.* (1992): Peer pressure and partnership, in: Journal of Political Economy, (100) 1992, S. 801–817.
- Kelman, H.* (1958): Compliance, identification and internalization. Three processes of attitude change, in: Journal of Conflict Resolution, (2) 1958, S. 51–60.
- Kieser, A./Nagel, R.* (1986): Die Gestaltung von Eingliederungsprogrammen für neue Mitarbeiter, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (38) 1986, S. 956–962.
- Klein, B./Leffler K. B.* (1981): The role of market forces in assuring contractual performance, in: Journal of Political Economy, (89) 1981, S. 615–641.
- Klein, S.* (1994): Virtuelle Organisation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, (23) 1994, S. 309–311.
- Kopel, M.* (1998): Zur verzerrten Performancemessung in Agency-Modellen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (50) 1998, S. 531–550.
- Kotkin, J./Friedman, D.* (1995): Why every business will be like show business, in: INC., March 1995, S. 64–76.
- Krapp, M.* (1997): Anreizmechanismen im Mehragenten-Fall. Eine Erweiterung des LEN-Modells, in: Arbeitspapiere zur mathematischen Wirtschaftsforschung, hrsg. v. Institut für Statistik und Mathematische Wirtschaftstheorie der Universität Augsburg, Heft 150, Augsburg 1997.
- Krappmann, L.* (1969): Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, 5.Aufl., Stuttgart 1969.
- Kreps, D. M.* (1990): Corporate culture and economic theory, in: Perspectives on Positive Political Economy, hrsg. v. Alt, J. E./Shepsle, K. A., Cambridge 1990, S. 90–143.
- Kronman, A. T.* (1985): Contract law and the state of nature; in: Journal of Law, Economics and Organization, (1) 1985, S. 5–32.
- Krust, M.* (1996): Sozialrechtliche Probleme der internationalen AV- und Multimediaproduktion, aus: <http://www.obs.coe.int/oea/docs/00001254.htm>, 19.12.97.
- Küpper, H.-U.* (1988): Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, hrsg. v. Lücke, W., Wiesbaden 1988, S. 163–183.
- (1997) Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart 1997.
- Küpper, H.-U./Weber, J.* (1995): Grundbegriffe des Controlling, Stuttgart 1995.
- Lambert, R. A.* (1983): Long term contracts and moral hazard, in: Bell Journal of Economics, (14) 1983, S. 441–252.

- Lange, A.* (1998) Trends of the German film market in 1997, European Audiovisual Observatory, Catalogue Marché international du Film, Cannes 1998, aus: www.obs.coe.int/oea/docs/00001448.htm, 24.11. 98.
- Laux, H./Liermann, F.* (1986): Grundfragen der Erfolgskontrolle, Berlin et al. 1986.
- (1993): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin et al. 1993.
- Lawler, E. E.* (1970): Job attitudes and employee motivation. theory, research and practice, in: *Personell Psychology*, (23) 1970, S. 223–237.
- Lawler, E. E./Porter, L. W.* (1967): Antecedent attitudes of effective managerial performance, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, (2) 1967, S. 122–142.
- Leblebici, H./Salancik, G. R.* (1982): Stability in interorganizational exchanges. Rulemaking processes of the Chicago Board of Trade, in: *Administrative Science Quartely*, (27) 1982, S. 227–242.
- Litwak, E.* (1961): Models of bureaucracy which permit conflict, in: *American Journal of Sociology*, 1961, S. 177–184.
- Loose, A./Sydow, J.* (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. Strukturationstheoretische Betrachtung, in: *Management internationaler Beziehungen*, hrsg. v. Sydow, J./Windeler, A., Opladen 1994, S. 160–193.
- Luhmann, N.* (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart 1989.
- Macneil, I. R.* (1978): Contracts. Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, in: *Northwestern University Law Review*, (72) 1978, S. 854–905.
- Mahoney, J. T.* (1992): The choice of organizational form. Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration; in: *Strategic Management Journal*; (13) 1992, S. 559–584.
- Manteltarifvertrag vom 1. 1.96. Manteltarifvertrag für Film- und Fernsehschaffende, ab 1. 1.96, aus: www.crew-united.com/tarif/tarif1.htm.
- March, J./Simon, H.* (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976.
- Martin, J.* (1992): Cultures of organizations. Three perspectives, New York 1992.
- Maslow, A. H.* (1954): Motivation and personality, New York 1954.
- Meffert, H.* (1998): Going virtual. Herausforderung an die marktorientierte Unternehmensführung, in: *Die Betriebswirtschaft*, (58) 1998, S. 1–2.
- Meyerson, D./Weick, K. E./Kramer, R. M.* (1996): Swift trust and temporary groups, in: *Trust in Organizations*, hrsg. v. Kramer, R. M./Tyler, T. B., Thousands Oaks, CA 1996, S. 166–195.
- Meyerson, D. E.* (1991): „Normal“ ambiguity? A glimpse of an organizational culture, in: *Reframing organizational culture*, hrsg. v. Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J., Newbury Park 1991, S. 131–144.

