



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Achtung, Kontrolle?!

Eine Analyse des Kontrollpotentials von Arbeit durch
digitale Transformation am Beispiel Beschäftigter in
Medienberufen“

verfasst von / submitted by

Anna-Katrin Keller (B.A.)

angestrebter akademischer Grad/in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2017/Vienna, 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Supervisor:

Assoc. Prof. Dr. Gerit Götzenbrucker

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 24. März 2017

Anna-Katrin Keller

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Arbeit im Wandel.....	6
2.1	Digitale Transformation der Arbeitswelt.....	6
2.2	Entwicklung der Arbeitsverhältnisse in Zahlen	9
2.3	Neue Arbeitsformen	10
2.4	Fokus I: Kreativwirtschaft.....	12
2.5	Technische Revolution	14
2.6	Fokus II: Der journalistische Arbeitsprozess	16
3	Subjektivierung von Arbeit.....	19
3.1	Die Begriffe Subjektivität und Subjektivierung	19
3.2	Forschungsansätze zur Subjektivierung von Arbeit.....	22
3.3	Subjektivierung, Information und Informatisierung.....	24
3.4	Wachsende Arbeitsbelastung.....	27
4	Kontrolle von Arbeit.....	29
4.1	Tayloristische Kontrolle	29
4.2	Subjektivität und die Notwendigkeit von Kontrolle.....	30
4.3	Zwischen direkter Kontrolle und verantwortlicher Autonomie	32
4.4	Zwischen Taylorismus und neuen Managementkonzepten.....	33
4.5	Ein neues Kontrollsystem.....	35
4.6	Kontrolle hat Konjunktur	37
4.7	Fokus III: Filmschaffende	38
5	Rechtliche und technische Möglichkeiten der Kontrolle.....	42
5.1	Was ist erlaubt in Deutschland?	42
5.2	Was ist erlaubt in Österreich?.....	44
5.3	Big Data – was ist möglich?	44
5.4	Kontrolle extrem – Amerika und Digital Taylorism	47
5.5	Überwachung am Beispiel Wearables.....	51
5.6	Achtung, Kontrolle!.....	52
6	Methode – Gruppendiskussion	54
6.1	Formulierende Interpretation.....	55
6.2	Reflektierende Interpretation.....	57
6.3	Diskursbeschreibung	66
7	Fazit.....	73

8	Ausblick	76
9	Literatur.....	78
10	Ungedruckte Quellen	85
11	Abbildungen.....	87
12	Anhang A Impuls zur Gruppendiskussion	92
13	Anhang B Transkript.....	93
14	Lebenslauf.....	104
15	Abstract (dt.)	105
16	Abstract (engl.)	106

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Substituierbarkeitspotential nach Berufssegment

Abbildung 2 Full-time and part-time employment

Abbildung 3 Arbeitsplatzsorgen durch den technologischen Wandel

Abbildung 4 Beschäftigungsentwicklung in ausgesuchten hoch digitalisierten Branchen

Abbildung 5 Klassifizierung neun neuer Arbeitsformen

Abbildung 6 Employment status based on self-reported status 2005-2015 in %

Abbildung 7 Berufsgruppen der Kreativwirtschaft

Abbildung 8 Beschäftigungsstatus in der Wiener Kreativwirtschaft nach Bereichen

Abbildung 9 Angaben zu Arbeitsbelastung in %

1 Einleitung

Take 1, Take 2, Take 3. Das *On Air* über der Tür zeigt leuchtend an, dass gedreht wird; die Dispo hängt an einem Klemmbrett. Die Continuity schreibt auf Papier, die Regieassistentin auch. Regie, Kamera und Schauspieler – wie schnell gearbeitet wird, sieht das Produktionsbüro am Ende des Tages. Wo und wie lange das Bild *hängt*, wird über das Telefon durchgegeben. Der Drehplan gibt vor, die Regie setzt durch. Am Set herrscht keine Demokratie. Das *analoge* Set ist heute Vergangenheit: Digitale Tagesberichte senden in Echtzeit, wie lange umgebaut wird, bei welchem Take das Team gerade ist, die Continuity tippt ins iPad; wie lange eine Szene dauert, geht sofort ins Produktionsbüro – die digitale Klappe macht die Arbeit am Set *trackbar* bis ins Detail. Schneller, effizienter, flexibler? Den Ton gibt die Dispo an. Die Musik macht die Regie. Flexibilität ist kein individuelles Gut, sondern wird *ausgeführt*; die Verantwortung liegt auf *wenigen* Personen; Freiheit ist zeitlich vorgegeben. Achtung Kontrolle? Achtung, Kontrolle! Wie findet Kontrolle in der Kreativwirtschaft statt, und was ist im Transformationsprozess der Digitalisierung alles möglich?

12-Plus-Stunden-Arbeitstage, am Wochenende und nachts, entlegene Drehorte, ein rauer Ton, Projektarbeit, Selbstvermarktung als Jobmotor: Kreativen wird dabei immer eine intrinsische Motivation, ein Freiheitsgedanke nach einer selbstbestimmten Arbeit nachgesagt. Gleichzeitig geraten kreative Berufe immer mehr in die Diskussion über prekäre Arbeitsverhältnisse.

Die Studie *Nachhaltige Arbeit in der Wiener Kreativwirtschaft* von Hubert Eichmann und Helene Schiffbänker untersucht Arbeitsformen, Strukturen der Arbeitsorganisation, Berufsperspektiven, Arbeitsqualität und Belastungen sowie Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. In Hinblick auf die Arbeitsbedingungen in der Berufsgruppe Film zeigen die Ergebnisse, dass Bewältigungsstrategien am individuellen Verhalten ausgerichtet werden und nicht an Arbeits-, Organisations- und Marktbedingungen. Das Ergebnis: Belastung wird als positive Herausforderung gesehen. Analysiert wurde in der Studie nicht, was Kontrolle explizit am Set für Auswirkungen hat – sondern die Studie gibt einen Überblick über die Arbeitsorganisation der *gesamten* Kreativwirtschaft. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf dem Berufsfeld *Film*, wie Kontrolle am Set stattfindet und ihre Auswirkung durch

digitale Möglichkeiten. Film als Beispiel für kreative Arbeit steht im besonderen Gegensatz zu Kontrollmechanismen aller Art, die ihre Wirkung vor allem unter der Bedingung der Standardisierung entfalten können.

Für die Berufsgruppe Film stellt Kira Marrs in *Zwischen Leidenschaft und Lohnarbeit. Ein arbeitssoziologischer Blick hinter die Kulissen von Film und Fernsehen* fest, dass es in der Subjektivierungsdebatte, der gezielten Nutzung von menschlicher Subjektivität für den Arbeitsprozess und der Entwicklung neuer Kontrollmodi zur Leistungssteuerung, zwischen Autonomie und Ergebniskontrolle, zu keinem Paradigmenwechsel in der Arbeit von Filmschaffenden kommt. Den Beschäftigten kommt kein neuer Handlungsspielraum, keine neue Freiheit zu. Eine hohe Berufsidentifikation relativiert das bestehende System von Befehl und Gehorsam am Set. Ihre Interview-Befunde (Regie, Produktion, Kamera/Licht/Ton, Ausstattung und Schnitt) lassen die Tiefe der Berufsidentifikation jedoch nur erahnen; digitale Möglichkeiten und deren Auswirkungen wurden nicht betrachtet. Die vorliegende Arbeit hat den Schwerpunkt Digitalisierung und was heute und zukünftig an Leistungskontrolle am Set möglich ist.

Die digitale Transformation der Arbeit wird in der Literatur heiß diskutiert. Der Wandel klassischer Arbeitsverhältnisse durch die Digitalisierung wird untersucht; der Schwerpunkt liegt jedoch (noch) auf Arbeitsort und -zeit des klassischen Normalarbeitsverhältnisses und weniger auf den tatsächlichen Auswirkungen – schon gar nicht bei Kreativen. Big Data und Cloud-Anwendungen als Instrumente der digitalen Transformation werden vornehmlich als Teil einer globalen Betrachtung von Arbeit gesehen. Wie *gläsern* Beschäftigte dadurch tatsächlich werden, bleibt ungenau. Das *Potential* zur Kontrolle der Beschäftigten wird gestreift.

Entwicklungstheoretisch ändert die fortschreitende Digitalisierung nichts am immer gleichen Transformationsproblem: der Umwandlung von gekaufter Arbeit in tatsächlich verausgabte Arbeit. Gelöst wird das *Problem* durch die Kontrolle zur Leistungssteuerung – heute über einen marktzentrierten Kontrollmodus. Er gibt Handlungsspielraum und legt die Erfüllung der Unternehmensziele in die Verantwortung der Beschäftigten. Am Set funktioniert dieser Modus nur nicht. Es herrschen diktatorische Vorgaben; von Freiheit kann keine Rede sein, von individuellen Anforderungen und Wünschen auch nicht. Welche Art der Kontrolle findet also statt, und wie hat sich diese durch digitale Möglichkeiten verändert?

Die folgende Arbeit hat zum Ziel, Kontrolle der Filmschaffenden besser zu definieren. Wie hat sich Kontrolle entwickelt? Woran sind verschiedene Ansätze gescheitert? Was finden wir heute an Überbleibseln vergangener Ansätze? Operationalisiert wird der Kontrollbegriff theoretisch über die Subjektivierung von Arbeit, technisch über den Prozess der Informatisierung und zeitlich über verschiedene Kontrollmodi und deren Revival durch digitale Transformation. Das Internet prägt dabei neue Anforderungen an die Beschäftigten. Es bietet aber auch neue Handlungsspielräume und Freiheiten. Big Data und Cloud-Anwendungen verschärfen den Wandel von Arbeit. Vieles ist möglich, wenig ist (noch) erlaubt. Aber heißt es: Achtung, Kontrolle? Oder: Achtung, Kontrolle!

Is Your Company Watching You?

Wie wird am Set kontrolliert?

Wie hat sich die Wahrnehmung zu früher geändert?

Wie viel Druck kommt von oben, wie viel vom Zuschauer?

Wie viel Taylor steckt in Dir?

Wie ändern sich Arbeitsprozesse durch Digitalisierung in Bezug auf Kontrolle?

Lassen sich tayloristische Merkmale in Arbeitsprozessen erkennen?

Wie digital ist der Arbeitsplatz, und steigt die Effizienz wirklich?

Können und/oder wollen?

Selbstbestimmung oder Gehorsam? Wie geht es am Set zu?

Was ist an Kontrolle möglich? Welche Konsequenzen ergeben sich?

Inwiefern erhöhen digitale Möglichkeiten den Leistungsdruck?

Durch die Digitalisierung erreicht Kontrolle ganz neue Dimensionen: GPS-Daten erstellen Laufprofile, und Zeitstempel in der Cloud zeigen, wer wann arbeitet und wie schnell. Stimmanalysen zeigen, wie *gut* es Beschäftigten geht: viele Möglichkeiten der Kontrolle. Aber was sagen die Beschäftigten selbst? Die Beantwortung dieser Forschungsfragen erfordert eine Forschungsperspektive, die den Beschäftigten selbst zuhört, den Erfahrungen der arbeitenden Subjekte muss Raum gegeben werden. Um Empfindungen herauszuarbeiten und unterschiedliche Rekonstruktionen der sozialen Perspektive der Teilnehmerinnen fassen

zu können, wurde die qualitative Methode der Gruppendiskussion gewählt. Die vorliegende Arbeit verknüpft Kontrolle am Arbeitsplatz von Filmschaffenden mit der Subjektivierungsdebatte, erweitert um digitale Möglichkeiten und deren Auswirkung auf die subjektive Wahrnehmung und das aktive Handeln von Beschäftigten.

In *Arbeit im Wandel* (Kapitel 2) geht es um den Fortschritt der digitalen Transformation und ihre Auswirkung auf Arbeitsform und -verhältnis. Die Möglichkeiten von Big Data und Cloud-Anwendungen zeigen, wie *gläsern* Arbeit sein kann. Im Fokus steht die Kreativwirtschaft, ihre Beschäftigungsentwicklung, Arbeitsformen und subjektive Wahrnehmungen und Motivation.

In Kapitel 3 wird der Wandel der Arbeit durch die Diskussion zur *Subjektivierung von Arbeit* – einerseits auf der Ebene des Subjekts und dessen subjektiven Ansprüchen, andererseits auf der Ebene der Arbeitsorganisation und des betrieblichen Zugriffs auf das menschliche Arbeitspotential – theoretisch charakterisiert. Die Subjektivierungsthese wird durch die Informatisierung erweitert und verknüpft *digitale* Prozesse mit subjektiven Anforderungen. Der Gegensatz von Selbstverwirklichungs- und Partizipationsmöglichkeiten zu wachsenden Anforderungen, Leistungsdruck und Selbstorganisation bleibt und wird näher erläutert.

Die digitale Transformation ist dabei Vernetzungsgrundlage und zugleich Potential neuer Arbeitsprozesse und Kontrollmodi. Das Verständnis von *Kontrolle von Arbeit* (Kapitel 4) bedarf einer geschichtlichen Betrachtung. Von Taylor wissenschaftlich verklärt wurde Arbeit in kleine Arbeitsschritte aufgeteilt und durch das Management rigide kontrolliert. Das idealtypische tayloristische Steuerungsmodell dient als Basis, um über allgemeine Management-Ansätze das Potential von Kontrolle am Beispiel Filmschaffender zu beleuchten. Neotayloristische Ansätze erweisen sich als hartnäckige Prinzipien. Gekoppelt mit digitalen Möglichkeiten steht einem tayloristischen Revival – auch in kreativen Berufen – nichts mehr im Wege.

Der gläserne Arbeitnehmer ist (zumindest in Amerika) keine Zukunftsmusik mehr, sondern Realität. Aktuelle Entwicklungen erinnern an eine Mischung aus Dave Eggers *The Circle* und George Orwells *1984* – nur als digitale Dystopien. *Rechtliche und technische Möglichkeiten von Kontrolle* (Kapitel 5) spannen den Bogen zwischen tatsächlicher und

möglicher Leistungssteuerung und wagen einen Ausblick auf digitale Transformation – Big Data im Speziellen.

Medienproduktion ist immer Teamproduktion. Neue Anforderungen an das Subjekt durch digitale Möglichkeiten benötigen ein Forschungsdesign, das untersucht, *wie* die Subjekte ihren Arbeitsalltag gestalten. Daher ist eine Gruppendiskussion zwischen Personen mit gleichem Erfahrungswissen eine sinnvolle Methode (Kapitel 6), um Wahrnehmung und Entwicklungen am Arbeitsplatz zu untersuchen.

2 Arbeit im Wandel

Der Wandel der Erwerbsarbeit geht mit der digitalen Transformation einher, auf deren Grundlage neue Kontrollmechanismen zur Steuerung von Beschäftigten etabliert werden. Im wissenschaftlichen Diskurs wird der Wandel der Erwerbsarbeit durch die Subjektivierung von Arbeit – einerseits auf der Ebene des Subjekts und dessen subjektiven Ansprüchen und andererseits auf der Ebene der Arbeitsorganisation und betrieblicher Zugriffe auf das menschliche Arbeitspotential – charakterisiert. Das Internet prägt dabei neue Anforderungen an Beschäftigte. Es bietet aber auch neue Handlungsspielräume und Freiheiten. Unmittelbar im Zusammenhang stehen die Begriffe Flexibilisierung, Prekarisierung und Entgrenzung von Arbeit und Privatleben. Die Folgen sind ambivalente Effekte zwischen Autonomiegewinnung und Belastung. Im Folgenden werden die Entwicklungen der Arbeitsverhältnisse und der Arbeitsformen anhand der digitalen Transformation skizziert.

2.1 Digitale Transformation der Arbeitswelt

Der Aufstieg der digitalen Wirtschaft durch die digitale Transformation, angefangen vom Zugang zu unbegrenzten Informationen über Big Data und Cloud-Anwendungen bis zur Industrie 4.0, spielt eine führende Rolle in der Betrachtung zukünftiger Arbeits- und Lebenswelten. Digitale Transformation wird dabei beschrieben als „[...] the deliberate and ongoing digital evolution of a company, business model, idea process [...]“. (Mazzone 2014: 8) oder als ein „grundlegender Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit fundamentalen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft.“ (PwC 2013: 9) definiert. Für die Forschungsfragen wird folgende Definition verwendet: „Digitale Transformation verstehen wir als durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Entscheidungen in vernetzten Systemen umfassen Datenaustausch und -analyse, Berechnungen, Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen.“ (Bouée/Schaible 2015: 6). Diese Definition beinhaltet nicht nur den gesellschaftlichen Wandel, sondern beschreibt auch die betroffenen Akteure der Transformation sowie die Auswirkungen und Konsequenzen und erlaubt die Beschreibung möglicher Kontrollmechanismen. Digitalisierung ist die „Transformation von analogen in digitalisierte Informationen.“ (Will-Zocholl 2016: 28). Dieser Prozess lässt sich anhand des

Technikbegriffs aus einer historischen Entwicklungsperspektive konkretisieren. Er versteht Technisierung „[...] als Herauslösung von Abläufen aus einer sozialen Umwelt, ihrer Abbildungen in einem Algorithmus und dessen Implementierung in einem ‚Material‘. Arbeit ist dann als Schnittstelle zwischen technisierten Systemen und der sozialen Umwelt zu verstehen.“ (Deutschmann 2002: 241).

