

Schatten im Scheinwerferlicht – Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Audio-visuellen Medienbranche

Kira Marrs
Andreas Boes

Wir werfen einen Blick auf die oft im Schatten stehenden Medienschaffenden. Obgleich die Medienbranche aus unterschiedlichen Gründen oft im Mittelpunkt des gesellschaftlichen Interesses steht, ist nur sehr wenig über die Arbeit der Medienschaffenden bekannt. Gleichzeitig gilt die Arbeit in der Medienbranche oftmals als Inbegriff „moderner Arbeit“ als ausgesprochen selbständige, kreative, zuweilen auch künstlerische und gewiss hochgradig flexible Arbeit. Auf der Basis von empirischen Ergebnissen wird die Arbeit im Bereich der Audio-visuellen Medien dargestellt. Zugleich werden Schattenseiten aufgezeigt, denn die oft positiv gefärbten Vorstellungen über diese Branche treffen nicht in Gänze zu.

1 Einleitung

Das Interesse an der Medienbranche ist seit jeher groß, sei es, dass sie in Deutschland zu den Branchen mit den größten Wachstumsraten gehört oder sei es, dass sie mit dem Zusammenbruch des Kirch-Imperiums Tatort für den wohl größten Firmenzusammenbruch in der Wirtschaftsgeschichte Deutschlands wurde. Ob und inwiefern die Medien noch zur individuellen und öffentlichen Meinungsbildung beitragen können oder sich vom Kultur- zum Wirtschaftsgut wandeln, wird in den medienpolitischen Diskursen breit und kontrovers diskutiert – besonders vor dem Hintergrund der Einführung des kommerziellen Rundfunks und den seither stattfindenden Medienkonzentrationsprozessen. Diese Liste an Diskursen ließe sich relativ problemlos fortführen, man würde aber vermutlich nur wenig von den Medienschaffenden und ihrer Arbeit erfahren. Dieses Interesse verfolgen wir, und zwar im Hinblick auf die audio-visuelle (AV) Medienbranche als Teilsegment der Medienwirtschaft. Denn das Feld der AV-Medien eignet sich in besonderer Weise zur empirischen Überprüfung gängiger Thesen zur Entwicklung moderner Arbeit (Marrs 2002).

So erscheint dem Betrachter die Arbeit als hochgradig kreative, qualifizierte Dienstleistungstätigkeit. Den Befürwortern einer Gesellschaft der „neuen Selbständigen“ und der „Mikrounternehmer“

könnte gerade das Feld der AV-Medien als aufschlussreicher Praxistest dienen, um zu prüfen, welche gesellschaftlichen Implikationen diesem Moment der „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ innewohnen. Und nicht zuletzt bieten die AV-Medien sehr aufschlussreiches Anschauungsmaterial, um zu studieren, wie sich die Arbeits- und Lebensbedingungen für Beschäftigte entwickeln, wenn sie sich nahezu „frei“ von den „Zwängen“ der deutschen Mitbestimmung und entsprechender Regulierungsmechanismen entfalten können.¹

Die folgenden Ausführungen basieren auf einem empirischen Forschungsprojekt, das die Arbeits- und Leistungsbedingungen im Bereich AV-Medien zum Gegenstand hat.² Unser Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Medienschaffenden, und zwar insbesondere auf den „Freien“ in diesem Wirtschaftssegment. Nach einer Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes referieren wir zunächst Zwischenergebnisse des Projekts mit Blick auf die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Medienschaffenden. Dabei wird deutlich, dass diese in vielerlei Hinsicht eher dem Bild frühkapitalistischer Zustände entsprechen als den Versprechungen der „schönen neuen Arbeitswelt“. Aber dennoch griffe die Analyse zu kurz, wenn man die Medienschaffenden und ihre Arbeit nur vor dieser Referenzfolie betrachten würde.

2 Das Feld AV-Medien: dynamisch, unbekannt und modern

Die audio-visuelle Medienbranche zeichnet sich seit der Einführung des dualen Rundfunksystems Mitte der 80er Jahre durch eine starke Veränderungsdynamik aus. Seit diesem „medienpolitischen

1 Allerdings zeigen neuere gewerkschaftliche Initiativen, dass diese Entwicklung nicht widerspruchsfrei verläuft (vgl. hierzu www.connexx-av.de; www.mediafon.net).

2 Das Forschungsprojekt ist Teil des vom BMBF geförderten Verbundvorhabens „Dienst – Leistung(s) – Arbeit“, Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der „tertiären“ Organisation.

Dipl.-Soz. Kira Marrs, wissenschaftliche Mitarbeiterin am ISF München. Arbeitsschwerpunkte: Rationalisierungsstrategien, Veränderung von Leistungspolitik; Entwicklung von Dienstleistungsarbeit.
e-mail: kira.marrs@isf-muenchen.de

Dipl.-Soz. Andreas Boes, wissenschaftlicher Mitarbeiter am ISF München. Arbeitsschwerpunkte: Informatisierung der Arbeit; neue Unternehmenskonzepte und Arbeitsbeziehungen; Entwicklung der IT-Industrie.
e-mail: andreas.boes@isf-muenchen.de

Urknall“ (Karstens/Schütte 1999, S. 25) veränderte sich die AV-Medienbranche grundlegend: Einerseits nahm die Anzahl der Fernsehsender rapide zu und andererseits expandierte der Markt für Fernsehproduktionen durch die Nachfrage der privaten Sender (Pätzold/Röper 1999, S. 447).

Jedoch wurde die AV-Medienbranche in den 90er Jahren nicht nur durch einen Gründungsboom geprägt, sondern auch durch horizontale Konzentrationsprozesse, die dazu führten, dass nicht die kleineren Unternehmen durch Beteiligungen und Fusionen an Größe zulegten, sondern die führenden Unternehmen wie Springer, CLT-UFA oder die Kirch-Gruppe (Pätzold/Röper 1999, S. 452). Die wohl neueste Eruption erfasste die Branche dieses Jahr mit der sog. „Kirch-Pleite“ bzw. mit dem Untergang des Kirch-Imperiums, dessen Auswirkungen heute noch nicht völlig absehbar sind.