- Michaelis*, E. (1988): Planungs- und Kontrollprobleme in Unternehmungen und Property Rights-Theorie, in: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, hrsg. v. Dietrich B., Wiesbaden 1988, S. 120–148.
- Miles*, M. B. (1964): On temporary systems, in: Innovation in Education, hrsg. v. Miles, M. B., New York 1964, S. 437–490
- Miles*, R. E./*Snow*, C. C. (1984): Fire, failure and the hall of fame, in: California Management Review, (26) 1984, S. 10–28.
- (1986): Organizations. New concepts for new forms, in: California Management Review, (28) 1986, S. 62–73.
 - (1992): Causes of failure in network organizations, in: California Management Review, Summer 1992, S. 53–72.
- Miller*, E. J./*Rice*, A. K. (1967): Systems of organization, London, 1967
- Milgrom*, P./*Roberts*, J. (1992): Economics, organization and management, Englewood Cliffs 1992.
- Mills*, J./*Clark*, M. S. (1982): Exchange and comunal relationships, in: Review of Personality and Social Psychology, (3) 1982, S. 121–144.
- Mintzberg*, H. (1983): Power in and around organizations, Englewood Cliffs 1983.
- Mintzberg*, H./*McHugh*, A. (1985): Strategy formation in an adhocracy, in: Administrative Science Quarterly, (30) 1985, S. 160–197.
- Mookherjee*, D. (1984): Optimal incentive schemes with many agents, in: Review of Economic Studies, (51) 1984, S. 433–446.
- Munns*, A. K. (1995): Potential influence of trust on the successful completion of a project, in: International Journal of Project Management, (13) 1995, S. 19–24.
- Muris*, T. J. (1981): Opportunistic behavior and the law of contracts, in: Minnesota Law Review, (65) 1981, S. 521–590.
- MVM (1999): Das Berufsbild der Maskenbildner, hrsg. v. Maskenbildner Vereinigung München e. V., aus: www.maskenbildner.org/berufsbild.htm.
- Neckermann*, G. (1991): Filmwirtschaft und Filmförderung. Strukturveränderungen. Daten, Berlin 1991.
- Neuberger*, O./*Kompa*, A. (1987): Wir, die Firma, Weinheim, Basel 1987.
- Nowka*, M. (1983): Die wirtschaftliche Phänomenologie des Spielfilms als Ware, Berlin 1983, Diss.
- OECD (1996): Employment Outlook, Paris July 1996.
- Ouchi*, W. G. (1979): A conceptual framework for the design of organization control mechanisms, in: Management Science, (25) 1979, S. 833–848.
- (1980): Markets, bureaucracies, and clans; in: Administrative Science Quarterly, (25) 1980, S. 129–141.
- Pearce*, J. L. (1993): Toward an organizational behaviour of contract laborers. Their psychological involvement and effects on employee co-workers, in: Academy of Management Journal, (36) No. 5 1993, S. 1082–1096.