Die Transformation ist auf europäischem wie auch auf nationalem Level einer fortlaufenden Betrachtung ausgesetzt. Die „Digitalisation of economy“ oder auch „Digital economy“ umfasst u.a. Aspekte von digitaler Arbeit, Arbeitsprozessen und Arbeitsformen, die erst durch technische Entwicklungen möglich werden (vgl. Valenduc/Vendrami 2016, Degryse 2016). Bezogen auf alle EU-Mitgliedstaaten bescheinigt Eurofound's *Developments in working life in Europe 2015* eine wachsende Bedeutung der Digitalisierung von Arbeit und Arbeitsprozessen und betont dabei auch die Anforderungen an die Beschäftigten: „Upskilling and retraining to adapt workers to new technologies and digitisation processes will be the main challenge for the future.“ (Eurofound, 2016: 84). Auch in der politischen Diskussion – besonders in Fragestellungen um Industrie 4.0. und mobilem Arbeiten – finden digitale Veränderungen der Arbeits- und Lebenswelten ihre Schwerpunkte (vgl. BM 2014/BMAS 2015a/BMAS 2015b).

Der digitalen Revolution folgen drastische Veränderungen in allen Arbeitsbereichen, wobei explizite Auswirkungen, je nach Publikation, unterschiedlich bewertet werden. Stettes (2016: 12ff) betont, dass zurzeit keine empirischen Hinweise zu finden sind, die darauf schließen, dass ein Zusammenhang zwischen der Einführung digitaler Technologien und Substituierbarkeitspotential besteht – also der Automation und Rationalisierung von Jobs – wenn Maschinen menschliche Arbeit ausführen oder ersetzen (vgl. auch Van Baal 2016). Stettes listet neue Arbeitsformen und rechtliche Implikationen auf. Ein gesetzlicher Handlungsbedarf wird aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes nicht gesehen. Dort heißt es: „Wenn Arbeit selbständig durch die Beschäftigten organisiert wird, diese größere Verantwortung tragen sowie bessere Informationen und Kompetenzen für die erforderlichen Entscheidungen aufweisen, funktioniert eine derartige Dezentralisierung und Delegation nur auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens. Eine verstärkte Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch die Ausnutzung vernetzter Informationsquellen ohne Zustimmung der betroffenen Mitarbeiter würde von diesen als Vertrauensbruch gewertet werden.“ (ebd. 2016: 77). Drei Punkte werden nicht mit der nötigen Tiefe beleuchtet: Big

Data – das systematische Sammeln von Informationen – wird weder erwähnt noch kritisch betrachtet. Auch werden hauptsächlich industrielle Berufe in die Analyse einbezogen, die Kreativwirtschaft als eigener Wirtschaftszweig wird explizit nicht genannt. Auch das Thema Kontrolle wird nur kurz beleuchtet.

Die Zukunft von Arbeit wird besonders im Spannungsfeld zwischen Maschine und Mensch diskutiert. In welchem Ausmaß Automation von Arbeitsprozessen stattfinden wird, bleibt noch offen und ist je nach Quelle unterschiedlich kritisch analysiert (BMAS 2015). Die Studie Frey/Osborne (2013) zeigt das Substitutionspotential unterschiedlicher Berufe: Platz 1 „Recreational Therapists“, Wahrscheinlichkeit 0,0028 (geringste Wahrscheinlichkeit), letzter Platz 702 „Telemarketers“, Wahrscheinlichkeit 0,99; bei kreativen Berufen wird eine geringere Wahrscheinlichkeit gesehen: Platz 92 „Producer and Directors“, Wahrscheinlichkeit 0,022. Eine umfangreiche Darstellung von Automation bei Beschäftigten in Medienberufen würde den Umfang der vorliegenden Arbeit überschreiten, wichtig ist jedoch, dass laut IAB-Forschungsbericht (11/2015) nur Tätigkeiten innerhalb eines Berufs, keine ganzen Berufe ersetzt werden können – wobei das Potential bei Helfern und Fachkräften bei 45 % gleich ist und erst bei Spezialisten und Experten abnimmt. „Soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe“ haben das geringste Potential (Abb. 1) – insbesondere die Experten mit 3 % gewichtetem durchschnittlichen Substituierbarkeitspotential (vgl. Dengler/Matthes 2015). Befürchtungen eines massiven Arbeitsplatzabbaus im Zuge der Digitalisierung sind derzeit eher unbegründet (vgl. Eichhorst/Buhlmann 2015: 16, MÜNCHNER KREIS 2013: 125).

Tatsache ist jedoch: Sie wird Auswirkungen haben – auch auf die Kontrollmechanismen. Aktuelle technische Möglichkeiten wurden schon 1979 zu Beginn ihrer Entwicklung erahnt:

„Angenommen werden kann, dass menschliche Arbeitsleistung in unmittelbarer Weise durch den Einsatz von EDV als Arbeitsmittel und, in geringerem Maße, als Produktionstechnik eingespart werden und dass sich hieraus eine, sei es absolute, sei es relative, Verringerung des quantitativen Gewichts der menschlichen Arbeit im industriellen und auch im administrativen und kommerziellen Arbeitsprozess ergibt. Unterstützt und verstärkt wird dieser negative Beschäftigungseffekt aufgrund der hier entwickelten Annahmen durch die Rationalisierung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation [...].“ (Brand et al. 1979: 84)

Dies ist an den Beschäftigungszahlen und erodierten Arbeitsverhältnissen im Folgenden zu sehen. Um Umbrüche in der Arbeitswelt verstehen zu können, lohnt der Blick auf die Entwicklungen aktueller Arbeitsverhältnisse.

2.2 Entwicklung der Arbeitsverhältnisse in Zahlen

In den 28 EU-Mitgliedstaaten stieg die Teilzeitbeschäftigung von 2006 bis 2015 um 17,4 %. Besonders interessant ist das, wenn in der Betrachtung die unterschiedlichen Qualifikationslevel berücksichtigt werden: Nach 2008 sank die Vollzeitbeschäftigung; sie ist zum Erhebungszeitpunkt 2015 noch nicht auf dem Level von 2006 (Abb. 2). Gleichzeitig stieg der Anteil von Teilzeit – besonders bei höher qualifizierten Beschäftigten um über 45 %. 2015 gab es knapp 50 % mehr höher qualifizierte Teilzeitbeschäftigte als 2006. Bei niedriger Qualifizierung ist für 2015 eine Reduktion auf 69 % zu erkennen – niedriger qualifizierte Arbeitskräfte nehmen in Vollzeit ab. Das Lohnniveau sinkt. Es lässt darauf schließen, dass sich die Auswirkungen der digitalen Transformation je Qualifikationsniveau unterschiedlich entwickeln.

Durch die Digitalisierung erhöhen sich die Qualifikations- und Kompetenzerfordernisse an die Beschäftigten (vgl. Hammermann/Stettes 2016). Laut MÜNCHNER KREIS (2013: 107): „Erforderlich sind insbesondere Kompetenzen, die den Mitarbeiter als einen Wissensarbeiter befähigen, der in der Lage ist, die existierenden Informationen und Daten zu strukturieren, zu bewerten und zielorientiert einzusetzen.“ Neue Anforderungen bewirken bei vielen Arbeitskräften einen Verdrängungsprozess (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2009/MMB Branchenmonitor 2009). Nach dem Linked-Personnel-Panel vom BMAS 2016 (Abb. 3) haben 70 % der Beschäftigten keine Arbeitsplatzsorgen durch den technologischen Wandel, 25,2 % haben einige oder große Sorgen, 4,8 % einige oder große Sorgen aus anderen Gründen (Broeszeit/Wolter 2015). Ein anderes Bild zeichnet sich jedoch bei der Beschäftigungsentwicklung in ausgesuchten hoch digitalisierten Branchen (Abb. 4) ab. Zu sehen ist, dass die Entwicklung einiger Zweige zwischen 2008 und 2015 stark heterogen verläuft: z.B. bei den Wirtschaftsklassen 59 (-0,9 % Entwicklung von 2008 zu 2015), 60 (+21,4 %), 61 (-41,5 %). Kritisch sind diese Erhebungen schon allein deswegen zu sehen, weil sie die Kreativwirtschaft nicht als eigenen Wirtschaftszweig sehen und daher auch keine validen Aussagen getroffen werden können, ob es tatsächlich bei den Beschäftigten in dieser Branche nicht doch zu Arbeitsplatzsorgen durch den digitalen Wandel kommt.

Veränderte Arbeitsverhältnisse geben Indizien für prekäre Umbrüche auch auf Seiten der Arbeitsformen – klassische Formen brechen auf und verändern fundamental zukünftige Beschäftigungsperspektiven.

2.3 Neue Arbeitsformen

Neue Formen der Arbeit wie „crowdworking“ (Benner 2014) und „digital nomads“ (Steinberg 2015), die zeit- und ortsunabhängig arbeiten, sind durch die Digitalisierung entstanden. Crowd-Work ist Arbeit, die in Mikro-Aufgaben aufgeteilt und über Online-Plattformen (wie z.B. *ClickWorker* oder *Amazon Mechanical Turk*) mit Hilfe des Internets erfolgt, wobei diese Form der „Dienstleistung on demand“ besonders häufig dargestellt wird (vgl. Valenduc/Vendramin 2016: 33, Kawalec/Menz 2013, BM 2015: 65). Stettes (2016: 42ff) beschreibt die neue, auch als (Solo)-Selbständigkeit bezeichnete Form als unattraktive Erwerbsform, deren massenhafte Ausbreitung sich nicht empirisch belegen lässt; Hanemann (2016) sieht jedoch eine „Ausdifferenzierung der breiten Kategorie“ als notwendig, um erwerbsstrukturelle Veränderungen weiter zu verfolgen. Die *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* hat 2015 eine Klassifizierung neuer Arbeitsformen anhand zweier Ausprägungen, Intensität des Arbeitsverhältnisses und Status des Arbeitnehmers, veröffentlicht (Abb. 5). Die Grafik zeigt Arbeitsformen, die als Alternative zum Normalarbeitsverhältnis¹ gesehen werden können. Besonders Kreative finden sich in den Arbeitsformen „portfolio workers“ oder „crowd workers“. *ShootingPeople.org* ist ein unabhängiges Netzwerk für Filmemacher, dessen Mitglieder einerseits ihre Projekte, andererseits ihre Arbeitskraft am digitalen „schwarzen Brett“ anbieten können. Die Arbeitsform muss also nicht unbedingt als prekär beschrieben werden:

“However, portfolio work is not suitable for everyone. It requires not only a good level of occupational skills and expertise, but also the ability to market oneself, to deal with clients and to manage a large number of potentially small tasks involving a large number of clients.” (Eurofound 2015: 105)

Selbstständigkeit bietet die Freiheit der Selbstorganisation, aber auch den Stress. 2015 waren 15 % der europäischen Arbeitskräfte selbständig, 12 % temporär beschäftigt und 73 % in einem festen *oder einem anderen* Arbeitsverhältnis (Abb. 6), wobei die Selbstständigkeit im Vergleich zu 2010 gesunken ist. Digitale Transformation lässt sich anhand der Entstehung neuer Arbeitsformen beobachten, wobei prekäre Ausprägungen noch selten sind. „Digitalization and the transformation of work is resulting in new challenges and casting a different light on the traditional challenges. Understanding the effects of all these changes is

¹ zu verstehen als Vollzeitbeschäftigung aufgrund eines unbefristeten Arbeitsvertrages

difficult.“ (Eurofound, 2016: 139). Es ist Bewegung auf dem Arbeitsmarkt – Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse brechen auf, sozialversicherungspflichtige Jobs in der Kreativwirtschaft bewegen sich zwischen 2000 und 2008 zwischen 224.000 und 247.000 Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen.

In der aktuellen Literatur ist zu erkennen: Der Wandel klassischer Arbeitsverhältnisse durch die Digitalisierung wird untersucht, der Schwerpunkt liegt (noch) auf Arbeitsort und -zeit von Festanstellungen und den Bedürfnissen der Beschäftigten, weniger auf den tatsächlichen Auswirkungen – schon gar nicht bei kreativen Berufen. Im Forschungsmonitor *Mobiles und entgrenztes Arbeiten* vom deutschen Bundesministerium für Arbeit und Soziales von 2015 wird die Verbreitung von räumlich und zeitlich entgrenztem Arbeiten sowie die Arbeitsqualität von Beschäftigten, die räumlich und zeitlich entgrenzt arbeiten, dargelegt. Der Forschungsbericht *Innovationsfelder der digitalen Welt* von 2013 (MÜNCHNER KREIS) untersucht u.a. die „Bedürfniswelt Arbeit“, die durch sechs Bedürfnismuster geprägt ist: personalisierter Zugang, Erfahrungsaustausch und Mitgestaltung, effektives Informationsmanagement, gesunde Life-Balance, beständiges Networking, intuitive und intelligente Arbeitsmittel und kommt zum Schluss:

„Auf individueller Ebene wird sich länder- und altersübergreifend der Wunsch nach einer Selbstverantwortung und Mitgestaltung der Arbeitsprozesse sowie der Nutzung unterstützender intelligenter Werkzeuge zukünftig stärker herausbilden. Dies erfordert auf organisatorisch-institutioneller Ebene eine Anpassung bisher primär industriell geprägter Strukturen einerseits und eine Stärkung der Medienkompetenz im Sinne von sowohl technischem als auch organisatorischem Umgang mit intelligenten Arbeitswerkzeugen andererseits.“ (MÜNCHNER KREIS 2013: 127)

Die Publikationen zeichnen ein Bild der Schwerpunkte. Es wird von prekären Arbeitsverhältnissen gesprochen, von einer neuen Flexibilisierung der Arbeitszeit und dessen Ort. Es wird ganz vergessen: In der Kreativwirtschaft ist so ein Arbeiten gang und gäbe.

2.4 Fokus I: Kreativwirtschaft

Die Kultur- und Kreativwirtschaft² (auch Creative oder Cultural Industries) nimmt nicht zuletzt wegen der Lissabon-Strategie – Europa zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum zu machen – an Bedeutung zu. Kreativität wird zur volkswirtschaftlichen Ressource, was zur Folge hat, dass auch kreative Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen. (vgl. Flecker/Hofbauer 1996, Hofbauer 1996).

“In order to understand the place of creative work in all this, it is important to remember that everything we now have, at least everything that is produced within the money economy, whether this is products, processes or infrastructure or ‚knowledge‘, is the result of past creativity.” (Huws 2007: 5).

Die Medienproduktion in Deutschland konzentriert sich auf neun Standorte. Das Branchencluster Kreativwirtschaft³ beschäftigt laut Agentur für Arbeit (2009: 3ff) (in Q1 2009) 42.036 (9,2 %) aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Köln, nach München (9,9 %) auf Platz zwei in Deutschland (4,1%) – die meisten Beschäftigten arbeiten beim Rundfunk, Hörfunk und der Fernsehproduktion (20,1 %). Der Medienstandort Köln schwankt zwischen Wachstumsboom und Beschäftigungseinbußen: Von 2000 bis 2008 veränderte sich die Zahl der Beschäftigten kaum; jedoch verliefen die Entwicklungen je Branchenzweig unterschiedlich: Werbung +31,2 %, IT-Branche +33,1 %, Film- und Videowirtschaft +61,9 %, Hörfunk und Fernsehen -23,6 %, Verlags- und Druckgewerbe -31,7 %. Der Standort Köln soll besonders hervorgehoben werden – als zweitstärkster in Deutschland und Arbeitsort aller Teilnehmer_innen der Gruppendiskussion in der vorliegenden Arbeit. Köln (NRW) kommt daher eine detaillierte Betrachtung zu. Die Entwicklungen zeigen: Kurzarbeit wird immer beliebter, um Fachkräfte zu halten (AA 2009: 18). Neue Arbeitsformen wie Projektarbeit, flexible Arbeitszeitgestaltung und Solo-Selbstständigkeit sind in der Kreativwirtschaft schon lange vorhanden. Das zeigt sich am Beispiel Film: ein einzigartiges Kunstwerk, dessen Team aus unterschiedlichen Fachleuten für die Dauer des Projektes ein Netzwerk bildet und sich nach Beendigung wieder auflöst

² „Unter Kultur- und Kreativwirtschaft werden diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen.“ (Söndermann et al. 2009)

³ vgl. Abbildung 7 im Anhang Berufsordnungen in der Kreativwirtschaft

(ebd. 2009: 7). Diese „Projekt-Polis“ (Boltanski/Chiapello 2003) fördern prekäre Arbeitsverhältnisse, für die die Kreativwirtschaft berüchtigt ist. Kreative Berufe sind von Selbständigkeit geprägt, unterschiedlich stark je Branchenzweig: bildende Künstler 94 %, Dolmetscher 58 %, Musiker 48 %, künstlerisch-technische Berufe 27 %; im Vergleich zu 10 % aller Erwerbstätigen (vgl. Schlussbericht der Enquete-Kommission 2007: 240). Filmschaffende sind häufig selbstständig, während der Projektzeit aber sozialversicherungspflichtig angestellt.