Des Weiteren werden die Grenzen der AV-Medienbranche durch die Nutzung neuerer Technologien und hier insbesondere des Internets immer unklarer. Indem Interaktivität und Konvergenz auch zu den zentralen Begriffen der Medienentwicklung avancieren, kommen zu den traditionellen AV-Unternehmen neue Multimediaunternehmen und Telekommunikationsanbieter hinzu (Link 2002, S. 227). Die Nähe zum Informations- und Kommunikationssektor wird damit immer deutlicher, auch wenn eine neue „Mega-Branche“ gegenwärtig nicht zu erwarten ist (Boes/Baukowitz 2002; Pickshaus/Schwemmler 1997).

Daten zu den AV-Medien können prinzipiell aus unterschiedlichen Quellen gezogen werden. Generelle Aussagen werden allerdings dadurch erschwert, dass es nur wenige seriöse Datenquellen gibt und diese zudem auf unterschiedlichen Abgrenzungen der Branche beruhen – beispielsweise nur die Rundfunkwirtschaft (DIW 2002) betrachten – oder auf regionale Bezüge (vgl. hierzu für Nordrhein-Westfalen MMB 2000a; für Niedersachsen DIW 1999) begrenzt sind (MMB 2000b, S. 2). So ist die Frage nach der Anzahl der Erwerbstätigen oder gar nach der Struktur der Erwerbstätigen in den AV-Medien zum derzeitigen Zeitpunkt nur anhand grober Schätzungen zu beantworten. Eine Größenordnung für die AV-Medien liefern beispielsweise *Nordhause-Jan* und *Rehfeld* (2002, S. 18), die 95.000 Erwerbstätige für das Jahr 1996 zählen, das DIW (1999, S. 115) benennt für

das Jahr 1998 113.303 Erwerbstätige im Bereich der traditionellen AV-Produktion.

Für die AV-Medien gilt gleichermaßen wie für die gesamte Medienwirtschaft, dass eine umfassende Strukturierung zum jetzigen Zeitpunkt noch aussteht (MMB 2000b, S. 2). Zu der traditionellen AV-Produktion werden Unternehmen gezählt, die Dienstleistungen erbringen wie beispielsweise die Veranstaltung von Hörfunk- und TV-Programmen, die Produktion von Kino- und Videofilmen, TV-Sendungen, Kino- oder TV-Werbefilme, Industriefilme sowie filmtechnische Dienstleistungen (DIW 1999, S. 15). Neben diesen eher traditionellen audio-visuellen Leistungen spielen zunehmend auch neue Geschäftsfelder wie „Business-TV“, „Web-TV“ oder „interaktives Fernsehen“ eine Rolle, die auf die Einführung neuer Technologien zurückzuführen sind (MMB 2000b, S. 3).

Das Label moderne Dienstleistungsarbeit verdankt die AV-Medienbranche u.a. dem Umstand, dass ihr zwei zentrale Momente „traditioneller Arbeit“, nämlich der Betrieb und die abhängig Beschäftigten, in weiten Bereichen fehlen. Statt des Betriebs ist die projektförmige Produktion audiovisueller Dienstleistungen die bestimmende Organisationsform. Zeitlich befristet für die Dauer eines Projekts, z.B. eines Spielfilms oder eines Werbefilmes, kommen unterschiedliche Unternehmen und eine Vielzahl von freien Mitarbeitern zusammen, realisieren das audio-visuelle Unikat, um dann nach Abschluss wieder auseinanderzugehen, jedoch nicht für immer, denn sie treffen in unterschiedlichen Projektzusammenhängen immer wieder aufeinander. *Sydow* und *Windeler* (1999) haben diese Besonderheiten in dem Begriff des „Projektnetzwerkes“ für die Produktion von TV-Inputs zusammengefasst. Die Zusammenarbeit innerhalb der jeweiligen zeitlich befristeten Produktionen basiert einerseits auf gemeinsam geteilten Erfahrungen in der Vergangenheit sowie andererseits auf der Erwartung weiterer Kooperationen in der Zukunft. Die Funktionsfähigkeit dieser Projektnetzwerke wiederum basiert nicht zuletzt auf dem Umstand, dass die Produktion in Deutschland im Wesentlichen auf vier Medienstandorte, nämlich Berlin, Hamburg, Köln und München, konzentriert ist.³ Diese räumliche Bündelung erhöht die Transparenz des Marktes und erleichtert den Akteuren die Aufrechterhaltung eines komplexen Beziehungssystems.

Der Einsatz freier Mitarbeiter ist historisch betrachtet wahrlich nichts Neues für die Branche, so zählten die „Festen Freien“, deren Status garantierte Arbeitszeiten und somit auch ein Mindesteinkommen sowie tarifvertragliche Ansprüche in den meisten Sendeanstalten beinhaltet, quasi zum Bestand der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (Schneider 2001, S. 259). Allerdings gehört dieser Status weitestgehend der Vergangenheit an, denn heute dominieren vor allem zwei Gruppen: Das sind einerseits die „Freien Mitarbeiter“ bzw. „Freien Freien“, die lediglich ein Honorar erhalten. Andererseits wird für die meisten Film- und Fernsehproduktionen das gesamte Produktionspersonal für die Dauer des Projektes mit einem regulären – aber eben befristeten – Arbeitsvertrag eingestellt. Für beide Gruppen gilt, dass sie keinerlei Ansprüche auf weitere Aufträge oder Weiterbeschäftigung haben und somit dem Druck unterliegen, ständig ihre Arbeitskraft zu vermarkten. Ferner gilt die freie Mitarbeit schon lange nicht mehr als ein Sprungbrett in eine Festanstellung.

Zur Entwicklung der „Freien“ generell, aber auch zu ihrer Struktur ist die Datenlage äußerst schlecht. Einer Untersuchung von *Böckelmann* (1995, S. 57) zufolge nannten Fernsehproduktionsfirmen etwa elfmal so viele freie Mitarbeiter wie Festangestellte. Einer Studie von MMB für Nordrhein-Westfalen zufolge hat sich der Anteil der Freiberufler zwischen 1990 und 1999 bei Programmproduzenten und Dienstleistern von 4.900 auf 19.700 Personen etwa vervierfacht, wohingegen der Anteil von Festangestellten sich nicht einmal verdreifacht hat (von 1.750 auf 4.900) (MMB 2000a, S. 17ff.).