- Pedell, B.* (1999): Commitment. Theoretische Fundierung von Selbstbindung als Wettbewerbsstrategie, München 1999, Diss.
- Pfaff, C.* (1997): Filmstatistisches Taschenbuch 1997, Wiesbaden 1997.
- Pichert, D.* (1975): Kostenprobleme der Filmproduktion, München 1975.
- Picker, G. E.* (1988): Kunst und Antiquitäten. Praxis und Recht von A-Z, Starnberg 1988.
- Picot, A.* (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, (42) 1982, S. 267–284.
- (1991): Ökonomische Theorien der Organisation. Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, hrsg. v. Ordelheide, D./Rudolph, B./Büselmann, E., Stuttgart 1991, S. 143–170.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E.* (1997): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.
- Picot, A./Franck, E.* (1993): Vertikale Integration, in: *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Festschrift für Eberhard Witte, hrsg. v. Hauschild, J./Grün, O., Stuttgart 1993, S. 179–219.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.* (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1996.
- Plinke, W.* (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: *Marketing-Schnittstellen*, hrsg. v. Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W. H., Wiesbaden 1989, S. 305–326.
- Polivka, A. E.* (1996): Into contingent and alternative employment. By choice?, in: *Monthly Labor Review*, (119) 1996, S. 55–74.
- Porter, L. W./Lawler, E. E.* (1968): Managerial attitudes and performance, Homewood, Ill. 1968.
- Rapoport, A./Chammah, A. M.* (1970): Prisoner's dilemma. A study in conflict and cooperation, 2. Aufl., University of Michigan 1970.
- Ray, C. A.* (1986): Corporate culture. The last frontier of control?, in: *Journal of Management Studies*, (23) 1986, S. 287–297.
- Ripperger, T.* (1998): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998, Diss.
- Robins, J. A.* (1993): Organization as strategy. Restructuring production in the film industry, in: *Strategic Management Journal*, (14) 1993, S. 103–118.
- Rosenstiel, L. von* (1989): Selektions- und Sozialisierungseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem. Ergebnisse einer Längsschnittstudie an jungen Akademikern, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, (33) 1989, S. 21–32.
- Rosenstiel, L. von/Stengel, M.* (1987): Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen, Bern 1987.

- Rößl, D. (1994): Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen. Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation, Wiesbaden 1994.
- Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform, Stuttgart 1993.
- Saxenian, A. L. (1990): Regional networks and the resurgence of Silicon Valley, in: California Management Review, Fall 1990, S. 89–112.
- Schauenberg, B. (1991): Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation, in: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, hrsg. v. Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E., Stuttgart 1991, S. 350–356.
- Schein, E. H. (1981): On organizational culture, in: Working paper, MIT (1981).
- (1985): Organizational culture and leadership, San Francisco et al. 1985.
- Schneider, H.-D. (1975): Kleingruppenforschung, Stuttgart 1975.
- Schneider, R. W. (1997): Die Struktur mittelständischer Fernsehproduzenten. Eine empirische Analyse, München 1997, Diss.
- Scholz, C. (1996): Virtuelle Organisation. Konzeption und Realisation, in: Zeitschrift für Organisation, 4/1996, S. 204–210.
- Schrader, S. (1990): Zwischenbetrieblicher Informationstransfer. Eine empirische Analyse kooperativen Verhaltens, Berlin 1990.
- Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (41) 1989, S. 94–113.
- Schüle, F. M. (1992): Diversifikation und Unternehmenserfolg. Eine Analyse empirischer Forschungsergebnisse, Wiesbaden 1992.
- Semlinger, K. (1989): New developments in subcontracting. Mixing market and hierarchy, in: Towards a new europe?. Structural change in the European economy, hrsg. v. Amin, A./Dietrich, M., Hants, Vermont 1991, S. 96–115.
- SFK (1999): Berufsbild Filmarchitekt, hrsg. v. Verband der Szenenbildner, Filmarchitekten und Kostümbildner SFK, München 1999, aus: www.sfk-verband.de.
- Shapiro, C. (1983): Premium for high quality products as returns to reputation, in: The Quarterly Journal of Economics, (98) 1983, S. 659–679.
- Shargel, L. (1995): Steven Spielberg wirft einen offenen Blick in die Zukunft des Kinos, in: 100 Years of Moving Pictures, hrsg. v. Antell, P. M./Jobson, R. W., London 1995, S. 119–121.
- Sias, P. M./Kramer, M. W./Jenkins, E. (1997): A comparison of the communication behaviors of temporary employees and new hires, in: Communication Research, (24) 1997, S. 731–754.
- Siegwart, H./Menzl, I. (1978): Kontrolle als Führungsaufgabe. Führung durch Kontrolle von Verhalten und Prozessen, Bern, Stuttgart 1978.
- Sikes, J. (1995): Die Filmindustrie des 21. Jahrhunderts. Multi-Media, Multi-Business, in: 100 Years of moving pictures, hrsg. v. Antell, P. M./Jobson, R. W., London 1995, S. 122–124.