In der Metropolregion Wien sind die Beschäftigungsformen in der Kreativwirtschaft wie folgt verteilt (vgl. Eichmann/Schiffbänker 2008: 28): 13 % Arbeitgeber, 49 % Solo-Selbständige, 10 % Patch-Worker mit mehreren Arbeitsverhältnissen und 28 % Angestellte (Abb. 8). Der Blick nach Österreich lohnt besonders wegen der Studie *Nachhaltige Arbeit in der Wiener Kreativwirtschaft*.

Das Entscheidende an der Kreativwirtschaft ist, dass sie besonders von der Erfahrung und vom Wissen der Beschäftigten getragen wird: „Continuity of career patterns and sustainable working conditions are therefore of paramount importance.“ (Reidl/Schiffbänker/Eichmann 2007: 9). Die Studie zur Wiener Kreativwirtschaft zeigt deutlich, dass eine stetige Arbeitsplatzunsicherheit, u.a. durch Selbständigkeit als vorherrschender Arbeitsform, durch den Freiheitsgedanken und durch Autonomie kompensiert werden „[...] it is precisely among creative workers that insecure working conditions are compensated for greater autonomy, intrinsic motivation potential and highly developed lifestyle and concepts of the self.“ (ebd. 2007: 49). Atypische Beschäftigungsverhältnisse zeigen sich auch in der Arbeitszeit von 44 Stunden pro Woche – herauszustellen sind die Arbeitszeiten am Wochenende und nachts mit einer Häufigkeit von 90,1 % und 81,3 % bei Filmschaffenden (ebd. 2007: 54). Auf dem Feld der Kreativwirtschaft ist noch wenig geforscht; daher ist es besonders wichtig „[...] to take greater account of the connection between the objective features of this work and its subjective meaning and needs.“ (ebd. 2007: 55).

Die Analyse der Arbeitszeit der Wiener Kreativwirtschaft zeigt: 23 % der Zeit wird für kreative Arbeit genutzt, in 77 % der Arbeitszeit werden administrative Tätigkeiten durchgeführt (vgl. Eichmann/Schiffbänker 2008). Interessant ist, dass unter den Angaben zur Arbeitsbelastung (Abb. 9) Termindruck (55,7 %), hohe Eigenansprüche (38 %) und viele Projekte gleichzeitig (35,4 %) unter den Top drei sind: nur bei 14,7 % wird der technische

Wandel genannt. Als Belastung gar nicht erwähnt wird eine Kontrolle durch den Arbeitgeber. Bewältigungsstrategien werden am individuellen Verhalten ausgerichtet und nicht an Arbeits-, Organisations- und Marktbedingungen. Das Ergebnis ist: Belastung wird als positive Herausforderung gesehen.

„Das Forschungsprojekt ergab folgende Muster: 1. hochkompetitive Arbeitsumwelten in den untersuchten Erwerbsfeldern haben 2. im Durchschnitt mäßig stabile Beschäftigungen mit langen Arbeitszeiten, intensiver Arbeitsbelastung und teilweise diskontinuierlichen Berufsverläufen zur Folge, die allerdings, 3. aufgrund einer hohen Berufsidentifikation und intrinsischen Motivationslage weitgehend in Kauf genommen werden, weshalb 4. die Bilanzierung von Vor- und Nachteilen bei den Akuteren deutlich positiv ausfällt, weil eigene Kompetenzen und Ansprüche zumindest teilweise eingebracht bzw. eingelöst werden können.“ (Eichmann/Schiffbänker 2008: 155)

Die Ergebnisse sind für *alle* Berufsfelder zu verstehen, nicht unbedingt *nur* für Filmschaffende. Und auch was Technik für einen wachsenden Einfluss auf die Kreativwirtschaft hat, wird bei keiner der Studien deutlich. Denn:

„As soon as it is [their knowledge] embedded in standardized protocols, specific quality standards and performance indicators, the work starts to lose its spontaneity and the workers their autonomy. The very qualities that attracted them to creative work in the first place start to disappear under the weight of daily routines [...]“ (Huws 2007: 10)

Technik setzt neue Standards und hat – wie die Gruppendiskussion zeigt – einen sehr hohen Einfluss auf die Autonomie und den Wunsch „die Kontrolle zu behalten“ von Beschäftigten in der Kreativwirtschaft. Aber durch welche Technik kommt es zum Kontrollverlust?

2.5 Technische Revolution

Die *technische Revolution* des Arbeitsplatzes wird besonders von zwei Entwicklungen vorangetrieben: Cloud-Anwendungen bzw. Cloud-Computing und Big Data, die für die Kontrolle und die Steuerung von Arbeitsprozessen interessant sind, denn „From a work-related perspective, big data collection and analysis has implications in terms of surveillance and monitoring in the workplace and the tracking of employee activities. Big data modelling solutions are making it ever easier to use quantitative or qualitative performance standards as a basis for individual benchmarking and performance profiles; these are not new weapons in the managerial arsenal, but the tools now available for their implementation are increasingly powerful.“ (Valenduc/Vendrami 2016: 20). Big Data macht Beschäftigte bis ins kleinste Detail *gläsern*: „For most of us, our use of the internet has been made at least traceable in ways most of us would never even consider possible.“ (Lessing 2006: 46).

Datenanalysten sammeln, interpretieren und suchen nach Korrelationen und Mustern mit dem Ziel: Kostensenkung, Ertrags- und Ergebnisoptimierung und das am Menschen als Ganzes. Daten also, „die miteinander kombiniert erstaunliche Vorhersagen ermöglichen“, das weiß auch die deutsche Arbeitsministerin laut Grünbuch (Arbeiten 4.0), in dem 30 Leitfragen in sechs Handlungsfeldern dargestellt werden. Dort wird Big Data als „[...] die Sammlung und Auswertung immer größerer Datenmengen bezeichnet, die durch technische Fortschritte sowohl bei Prozessoren, in der Sensorik, aber auch in den Analysemethoden ermöglicht werden.“ (BM 2015: 14). Der digitalen Revolution werden auch in dieser Publikation fundamentale Auswirkungen auf Gesellschaft und Arbeitsleben vorausgesagt – der kritische Blick auf Big Data wird nicht thematisiert.

Degryse (2016: 10) sieht neben Big Data – „[...] as being the combination and sum total of the data (personal, commercial, geographical, behavioral) available on digital networks – internet mobile phones, satnavs etc. – and exploitable as raw material, particularly in the framework of mobile application.“ den Ausbau von High-Speed-Netzwerken und die Ausbreitung mobiler Endgeräte mit 24/7-Zugriff auf das Internet als die drei Entwicklungen, die die Grenzen zwischen Arbeitsplatz, Freizeit und Zuhause verschwinden lassen. Die Eigenschaften von Big Data – „Volume“, „Velocity“ (Schnelligkeit mit der die Daten produziert werden) und „Variety“ ermöglichen durch die Kombination von vorher versteckten und getrennten Informationen das Vorhersagen des Verhaltens vieler Beschäftigter.

Die Implikationen, die Big Data haben *kann* – dabei ist nicht gesagt, dass es heute in Deutschland schon so ist – sind erstaunlich. Bevor aktuelle Beispiele diesen Gedanken aufzeigen, werden Cloud-Anwendungen beleuchtet, die ebenfalls in Bezug auf Kontrolle erwähnt werden müssen.

„Cloud storage means a large-scale storage of data in virtual locations, whereas cloud computing refers to the parallel use of hardware infrastructures which may be remote in geographical terms.“ (Valenduc/Vendramin 2016). In der Cloud erfolgt die Speicherung von Daten, Dokumenten und Dateien, sie ermöglicht einen Zugriff von überall. Auch Cloud-Anwendungen, wie *Dropbox*, *OneDrive*, *iCloud* und *GoogleDocs*, zeigen einen Effekt in Bezug auf Kontrollmechanismen am Arbeitsplatz. Nutzer von Cloud-Anwendungen sind häufig dazu gezwungen, ihre Arbeit dem Arbeitsumfeld anzupassen, um komplexe

Aufgaben und unvorhergesehene Situationen zu lösen. Der 24/7-Dateizugriff führt zur Möglichkeit *immer* zu arbeiten mit der Folge einer stets geforderten Verfügbarkeit und dem Zwang einer durchgehenden Erreichbarkeit (vgl. Holtgrewe 2014: 9-24). Digitale Technologien flexibilisieren Arbeit, wobei nur eine geringe Anzahl von Beschäftigten in Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten einige Mal in der Woche oder täglich kontaktiert werden⁴ (Arnold et al. 2015: 12). Mobile Applikationen, Geolocation, Internet der Dinge und Automation durch Roboter sind Aspekte der Digitalisierung von Arbeit; sie werden hier nicht untersucht, da sie nur Mittel zur Kontrolle sind, nicht aber den Kontrollmechanismus selbst verändern.

An der vorliegenden Literatur ist zu erkennen, dass Big Data und Cloud-Anwendungen als Instrumente der digitalen Transformation vornehmlich Teil einer globalen Betrachtung von Arbeit sind. Wie *gläsern* Beschäftigte dadurch werden, bleibt ungenau. In nationalen und internationalen Publikationen wurden zudem vorwiegend das Substituierbarkeitspotential oder die Automation von Arbeit und die mögliche Rationalisierung von Arbeitsplätzen untersucht. Das Potential von Kontrolle der Beschäftigten wird gestreift.

Abschließend in diesem Kapitel über den Wandel von Arbeit wird die journalistische Tätigkeit – ihr Wandel durch Digitalisierung – erfasst. Was hat sich in den Arbeitsprozessen getan? Denn auch hier stellt sich die Frage: Achtung, Kontrolle?

2.6 Fokus II: Der journalistische Arbeitsprozess

Der Deutsche Journalisten-Verband definiert Journalist_innen „[...] wer [...] hauptberuflich an der Erarbeitung bzw. Verbreitung von Informationen, Meinungen und Unterhaltung durch Medien mittels Wort, Bild, Ton oder Kombinationen dieser Darstellungsmittel beteiligt ist [...].“ (DJV 2015: 3). Ergänzt wird diese Definition durch die Beschreibung der Tätigkeiten: Recherchieren, Auswählen, Bearbeiten, medienspezifisch Aufbereiten, Gestalten, Vermitteln sowie disponierende Tätigkeiten. Artikel 1 und 5 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland sind die verfassungsrechtliche Grundlage der journalistischen Tätigkeit. Häufig sind diese praktischen Tätigkeiten „[...] Sachverhalte oder Vorgänge öffentlich zu machen, deren Kenntnis für die Gesellschaft von allgemeiner,

⁴ Daten unter <http://iwkoeln.de/291488> abrufbar

politischer, wirtschaftlicher oder kultureller Bedeutung ist.“ (DJV 2015: 2) problematisch in der Umsetzung, da sich Arbeitsprozesse verändert haben und – vornehmlich ökologische – Faktoren Probleme in der Ausführung hervorrufen.

Artikel 1.1⁵ Grundgesetz

Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.

Artikel 5.1 Grundgesetz

Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.

Ein Aspekt der Veränderung von Arbeitsprozessen ist die Zusammenlegung von Redaktionen, denn „Newsroom innovation is often perceived as a threat to traditional journalistic values.“ (Tameling/Broersma 2013: 23). Was der Zusammenschluss der Arbeitsprozesse von Online-, Radio- und Fernseh-Redaktion bedeutet, ist in der Studie zu erkennen, die die Arbeitssituation in zwölf europäischen Ländern für Lokal- und Regionaljournalisten zusammenfasst „[...] journalists have to produce and edit their content to suit media and different publishing platforms.“ (Paukens/Uebbing 2006: 59). Sie wurde im Rahmen des Projektes TRIMEDIAL durchgeführt und zeigt Veränderungen der Arbeitsweisen – auch in Deutschland. TRIMEDIAL kommt u.a. zum Ergebnis: Journalisten brauchen Weiterbildungsmaßnahmen, die „technical, conceptual and journalistic-editorial skills“ vereinen. Journalisten sind gewillt in ihrer Freizeit zu arbeiten. Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sowie neue Anforderungen (u.a. Trimedialität) durch Digitalisierung machen auch vor Journalisten nicht halt. Die Studie gibt erste Handlungsanweisungen nach mehr Schulung für neue Anforderungen.

“The ultimate consequence of the depicted changes in the German media content exploitation⁶ is that the journalism vocation and further training industry has to provide the journalist with the adequate qualifications and to deliver them with opportunities to achieve the necessary competences in order to meet these market changes and challenges.“ (ebd. 2006: 66).

⁵ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland unter <https://www.gesetze-im-internet.de>

⁶ neue Anforderungen durch „fully integrated editorial systems“ und „multi-media knowledge and skills (Paukens/Uebbing 2006: 63)

Die Studie *Journalismus in Deutschland 2015* (Weischenberg/Malik/Scholl 2015) ist eine Folgestudie zu der bereits 1993 durchgeführten Repräsentativbefragung deutscher Journalisten. Sie zeigt u.a. den Einfluss der Digitalisierung (Weischenberg et al. 2006: 346-361):

- Das einzige Recherchemittel von Bedeutung ist die E-Mail.
- Die Richtigkeit von Informationen wird über Telefonate, redaktionsinterne Absprachen und verschiedene Internetseiten validiert.
- Fast die Hälfte aller Zusatzquellen wird mit Hilfe von Suchmaschinen recherchiert.
- Zusatzmaterial wird zu einem großen Teil aus computergestützten hausinternen Archiven beschafft.
- Die Recherchetätigkeit hat um 28 Minuten abgenommen, Organisation und Verwaltung um 9 Minuten zugenommen.

Auch wenn die Zahlen aus 2005 nicht mehr als aktuell angenommen werden können, ist anzunehmen: Digitale Medien werden heute noch häufiger genutzt.

Is Your Company Watching You? so die provokante Forschungsfrage. Nicht umsonst. Denn die Unternehmen können es. Besonders mithilfe von Big Data und Cloud-Anwendungen ist es kein Problem. Die Veränderungen in den Arbeitsprozessen zeigen den steigenden digitalen Transformationsprozess – in *allen* Wirtschaftszweigen. Mit dem Wandel von Arbeit und Arbeitsprozessen fallen häufig die Schlagworte *Entgrenzung*, *Prekarisierung*, besonders *Subjektivierung von Arbeit*. Letzteres wird im folgenden Kapitel erläutert.

3 Subjektivierung von Arbeit

In der Diskussion zur Entwicklung von Arbeit sehen Kratzer/Sauer (2005: 126) drei Ursachen für einen Umbruch in der soziologischen Betrachtung von Arbeit: Veränderungen in der *Organisation von Arbeit und der Unternehmensorganisation* (u.a. „systemische Rationalisierung⁷, Dezentralisierung, Vermarktlichung⁸, indirekte Steuerung und Selbstorganisation“), zunehmende *Flexibilisierung der Arbeit* (u.a. „Beschäftigungsverhältnis, Arbeitszeit, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsort“) und Verbreitung *neuer Arbeitsformen und -steuerung* (u.a. „indirekte“ Steuerung durch Zielvereinbarung, Vertrauensarbeitszeit“). Dieses Themenfeld, das sich mit den Fragen des Umbruchs in der Organisation von Arbeit befasst, wird aufgrund der besonderen Betonung der Stellung des arbeitenden Subjektes unter dem Begriff der *Subjektivierung von Arbeit* behandelt. Das Grundprinzip der fordistisch-tayloristischen Rationalisierung der Arbeit, das Arbeit als *Prozess* und den Menschen als potenziellen Störfaktor einordnet, steht mit der Subjektivierung von Arbeit zur Disposition.

3.1 Die Begriffe Subjektivität und Subjektivierung

Digitalisierung und Reorganisation von Produktions- und Organisationskonzepten legen den Grundstein für zwei zentrale Veränderungen im Umgang mit der Arbeitskraft. Erstens: die Marktausrichtung aller unternehmerischen Ansätze zur Nutzung von Arbeitskraftpotentialen (*subjektive Fähigkeiten, Kompetenzen, Leistungsbereitschaft*) weg von bloßer Erbringung der vom Arbeitsprozess geforderten Leistung. Zweitens: das arbeitende Subjekt mit eigenen Ansprüchen an Arbeit, wie Selbstverwirklichung, Anerkennung und Autonomie weg von der Durchführung vorgegebener Prozesse hin zur kontinuierlichen Erarbeitung neuer Prozesse (vgl. Kratzer/Sauer 2005: 127ff).