³ Die Medienlandschaft in Deutschland zeichnet sich durch eine starke regionale Konzentration auf die vier Medienstandorte Berlin, Hamburg, Köln und München aus. Dies gilt in besonderem Maße auch für die AV-Medien. „Nach den verfügbaren amtlichen Daten hatten 1998 mehr als 36 % der Rundfunk- und filmwirtschaftlichen Betriebe dort ihren Sitz. Sie beschäftigten mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen in der deutschen AV-Produktion und erzielten sogar mehr als zwei Drittel des Umsatzes. Hierbei war die regionale Konzentration in der Filmwirtschaft noch etwas stärker als im Rundfunkbereich.“ (DIW 1999, S. 29). Mit seinen vier Medienzentren unterscheidet sich Deutschland von den anderen europäischen Ländern und den Vereinigten Staaten, in denen die Programmindustrie weitgehend zentralisiert bzw. auf zwei Zentren aufgeteilt ist (*Böckelmann* 1995, S. 99).

3

Vom Arbeiten und Leisten in der AV-Medienbranche

Wenn wir im Folgenden die Arbeits- und Leistungsbedingungen thematisieren, beziehen wir uns auf die Freien Medienschaffenden, hier nochmals hauptsächlich auf diejenigen, die für die Dauer des Projektes einen regulären, aber befristeten Arbeitsvertrag erhalten. Der Status „Freie“ spielt eine wichtige Rolle, denn ihre Arbeit bezieht sich nicht nur auf die Verausgabung ihrer Arbeitskraft, sondern auch auf ihre Vermarktung. Gute Kontakte zu haben, immer erreichbar zu sein, sich gut selbst darstellen und verkaufen zu können, ist hier ganz entscheidend. Denn bei der ständigen Suche nach Jobs und Aufträgen wird ihnen das Arbeitsamt nur selten weiterhelfen können, es läuft sehr informell über persönliche Beziehungen. Gleichzeitig bedeutet es, dass die Medienschaffenden in den jeweiligen Projekten eine relativ ungeschützte Position haben:

„Die Tendenz ist die, dass man versucht, die Zahl der Festangestellten zu reduzieren und die Zahl der Freien, möglichst freien Mitarbeiter zu erhöhen, weil das einfach sehr viel einfacher zu handeln ist. Also, wenn jemand halt nicht so funktioniert, wie es erwartet wird, dann wird er halt nicht weiter beschäftigt. Und wie gesagt, der Konkurrenzdruck, der darüber ausgeübte Leistungsdruck und auch der Zwang zur Selbstausbeutung, er nimmt eklatant zu.“ (Freier Filmmacher)

Wenn Probleme auftauchen, sei es, dass sie einen Fehler machen oder sei es, dass sie Forderungen stellen, kann es schnell passieren, dass mehr oder weniger dankend auf ihre Mitarbeit verzichtet wird. Dabei fällt für sie unter Umständen nicht nur ein potenzieller Auftraggeber weg, sondern ihr Ruf – der in dieser Branche so wichtig ist – kann einen Makel erhalten.

Jeder an seinem Platz: Teamarbeit und Hierarchie

Nur ein Blick auf den Abspann eines Kinofilms reicht aus, um die Komplexität der Produktion zu erahnen. Und in der Tat findet man bei der „Königsdisziplin“ der AV-Branche eine immense Anzahl von Personen sowie das sicherlich differenzierteste Spektrum an Tätigkeitsprofilen (infa-

1995, S. 6). Gleichwohl wird manch ein Dokumentarfilm mit nur zwei Personen, die multifunktional arbeiten, realisiert; es hängt eben von der Spezifik des Produkts, aber vor allem von dem jeweiligen Budget ab. Trotz dieser erheblichen Unterschiede gibt es nach *Iljine* und *Keil* ein „universelles Raster“ der Filmherstellung, bestehend aus den vier Phasen Stoffentwicklung, Projektentwicklung, Produktion und Verwertung. Der operative Prozess der Produktion verläuft nach dem „immer gleich ablaufenden Rhythmus Vorbereitung, Dreharbeiten und Nachbearbeitung/Endfertigung“ (*Iljine/Keil* 2000, S. 185). Genau auf diesen Prozess der Produktion wollen wir uns im Folgenden konzentrieren.

Vorherrschende Arbeitsweise in den Produktionen ist die Teamarbeit, obgleich die Teamgröße zwischen unterschiedlichen Produktionen sehr stark differieren kann. Die Kooperation zwischen den einzelnen Tätigkeitsfeldern ist mehr oder minder ausgeprägt. Jedoch gilt, dass zu fast allen Personen Berührungspunkte bestehen und vielfältige Absprachen getroffen werden müssen. So wird ein Tonmeister mit den Kostümbildnern zu tun haben, wenn die Lederkleider mal wieder knarzen, mit der Garderobiere, wenn es heißt, kleine Funkmikrofone in den Kleidern der Schauspieler anzubringen und zu kaschieren. Nebengeräusche bei Außendrehen, die nicht im Bildausschnitt vorhanden sind, z.B. die Baustelle nebenan, müssen von der Aufnahmeleitung „abgestellt“ werden. Die sog. Angel, an der das Mikrophon aufgehängt ist, darf nicht in den Bildausschnitt des Kameramanns kommen, wenn es Schattenprobleme damit geben sollte, muss mit dem Oberbeleuchter gesprochen werden etc. Diese Arbeitssituation erfordert zu einem hohen Maße Teamfähigkeit von allen beteiligten Personen sowie Kenntnisse der anderen Tätigkeitsfelder – und diese sind zahlreich.