- Simon, H. A.* (1981): *Entscheidungsverhalten in Organisationen*, 3. Aufl., Landsberg am Lech 1981.
- (1991): *Organizations and markets*; in: *Journal of Economic Perspectives*; (5) 1991, S. 25–24.
- Sjurts, I.* (1995): *Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung*, Wiesbaden 1995.
- (1998): *Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? Ökonomische Analysen zur Selbstorganisation als Leitidee neuer Organisationskonzepte*, in: *Die Betriebswirtschaft*, (58) 1998, S. 283–298.
- Snow, C. C./Miles, R. E./Coleman, H. J.* (1992): *Managing 21st century network organizations*, in: *Organizational Dynamics*, (20) No. 3 1992, S. 5–20.
- Söllner, A.* (1992): *Commitment in Geschäftsbeziehungen. Das Beispiel Leanproduction*, Wiesbaden 1992.
- Spremann, K.* (1990): *Asymmetrische Information*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, (60) 1990, S. 562–586.
- Staehle, W. H.* (1994): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Aufl., München 1994.
- Starkey, K./Barnatt, C.* (1997): *Flexible specialization and the reconfiguration of television production in the UK*, in: *Technology Analysis and Strategic Management*, (9) 1997, S. 271–286.
- Steinle, C.* (1975): *Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung*, Berlin 1975.
- Storper, M.* (1989): *The transition to flexible specialisation in the US film industry. External economies, the division of labour, and the crossing of industrial divides*, in: *Cambridge Journal of Economics*, (13) 1989, S. 273–305.
- Sydow, J.* (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*, Wiesbaden 1992.
- (1995a): *Netzwerkbildung und Kooptation als Führungsaufgabe*, in: *Handwörterbuch der Führung*, hrsg. v. Kieser, R./Reber, G./Wunderer, R., 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1622–1635.
- (1995b): *Netzwerkorganisation. Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 12/1995, S. 629–634.
- (1996): *Erfolg als Vertrauensorganisation?*, in: *Office Management*, No. 7–8 1996, S. 10–13.
- Szyperski, N./Muschhoff, H. J.* (1989): *Planung und Plan*, in: *Handwörterbuch des Personalwesens*, hrsg. v. Szyperski, N., Stuttgart 1989, Sp. 1426–1438.
- Thieme, H. R.* (1982): *Verhaltensbeeinflussung durch Kontrollen*, Berlin 1982.
- Thorelli, H. B.* (1986): *Networks. Between markets and hierarchies*, in: *Strategic Management Journal*, (7) 1986, S. 31–51.
- Towse, R.* (1992): *The labour market for artists*, in: *Ricerche Economiche*, (46) 1992, S. 55–74.