Diese beiden grundlegenden Veränderungen werden in der Debatte um die *Subjektivierung von Arbeit* festgehalten. Kleemann, Matuschek und Voß (2002: 54) verstehen unter

⁷ „Rationalisierung [umfasst] alle Maßnahmen, die der Verwirklichung des Rationalprinzips bei veränderten Bedingungen dienen. [...] Vielfach versteht man jedoch unter Rationalisierung nur solche Maßnahmen, die der Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitssteigerung dienen, wodurch letztlich eine Beschränkung auf das Wertziel erfolgt.“ (Gabler Wirtschaftslexikon)

⁸ „Etablierung marktorientierter Steuerungsformen und Kontrollmechanismen.“ (Ehlscheid, 2006: 223)

Subjektivierung von Arbeit formal einen Prozessbegriff, der besagt, „[...] dass etwas auf ‚Subjekte‘, ‚Subjektives‘ bzw. ‚Subjekthaftes‘ Bezogenes zunimmt [...]“. Ferner „[...] eine Intensivierung von ‚individuellen‘, d.h. Subjektivität involvierenden Wechselverhältnissen zwischen Person und Betrieb bzw. betrieblich organisierten Arbeitsprozessen.“ Subjektivierung ist dann, dass „[...] historisch konkrete subjektive – also individuell je verschiedenartige – Leistungen bzw. Handlungen gesellschaftlich zunehmend funktional werden“ (ebd. 2002: 57ff).

Der Begriff der Subjektivierung von Arbeit erfordert einen spezifischen Subjektbegriff. Dieser Subjektbegriff bezieht sich auf das immer Eigene und Besondere eines bestimmten Individuums, das nach freiem Willen befähigt ist, intentional zu handeln (vgl. Schild 2000: 99ff). Das ist menschliches Handeln unter der Bedingung der Kontingenz, also in einer Vielzahl an Möglichkeiten, d.h. Situationen können *so* aber auch *anders* stattfinden. Die Eigenschaften frei und intentional zu handeln, befähigen den Menschen zur Lösung dieser Handlungskontingenz auch im sozialen Kontext. Der soziale Aspekt des subjektiven Handelns wird mit der *Subjektivität* als Produkt der Gesellschaft beschrieben, das sich als Summe sozialer Prägungen auf die sozialen Denk- und Handlungsmöglichkeiten bezieht, die dem Subjekt vorgeben, was es kann und darf (vgl. Matuschek/Kleemann/Voß 2002: 55). In diesem Sinne ist „Subjektivität immer Bewusstsein, also Selbstverhältnis, und Kommunikation, also Außenverhältnis einer Person zugleich.“ (Schimank 1986: 75). Die Subjektivität äußert sich im Selbst-Bewusstsein jeder Kommunikationssituation:

„Jeder fungiert in jedem Kommunikationsprozess sowohl als Persönlichkeit als auch in seiner Sozialität, besonders durch soziale Rollen. In jeder einzelnen Kommunikationssequenz fungiert er gleichzeitig als Ego, als Alter und als alter Ego, indem er sich 1. als Ego seiner Selbst bewusst ist, 2. weiß, dass er für den Kommunikationspartner Alter ist, und 3. weiß, dass er im jeweiligen Alter ein alter Ego sieht.“ (Rühl 1987: 113).

Große Aufmerksamkeit hat im Diskurs über die soziale Verortung des subjektiven intentionalen Handelns als Subjektivität auch die phänomenologische Sichtweise erhalten, in der „Subjektivität [...] phänomenologisch als die je situative Aktualisierung der zwar sozial geprägten, aber dennoch je individuell besonderen Konstellation von Wissen, Einstellungen, Motiven und Fertigkeiten einer Person umschrieben [...]“ (Schimank 1986: 71) wird. Wird dieser Ansatz um einen interaktionistischen Ansatz erweitert, ist Subjektivität als Produkt zwischen Person und Gesellschaft zu verstehen.

„Das [I] ist die Reaktion des Organismus auf die Haltungen anderer; das [me] ist die organisierte Gruppe von Haltungen anderer, die man selbst einnimmt. Die Haltungen der anderen bilden das organisierte [me], und man reagiert darauf als ein [I]“ (Mead 1968: 218)

Zu betrachten ist Subjektivität also immer als ein Wechselverhältnis. Sie ist „[...] das Ensemble der individuellen Eigenschaften, Ressourcen, und Dispositionen des Menschen, der [...] immer ein sozial eingebundenes Wesen ist, dessen Subjekteigenschaft gerade durch je historisch spezifische inter-subjekte Erfahrungen geprägt wird.“ (Kleemann/Voß 2010: 416).

Abschließend wird unter Subjektivierung von Arbeit die „Intensivierung von ‚individuellen‘, d.h. Subjektivität involvierenden Wechselverhältnissen zwischen Person und Betrieb bzw. betrieblich organisierten Arbeitsprozessen“ verstanden (Kleemann/Matuschek/Voß 2002: 57-58). Zu erkennen ist ein neuer Stellenwert von Subjekten (vgl. Carstensen 2014: 26ff). Sie werden als Produktivkraft instrumentalisiert (vgl. Kleemann/Voß 2010: 432). Es ist eine zunehmende, gezielte Nutzung des „elastischen Potentials“⁹ menschlicher Subjektivität im Arbeitsprozess zu beobachten (ebd. 2010: 434). Als „elastisches Potential“ sieht Sauer (2006: 85) – und das erweitert die theoretische Grundlage um den technischen Aspekt – die IT¹⁰, die zur Überwindung des Zielkonflikts zwischen Flexibilisierung und Kostensenkung als neuer Rationalisierungstyp betrieblicher Prozesse dient. Die Subjektivierungsthese ist dabei ein Konstrukt – eine Deutungsperspektive, der eine *Objektivierung* oder objektivierter Arbeit vorausgeht „das Funktionieren des Arbeitsprozesses und der zweckrationalen Organisation vom subjektiven Faktor unabhängig zu machen“ (Moldaschl/Voß 2002: 28). Bei der Subjektivierung handelt es sich um eine Rationalisierungslogik, die „bürokratisch verschüttete Potentiale freilegen, Engagement und Begeisterung mobilisieren, teure Kontrollsysteme durch kostenlose und effektive Selbstkontrolle substituieren, Herrschaft durch Selbstbeherrschung virtualisieren, und Planung durch Improvisation flexibilisieren.“ (ebd. 2002: 28-29). Wo lässt sich heute diese Rationalisierungslogik erkennen?

⁹ erstmals Altmann et al. 1986: 194

¹⁰ Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Technologie)

3.2 Forschungsansätze zur Subjektivierung von Arbeit

Die digitale Transformation, individuelle Anforderungen und eine zunehmende Erosion der Normalarbeitsverhältnisse treiben den Subjektivierungsprozess an. Betriebliche Strukturen verändern sich durch den Einsatz von digitalen Lösungen, Big Data und Cloud-Anwendungen. Sie erhöhen den Bedarf an subjektiven Leistungen: Beschäftigte führen den Subjektivierungsprozess weiter, indem sie verstärkte individuelle Ansprüche in die Erwerbsarbeit einbringen. Kratzer/Sauer (2005: 128) bescheinigen eine „zunehmende Bedeutung des Subjekts für den Rationalisierungsprozess“. Dabei ist nicht gesagt, dass die Subjektivität der Beschäftigten einmal nicht wichtig gewesen wäre. Die „Ausschaltung der Subjektivität“ (Brinkmann 2003: 67) ist selbst im Taylorismus mit Vorsicht zu verstehen, da nicht mehr der *Zuwachs* an Subjektivität in den Fokus rückt, sondern *wie* Subjektivität im Arbeitsprozess verstanden und geformt wird (vgl. u.a. Kleemann/Voß 2010: 415ff, Kratzer/Sauer 2005).

Die zunehmende Subjektivierung von Arbeit wird in einer Vielzahl verschiedener Diskussionsfelder thematisiert. Entwicklungen wurden u.a. in den Teilbereichen der Flexibilisierung, der Erwerbsbiographie, der Geschlechterverhältnisse und im Wandel der Arbeitswerte thematisiert (vgl. u.a. Kocyba/Voswinkel 2008: 41ff). Zwei dieser Forschungsansätze sind für das Thema der Kontrolle von Arbeit im digitalen Zeitalter von besonderer Bedeutung, erstens die ökonomisch, zweitens die technisch „induzierte Subjektivierung“ von Arbeit (vgl. Kratzer/Sauer 2005, Kleemann/Matuschek/Voß 2003, Kleemann 2012):

- 1) Bei den neuen Kontrollformen in der post-tayloristischen Arbeitsorganisation, wie indirekte Steuerung und Selbstorganisation, tritt das Subjekt *selbst* als neues *Rationalisierungspotential* auf. Betriebliche Kontrolle beruht dabei auf einer verstärkten Kontrolle der *Arbeitsergebnisse* bei zugleich steigender Leistungsabforderung. Die Unternehmensführung gibt den Beschäftigten Spielraum für eigene Entscheidungen. Neue Arbeitsmodi, wie Gruppen- und Projektarbeit, erhöhen zudem die Anforderungen an Selbstorganisation, d.h. Subjekte sollen mehr Individualität und Kreativität in ihre Arbeit einbringen. Diese Entwicklung wird als „ökonomisch induzierte“ Subjektivierung von Arbeit bezeichnet, in der die

„verstärkte Nutzung subjektiver Strukturierungsleistungen sowie der erweiterte Zugriff auf die subjektiven Potentiale“ verzahnt werden.

- 2) Technische Entwicklungen oder „technisierte Arbeit“ wie Automatisierung und Informatisierung, als Form der *systemischen Rationalisierung*, gehen von einer wachsenden Bedeutung „subjektivierendes“ Arbeitshandelns aus. Diese Entwicklung wird als „technisch induzierte“ Subjektivierung von Arbeit bezeichnet, in der „subjektive Leistung verstärkt als erforderlich angesehen“ wird.

Die Fallstricke der Analysestruktur der Subjektivierung von Arbeit liegen einerseits auf der Unbestimmtheit des Subjekts – die philosophische Breite an Konzepten zeigt eine Unerschöpflichkeit des Begriffs – andererseits auf der Bestimmtheit eines theoretischen Idealtypus: Allgemein sind generalisierende Zeitdiagnosen zum Wandel der Arbeit sicher eine wichtige Aufgabe der Arbeits- und Industriesoziologie. Eine zeitdiagnostische Perspektive der Subjektivierung ist jedoch möglicherweise verzerrt, da die überwiegend als Meta-Analyse vorliegenden empirischen Befunde sich auf ein *bereinigtes* theoretisches Konstrukt des Idealtypus taylorisierter Normalarbeit beziehen. Zu hinterfragen ist, ob die realen Veränderungen andere sind als diagnostiziert. Denn: Selbst standardisierte Routineaufgaben wurden auch in der Blütezeit des Taylorismus vom arbeitenden Subjekt übersetzt und angeeignet. Auch die Grundelemente von *Subjektpotential* oder *Subjektivität* lassen Fragen offen: Was genau bedeutet es, wenn Beschäftigte ihre Subjektivität in die Arbeit einbringen und was sind dessen Potentiale? Subjektivität als „Ensemble von Eigenschaften“ wird als „Black-Box für alles Mögliche“ verwendet. Ein einheitliches Verständnis ist daher auf theoretischem Weg nur schwer herstellbar (vgl. Kleemann, 2012: 12-15).

Die dargestellten Subjektivierungstheorien, als „die gezielte Vernutzung von menschlicher Subjektivität für den Arbeitsprozess“ (Kleemann 2012: 7), zeigen die zunehmende Entwicklung von Subjektivität in der Arbeitswelt. Subjektivierung von Arbeit ist ein Prozessbegriff, der „einen Übergang von nicht-subjektivierter zu subjektivierter Arbeit bzw. eine Zunahme von irgendwie gearteten ‚Anteilen‘ subjektivierter Arbeit impliziert.“ (ebd. 2012:14). Für die kreative Industrie, die immer schon besonderer Ausdruck von Subjektivität im Arbeitsprozess war, bedeutet die gezielte Vernutzung dieser Subjektivität

eine besondere Herausforderung, die auf den Kern ihrer Funktions- und Arbeitsweise abzielt. Doch wie orientieren sich die Beschäftigten in diesen neuen Anforderungen?

3.3 Subjektivierung, Information und Informatisierung

In der Literatur wird Subjektivierung von Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven bearbeitet: Die Betriebsperspektive thematisiert subjekthaftes oder autonomes Handeln, d.h. die Bedeutung individueller Kompetenzen für die Arbeitsabläufe. Die betriebsübergreifende Perspektive thematisiert die Veränderungen von Arbeit und Leben und die Chance der Betriebe auf ungenutzte Potentiale der Beschäftigten. Der Blick auf die soziologische Diskussion zeigt einen veränderten historischen Stellenwert der menschlichen Subjektivität (vgl. Kleemann/Matuschek/Voß 2002: 5). Sich entfernend von der idealtypischen tayloristischen Arbeitsform, bei der Subjektivität und die eigenen Ansprüche an die Erwerbsarbeit der Beschäftigten regelrecht *stillgelegt* und die Beschäftigten als *Störfaktor* verstanden werden, räumen neue Ansätze der Organisationssteuerung den Beschäftigten einen größeren Handlungsspielraum ein (vgl. Marrs 2010: 342). Die Subjektivierung der Erwerbstätigkeit und der Erwerbsperson muss nicht nur unter dem Aspekt der veränderten Organisationssteuerung, sondern auch unter der Bedingung neuer digitaler Arbeitsformen kritisch betrachtet werden. In der Subjektivierungsdebatte werden digitale Entwicklungen in der Arbeits- und Industriesoziologie jedoch nur am Rande thematisiert.¹¹ Technik rutscht „[...] eher in die Peripherie des disziplinären Interesses.“ (Pfeiffer 2010: 245).

Der Begriff, der hier Technik und Subjektivierung verbindet, ist die *Information*. Information ist der Schlüsselbegriff des digitalen Zeitalters (Brödner 2014). Als zentrales Moment der Veränderung und der Steigerung der geistigen Produktivkraft muss die informationstheoretische Perspektive hinzugezogen werden, da sie an den geistigen Prozessen menschlicher Arbeit ansetzt. Boes et al. (2014: 6) verstehen Informatisierung „[...] als einen sozialen Prozess des Sammelns von Informationen und ihrer Verwaltung von Informationssystemen.“ Zu sehen ist die Verknüpfung zwischen geistiger Tätigkeit und

¹¹ Die Verknüpfung gelingt jedoch schon mit Adorno: „Gesellschaft und Technik sind seit Beginn des neuen Zeitalters so ineinander verflochten, dass die Frage nach der Priorität von Wirtschaft und Technik an die mahnt, ob das Huhn oder das Ei zuerst dagewesen ist.“ (Adorno 1953: 24)

Maschine, denn „während Maschinen lediglich maschinenoperable Daten verarbeiten, machen erst Menschen – durch ihre subjektive Interpretationsleistung – aus Daten Informationen.“ (ebd. 2014: 7).

Dies zeigt sich auch in der Definition des Begriffs von Information: „In Informationen werden geistige Prozesse in eine Form gebracht, um sie anderen zugänglich machen zu können [...]“ (ebd. 2014: 7). Die Produktivkraftentwicklung resultiert also daraus, dass aus geistigen, stets bestimmten Individuen zuzurechnenden Tätigkeiten überindividuelle nutzbare Informationen werden. Kritisch ist dabei: „überindividuell nutzbar“ heißt *weg* vom Subjekt (ebd. 2014: 8). Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München definiert Informatisierung als „[...] einen historischen Prozess der Rationalisierung geistiger Tätigkeit. Es geht dabei nicht um den unmittelbaren ‚Stoffwechsel mit der Natur‘, sondern um die systematische Erzeugung und Nutzung von Informationen – mit dem Ziel, Wissen in einen materiellen Gegenstand kooperativer menschlicher Arbeit zu überführen, Wissen also aus seiner Bindung an die Subjekte, die etwas wissen, zu lösen.“ Wissen und Subjekt werden demnach entkoppelt, subjektivierendes Handeln bleibt personen- und situationsgebunden: Es ist intransparent und unbestimmt *wie* Aufgaben erledigt werden und wie sie tatsächlich erledigt *wurden* (Moldaschl/Voß 2002: 124). Berechenbarkeit und Planung stehen einem gewünscht aktiven Verhalten „sich situativ anzupassen“ gegenüber. Ein folgenreiches Resultat dieser Entkopplung des Wissens vom Subjekt ist in einer global vernetzten Ökonomie mit global verteilten Wertschöpfungsketten, der potenzierte Wettbewerb um Information (vgl. Boes et al. 2014).