Die Teamarbeit in den Produktionen ist streng hierarchisch organisiert, mit einer klaren Definition von oben und unten. Die verschiedenen Arbeitsfelder wie Kamera, Ton, Licht, Ausstattung, Regie etc. sind in einzelne Departements zusammengefasst, die jeweils einen „Head of Departement“ haben (z.B. Kameramann, 1. Kameraassistent, 2. Kameraassistent bzw. Materialassistent usw.). Die einzelnen Departements stehen in einer spezifischen Rangordnung zueinander, und zwar entsprechend ihrer jeweiligen Relevanz für das Gelingen des

Gesamtproduktes. Als „König“ der Dreharbeiten gilt der Regisseur, in Deutschland bezeichnenderweise auch als Filmmacher betitelt, der für die künstlerische Inszenierung verantwortlich ist. Zu den entscheidenden Schlüsselpersonen gehört ferner der Kameramann, der die gesamte Verantwortung für das Bild trägt und insofern auch in anderen Departements weisungsbefugt ist. Für die Einhaltung der Drehzeiten als auch des Budgets ist der Produktionsleiter zuständig, der allerdings inhaltlich kein Mitspracherecht besitzt. Der Produzent, der letztlich die rechtliche und finanzielle Verantwortung hat, dient als Ansprechpartner des Produktionsleiters und des Regisseurs und hat das letzte Wort, das kann auch heißen: „Wir wechseln den Regisseur aus.“

Eldorado für Quereinsteiger: Qualifikation und Berufe

Die AV-Medienbranche zeichnet sich durch eine Vielfalt unterschiedlichster Berufsbilder aus. So führen *Michel* und *Schenk* (1994, S. 24f.) über 50 verschiedene Berufe auf, die von künstlerischen, intellektuellen, kaufmännischen bis hin zu handwerklichen und technischen Berufen reichen. Charakteristisch sind neben Mischberufen – wie beispielsweise das künstlerisch-technische Berufsbild der Cutterin – die ständig zunehmende Anzahl von Berufsbildern und auch die Veränderung der Tätigkeitsprofile durch die rasante Entwicklung der Medientechnik (MMB 2000b, S. 29).

Geregelte Berufe und geregelte Ausbildungswege findet man sehr selten in der AV-Medienbranche. Viele Personen „ernennen“ sich selbst zu etwas, da die Bezeichnungen Tonmeister, Kameramann oder Filmausstatter nicht geschützt sind. Prinzipiell gibt es unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten in die Branche: So kann eine Ausbildung im dualen System absolviert werden, beispielsweise in den neuen Ausbildungsberufen „Mediengestalter in Bild und Ton“ oder „Film- und Video-Editor“. Medienspezifische Studiengänge werden an zahlreichen Universitäten, Akademien und Kunsthochschulen angeboten (MMB 2000b, S. 39 f.). Nach wie vor bleibt aber die Branche ein Eldorado für Quereinsteiger, die sich in Praktika und Assistenzen die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten aneignen. Praxiserfahrungen werden noch immer weitaus

höher bewertet als Ausbildungszertifikate. Die Situation in der Branche wird wie folgt geschildert:

„Die werden es, indem sie arbeiten und Erfahrung und Qualifikation sammeln. Der Ausleseprozess findet dann dadurch statt, dass du ganz schnell weg vom Fenster bist, wenn du Scheiße baust. Das heißt, in der Produktion fliegst du raus, bestenfalls kriegst du dann deine Gage noch bis zum Schluss, aber die suchen sich einen Neuen. Und vor allem, da in dieser Branche sehr viel über Hörensagen läuft, spricht sich das ganz schnell rum. Und das ist eigentlich dann, dass ist das eigentliche Korrektiv.“ (Freier Tonmeister)

Obwohl fast jeder, auch ohne Ausbildung, eine Chance in dieser Branche erhält, geht es hier bei weitem nicht „locker“ zu. Jeder Tag gleicht gewissermaßen einer Prüfungssituation, jedoch meist ohne die Chance zur Wiederholung. „Geprüft“ werden nicht nur die fachlichen, sondern auch die extrafunktionale Qualifikationen wie Teamfähigkeit, zeitliche und inhaltliche Flexibilität, Belastbarkeit oder auch Leidenfähigkeit.

Flexibilität pur: Arbeitszeit und Arbeitsort

Arbeiten in der AV-Branche kann bedeuten: Nachtarbeit, Wochenendarbeit, extreme Anzahl von Überstunden, wochenlanges von zu Hause weg sein, hochflexible Arbeitszeiten und -orte, all das und noch einiges mehr. Unter 12 Stunden am Tag dauert kaum ein Drehtag für die Beteiligten, der Spitzenwert reicht bis zu 24 Stunden bei der Produktion von Werbespots. Im Durchschnitt sind es ca. 13 bis 14 Stunden am Tag. Für das Arbeitsschutzgesetz, vor allem für die Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen elf Stunden Ruhepause, haben die meisten der Betroffenen nur ein mildes Lächeln übrig. Feiertags- und Wochenendzuschläge sowie Mehrarbeitsvergütung gibt es in den meisten Fällen, jedoch variiert dies je nach Produktion, Vertrag und Verhandlungsgeschick des jeweiligen Medienschaffenden. Wie lange ihr nächster Drehtag dauern wird, erfahren sie meist erst am Abend zuvor durch die Tagesdisposition. Haben die Medienschaffenden eine gewisse Erfahrung, so genügt oft nur ein Blick, um zu erkennen, dass diese Vorgaben und Zeiten meist illusorisch sind und viel zu knapp kalkuliert wurden, und d.h. dann mal wieder drei Stunden länger

oder mehr. Aber man weiß es eben nie genau, so dass das Leben während der Drehzeit nicht planbar ist und freie Zeit schlicht zur Residualkategorie schrumpfen muss.

Wie viele Tage die Medienschaffenden im Jahr arbeiten, ist ungewiss, unregelmäßig und äußerst kurzfristig. So kann es durchaus ungewollt passieren, dass sie in einem Monat nur an ein oder zwei Tagen arbeiten und im darauffolgendem Monat jeden Tag. Das kann sehr schnell und kurzfristig gehen, ein Anruf auf dem Handy, man schlägt schneller zu als die Konkurrenz und findet sich am nächsten Tag schon bei der Arbeit, wo und was auch immer. Zwar ist die Gesamtzahl von Arbeitstagen im Jahr oft niedriger als in anderen Branchen, aber nicht die Stundenzahl. Ein kleines Rechenbeispiel: Arbeitet man z.B. 30 Drehtage für einen Spielfilm jeweils 16 Stunden mit An- und Abfahrt, was uns keineswegs als Seltenheit geschildert wurde, so entspricht dies 60 „Normalarbeitstagen“. Nach solchen Projekten, in denen zudem selten eine Fünftageweche eingehalten werden kann, sind Phasen der Regeneration unerlässlich.