- Travica, B.* (1997): The design of the virtual organization: A research model, aus: hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.97/papers/travica.htm, 19.02.1998.
- Trice, H. M. /Beyer, J. M.* (1993): The culture of work organizations, Englewood Cliffs 1993.
- Türk, K.* (1977): Einbindungsmuster und ihre Wirkungen auf das Verhalten in Organisationen, in: Personal- und Sozialorientierung der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, hrsg. v. Reber, G., Stuttgart 1977, S. 83–110.
- (1981): Personalführung und soziale Kontakte, Stuttgart 1981.
- Ullmann-Margalit, E.* (1977): The emergence of norms, Oxford, Engl. 1977.
- Vogt, J.* (1997): Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen. Eine institutionenökonomische Analyse, Wiesbaden 1997, Diss.
- Vroom, V. H.* (1964): Work and motivation, New York 1964.
- Weber, G. F./Walsh, I.* (1994): Die virtuelle Organisation, in: Gablers Magazin, 6–7 1994, S. 24–27.
- Weick, K. E.* (1991): The vulnerable system. An analysis of the Tenerife Air disaster, in: Reframing organizational culture, hrsg. v. Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J., Newbury Park 1991, S. 117–130.
- Weinert, A. B.* (1983): Der Mensch in der Unternehmung, in: Die Unternehmung, (37) 1983, S. 222–243.
- Werner, H.* (1997): Die Arbeitsmarktentwicklung in den USA – Lehren für uns?, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, (30) Nr. 3 1997, S. 585–600.
- Wieandt, A.* (1994): Die Entstehung und Zerstörung von Märkten durch Innovationen, Stuttgart 1994.
- Wieners, G.* (1997): Aufgaben und Alternativen der Personalbeschaffung bei Projekten. Eine theoretische Beurteilung und empirische Überprüfung am Beispiel von Filmprojekten. Diplomarbeit LMU München 1997.
- Wild, J.* (1974): Grundlagen der Unternehmungsplanung, Reinbek bei Hamburg 1974.
- Wilkins, A./Ouchi, W. G.* (1983): Efficient cultures. Exploring the relationship between culture and organizational performance, in: Administrative Science Quarterly, (28) 1983, S. 468–281.
- Williamson, O. E.* (1975): Market and hierarchies. Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization, New York 1975.
- (1981): The economics of organization. The transaction cost approach, in: American Journal of Sociology, (87) 1981, S. 548–577.
- (1985): The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting, New York 1985.
- (1993): Calculativeness, trust and economic organization, in: Journal of Law and Economics, (36) 1993, S. 53–286.

- Winter, S. (1996): Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, in: Neue betriebswirtschaftliche Forschung, (178) 1996, Wiesbaden 1996.
- Witte, E. (1988a): Innovationsfähige Organisation, in: Innovative Entscheidungsprozesse, hrsg. v. Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O., Tübingen 1988, S. 144–161.
- (1988b): Innovationsverhalten, in: Innovative Entscheidungsprozesse, hrsg. v. Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O., Tübingen 1988, S. 227–240.
- Wüthrich, H. A./Philipp, A. (1998): Grenzenlose Chancen durch Virtualisierung!?, in: Zeitschrift Führung und Organisation, (4) 1998, S. 201–206.
- Wurche, S. (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen, in: Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnologie, hrsg. v. Sydow, J./Windeler, A., Opladen 1994, S. 142–159.
- Zelst, R. H. van (1952): Sociometrically selected work teams increase productivity, in: Personnel Psychology, Autumn 1952, S. 175–185.
- Zink, K. J. (1975): Differenzierung der Theorie der Arbeitsmotivation von F. Herzberg zur Gestaltung sozio-technologischer Systeme, Frankfurt a.M. 1975.
- Zucker, L. G. (1986): Production of trust. Institutional sources of economic structure, 1840–1920, in: Research on Organizational Behavior, (8) 1986, S. 53–11.

Sachwortregister

- Anreizsysteme 22, 110
- Auskünfte 146 f., 150 ff.
- Austauschmodell 117 ff., 164

- Bauindustrie** 19, 41, 61, 66
- Befragte 29, 32
- Befristung 21, 63, 109, 248 ff.
- Beschäftigungsmöglichkeiten 201 ff., 220 ff., 237 ff.
- Beurteilung
 - Leistungen 60, 162, 167 ff., 268
- Beziehungen 97

- Clan 121 f.
- Controlling, koordinationsorientiert 100, 115

- Dynamisches Netzwerk** 20, 22, 53, 56, 124, 180 f.

- Entlohnungsformen** 187 ff.
- Entscheidungsfreiheit 74, 105
- Erfahrung 126, 128
- Erfahrungskurveneffekt 60, 89
- Erwartungs-Valenz-Modell 116, 217 f.

- Filmindustrie** 19
 - amerikanische 23, 44, 52, 83, 87, 226
 - deutsche 23, 83, 215
- Filmschaffende
 - Eigenschaften 68 ff.
 - Motive 71 ff.
- Flexibilität 17, 19, 57, 68, 82, 86 f., 97, 106, 184
- Forschungs- und Entwicklungsbereich 41, 71 ff., 104
- Fragebogen 251 ff.