Einen Aspekt der Verbindung von Subjektivierung und Technik beleuchtet Carstensen (2014: 27) am Beispiel der Nutzer_innen im Internet. Sie beschreibt Nutzer_innen als eigensinnig agierende „definitionsmächtige Subjekte“, die als „handlungsfähige Akteure“ nicht vernachlässigt werden dürfen. Als notwendig für das Verständnis von Kontrolle und digitalen Entwicklungen von Steuerung erweist sich eine Analyse des Internets als Motor der „Globalisierung der Kopfarbeit“ (Boes/Kämpf 2011), denn „sich selbst überlassen, wird der Cyberspace vielmehr zu einem perfekten Instrument der Kontrolle werden.“ (Lessing 2001: 23). Das Internet wird zum weltweiten „Informationsraum“, der als „Kern der Produktivkraftsteigerung“ (Baukrowitz et al. 2006: 24) gilt und damit Nutzungs- und Interpretationsspielräume schafft:

„Wie ein tagträumender Postbeamter bewegt das Netz die Daten lediglich und überlässt ihre Interpretation den Anwendungen an beiden Enden der Leitung. Dieses minimalistische Design ist beabsichtigt. Es ist Ausdruck einer politischen Entscheidung, Kontrollmöglichkeiten gering zu halten, und einer technologischen Entscheidung für ein optimales Netzwerkdesign. Die Schöpfer des Internets waren nicht daran interessiert, soziale Kontrolle zu erleichtern; es ging ihnen um die Effizienz des Netzes.“ (Lessing, 2001: 69).

So verstehen auch Baukrowitz et al. (2006: 25) die Struktur des Internet als „[...] offener Raum, der sich erst durch das soziale Handeln seiner Nutzer konstituiert.“ Die Autoren sehen zwei Merkmale der aktuellen gesellschaftlichen Transformation: einerseits der *offene Raum* als zentrales Mittel zur Kontrolle und Steuerung, andererseits das Subjektpotential. Wie das Rationalisierungspotential von Individuen sich mit der Informatisierung verbindet, bleibt Problemstellung zukünftiger Forschungsarbeit (vgl. Sauer 2006: 95). Es lässt sich jedoch erkennen, dass „[...] Reorganisationsbemühungen vor allem darauf abzielen, die Abhängigkeit vom einzelnen Beschäftigten und dessen konkreter Individualität zu reduzieren – ohne jedoch auf die Subjektivität im Arbeitsprozess zu verzichten. [...] – vielmehr geht es um eine planbare, wiederholbare und systematisch integrierte Nutzung ihrer Subjektleistung.“ (Boes et al. 2014: 16). Welche Strategien entwickeln Unternehmen nun, um das Transformationsproblem zu lösen in Anbetracht von agilen Methoden, Cloud Working, Flexibilisierung und Erosion des Normalarbeitsverhältnisses?

Die Entwicklung der Kontrolle lässt sich ohne den Prozess der Informatisierung kaum verstehen. Das Arbeiten in einem „System permanenter Bewährung“ (vgl. Boes/Bultemeier 2008) wird erst durch moderne Informationssysteme und digitale Transformation von Arbeit möglich. Gerade weil „[...] Computertechnik immer auch ein Medium zur Kommunikation von Informationen ist, dessen Nutzung menschlicher Interpretationsleistung bedarf.“ (Schöneberger/Springer 2003: 11). Die Informatisierung verändert auf der Ebene der Arbeitsorganisation und auf der Ebene des arbeitenden Subjekts (vgl. Schöneberger/Springer 2003). Die Verbindung zur Kontrolle findet sich in der historischen Entwicklung: Informatisierung beginnt im 13. Jahrhundert mit der doppelten Buchführung bis hin zur wissenschaftlichen Betriebsführung im Taylorismus. Die Besonderheit dieses Prozesses liegt in der Aufklärung von Strukturen, unabhängig davon Informatisierung an einer bestimmten Technik festzumachen (vgl. Pfeiffer 2008: 185). „Whenever technology changes its character, it has a transformative impact on the organization of work.“ (Burawoy 1979: 47). Die Entwicklung des Computers dient als Moment der Überwindung des Taylorismus und zur schnelleren Verarbeitung massenhaft standardisierter Daten. Mit der

Entwicklung der digitalen Vernetzung halten der Taylorismus und seine Kontrollstrukturen wieder Einzug in die Arbeitswelt. Schneller, effizienter, flexibler: nicht nur Daten, sondern auch Subjekte interpretieren schneller, effizienter, flexibler? Oder stoßen Beschäftigte durch die wachsende Arbeitsbelastung an ihre Grenzen?

3.4 Wachsende Arbeitsbelastung

Um den Menschen im Arbeitsprozess beschreiben zu können, ist Subjektivierung allein nicht ausreichend; erweitert wird die Theorie um die Informatisierung, womit „[...] ein sozialer Prozess des bewussten systematischen Umgangs mit Informationen gemeint [ist], welcher darauf abzielt, Informationen vom konkreten Subjekt unabhängig nutzen zu können.“ (Boes 2005: 214ff). Eine neue Leistungstransparenz ist im Kommen, die als (vermeintliche) Freiheit einen permanenten Leistungsvergleich ermöglicht – bis auf individueller Ebene nachvollziehbar. Beschäftigte stehen dabei im internationalen Wettbewerb (vgl. Kawalec/Menz 2013) eines fortwährenden Reorganisationsprogramms, bei dem sich Arbeit als „permanente Bewährungsprobe“ entwickelt. Die *doppelte* Subjektivierung zwischen „objektiven Zwängen“ und „subjektiven Relevanzstrukturen“ (Lohr/Nickel 2005: 8ff) birgt Chancen und Risiken gleichermaßen: Selbstverwirklichungs- und Partizipationsmöglichkeiten stehen wachsenden Anforderungen, Leistungsdruck und Selbstorganisation gegenüber. Die Orientierung an individuellen Interessen steht im Schatten der stetigen Unsicherheit des Arbeitsplatzes (Prekarisierung). Die Vermischung von Arbeit und Privatleben (Entgrenzung) lässt den Zugriff auf das Private zu; die Grenzen von Arbeitszeit und -ort (Flexibilisierung) verschwimmen. Digitale Transformation ist dabei Vernetzungsgrundlage und zugleich Potential neuer Arbeitsprozesse und Kontrollmodi.

Dabei ist es laut Böhle (2002) nicht so zu verstehen, dass Arbeitskräfte ausnahmslos als eigenständige Subjekte anerkannt werden. „Die Subjektivierung der Arbeit geht demnach einher mit einer neuen Stufe der Rationalisierung, die auf eine ‚Objektivierung‘ des arbeitsorganisatorisch freigesetzten Arbeitshandelns abzielt. Ins Zentrum rückt damit die autonome, eigenverantwortliche Selbststeuerung und -regulierung der Arbeitstätigkeit nach den Prinzipien zweckrationalen Handelns“ (Böhle 2002: 114). Es entsteht ein neues Ausbeutungsniveau „[...] durch die Nutzbarmachung menschlicher Kapazitäten (Kontaktfähigkeit, Verfügbarkeit, Anpassungsfähigkeit). Was der Arbeitnehmer in seine Arbeit einbringt, hängt zudem von allgemeinen Eigenschaften bzw. außerhalb des Unternehmens entwickelten Kompetenzen ab und ist somit – für eine wachsende Zahl an

Angestellten – immer weniger in Arbeitszeit messbar.“ (Boltanski/Chiapello 2003: 301-302).

Die Subjektivierungsdebatte wird angereichert mit objektiven, messbaren Kriterien. Der Fokus liegt auf dem Subjekt – das Informationen interpretiert und auswertet –, das wiederum gleichzeitig unter dem Druck neuer Anforderungen an der Objektivierung zu zerbrechen droht. Denn: Wenn subjektive Leistungen im Betrieb einen immer höheren Stellenwert haben, muss das Subjekt, der Leistungsträger, auf Individualebene betrachtet werden. Wie das folgende Kapitel zeigt, werden individuelle subjektive Eigenschaften, objektiviert dann doch wieder messbar, möglich durch digitale Transformation und neue Kontrollmodi.

4 Kontrolle von Arbeit

Die aktuelle Debatte um Kontrolle am Arbeitsplatz bezieht sich vornehmlich auf digitale Möglichkeiten. Ihr sind durch Big Data und Co. kaum Grenzen gesetzt. Um ein umfangreiches Verständnis davon zu bekommen, was heute tatsächlich möglich ist, lohnt der Blick in die Vergangenheit. Das idealtypische tayloristische Steuerungsmodell soll als Basis dienen, um über verschiedene Managementansätze im nächsten Schritt einen Ausblick zu wagen und mit Hilfe der Gruppendiskussion Kontrolle in Medienberufen zu untersuchen.

4.1 Tayloristische Kontrolle

Der US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor begründete das Prinzip der wissenschaftlichen Betriebsführung: Scientific Management. Es ist das Prinzip einer Prozesssteuerung von Arbeitsvorgängen. In seinem Werk *The Principles of Scientific Management* (2012: 7ff, erstmals 1911) zeigt er auf a) welche wirtschaftlichen Verluste durch ineffiziente Arbeitsaufteilung entstehen, b) dass ein *systematisches* Management das Mittel zur Effizienz ist, nicht eine *stärkere* Arbeitskraft und c) dass maximaler Wohlstand nur durch auf Gesetzen, Regeln und Prinzipien basierendem Management entstehen kann. Taylor sieht u.a. zwei Gründe, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber vom maximalen Wohlstand abhalten: den Trugschluss, dass maximale Arbeitskraft den Abbau von Arbeitsplätzen erzeugen würde (wer zu schnell arbeitet, gefährdet Arbeitsplätze und arbeitet demnach nicht schneller) und einen falschen Management-Ansatz, bei dem jeder Arbeiter nur sein Wohl im Sinne hat und demnach ineffizient arbeitet („take it easy“-Mentalität, „natural lazyness“ oder „soldering“). Er führt an, dass jede hart arbeitende Arbeitskraft, die den gleichen Lohn bekommt wie sein Kollege, der nur die Hälfte arbeitet, sich dem Tempo seines langsamen Kollegen anpassen wird („tire himself in his effort to go slow“).

Die Prinzipien des Scientific Management sind:

- Jeder Arbeitsschritt ist vom Management vorab geplant, was, wie, wo und zu welchem Zeitpunkt es zu erfolgen hat („task idea“ und „one best way“).
- Die Verantwortung für die Arbeitsaufgaben liegt nicht mehr bei der Arbeitskraft, sondern beim Management („lord of creation“, „functional foremanship“ und „routing system“).

- Vorgegebene Arbeitsaufgaben müssen eingehalten werden („the workman is not allowed to use whatever implements and methods he sees fit“).
- Arbeiter haben detaillierte Zielvorgaben mit vorgegebenem Output („time study“ und „methods for properly making it“).
- Arbeiter sind angehalten – trotz monotoner Routinearbeit – Verbesserungsvorschläge zu machen, die umgehend geprüft und ggf. eingeführt werden („exception principle“).

Kurz: Es geht um den effizienten Einsatz von Arbeitskraft durch die Aufteilung von Arbeitsprozessen in kleine Teilschritte und die ständige Kontrolle durch das Management. Taylors Zeit- und Bewegungsstudien ermitteln den optimalen Arbeitsablauf, der als Standard implementiert wird. Der Grundgedanke zur Notwendigkeit von Kontrolle ist dabei das Transformationsproblem.

4.2 Subjektivität und die Notwendigkeit von Kontrolle

Bei der Kontrolle¹² von Arbeit gibt es das Transformationsproblem, die Transformation von gekaufter Arbeitskraft in tatsächlich verausgabte Arbeit. Die Schwierigkeit Arbeitskraft zu fassen, verursacht die Subjektgebundenheit, da die Arbeitskraft untrennbar mit dem Subjekt verbunden ist. Sie liegt dem Willen zu freiwilliger Leistungsbereitschaft einer Person zugrunde (vgl. Marrs 2010: 331-332). Die wichtigsten theoriegeschichtlichen Bestimmungen in der Arbeits- und Industriesoziologie werden von Karl Marx und Max Weber definiert – nicht nur allgemein für das Fach, sondern im Speziellen für den Zusammenhang zwischen Subjekt und Arbeit. Marx analysiert Kapitalismus unter Berücksichtigung ökonomischer Faktoren, während Weber bei seiner Analyse mehrere Faktoren – ökonomische, rechtliche, politische und religiöse – hinzuzieht, um kapitalistische Entwicklungen – so auch die Bedeutung von Arbeit für das Subjekt – nicht allein aus ökologischen Faktoren zu erklären (vgl. Kiss 1973: 140). Er entwickelt die These der Zweck-Rationalität auf der Grundlage der Vorstellung eines sinnhaft handelnden

¹² „Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen sowie Analyse der Abweichungsursachen; nicht eingeschlossen ist die Beseitigung der festgestellten Mängel. Kontrolle ist eine Form der Überwachung, durchgeführt von direkt oder indirekt in den Realisationsprozess einbezogenen Personen oder Organisationseinheiten.“ (Gabler Wirtschaftslexikon).

Individuums. Seine „protestantische Ethik“ und „Berufspflicht“ treiben das Subjekt durch eine „systematisch durchgebildete Methode rationaler Lebensführung“ an, dessen Folge ein Leben ist, das „fast den Charakter eines Geschäftsbetriebes“ hat (vgl. Weber 1986). Protestantische Moral und Arbeitskraft werden bei Weber gleichgesetzt (vgl. Neumann, 2010: 59). Bei ihm geht es nicht um ökonomische Gesetzmäßigkeiten, sondern dahinterliegende „kulturelle Triebkräfte“ (vgl. Kleemann/Voß, 2010: 418). Marx sieht das Transformationsproblem durch Arbeitsmarktmacht gelöst. Auch klassische neomarxistische Theoretiker wie Harry Braverman verstehen formale Autorität und Macht im Rahmen der Unternehmen als den Motor – wobei subjektive Aspekte von Arbeit vernachlässigt werden.

"Die Arbeit ist zunächst ein Prozess zwischen Mensch und Natur, ein Prozess, worin der Mensch seinen Stoffwechsel mit der Natur durch seine eigene Tat vermittelt, regelt und kontrolliert."
(Marx, Kapital I, MEW 23: 192).

Menschliche Subjektivität kommt erst mithilfe von Arbeit – im Prozess zwischen Mensch und Natur – zur Entfaltung. Die anfänglich positive Bestimmung des Subjekts durch Arbeit und die aktive Bezugnahme auf die Natur wendet sich in späteren ökonomischen Analysen von Karl Marx (und Engels). Das lebendige Individuum wird auf seine Arbeitskraft reduziert und tritt hinter das „Klassenindividuum“ (Marx/Engels 1978, Bd. 3: 9- 472) zurück. Es erscheint nur noch als „Ensemble gesellschaftlicher Verhältnisse“ (Marx/Engels, Bd. 3: 5ff), das als „lebendiger Gärungsstoff“ (Marx 1969, MEW 23: 200) der Ware Wert gibt. Das Subjekt und die Entfaltung der Potentiale menschlicher Subjektivität sind gesellschaftlichen Zwängen unterworfen.

Realgeschichtlich – auf das Transformationsproblem bezogen – stellt sich die Frage, wie Beschäftigte ihre subjektiven Potentiale bestmöglich in den Arbeitsprozess einbringen können und nicht nur *Dienst nach Vorschrift* machen (vgl. Deutschmann, 2002). Die Subjektivität in der Transformation von Arbeitskraft in tatsächliche Arbeit ist Dreh- und Angelpunkt in der Diskussion um Kontrolle und wurde in der Arbeits- und Industriesoziologie unterschiedlich behandelt: Auf die tayloristische direkte Kontrolle folgen neue Managementkonzepte und schließlich der marktzentrierte Kontrollmodus.

Kontrolle rückte Anfang der 1980er Jahre in den Blick deutscher Industriesoziologie. Als Hintergrundfolie dient die angelsächsische *Labour Process Debate*, die sich als kritische Auseinandersetzung zu Harry Braverman entwickelte. Als erster bedeutsamer Ansatz zu

einer Theorie des Managements kann sein Buch *Labour and Monopoly Capital* von 1974 gesehen werden, das sich mit der Struktur des kapitalistischen Arbeitsprozesses beschäftigt. Er löst das Transformationsproblem ausschließlich in Form der *Taylorisierung* der Arbeitsprozesse und der Institutionalisierung von Kontrollstrukturen – Dequalifizierung und Degradierung von Arbeit. Kritiker bemängeln vornehmlich den überbewerteten Stellenwert taylorisierter Strukturen und die Vernachlässigung einer subjektiven Rolle des Individuums im Arbeitsprozess. Die Debatte deckt verschiedene Kontrollstrukturen auf, die als solche koexistieren und fokussiert soziale Mechanismen, Leistungsbereitschaft und Kooperation seitens der Beschäftigten – also eine handlungstheoretische Perspektive, bei der das Subjekt eine aktive Rolle einnimmt (vgl. Marrs 2010: 333-334, Schienstock 1993: 12, Hildebrand/Seltz 1987, Deutschmann 2002: 116-121).