Generell handelt es sich in der AV-Branche, bis auf wenige Ausnahmen wie Werbung und Serien, um ein Saisongeschäft, mit der Hochphase von Mai bis August und der „sauren Gurkenzeit“ von November bis Februar. Dies ist dann auch die Zeit, in der viele mit zumindest ruhigerem Gewissen in den Urlaub starten können. In der restlichen Zeit gilt das ständige Gebot der Erreichbarkeit. Wer am schnellsten zusagt (und keine Bedingungen stellt), hat den Job, wer hier kein Handy hat, wird kaum eine Chance haben.

Flexibel ist natürlich auch der Arbeitsort, denn gedreht wird an jedem nur erdenklichen Ort – sei es ein Bestattungsinstitut, ein Stahlwerk oder die Kiesgrube hinter der Produktionsfirma. Reisen, innerhalb von Deutschland oder ins Ausland, sind an der Tagesordnung. Allerdings werden nur die wenigsten Produktionen komplett im Ausland gedreht, sondern meist nur bestimmte Szenen. Ebenso wie die Arbeitszeit für die Medienschaffenden kaum planbar ist, ist auch der Arbeitsort für sie häufig nicht kalkulierbar. Dies bringt viele Unwägbarkeiten für die Gestaltung des Lebens neben der Arbeit:

„Du bist dann auch nicht zu Hause. Wenn Familiengeburtstag ist, dann ist man einfach nicht da, das kann man nicht vorausplanen. Klar kannst du dann absagen,

aber du weißt nicht, ob du diesen Monat noch was kriegst.“ (Freie Kameraassistentin)

Befehl und Gehorsam: Leistungspolitik

Die einzelnen Drehtage werden auf der Basis von Drehplänen, in anderen Genres ist es das Showkonzept oder das Treatment, minutiös geplant, kalkuliert und in konkrete Leistungsvorgaben transformiert. So müssen in Deutschland im Durchschnitt täglich 20 bis 25 Minuten einer Daily, 4 bis 8 Minuten eines Fernsehfilms und 2 bis 3 Minuten eines Kinofilms abgedreht werden (Sehr 1998, S. 115). Die zu erbringende Tagesleistung des Teams wird somit klar definiert und täglich im sog. Tagesbericht vom Aufnahmeleiter protokolliert und vom Produktionsleiter kontrolliert. Diese täglichen Drehpensen sind meist von vornherein zu knapp kalkuliert, müssen aber eingehalten werden, da eine Überschreitung der immer kleiner werdenden Budgets in Deutschland kaum vorgesehen ist und zu finanziellen Katastrophen für die jeweilige Produktionsfirma führen kann. Dieser Kosten- und Zeitdruck wird an die am Dreh beteiligten Personen weitergegeben:

„Also, es gibt eigentlich keinen Dreh, wo du einfach normal deiner Arbeit nachgehst, auf die Qualität achtest, sondern es ist alles immer sehr, sehr scharf kalkuliert.“ (Freier Kameraassistent)

Resultat ist ein enormer Leistungsdruck, etwa, wenn die Szene vor Sonnenuntergang noch abzudrehen ist. Aber auch überlange Arbeitszeiten, wenn ein Drehort an dem Tag abgedreht werden muss, da der eigentliche Mieter der Wohnung wieder einzieht oder anschließend das Haus sogar abgerissen wird. Es kommt aber auch zu der einen oder anderen Improvisation:

„Sagen wir mal, im Drehbuch steht, sie rollen bei Sonnenschein im Cabriolet über die bayerischen Hügel, und es schiffert aber in Strömen, dann wird die Szene umgeschrieben: Es war starker Regen, und sie fuhren fröstelnd über die Hügel, so ungefähr. Also, deutscher Film ist da sehr gelassen.“ (Freier Kameraassistent)

Die von den Produktionsfirmen gesetzten Rahmenbedingungen an Zeit und Budget erfordern oftmals, das Unmögliche möglich zu machen. Aber wie vollzieht sich dies auf der konkreten Arbeitsebene? In den streng hierarchisch organisierten Produktionen sind Entscheidungs- und Hand-

lungsspielräume oder gar Kreativität auf den unteren Ebenen Fremdwörter, vorherrschend ist das Prinzip von Befehl und Gehorsam. An erster Stelle steht der Regisseur, gefolgt vom Kameramann und den restlichen Heads of Departements. Die Situation wurde uns von den interviewten Medienschaaffenden wie folgt geschildert:

„Das Filmgeschäft würde ich immer mit der Bundeswehr vergleichen: Da gibt es einen, der schafft an, und du hast zu tun. Und du fragst nicht warum oder du machst auch keine Vorschläge, sondern es wird einfach das getan was man dir sagt.“ (Freier Kameraassistent)

„Und, also die Vorstellungen von vielen Leuten, dass es in unserer Branche besonders kreativ zugeht, stimmt nicht. In unserer Branche geht es eher militärisch zu. Es gibt auch klare Hackordnung, also, wer hat am Set eigentlich wem was zu sagen. Wenn da 50 Leute sind, ist das notwendig.“ (Produzent)

Dementsprechend wird die Fähigkeit zur Unterordnung als wichtiges Persönlichkeitsmerkmal angeführt, was manch ein Anfänger erst einmal lernen muss, denn die Devise heißt: Diskussionen sind unerwünscht.

„Und es gibt bei uns auch im Grunde genommen gar keinen großartigen Widerspruch. Widerspruch heißt einfach, einen anderen Job machen. Da kann man auch nicht diskutieren. Da wird auch nicht diskutiert.“ (Produzent)

Fehler können folgenschwere Konsequenzen für die Produktion und für den Verursacher nach sich ziehen. Belichtet beispielsweise ein Materialassistent aus Versehen eine Rolle Film, kann unter Umständen die Arbeit eines ganzen Tages unwiederbringlich zerstört werden. Fehlt auch nur ein Detail wie eine Haarnadel, um das ständig aufgehende Fenster zu schließen, oder die im Drehbuch vorgeschriebenen grünen Kontaktlinsen für den blauäugigen Schauspieler, kann die Arbeit von hundert Personen zum Stillstand gebracht werden. Für das Team heißt es dann: erhöhter Leistungsdruck und weitere Überstunden. Obwohl das Motto gilt „einmal darf jeder“, kann dem Übeltäter die sofortige Kündigung drohen. Passiert so etwas häufiger in dieser Branche, die vom Hören und Sagen lebt, können zukünftige Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten bedroht sein.