- Gleichgewicht 86

- Handlungsspielraum** 103 ff., 114, 123
- Hierarchie, kurzfristige 42, 53, 61
- Hintergrundnetzwerk 43, 55 f.
- Hold up 106 ff.

- Identifikation 130 ff.
 - kalkulative 135
- Informationsmöglichkeiten 143 ff., 151 ff., 210 ff., 268
 - für Dritte 226 ff.
 - für Team 194 ff.
 - in Projekten 168 ff.
- Informationsnachfrage 230
- Informationsquellen 145 ff.
- Informations- und Kommunikationstechnik 64, 247 f.
- Interdependenzen 21, 61, 115

- Kommunikation** 62, 64
- Kontrolle 139 ff., 167 f., 178 ff., 200
- Kooperationsdilemma 22
- Kooperationsmechanismen 114 ff., 241 ff.
 - leistungskontrollbasierte 115, 162 ff.
 - Substitutionsbeziehungen 122 ff., 163, 179, 184 f., 186, 200 f., 240
 - zielangleichende 116 ff., 129 ff., 244
- Koordination 62, 106
- Kreativität 60, 85, 95 f., 106, 124, 161, 184
- Künstler 39, 44, 51, 58 ff., 71 ff., 147, 176 f., 266

- Markt** 42, 53, 56
 - Dynamik 67

- Moral hazard 109 f., 165, 179
 Motivation 71 ff., 185, 194 f., 248 ff.
 – extrinsische 76, 120 f.
 – intrinsische 74, 76, 120 f.
- Nutzenmaximierung 101 f., 114, 123, 130
- Organisation, latente 55
- Pool 43, 54 ff., 97, 160, 202, 216, 245 f.
- Principal-Agent-Ansatz 164 f.
- Regionales Netzwerk 20, 39
- Repräsentativität 30, 32, 64
- Reputation 78, 120, 125 ff., 163, 178, 197, 202, 222 ff., 237 ff., 243
- Risikobereitschaft 81
- Selbständige 39, 53, 85
- Selektion 116 ff., 134 ff., 142 ff., 158 ff.
- soziale Bindung 64, 127
- soziale Gruppe 63
- soziales System 38
- Sozialisation 116 ff., 134 ff.
- Spezifität 107, 188, 193 ff.
- Spielfilmprojekt 34 ff.
- Spieltheorie 109, 202, 206, 239
- Standardisierung 61
- Strategisches Netzwerk 17, 40, 53, 180 f.
- systemischer Kontext 28, 163 f., 202, 240, 243
- Team 63, 77, 194 ff.
- Teamauswahl
 – Delegation 48, 56 f., 157 ff., 213 f., 235
 – Informationsmöglichkeiten 143 ff.
 – Kriterien 64 ff., 93 f.
- temporär Beschäftigte 19
- temporäres System 18, 20, 41 f., 52, 57, 61, 65, 71, 211
- Transparenz, Branche 226 ff., 243, 246 f.
- Unsicherheit 89, 93, 108
 – Beschäftigung 75 f., 80 f., 126
 – Leistungsbeurteilung 109 f., 165, 174 ff.
 – Nachfrage 83
- Verhalten
 – kooperatives 21, 99 ff., 111 ff., 124
 – opportunistisches 90, 93, 100, 111 ff.
- Verträge 40
 – befristet 41, 86
- Vertragsstrafen 125, 163, 191 ff.
- Vertrauen 22, 65 f., 124 ff., 134, 185 f., 245
- Vertrauensdilemma 22
- Virtuelles Netzwerk 20, 64, 84
- Zeugnisse 146, 149
- Zieldivergenz 102 f., 116, 133 ff.
- Ziele 62
- Zielidentität 199, 236
- Zusammenarbeit
 – Intensität 61 ff., 72, 137 ff., 172 ff., 247 f.
 – wiederholte 42 ff., 48 ff., 67, 87 ff., 97 f., 128, 144 ff., 211, 245 f., 267