Zur Lösung des Transformationsproblems können unterschiedliche Strategien eingesetzt werden, um Unternehmensziele zu erreichen. Aufgrund der *Unbestimmtheit* der Arbeitskraft hat das Management verschiedene Kontrollmöglichkeiten, auf die es zurückgreifen kann. Sie bewegen sich zwischen *direkter Kontrolle* und *verantwortlicher Autonomie*.

4.3 Zwischen direkter Kontrolle und verantwortlicher Autonomie

Bei der direkten Kontrolle schränken direkte Verhaltenskontrollen und die Aufteilung der Arbeit in Teilschritte durch das Management den unbestimmten Faktor Arbeitskraft – ihre Unbestimmtheit – ein. Detaillierte Anweisungen vom Management, der Fokus auf die *negative* Seite der Arbeitskraft, basieren auf der Misstrauensbeziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten. Bei der Strategie der „direkten Kontrolle“ (Friedman 1977), „Kapitalistenkontrolle“ (Braverman 1985), „einfachen und hierarchischen“ Kontrollformen (Edwards 1981: 124ff), „despotischer Kontrolle“ (Burawoy 1979) und „Detailkontrolle“ (Schienstock 1993) geht es nicht um Kooperationsbereitschaft und subjektive Potentiale, sondern immer um Handeln und Leistung. Die Strategie der verantwortlichen Autonomie integriert das Potential der Arbeitskraft und versucht diese für die Ziele des Unternehmens nutzbar zu machen. Die „verantwortliche Autonomie“ (Friedman 1977), „bürokratische und technische Kontrolle (Edwards, 1981: 144ff) und „hegemoniale Kontrolle“ (Burawoy 1979) beziehen sich auf die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, deren Produktivitätspotentiale auf Basis von Vertrauen hervorgerufen werden können. Beschäftigten werden Handlungsspielräume und Beschäftigungssicherheit

eingräumt, die nicht zwangsläufig zu einer *Kontrolllücke* führen müssen (vgl. Marrs 2010: 334-336).

Im Taylorismus ist Arbeit objektiviert – sie erfolgt fremdbestimmt und zugleich im Betrieb eingebettet. Sie galt lange Zeit als *die* Methode. Aber auch die Strategien, direkte Kontrolle und verantwortliche Autonomie, haben ihre Grenzen: „To treat workers as though they were machines, assuming they can be forced by financial circumstances or close supervision to give up direct control over what they do for most of their waking hours; to treat workers as though they were not alienated from their labour power by trying to convince them that the aims of top managers are their own; both of these types of strategies involve a contradiction.“ (Friedman 1977: 106). Auch Brandt (1987: 337) sieht verantwortliche Autonomie kritisch: „Wo immer eine Aufgabenintegration zu beobachten sei, bleibe sie charakteristischerweise auf Schlüsselarbeitsplätze beschränkt. Von einer Reprofessionalisierung könne in der Regel nur im Rahmen des betrieblichen Arbeitsmarktes die Rede sein. Autonomie, wo sie denn praktiziert wird mache, sich eher als ‚gesteuerte‘ denn als ‚verantwortliche‘ Autonomie geltend.“ Die Entwicklung von Kontrolle macht sich besonders am Taylorismus fest, aber er „[...] bildet zwar bislang das Gravitationszentrum aller Ansätze zur Rationalisierung in der industriellen Fertigung [...]. Dennoch hat der Taylorismus als konkrete Handlungsanweisung und gemessen an seiner Wirkung im Grund nur in der Massenfertigung [...] Bedeutung erlangt.“ (Manske 1987: 169). Die digitale Transformation etabliert Massenfertigung und ihre Kontrollmechanismen in allen Arbeitsbereichen durch die Aufteilung von Arbeit in einzelne Teilschritte – selbst in kreativen Berufen. Die Abkehr der tayloristischen Arbeitsformen zeigt sich in alternativen Lösungen für das Transformationsproblem.

4.4 Zwischen Taylorismus und neuen Managementkonzepten

Das tayloristische System ignoriert nicht nur die Leistung des Individuums, sondern definiert den arbeitenden Menschen durch Kontrolle und Vereinheitlichung als zu minimierenden *Störfaktor* des Arbeitsprozesses (vgl. Kleemann/Voß, 2010: 419). Neue Managementkonzepte versprechen auch im Angestellten- und Dienstleistungsbereich Formen der Kontrolle, aber durch einen anderen Ansatz: der Wertschätzung des Faktors Arbeit. Eine direkte, rigide Detailkontrolle gilt als kontraproduktiv; neue Stichworte heißen

Dezentralisierung¹³ (vgl. Faust 1995: 33ff), Hierarchieabbau und Selbstorganisation. In der Literatur hinterfragen partizipativ-arbeitskraftzentrierte (Dörre/Neubert/Wolf 1993: 16) Managementkonzepte oder eine arbeitsorientierte Rationalisierung (Moldaschl/Schultz-Wild 1994), was *nach* dem Taylorismus folgt.

Es kommt jedoch nicht zum Widerspruch zwischen Handlungsspielräumen und Kontrolle, da die *Leistungsbereitschaft* im Mittelpunkt steht. Die *Ungewissheit Arbeitskraft* wird gezielt eingesetzt. Positive Anreize wie Selbstverwirklichungschancen und Partizipationsmöglichkeiten (vgl. Schienstock 1993) werden den Beschäftigten geboten¹⁴. „Danach werden jene Rationalisierungsmodi, die den Taylorismus charakterisieren, also das Ausschalten von Subjektivität, die Trennung von Arbeitskraft und Person, die Verwissenschaftlichung von Erfahrungswissen, die Dequalifizierung durch fortschreitende Arbeitsteilung etc. nur durch ihr Gegenteil [das „knappe Gut“ der hochqualifizierten Belegschaft] abgelöst.“ (Moldaschl 1997: 198). Mit dem *knappen Gut* der hochqualifizierten Belegschaft geht das Unternehmen einen „sozialen Tausch¹⁵“ ein, dessen Grundlage Vertrauen ist. Unternehmen geben der zu vertrauenden Personen einen Vertrauensvorschuss, erwarten im Gegenzug aber ein hohes Maß an Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Loyalität (vgl. Marrs 2010: 341). Schienstock (1993: 41) definiert es als „mehrdimensionales Beziehungsgefüge“ von Beschäftigten und Management, dessen Arbeitsbeziehungen sich aufgrund sozialer Tauschvorgänge verändern. Kotthoff (1997) spricht von einem ungeschriebenen „psychologischen Vertrag“, der auf den relationalen Aspekt – auf das „Zwischen“ den Beschäftigten und dem Unternehmen – abzielt und im „sozialen Austausch“ die wechselseitige Loyalitäts- und Treueverhältnis begründet. Eine Kontrolle von Management wird überflüssig unter der Annahme, dass sich Beschäftigte einer Selbstkontrolle automatisch unterwerfen. Das wird von Friedman (1977: 101) bereits kritisch betrachtet: „Responsible Autonomy does not remove alienation and exploitation, it simply softens their operation or draw workers’ attention away from them. Its ideal is to

¹³ „Der Begriff der ‚Dezentralisierung‘ hebt auf den Prozess der Veränderung von Organisationsstrukturen und die Richtung der Veränderung ab, nicht aber auf die [...] neu entstehenden Arbeitsstrukturen.“ (Faust, 1995: 34)

¹⁴ Maßnahmen sind u.a. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Qualitätszirkel und Gruppenarbeitskonzepte (vgl. Koreimann, 2003, Boes/Baukrowitz 2002, Sauer 2005, Boltanski/Chiapello, 2003).

¹⁵ siehe zu Tauschtheorien Peter M. Blau (1963) oder Marcel Mauss (1990).

have workers behave *as though* they were participating in a process aimed at accumulation and profits.“

G. Günter Voß und Hans J. Pongratz (1998) entwickeln die populäre (kontrovers rezipierte¹⁶) These vom „Arbeitskraftunternehmer“, als eine „neue Grundform der Ware Arbeitskraft“, der das Transformationsproblem quasi in *Eigenregie* löst – Selbstkontrolle tritt an Stelle rigider Kontrolle vom Management – persönliche Ziele und Unternehmensziele gleichen sich an. Der neue Idealtypus handelt selbstverantwortlich und effizienzorientiert auch im Alltag („Selbst-Rationalisierung“). Dieser Ansatz produziert neue Anforderungen an die Subjektivität von Arbeitskräften und einen neuen gesellschaftlichen Zugriff auf Subjekte. Eine subjektorientierte Untersuchung steht bislang aus und ist nur in Ansätzen zur Debatte um die Subjektivierung von Arbeit zu finden (vgl. Kleemann/Voß 2010: 433, Marrs 2010: 342). Auch die Ergebnisse des Forschungsprojektes *Nachhaltige Arbeit und Beschäftigung in Wiener Creative Industries* zeigen, dass eine Annahme der „Verbetrieblichung“ oder „Funktionalisierung des Lebens“ relativiert werden muss. Ein „flexibler Umgang“ versucht daran festzuhalten, Arbeit und Privatleben zu trennen (Eichmann/Schiffbänker, 2008: 132). Der partizipative Ansatz neuer Managementkonzepte und der Idealtypus eines Arbeitskraftunternehmers scheitern an den neuen Prinzipien der Steuerung: Shareholder Value und betriebswirtschaftlicher Rechtfertigungsdruck führen zum neuen marktzentrierten Kontrollmodus.

4.5 Ein neues Kontrollsystem

Der theoretische Ausgangspunkt des Transformationsproblems wird durch den betrieblichen Rechtfertigungsdruck unter dem Begriff „Vermarktlichung“ zusammengefasst (vgl. u.a. Moldaschl/Sauer 2000: 205ff, Sauer 2006, Dörre/Röttger 2003, Ehlscheid 2006: 225, Moldaschl 1997: 211ff), der als Inbegriff neuer Steuerungsformen gilt. Der Markt wird Bezugspunkt interner Prozesse und dringt bis in das Innere von Unternehmen vor. Management und Beschäftigte werden direkt mit den Anforderungen des Marktes konfrontiert („Unmittelbarkeit des Marktes“) und für die Erreichung der Ziele in die Verantwortung gezogen (vgl. Dörre 2003: 22, Brinkmann/Dörre 2006: 132ff). Boes (2003:

¹⁶ Kontrovers rezipiert vgl. u.a. Deutschmann 2008, Matuschek/Kleemann/Brinkhoff 2004.

135ff) tituliert den „marktzentrierten Kontrollmodus“, der aus drei Entwicklungen hervorgegangen ist: verstärkte Ausrichtung an den Märkten (Finanzmärkten), Zentralisierung strategischer Entscheidungen bei Unternehmensführung und Dezentralisierung operativer Entscheidungen (vgl. auch Moldaschl/Sauer 2000, Faust 1995). Den Beschäftigten wird Spielraum zur Selbstorganisation und Umsetzung der expliziten Arbeitsaufgaben gegeben, der „subjekthaftes Handeln“ ermöglicht. Gleichzeitig bedeutet dieser Freiraum, die Effizienz der Leistungsverausgabung durch „Kontextsteuerung“ sicherzustellen (vgl. Boes/Baukrowitz 2002). Diese zunehmende Selbststrationalisierung kann zugespitzt formuliert werden: „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ (Glißmann/Peters 2001).

Der permanente Marktdruck soll bei den Beschäftigten für die effiziente Transformation ihrer eigenen Arbeitskraft sorgen; sie werden zu einer abhängigen Variablen des Markterfolges im Zusammenspiel von strategischer Zentralisierung und operativer Dezentralisierung – gesteuert wird immer noch nur über Ziele (für Profit-/Cost-Center, Teams bis zu einzelnen Beschäftigten) (vgl. Boes/Bultemeier 2008: 85). Der Markt hat „symbolisch-normativen Gehalt“ und gilt als Legitimation der Leistungsanforderungen: „Er [der Weltmarkt] lässt nicht viel Zeit: Wer sich nicht bald anpasst, den bestraft er in seiner Existenz.“ (Voswinkel 2005: 306ff). Dieser marktzentrierte Kontrollmodus führt dazu, dass selbst höher qualifizierte Beschäftigte keine Arbeitsplatzsicherheit mehr haben. Neue Managementkonzepte stehen für die Öffnung zum Subjekt, marktzentrierte Kontrollformen für die Relevanz des Marktes für das Unternehmen.

Die ambivalente Entwicklung zwischen Autonomie und Ergebniskontrolle bedeutet für Beschäftigte eine Intensivierung ihrer Leistung bei gleichzeitig ausgedehnten Arbeitszeiten. Das Management greift auf marktförmige Kontrollformen zurück, wodurch im Marktkapitalismus auch bei *knowledge worker*¹⁷ von Unkontrollierbarkeit keine Rede mehr sein kann (vgl. Brinkmann/Dörre 2006: 143). Arbeitsplatzsicherheit ist nicht mehr Privileg hochqualifizierter Beschäftigter, da *subjektivierte* Leistung unter *objektiven* Zwängen

¹⁷ Siehe dazu auch Ulrich Brinkmann: Die Verschiebung von Marktgrenzen und die kalte Entmachtung der WissensarbeiterInnen (2003)

(verschärfter Wettbewerb durch Globalisierung, durch den Markt hervorgerufenen Flexibilitätsanspruch, Möglichkeiten der IuK-Technologien) *buchstäblich* gemessen wird.

“Once tasks have been standardized, they can be counted easily, because each unit in each stage of the process is essentially the same. This makes it possible to specify tasks numerically and to manage workers, not by standing over them and making sure that they are really working, but by measuring their outputs, or standardize ‘performance indicators’.” (Huws 2006: 6)

Dem Transformationsproblem liegt grundsätzlich die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages und die Unbestimmtheit von Arbeitsleistung zugrunde, da es unmöglich ist, alle potentiellen Leistungen detailliert festzuhalten (vgl. Deutschmann 2002: 97ff). Die Notwendigkeit von Kontrolle entsteht aus der Unbestimmtheitslücke.

4.6 Kontrolle hat Konjunktur

Der Verwirklichung des Potentials der Beschäftigten (u.a. individuelle Kreativität, Einsatzbereitschaft) ist durch die Subjektgebundenheit Grenzen gesetzt. In der Vertragssituation ist eine gewisse Unbestimmtheit der erwarteten Leistung unvermeidbar. Die Lösung dieser *Offenheit* des Arbeitsvertrages ist: Zur Entlohnung müssen zusätzliche Vorkehrungen zur aktiven Steuerung und Überwachung getroffen werden.

Heute sehen sich Beschäftigte mit einem marktzentrierten Kontrollmodus konfrontiert, dessen Herausforderung seine Unsicherheit und Austauschbarkeit im „System permanenter Bewährung“ ist. Beschäftigte stehen nicht mehr in einer wechselseitigen Anerkennungsbeziehung¹⁸ zum Unternehmen, sondern müssen immer wieder neu nachweisen, dass sie einen Wertbeitrag zum Erreichen der Wertziele beisteuert (vgl. Marrs 2010: 331-332, Boes et al. 2014). Um das Transformationsproblem in den Griff zu bekommen, wurde viel versucht, wenig hat geholfen. Der Wunschgedanke der freiwilligen Leistung kann nicht formalisiert werden und wurde in diversen erfolglosen Versuchen über klassische Theorien von Marx, über verschiedene Managementkonzepte bis hin zum marktbestimmenden Kontrollmodus nicht erreicht. Die digitale Transformation leistet ihren Beitrag dazu, dass Kontrolle Konjunktur hat. Das entscheidende Instrument der Kontrolle ist die Informatisierung „[...] durch die erst der Wertbeitrag bestimmbar und ein

¹⁸ siehe dazu auch Ursula Holtgrewe: Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft (2003)

entsprechendes Relevanzsystem im Unternehmen implementierbar wird.“ (Boes/Bultemeier 2008: 84). Wir arbeiten heute von überall zu jeder Zeit und stehen dabei mit jedem weltweit in Konkurrenz. „Da sich der Markterfolg beziffern lässt, ist Gerechtigkeit messbar.“ (Voswinkel 2005, 307). Wenn es also um den Wertbeitrag der Beschäftigten geht, der als Voraussetzung für Arbeitsplatzsicherheit gilt, kann von einem Kontroll-Hoch gesprochen werden. Beschäftigungsunsicherheit dient als Machtinstrument. Der neue Kontrollmodus, der den Markt als zentrale Bezugsebene hat, zeigt sich nicht als einheitliches Phänomen, sondern nach Branchen unterschiedlich.

„Die veränderten wertorientierten Bedürfnisse und Interessen der Arbeitskräfte stehen in einer Wechselbeziehung zu der jeweiligen Arbeitssituation und Arbeitserfahrung. Dementsprechend gibt es erhebliche Unterschiede in den Subjektivierungspotentialen verschiedener Tätigkeiten und damit den Entfaltungsmöglichkeiten beispielsweise eines Versicherungsangestellten, eines Fließbandarbeiters oder eines Filmregisseurs.“ (Marrs 2010: 349)

Wie sieht dann diese Entfaltungsmöglichkeit bei Filmschaffenden aus, wenn als Leistung nur noch das gilt, was der Markt definiert?