Hochs und Tiefs: Einkommen, Nebenjobs und Auffangnetze

Der Tagesverdienst der Medienschaaffenden kann recht beeindruckend sein, wenn man bedenkt, dass ein zweiter Kameraassistent bei einer Werbefilmproduktion bis zu 250 Euro am Tag verdient. Allerdings wird er dafür länger als acht Stunden gearbeitet haben und muss davon auch seine Ausfallzeiten überbrücken. Analog zu den Arbeitszeiten ist auch das Einkommen der freien Medienschaaffenden ungewiss und sehr flexibel, denn ein festes Monatsgehalt beziehen sie nicht. Die im geltenden Gagentarifvertrag angeführten Tages- und Wochenlöhne dienen in der Regel nur als Anhaltspunkt. In der Praxis ist die Höhe des Entgelts Verhandlungssache, wobei aufgrund der Arbeitsmarkt- und Auftragslage sowie der häufig gegebenen Austauschbarkeit die Verhandlungsmöglichkeiten der Medienschaaffenden darauf beschränkt sind, den Job an- oder abzulehnen.⁴

Die Verdienstmöglichkeiten variieren nicht nur nach Tätigkeit, sondern auch nach den jeweiligen Produktionen. Spitzenreiter ist der Werbespot, der am besten bezahlt wird, am anderen Ende findet sich der Dokumentarfilm sowie künstlerisch ambitionierte Produktionen, bei denen oft nicht mal die Tarifgage gezahlt wird (werden kann). Produktionsfirmen versuchen allerdings auch, mit Prämien oder auf Rückstellung zu arbeiten, so dass die zweite Hälfte der Gage erst ausbezahlt wird, wenn die Produktionsfirma Einnahmen erhält, sei es durch den Verkauf des Films, sei es durch einen Kinoerfolg oder auch durch Film- und Fernsehpreise, die in diesem Bereich relativ hoch ausfallen.

„Und da lassen sich schon einige Leute drauf ein, das ist gerade bei den eher künstlerischen Sachen so, weil die eben oft gemacht werden, obwohl die klassische Finanzierung nicht steht, und dann musst du halt Mitarbeiter finden, die solche Regelungen mitmachen. Machen aber einige. Weil für viele ist es gerade, wenn sie anfangen, ein Renommee, bestimmte Dinge gemacht zu haben. Da ist es genau wie bei uns, je mehr du gemacht hast, je mehr du vorweisen kannst oder auch einfach auch Erfahrung gesammelt hast, kaum einer will einen Anfänger am Set haben, das ist ganz schwierig, also, wenn du da anfängst, verdienst du meistens überhaupt kein Geld. Die Praktikanten kriegen teilweise gar kein Geld. Da musst du dich klassisch hocharbeiten.“ (Produzentin)

Das Jahreseinkommen unterscheidet sich recht stark zwischen den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. Insgesamt ist es jedoch relativ gering, was für die von uns befragten Medienschaaffenden bedeutet: kein Auto, eine günstige Wohnung und kein größerer Urlaub. Aber auch ohne große materielle Ansprüche reicht bei vielen das Einkommen nicht aus. Um finanzielle Durststrecken überbrücken zu können, haben viele ein zweites Standbein, sei es, dass sie Taxi fahren, als Kellner arbeiten oder nebenbei noch als Fotograf oder Musiker tätig sind. Viele können die Tätigkeit in der Branche über längere Zeit hinweg nur mit finanzieller Hilfe und Unterstützung ihrer Familien oder ihres festangestellten Partners oder Partnerin ausüben. Sehr häufig ist allerdings der Gang zum Arbeitsamt, der in diesem flexiblen Projektgeschäft das unverzichtbare Auffangnetz bietet und all denjenigen offen steht, die einen regulären, aber eben auf Projektdauer befristeten Arbeitsvertrag haben (ca. 90 % der Crew).

Kein Job für Zartbesaitete: Beanspruchungen und Belastungen

Beanspruchungen und Belastungen stellen in der Wahrnehmung der Medienschaaffenden ein zentrales Problem ihrer Arbeit dar. Die Gefährdungen resultieren einerseits aus den typischen Beanspruchungssyndromen moderner Dienstleistungstätigkeiten, aber auch andererseits aus Beanspruchungen, die eher dem traditionellen produzierenden Gewerbe zugewiesen werden.

So findet man körperlich schwere Arbeit v.a. in den Bereichen Kamera und Licht. Tonnenweise muss technisches Equipment aus- und eingeladen, um- und abgebaut werden. Rückenbeschwerden bis hin zu arbeitsbedingten Bandscheibenvorfällen sind hier keine Seltenheit. Ein Aspekt der Arbeit, der außerhalb der Branche kaum Beachtung findet:

„Viele haben so eine falsche Vorstellung vom Film. Also, für mich hat das nichts mit Glamour zu tun oder ‚Oh, hab ich einen su-

⁴ Dabei ist zu bedenken, dass der Bereich AV-Medien keineswegs als „tariffreie Zone“ zu gelten hat. Für die öffentlich-rechtlichen Anstalten sowie im Bereich der privaten Fernsehanstalten und der großen Produktionsunternehmen existieren diverse Tarifverträge, die von der Gewerkschaft ver.di abgeschlossen wurden (www.connexx-av.de).

per coolen Beruf, das ist es überhaupt nicht, weil, wenn ich nach 16 Stunden im Wald stehe bei 12 Grad minus und versuche, ein gefrorenes Kabel aufzuwickeln, dann hat das für mich nichts mehr mit Glamour zu tun. Ich habe heute nicht viel gearbeitet, aber ich habe auch schon wieder schmutzige Hände und Schwielen an den Händen.“ (Freie Kameraassistentin)

Als anstrengend wird auch der Turnus von Phasen der Konzentration und sehr langen Wartezeiten wegen Umbauten oder Wiederholungen von Szenen geschildert:

„Lange Wartezeiten am Set sind das anstrengendste überhaupt. Das Warten ist anstrengender als die Arbeit. Hochkonzentriert arbeiten in der Szene, bei der Aufnahme, was machen die anderen, inwiefern tangiert das meine Arbeit. Und dann diese langen Wartezeiten, in denen du nichts tun kannst, wo du nichts machst. Dieser Rhythmus schlaucht einen.“ (Freier Tonmeister)

Belastungen resultieren weiterhin aus den überlangen und unregelmäßigen Arbeitszeiten sowie dem permanenten und extremen Zeitdruck. Oft wird den Medienschaffenden während der Drehphasen noch nicht einmal die Gelegenheit zum regelmäßigen Essen gewährt:

„Durchhaltevermögen ist auf jeden Fall wichtig. Wenn nach sechs Stunden eigentlich Mittagspause ist, und man ist halt nicht fertig, dann ist halt nicht nach sechs Stunden Mittagspause, sondern nach acht Stunden und dann vielleicht auch nur zehn Minuten. Das ist jetzt nicht der Regelfall, aber das passiert eben, und du kannst das nicht beeinflussen.“ (Freier Kameraassistent)

Psychische Belastung resultiert aus der finanziellen und existenziellen Unsicherheit ihrer Situation: *„Dass du immer darüber nachdenken musst, kann ich jetzt meine Miete zahlen, kriege ich einen Job, bin ich gut genug, kenne ich die richtigen Leute?“ (Freie Materialassistentin)*

Die Tabuthemen: Krankheit und Alter

Wir wollen zuerst eine 24-jährige Medienschaffende zu Wort kommen lassen:

„Man denkt da gar nicht so darüber nach, wie krank das ist, aber kürzlich wollte ich zum Rollschuhfahren. Und dann dachte ich mir, was machst du jetzt eigentlich, wenn es dich hinhaut und du brichst dir den Arm oder was weiß ich. Weil ich wusste, ich muss morgen arbeiten. Und dann dachte ich mir so: Das wäre total schlimm. Da muss ich anrufen und sagen, ich habe mir meinen Arm

gebrochen. Dann sagen die ok, suchen wir uns wen anders. Und ich habe das Geld, auf das ich angewiesen bin, nicht. Was mache ich dann?“ (Freie Kameraassistentin)

Trotz der nicht gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen scheint Krankheit, insbesondere eine schwere Krankheit, ein Tabuthema zu sein, und das nicht ohne Grund. „Da schaut es ganz finster aus“, oder „das gibt es einfach nicht, krank sein“, oder „was ich gerne verdränge, ist natürlich die absolute Unsicherheit dessen, was ist, wenn du mal ernsthaft krank wirst. Also, das ist dann in der Tat bedrohlich“, sind Ausdrücke dafür, dass sie über keine wirkliche Vorsorge, kaum eine Sicherheit verfügen. Und es gibt sie, die Extremfälle, die nicht einmal über eine Krankenversicherung verfügen, um zusätzliche Fixkosten zu sparen. Viele haben zumindest Anspruch auf ein geringes Krankentagegeld, was aber gerade mal die Wohnungsmiete sichern könnte.

Noch kritischer wird es bei dem Thema Altersversorgung, insbesondere bei den Älteren: Nur die Wenigsten können aufgrund ihres unregelmäßigen Arbeitens auf eine halbwegs erträgliche gesetzliche Rente blicken, wenn sie überhaupt Beiträge bezahlt haben. Häufig werden Lebensversicherungen abgeschlossen, die wiederum aber nur kleinere Beträge aufgrund der unregelmäßigen Einkommenssituation umfassen können. Aber auch hier wird auf die Hilfe der Partnerin oder des Partners zurückgegriffen werden müssen, oder die Altersversicherung wird gar an der Lebenserwartung der Eltern kalkuliert bzw. es wird einfach verdrängt und auf die Solidargemeinschaft vertraut.

3 Unbewältigte Ambivalenzen

Das weitgehende Fehlen von traditionellen Betriebs- und Beschäftigungsformen, die Arbeit in Netzwerken und deren oft informelle Basis sowie – und nicht zuletzt – der Mythos einer „Kreativbranche“ machen, wie eingangs dargestellt, die Medienbranche und die Arbeit in der Medienbranche zu so etwas wie einem „Prototyp“ moderner Dienstleistungsarbeit. Ein Blick hinter die Kulissen offenbart allerdings einen starken Kontrast zu dieser weit verbreiteten Vorstellung. Wir haben eine Arbeits- und

Leistungssituation aufgezeigt, die sich durch rigide Anordnungen, ohne Raum für Diskussionen oder Widersprüche, gekoppelt mit hohem Leistungsdruck, großen Belastungen und überlangen Arbeitszeiten auszeichnet. Der leistungspolitische Haupttrumpf ist: sofortige Kündigung und Rufmord in der Branche. Unsicherheit und Flexibilität sind hier fast ohne Steigerungsmöglichkeiten vorhanden. Ermöglicht wird dies u.a. durch die weitgehend ungeschützte arbeitsrechtliche und kollektivvertragliche Situation der „Freien“.

Die von uns geschilderte Situation scheint wenig mit „moderner Arbeit“ zu tun zu haben, und es braucht wahrlich nicht viel Phantasie, um Begriffe wie frühkapitalistische Arbeitsbedingungen oder Tagelöhner mit diesen Bedingungen zu assoziieren. Aber auch das trifft die Sache nicht. Die Arbeit hier trägt die Züge frühkapitalistischer Bedingungen, insofern die Medienschaffenden in vergleichsweise hohem Maße aus den institutionellen Schutzhüllen des Fordismus herausgelöst sind (Dörre 2000) und mit einer neuen Unmittelbarkeit den Unabwägbarkeiten des Marktes unterworfen sind. Und sie erinnern insofern an frühkapitalistische Zustände, als hier die Formen der Sicherung der Leistungsverausgabung in hohem Maße auf personalen Kontrollformen basieren (Edwards 1981), ähnlich wie dies in der Phase vor der Durchsetzung der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ von Taylor der Fall war. Und dennoch hinkt der Vergleich.

Zunächst einmal ist von Bedeutung, dass diese Formen der projektbezogenen, „freien“ Beschäftigung durch das sozialstaatliche Sicherungssystem des fordistischen Wohlfahrtsstaates gepuffert werden. Anwartschaften beim Arbeitsamt sind für viele ein unverzichtbares Komplement der unsicheren Arbeits- und Einkommenssituation. Des Weiteren, und das scheint uns das Wichtigste, entsprechen auch die Medienschaffenden nicht dem Bild des Tagelöhners unter frühkapitalistischen Verhältnissen. Obgleich alle von uns befragten Medienschaffenden ihre Arbeits- und Leistungssituation als unfair bewerteten, kann dennoch nicht die Rede davon sein, dass sie diese nur „ertragen“, denn insbesondere die jüngeren Medienschaffenden stehen keineswegs ohne Alternativen da. Vielleicht noch wichtiger ist allerdings, dass Arbeit im Bereich Film und Fernsehen in den meisten Fällen eine „Herzensangelegenheit“ ist.