4.7 Fokus III: Filmschaffende

Die Filmindustrie ist vor allem berüchtigt für selbstauferlegten Leistungsdruck und lange Arbeitszeiten. Im „System permanenter Bewährung“ ist Arbeitsplatzsicherheit gekoppelt an den Markterfolg. Wie in Kapitel 3.4 beschrieben sind Arbeitsverhältnisse von Filmschaffenden besonders prekär. Arbeitsverhältnisse von Filmschaffenden sind wie folgt charakterisiert: (vgl. Marrs 2008: 161ff, Agentur für Arbeit 2009):

- Zeitlich befristet angestellt auf Projektarbeitsbasis
- Häufiger Arbeitgeberwechsel
- Erhöhte Arbeitsmobilität (weg von Zuhause)
- Wochenend- und Nachtarbeit (bei jedem Wetter)
- „Zwischen den Projekten“ wird mit Arbeitslosigkeit überbrückt
- Hoher Druck auf „Anschlussbeschäftigung“
- Häufig geprägt durch Empfehlung
- Ruf als Jobmotor (einer kontinuierlichen Beschäftigung)
- Permanente Bewährungsprobe

Gerade in der Filmindustrie sind Ansprüche an Freiheit, Autonomie und Selbstbestimmung – die Verwirklichung der Subjektivität – ausschlaggebende Momente. Individuelle Ansprüche an Arbeit werden einem sicheren Arbeitsverhältnis vorgezogen.

„However, many of the problems experienced by those working in the creative industry are offset by high levels of motivation and independence. People concentrate more strongly on the content of their work in order to forget what can sometimes be unfavorable working terms and conditions. This suggests that [...] stress may sometimes be experienced as positive.“ (Reidl/Schiffbänker/Eichmann 2008: 55).

Zeit- und Leistungsdruck treffen auf *modellhafte* Ansprüche an die Arbeit. Unrealistische Tagespläne, 12-Stunden-Arbeitstage und Anweisungen von oben prägen die Situation am Set. Der Druck, eine Anschlussbeschäftigung zu finden, trifft auf die notwendige Regenerationsphase nach dem Dreh. Unsicherheit besteht auch im großen Nachschub an jungen Arbeitskräften. Der Verdrängungsprozess älterer Arbeitnehmer durch junge sorgt für geringere Einkommen. Trotz formal hoher Qualifikation droht besonders freien Mitarbeiter_innen die Arbeitslosigkeit. Das Privatleben ist aufgrund der langen Arbeitszeiten an einem anderen Ort nicht existent. Nach dem Projekt ist vor dem Projekt: Die Vermarktung ihrer eigenen Arbeitskraft hört nie auf. Das Bild zeigt alles andere als modellhafte Wunschvorstellungen: Fremdbestimmung, Belastung und Unsicherheit sind an der Tagesordnung. Ein marktzentrierter Kontrollmodus – Spielraum auf operativer Ebene und Selbststrationalisierung durch den Markt – stößt bei Filmschaffenden an seine Grenzen. Marrs (2008: 164) kommt unter der Prämisse einer „neuen Ökonomie der Unsicherheit“ zu dem Schluss, dass sich „[...] gerade kein neues arbeitspolitisches Paradigma [abzeichnet].“

„Das Modell der Steuerung auf der Arbeitseinsatzebene ist in seinem inneren Funktionsmechanismus ein ‚vorindustrielles‘, auf personaler Kontrolle basierendes. Die Gewährung von Handlungsspielräumen zur selbstorganisierten Bewältigung von Arbeitsaufgaben und der Aufbau einer neuartigen Kontextsteuerung, welche ihrerseits die Basis für ein neues Kontrollmodell ergeben, sind hier nicht [...] zu beobachten. (ebd. 2008: 165-166)

Die Ausrichtung auf den Markt – vornehmlich die Quote – ist für die Film- und Fernsehproduktion natürlich von Bedeutung, aber nicht für das Verständnis von Kontrolle. Der ungebrochene Einsatz ihrer kreativen Arbeitsleistung – die Transformation von Arbeitsvermögen zu verausgabter Leistung – erfolgt „[...] aufgrund der ungebremsten Wirkung der Arbeitsmarktmacht der Unternehmen [...]“. Der leistungspolitische Hebel ist „die Unsicherheit, welcher den Unternehmen die kompromisslose Durchsetzung des Leistungsprinzips ermöglicht.“ (ebd. 2008: 168).

Die Frage, woher die Arbeitsmotivation unter aufgezeigten Bedingungen kommt, bleibt. Hofbauer (1996: 209ff) beschäftigt sich mit der Herkunft der Leistungsfreude von Beschäftigten. Kulturschaffenden wird nachgesagt, nicht nach ökonomischen Zwängen, sondern aus „dem stolzen Gefühl“ der Leistungsfähigkeit zu handeln. Arbeit müsse Spaß machen, interessant sein, etwas sein, mit dem Beschäftigte sich identifizieren. Interpretiert sei Arbeitsfreude als „*conditio humana*“, intrinsisch im Menschen verankert. Schiffbänker (2008: 97ff) beschreibt vier Karrieretypen in der Kreativbranche: der *klassische* Typ, Typ *Autonomiestreben*, Typ *Künstlerische Selbstentfaltung*, Typ *Lebensqualität*. Sie zeigen typisiert, was kreativ Beschäftigte motiviert, also eine Bandbreite an subjektiven Empfindungen, die von objektiven Rahmenbedingungen geprägt werden, aber immer von der Gestaltung der Subjekte abhängen. Schiffbänker kommt zu dem Ergebnis, dass der klassische Karrierebegriff in den Creative Industries nicht anwendbar ist. Karrieren sind von subjektiven Gestaltungsfreiheiten abhängig. Kreative Berufe, Kulturschaffende oder Kunstschaffende sind also ein Sonderfall. Die Arbeitsfreude in der Kreativindustrie lässt sich also am psychologischen Diskurs zwischen Motivationsmacht und Selbstdisziplinierung festmachen, auf den jedoch an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden kann. Hier ist die Frage weniger, welche Bedingungen das Bedürfnis nach Leistung hervorrufen, sondern *welche* Subjektivität im Arbeitsprozess eingebracht wird.

Offensichtlich ist *gelebte* Subjektivierung – wie die Vorstellung Beschäftigter in Film- und Fernsehindustrie – nur eine Wunschvorstellung. Der diametrale Widerspruch erweckt den Eindruck, dass im Beruf weit mehr als schlichte *Arbeit* gewünscht wird, es aber tatsächlich nicht gelebt wird. Kotthoffs „Sozialer Tausch“ oder der Ausblick, individuelle Interessen einzubringen, Privatleben und Arbeit unter einen Hut zu bekommen, findet nur in Maßen statt. In Bezug auf die Subjektivierungsdebatte ist zu hinterfragen, *was* Subjekte in die Arbeit einzubringen versuchen – ihr Potential, und *wie* sie neuen Anforderungen Folge leisten oder auch nicht leisten *können* und *wollen*. Bei Filmschaffenden ist laut Marrs, Eichmann und Schiffbänker nicht die Motivation das Problem. Sie wollen so arbeiten und nehmen dabei vieles in Kauf, was in der Subjektivierungsdebatte theoretisch diskutiert wird – praktisch in *dieser* Branche aber nicht stattfindet. Was wenig betrachtet wird, sind die digitalen Möglichkeiten. Wie wirkt sich digitale Transformation auf die Arbeitsprozesse von Filmschaffenden aus, wieviel Befehl und Gehorsam gibt es tatsächlich am Set und wie digital findet er statt? *Is Your Company Watching You?*

Nach dem Blick auf die Besonderheiten der Arbeitsbedingungen von Filmschaffenden sollen rechtliche Möglichkeiten der Kontrolle skizziert und die Prognose gewagt werden, was neotayloristische Ansätze¹⁹ (Springer 1997) im digitalen Zeitalter für Arbeitsprozess bereithalten.

„Die vorhandene Produktionsintelligenz kann auch dort zum Zuge kommen, wo sie in der Tradition des Taylorismus eher als Fremdkörper betrachtet worden ist. Professionalisierung hat nicht notwendigerweise die weitgehende Aufhebung des repetitiven Charakters von Arbeit zur Voraussetzung, wenn die Arbeiter in der Planung und Gestaltung ihrer Arbeitsregeln und der Arbeitsabläufe beteiligt werden und die Spezialisten sie vor allem dadurch unterstützen, dass sie ihnen all jene Voraussetzungen schaffen, die für ein ruhiges und effizientes Arbeiten notwendig sind.“ (Springer 1997: 198).

Neotayloristische Ansätze erweisen sich als hartnäckige Prinzipien. Gekoppelt mit digitalen Möglichkeiten steht einem tayloristischen Revival nichts mehr im Wege.

¹⁹ Die Begrifflichkeit bezieht sich auf neue Produktionskonzepte und Lean Produktion, aber: „Auf eine stärkere Standardisierung und Formalisierung der Arbeit kann bei der Herstellungsarbeit aus Wettbewerbsgründen heute nicht mehr verzichtet werden. Der wirtschaftliche Nutzen von hoher Prozesssicherheit und Routinisierung ist zu groß, als dass es sich einzelne Hersteller auf Dauer noch leisten können, auf sie zu verzichten.“ (Springer 1997: 196).

5 Rechtliche und technische Möglichkeiten der Kontrolle

Die rechtliche Grundlage für Kontrolle am Arbeitsplatz bietet in Deutschland das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), in Österreich das Datenschutzgesetz (DSG). Das BDSG in Deutschland und das DSG in Österreich schützen „personenbezogene Daten“ (BDSG § 1). In Deutschland werden „Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbaren natürlichen Person“ (§ 3 BDSG) geschützt; in Österreich „Angaben über Betroffene [...], deren Identität bestimmt oder bestimmbar ist“ (§ 4. Artikel 1. DSG). Datenschutz ist in Deutschland nicht im Grundgesetz, in Österreich nicht im Bundesverfassungsgesetz geregelt. Es gibt aber die Verfassungsbestimmung § 1 DSG mit der Formulierung „Grundrecht auf Datenschutz“. Grundsätzlich gilt: In Deutschland und Österreich herrschen große Unterschiede im Wortlaut von Bundesdatenschutzgesetz und Datenschutzgesetz.

Die Redewendung *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser* mag verlockend klingen – besonders für Arbeitgeber, die ihr Eigentum schützen oder die Einhaltung der Arbeitszeiten sicherstellen möchten. Eine weitgehende Überwachung am Arbeitsplatz ist jedoch nicht zulässig. Mitarbeiter_innen filmen, E-Mails durchstöbern, Browser-Verläufe auslesen – was darf der Chef? Was darf er nicht? Maßgeblich sind im Streitfall das Bundesdatenschutzgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz und das Grundgesetz, das dem Schutz der Person vor Eingriffen in ihr Leben dient.

5.1 Was ist erlaubt in Deutschland?

Videoaufnahmen am Arbeitsplatz greifen in das Persönlichkeitsrecht der Mitarbeiter_innen ein und sind nur erlaubt, wenn es um die Aufklärung einer Straftat geht und es nicht durch mildere Mittel anders zu klären ist (BAG, Urteil v. 27.3.2003, 2 AZR 51/02). In Unternehmen mit Betriebsrat muss immer der Betriebsrat zustimmen (BDSG § 4). Er hat zudem bereits bei der Einführung von Überwachungsmaßnahmen von Mitarbeiter_innen mitzubestimmen (§ 87 Artikel 1. BetrVG). Gerechtfertigt können Videoaufnahmen sein, wenn das Unternehmen Eigentum oder Geschäftsgeheimnisse schützen will. Jedoch darf die Videoüberwachung nicht versteckt erfolgen, sondern muss durch Schilder kenntlich gemacht werden (BDSG § 6b). Am 30. Januar 2014 (Aktenzeichen 22 Ca 9428/12) urteilte das Arbeitsgericht Frankfurt zugunsten des Arbeitnehmers, der im Verkaufsraum und in den

Pausenräumen (Back of House) per Video überwacht wurde, mit der Begründung eines „erheblichen Eingriff in das allgemeine Persönlichkeitsrecht“.

Zur Aufdeckung von Straftaten dürfen personenbezogene Daten eines Beschäftigten nur dann erhoben, verarbeitet oder genutzt werden, wenn zu dokumentierende tatsächliche Anhaltspunkte den Verdacht begründen, dass der Betroffene im Beschäftigungsverhältnis eine Straftat begangen hat, die Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung zur Aufdeckung erforderlich ist und das schutzwürdige Interesse des Beschäftigten an dem Ausschluss der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung nicht überwiegt, insbesondere Art und Ausmaß im Hinblick auf den Anlass nicht unverhältnismäßig sind. (§ 32. Artikel 1. BDSG)

Die Rechtsprechung ist häufig nicht auf der Höhe der technischen Entwicklungen. Arbeitsgerichte beschäftigen sich immer mehr mit Themen wie Internetnutzung am Arbeitsplatz, wobei Urteile dahingehend gefällt werden, dass die *private* Nutzung von Internet während der Arbeitszeit in moderatem Umfang erlaubt ist. Surfen ist während der Arbeitszeit nicht erlaubt, wenn es *ausdrücklich* verboten wurde – insbesondere, wenn es sich um pornografische Inhalte handelt. Eine *exzessive* Internetnutzung rechtfertigt eine außerordentliche Kündigung (Urteil vom 7. Juli 2005, Aktenzeichen 2AZR581/04²⁰). Software, Internet, E-Mails eröffnen ein weites Feld von Kontrollpotential. Aus Angst vor Spionage und Sabotage entwickeln Unternehmen regelrechte Kontrollhysterien. Arbeitgeber durchforsten Browser-Verlauf und E-Mails, die Aufschluss über das Privatleben der Beschäftigten geben. Generell muss zwischen der Überwachung von Daten und Inhalten der Telekommunikation unterschieden werden. Daten dürfen in weit größerem Maß gespeichert und kontrolliert werden als Inhalte. Es ist zulässig, Zeitpunkt und Dauer der Kommunikation zur Missbrauchskontrolle zu erfassen, nicht aber den Inhalt. Das Abhören und Aufzeichnen von Telefonaten ist sogar nach § 201 StGB untersagt.

Die Voraussetzung, E-Mails und den Browser-Verlauf von Beschäftigten einzusehen, ist die Verbindung zum Arbeitsverhältnis. Alles, was mit dem Job zu tun hat, darf der Arbeitgeber einsehen. Dabei dürfen Arbeitgeber ausdrücklich verbieten, dienstliche Accounts für private Zwecke zu nutzen. Erlaubt es der Arbeitgeber, sind private Mails, die über den Firmen-

²⁰ <http://lexetius.com/2005,3019>

Account versendet werden, uneingeschränkt geschützt. Der Browser-Verlauf darf im Verdachtsfall von Verrat von Geschäftsgeheimnissen, bei möglichen Straftaten oder beim Verdacht auf Computer-Viren eingesehen werden. Kontrolliert werden dürfen Arbeitszeiten, Stundenzettel, Taschen, Abruflisten von Festnetz und Mobiltelefon – jedoch nicht uneingeschränkt. Im Arbeitsvertrag muss die private Nutzung von z.B. Mobiltelefonen geregelt werden. Ausschlaggebend im Streitfall ist immer die Verhältnismäßigkeit (vgl. Hockling/Leffers 2015, Werle 2015, Weigelt 2016).

5.2 Was ist erlaubt in Österreich?

Auch in Österreich liegt „eine Beeinträchtigung des Persönlichkeitsrechtes“ vor, wenn Internetzugriffe kontrolliert werden. Häufig regelt eine Betriebsvereinbarung oder die Zustimmung des Arbeitnehmers, wer in diese Daten Einsicht haben darf (EDV-Abteilung). Hier ist der Einsatz von Kontrollmaßnahmen (z.B. Videokameras oder Aufzeichnung der Leistung durch Maschinen) erst dann erlaubt, wenn der Betriebsrat mit dem Inhaber eine Betriebsvereinbarung getroffen hat (Arbeitsverfassung § 96a). In Betrieben ohne Betriebsrat dürfen nur mit Zustimmung der einzelnen Angestellten Kontrollen erfolgen. Wie in Deutschland darf der Arbeitgeber in Österreich auf die Daten zugreifen, wenn er ein berechtigtes Interesse daran nachweist (z.B. beim Verdacht auf eine Straftat). Auch im Datenschutzgesetz in Österreich ist beschlossen, dass private E-Mails weder von Mitarbeiter_innen aus der EDV-Abteilung noch von der Geschäftsführung gelesen werden dürfen. Entscheidend für die Zulässigkeit ist die *Intensität* der Kontrolle: Stechuhren oder das Tragen von Mitarbeiterausweisen sind zulässig, das Mithören von Telefonaten oder Videoaufnahmen (auch dienstlich) unzulässig. Ausnahmen kann es zum Schutz vor Diebstählen oder Überfällen im Verkaufsraum geben – die Beeinträchtigungen des Arbeitnehmers sind abzuwägen – interne (Leistungs-)Überwachung per Video sind klar unzulässig (vgl. Datenschutzgesetz/Arbeiterkammer/Arbeitsverfassung).