Für die Mehrzahl ist die prinzipielle Freiheit, Arbeitszeiten und -orte selbst zu bestimmen, mit verschiedenen Menschen in wechselnden Tätigkeiten und Zusammenhängen zusammenzuarbeiten, ein wichtiger Antriebsfaktor, der Luxus, den sie haben. Für manche Medienschaffenden war dies sogar ein zentrales Motiv für den Einstieg in die Branche. Sie grenzen sich hierbei bewusst und explizit gegenüber der Vorstellung eines „Normalarbeitsverhältnisses“ ab. Dies beinhaltet für sie vor allem geregelte Arbeitszeiten mit wenig Freizeit und wenigen Urlaubstagen sowie eine zu geringe Einflussnahme auf den Arbeitsinhalt, auch wenn ihre eigene Arbeitssituation diesen Ansprüchen eigentlich nicht genügt. Aber auch gegenüber den Festangestellten in der Branche ist man kritisch. Sie verüben ihre Arbeit, als würden sie

„auf Schicht gehen“, würden „erstarren zu einem Klumpen Lehm“, da sie materiell abgesichert sind.

Des Weiteren darf nicht vergessen werden, dass kaum eine andere Branche eine derartige Faszination gerade auf jüngere Menschen ausübt. Hier scheint die Möglichkeit gegeben, seine Einzigartigkeit sich selbst und dem Rest der Welt zu beweisen. Ruhm und Glamour scheinen hier zum Greifen nahe zu sein. Viele Personen sind gerade am Anfang bereit, einiges dafür zu geben. Auch wenn die Motive im Einzelfall sehr unterschiedlich sein können – sei es die Arbeit im Team, die Chance künstlerisch wirken zu können, die Aussicht „groß rauszukommen“ oder einfach nur die Besonderheiten eines Lebens jenseits traditioneller Lebenskonzepte – auf jeden Fall reichen diese Motive aus, um selbstbewussten,

außerordentlich reflektierten Menschen einen Grund zu geben, Arbeitsbedingungen hinzunehmen, die in vielen „Normalbetrieben“ vermutlich nicht durchsetzbar wären.

Diese besonderen Motive von Medienschaffenden, der positive Bezug zu einem spezifischen Arbeits- und Lebenskonzept in einer Branche, die immer auch vielfältige Versprechen transportiert, auf der einen Seite und die durchweg kritische Reflektion der Arbeits- und Leistungsbedingungen, das Gefühl austauschbar und existenziellen Nöten unterworfen zu sein, auf der anderen Seite erzeugen eine verzwickte Ambivalenzerfahrung. Wir vermuten, dass gerade diese widersprüchlichen Erfahrungen symptomatisch für weite Bereiche „moderner Dienstleistungsarbeit“ sind.

LITERATUR

Boes, A./Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?, Berlin

Böckelmann, F. (1995): Hörfunk und Fernsehen als Wirtschaftsfaktor – Beschäftigte und wirtschaftliche Bedeutung des Rundfunks und der Programmzulieferer in Deutschland, München

DIW (1999): Perspektiven der Medienwirtschaft in Niedersachsen, Berlin

DIW (2002): Beschäftigte und wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 1999/2000, Berlin

Dörre, K. (2000): Arbeit, Partizipation und Solidarität im Aktionärs-kapitalismus; in: Widerspruch 39, S. 28–41

Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York

Iljine, D./Keil, K. (2000): Filmproduktion 1. Der Produzent – Das Berufsbild Film- und Fernsehproduzenten in Deutschland, München

infas (Institut für angewandte Sozialwissenschaft) (1995): Qualifizierung im Bereich der audiovisuellen Medien – Bestandsaufnahme und Entwicklungslinien, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Bonn

Karstens, E./Schütte J. (1999): Firma Fernsehen – Wie TV-Sender arbeiten. Alles über Politik, Recht, Organisation, Markt, Werbung, Programm und Produktion, Reinbek bei Hamburg

Link, A. (2002): Kundenorientierung im Dienstleistungsfeld Audio-visuelle Medien; in: Sauer, D. (Hrsg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, S. 225–231

Marrs, K. (2002): Die „Quote“: Wie Kundenorientierung zur Leistungsfrage wird; in: Sauer, D. (Hrsg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, S. 233–251

Michel, L. P./Schenk, M. (1994): Audiovisuelle Medienberufe – Veränderungen in der Medienwirtschaft und ihre Auswirkungen auf den Qualifikationsbedarf und die Qualifikationsprofile, Opladen

MMB (Michel Medienforschung und Beratung (2000a): Neues aus dem Medienland Nordrhein-Westfalen – Audiovisuelle Medien in NRW.

Arbeitsmarkt und Qualifizierung, Essen/Düsseldorf

MMB (Michel Medienforschung und Beratung) (2000b): Die Struktur der AV-Medienbranche, unveröffentl. Expertise, Essen

Nordhause-Janz, J./Rehfeld, D. (2002): Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

Pätzold, U./Röper, H. (1999): Fernsehproduktionsvolumen in Deutschland 1998 – FORMATT-Studie über Konzentration und regionale Schwerpunkte der Auftragsproduktionsbranche; in: Media Perspektiven 9, S. 447–468

Pickshaus, K./Schwemmler, M. (1997): Wächst zusammen, was zusammengehört? – Konvergenzen und Allianzen im Multimedia-Sektor; in: WSI-Mitteilungen 3, S. 177–185

Schneider, B. (2001): Freie im öffentlich-rechtlichen Rundfunk; in: Deutscher Journalisten-Verband e.V. (Hrsg.), Von Beruf Frei – Der Ratgeber für freie Journalistinnen und Journalisten, Bonn, S. 257–294

Sehr, P. (1998): Kalkulation (I): Vom Drehbuch zum Drehplan. Mit Fallbeispiel „Die Reise nach Tramitz“, München

Sydow, J./Windeler, A. (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen; in: Engelhard, J./Sinz, E. J. (Hrsg.), Kooperation im Wettbewerb – Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, S. 213–235