Nach der Darstellung der rechtlichen Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz wird anhand von Big Data und Co. gezeigt, was technisch *möglich* ist.

5.3 Big Data – was ist möglich?

Sammeln, speichern, korrelieren, interpretieren, optimieren: Big Data macht es möglich. Mithilfe von Daten werden Kosten gesenkt, Erträge maximiert und Arbeitsprozesse

optimiert, alles durch die detaillierte Analyse von menschlichem Verhalten. Ausgewertet wird alles. In den folgenden Kapiteln soll – im Kontrast zur theoretischen Perspektive – ein Einblick in aktuelle Arbeitsprozesse ermöglicht werden, die bisher abstrakt behandelt wurden: Was bedeutet Kontrolle am Arbeitsplatz wirklich? Die Beispiele dienen nicht als empirische Belege, sondern sollen zum Nachdenken anregen – Achtung Kontrolle!

Im *Celebration Health Hospital*, nahe Orlando Florida, werden Patientendaten mit anderen Informationen aus Datenbanken verschmolzen. Erkenntnisse wie ‚schwarze Patienten brauchen weniger Aufmerksamkeit als weiße, um zufriedener zu sein‘, führen zur Optimierung beim Pflegepersonal. Dort werden Laufprofile von Krankenschwestern gesammelt, gespeichert, korreliert und interpretiert – der chiffrierte Arbeitstag einer Krankenschwester wird mit dem einer anderen verglichen. Es folgt die Optimierung. Eine Krankenschwester ist soundso viele Minuten in Zimmer eins, soundso viele in Zimmer zwei. Die andere ist die Hälfte ihrer Zeit im Schwesternzimmer – weniger beim Patienten, der wiederum dem Krankenhaus ein Rating vergibt. Glückliche Patienten bewerten besser. Ranglisten vom Personal zeigen, wer sich effizient bewegt, wer sich wie häufig sich die Hände desinfiziert, wer ziellos hin und her rennt, wer viel hilft und wer weniger. Alles unter der Prämisse, nicht Big Brother zu spielen, sondern zu helfen, Arbeitsabläufe effektiver zu machen, Mitarbeiter_innen zu fördern und besser zu führen mithilfe von Sendern, dessen Gebrauch natürlich nicht obligatorisch, aber gewünscht ist. Das Arbeitsverhältnis beruht nicht länger auf Vertrauen, sondern auf Kontrolle. Die Reorganisation hat einen dramatischen Paradigmenwechsel zur Folge, der durch Big Data Menschen bis ins Kleinste berechenbar machen soll. Arbeitgeber argumentieren, Entscheidungen auf einer objektiven Grundlage treffen zu können: Befördert wird nur noch die Person, die es auch verdient (vgl. Buse 2015).

Auch die Hotelkette *Red Roof* wertet aus: Wetterdaten und abgesagte Flüge werden so verschmolzen und berechnet, dass Personen, die am Flughafen gestrandet sind, personalisierte Anzeigen auf Smartphones angezeigt werden. Die Folge war eine Umsatzsteigerung von zehn Prozent innerhalb eines Jahres. Auch scheinen keine Datenkorrelationen undenkbar: Die Korrelation von Mondphasen und Verkaufszahlen ergaben bei *InsideSales.com*, dass in Neumondphasen 43 % mehr gekauft wird als bei Vollmond. *ZestFinance* kam durch Big Data darauf, dass Menschen, die Kreditanträge ausschließlich in Großbuchstaben ausfüllen, eher dazu neigen pleite zu gehen als Kunden,

die ausschließlich Kleinbuchstaben verwenden (vgl. Buse 2015). Besonders wenn es darum geht menschliches Verhalten aus Daten zu optimieren, ist die Gefahr groß, falsche Rückschlüsse zu ziehen. Es zeigt sich womöglich ein verzerrtes Bild von Qualität durch vermeintliche, Daten gestützte Produktivität oder Ineffizienz. Diese Beispiele zeigen besonders eines: Big Data macht Menschen *gläsern* als Ganzes, und es macht auch vor dem Arbeitsplatz nicht halt.

Der Spiegel zeigt weitere Beispiele zur Interpretation von Big Data (Buse 2015): Das Unternehmen *Sociometric Solutions* wertet nicht nur aus, wo sich Personen befinden, sondern auch mit wem sie sprechen, in welcher Tonlage und wie ihr Gemütszustand dabei ist. Sensoren speichern Schwankungen in der Stimmlage – besonders spannend für Personalabteilungen, um leistungsstarke Mitarbeiter_innen zu finden und ungeeignete schneller zu erkennen. Big Data sind keine Grenzen gesetzt: Die Firma *Psyware* hat die deutsche Sprache so vermessen und mathematisch ausgewertet, dass sich ganze Charakterstudien eines Menschen bauen lassen. In weniger als einer Sekunde ist eine menschliche Psyche anhand eines 15-minütigen Interviews ermittelt. Seitenweise Balkendiagramme und Zahlen machen einen Menschen vergleichbar. Aussagen über Neugier, Dominanz, Risikobereitschaft, Regenerationsfähigkeit und Belastbarkeit werden nicht anhand des Inhalts des Gesagten getroffen, sondern aufgrund der Sprechgeschwindigkeit, der Schwankungen und der Vibrationen in der Stimme, der Zahl der Negationen, der Wortwahl und der Nutzung von Füllwörtern und Pronomen.

Big Data ruft ein neues Zeitalter hervor. Die Beispiele zeigen: Es betrifft nicht nur die Optimierung von Arbeitsprozessen. Das Objekt der Begierde ist der Mensch als Arbeitskraft selbst. Optimiert wird, um Mitarbeiter_innen vorhersehbar zu machen. Zahlen geben Auskunft – schwarz auf weiß – wie ausgeprägt bestimmte Eigenschaften sind und welche nicht. Daten schränken Freiheit und Handlungsspielräume wieder ein; es sind Entwicklungen, die *gerade gegen* das subjektive Arbeitshandeln arbeiten. Selbstorganisation wird reglementiert, Autonomie eingeschränkt. Die gewünschte Leistungsbereitschaft – innovative Vorschläge und Interventionen, die gerade nicht vorgeschrieben sind – wird unter Daten so optimiert, dass sie einer vorgegebenen Effizienz genügt, nicht dem Wunsch nach Selbstverwirklichung oder gar dem Spaß an der Arbeit.

Die Sammlung von Daten, die mit anderen Daten korreliert Erkenntnisse liefern, die Arbeitskräfte optimieren und kontrollieren sollen, findet heute statt. Big Data kommt dabei viel zu wenig in der Forschungsliteratur zur Arbeits- und Industriesoziologie vor. Daten sind *der* Motor heutiger und zukünftiger Kontrollmechanismen. In 1984 schrieb es George Orwell bereits: “If you want to keep a secret, you must also hide it from yourself.” Was als Dystopie verfasst wurde, ist heute realer denn je. Wir hinterlassen Spuren und das nicht nur in der analogen Welt. Digitale Transformation bietet eine Grundlage für den Umbruch auf dem Arbeitsmarkt: *Schneller, effizienter, flexibler* lautet das Motto. *Big Brother is Watching You* – besser: *Your Company is Watching You* klingt gar nicht mehr so abwegig. Das zeigen besonders folgende Beispiele.

5.4 Kontrolle extrem – Amerika und Digital Taylorism

Scientific Management konnte sich nicht durchsetzen. Das Prinzip, bei dem das Management zur Wissenschaft und die Arbeitnehmer zum Zahnrad als Teil einer Maschine werden, war nicht lange State of the Art. So gerne es Henry Ford bei seiner Fließbandproduktion im *Ford River Rouge Complex* anwendete oder Stalin es als einen Grundpfeiler seiner sozialistischen Ideologie sah, es hielt – zumindest in seiner ursprünglichen Form – nicht durch (u.a. Edwards 1981: 144, Brandt et al. 1987: 357, Schumann 2003: 66-69, Deutschmann 2002: 110ff). In unterschiedlichen Kontrollmodi und Managementansätzen stehen wir heute jedoch vor einem Revival: Digital Taylorism.

Da in Europa strengere Datenschutzbestimmungen und arbeitnehmerfreundliche Gesetze herrschen, werden an dieser Stelle Beispiele aus Amerika herangezogen, um ein Bild der aktuellen Situation und der technischen Möglichkeiten aufzuzeigen. Digital Taylorism ist die Weiterentwicklung des 1911 entstandenen Taylorismus, ausgestattet mit den technischen Möglichkeiten von Big Data und Co, erweitert auf Wissensarbeiter, auf den Dienstleistungssektor und das Management selbst, die im Unterschied zu früher im digitalen Zeitalter auch ein Teil von Optimierung und nur ein Zahnrädchen im vernetzten Unternehmen sind. Der Begriff Digital Taylorism kommt im Herbst 2015 auf. In der berühmten Schumpeter-Kolumne im *The Economist* wird das neue durch digitale Technologien erweiterte Prinzip ausführlich beschrieben. Anlass war der einen Monat vorher erschienene Artikel *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace* in der *New York Times* über Methoden zur Produktivitätssteigerung des Online-Riesen. Der Artikel hat über 5.800 Kommentare ausgelöst.

Digitale Transformation macht Digital Taylorism möglich, der sich auf „white-collar workers“ ausbreitet und auch keinen Halt vor Führungspositionen macht. Die Journalisten Jodi Kantor und David Streitfeld der *New York Times* berichten über die leistungsgetriebene Unternehmenskultur von *Amazon*. Sie ist gezeichnet von krankhaftem Wettbewerb („thrilling power to create“), detaillierten Leistungskontrollen bis hin zu Unternehmensstandards, die als „unreasonably high“ beschrieben werden. Jeff Bezos, Gründer von *Amazon*, schrieb 1997 einen Brief an die Shareholder, der immer noch als Manifest des Unternehmens gilt: “You can work long, hard, or smart, but at Amazon.com you can't choose two out of three”. Er ergänzt: „We first measure ourselves in terms of the metrics most indicative of our market leadership [...]“. (Bezos 1997).

Die von Daten getriebene Arbeitsphilosophie bringt alle Office-Mitarbeiter_innen auf die richtige Spur. Mithilfe von „continual performance algorithm“ werden Leistung, Durchhaltevermögen und Bereitschaft gemessen. Ein Instrument sind die „Leadership Principles“, Richtlinien, nach denen Mitarbeiter_innen arbeiten sollen. 14 Punkte bringen ein besseres Verständnis der Unternehmenskultur, in der u.a. „disagree and commit“ (Nr.13), „hire and develop the best“ (Nr. 6) „insist on the highest standards“ (Nr. 7) und „think big“ (Nr. 8) als Prinzipien *gelernt* werden (vgl. Amazon Leadership Principles). Mitarbeiter_innen werden angehalten, Ideen von Kollegen in Meetings anzuzweifeln und E-Mails nach Mitternacht zu beantworten.

“You can feel comfortable that if there’s a flaw in your plan someone will tell you to your face.”
David Loftesness (ehemaliger Mitarbeiter bei *Amazon*) (Kantor/Streitfeld 2015)

Alles ist darauf ausgerichtet Beschäftigte zu motivieren und gleichzeitig zu disziplinieren, wenn sie nicht gut funktionieren, bis zur Konsequenz, dass sie gehen müssen („managed-out“). Die Instrumente sind „Leadership Principles“, ständiges 24/7-Feedback zur Leistung, anhaltender Wettbewerb besser, schneller, effizienter als die Kollegen zu sein. Mitarbeiter_innen berichten Angst zu haben, dass ihre Arbeit nie gut genug ist. Sie machen Überstunden, arbeiten im Urlaub. Gearbeitet werden 85 Stunden und mehr – der Durchschnitt liegt bei 47 Stunden pro Woche in Amerika (vgl. Saad 2014). Kein Wunder: *Amazonians*, wie sich die Beschäftigten nennen, sind angehalten über ein „Collaborate Anytime Feedback“ der Firma *Workday* alles zu berichten, was auffällt, besonders die Leistung der Kollegen. Team Mitglieder werden gerankt und am Ende des Jahres aussortiert.

Daten für Jahresendgespräche sind dadurch in Echtzeit verfügbar, und jeder im Unternehmen kann sehen, wer was über wen sagt. Im „Organization Level Review“ diskutieren Manager die Leistung jedes Beschäftigten. Das System „rank and yank“ vergleicht die Produktivität einzelner Mitarbeiter_innen mit der darwinistischen Konsequenz: Der Schwächere fliegt „purposeful darwinism“ (vgl. Kantor/Streitfeld 2016, Streitfeld 2016, Soper 2015, Staab/Nachtwey 2016: 27-31).

Im Artikel *Data-Crunching Is Coming to Help Your Boss Manage Your Time* der *New York Times* berichtet David Streitfeld über die neue Feedback-Kultur in amerikanischen Unternehmen. *General Electric* bringt Instant-Feedback auf das Smartphone der Mitarbeiter_innen nach den Kategorien „insight“, „consider“ und „continue“ als Teil des „performace development“. Feedback ist die neue Transparenz.

“We tell people not to focus on the Big Brother aspect. This is all about efficiency. If you fill out a paper timecard and write down 8 a.m. when you come in at 8:02, no one is going to bat an eye. But if you do that when you leave too, that means you’re getting 5 minutes more a day.” Joel Slatiss, Gründer *Timesheets.com* (Streitfeld 2015)

Der Konzern Amazon zeigt, dass Kontrolle ein ganz neues Level erreicht. Es ist nicht nur Software, die kontrolliert, sondern der Kontrollgedanke ist in der Unternehmenskultur verankert und wird von den Beschäftigten gelebt. Es ist eine „come-and-go“ Kultur: schneller, produktiver, aber härter und weniger nachsichtig. Die Kontrolle lauert an jeder Ecke – in jeder Kaffeeküche.

“It will only change if the data says it must — when the entire way of hiring and working and firing stops making economic sense.” Liz Pearce – ehemalige *Amazon*-Mitarbeiterin (Streitfeld 2015)

Amazon ist dabei immer mehr Daten zu generieren, nicht nur über Kunden und deren Einkaufsverhalten, sondern über die Beschäftigten gleichermaßen. Und der Erfolg gibt Amazon recht. Daten sind die neue Währung. Das zeigen auch folgende Beispiele:

Kontrolle und digitale Transformation gehen Hand in Hand. *Salesforce* entwickelt „peer-review software“, bei dem der Code eines Programmierers von einer oder mehreren Personen kontrolliert wird, um dessen Qualität und technische Umsetzung zu prüfen. *Turner Construction* verwenden Drohnen um Baufortschritte zu überwachen. *Motorola* lässt seine Arbeitnehmer – wie das *Celebration Health Hospital* – Geräte tragen, um Arbeitsschritte zu

verfolgen und ggf. zu verbessern. In der Produktion findet „stopwatch management“ wieder Einzug. Auch das Prinzip „pay for performace“, wie es Taylor mit seiner Entgelterhöhung einführt, findet wieder Anklang – heute auch auf Management-Ebene (vgl. Streitfeld 2015).

Bereits 2001 macht Christian Parenti in dem Artikel *Big Brother's Corporate Cousin* auf die Überwachungshysterie amerikanischer Konzerne aufmerksam und nennt Beispiele, die er als Digital Taylorism bezeichnet. Beim US-Finanzdienstleister *Charles Schwab* müssen Beschäftigte innerhalb von sieben Minuten nach offiziellem Arbeitsbeginn im Computer eingeloggt sein, sonst droht ein Gespräch mit dem Management. Läuft der Computer *on time* geht als erstes der „productivity score“ aller Mitarbeiter_innen im Team in einem Fenster auf. Gearbeitet wird im Call-Center unter großen Bildschirmen, die nach Produktivität in Echtzeit Mitarbeiter_innen vergleichen. Wer hat die meisten Telefonate abgearbeitet? Beim wem ist besetzt?

Was Mitarbeiter_innen kontrolliert? Das Customer-Relationship-Management-System (CRM) gefüllt mit Daten, die dem Management Zugriff geben, Telefonate mitzuhören, nach Key-Words zu suchen und jegliche E-Mails und Voice-Aufzeichnungen zu archivieren und mit anderen Daten anzureichern. Korreliert wird der Tastenanschlag auf der Computertastatur bis zu Anrufzeiten, die Rückschlüsse auf Diebstahl, Schwangerschaft oder Krankheit geben könnten. Die Folge ist eine Unternehmenskultur basierend auf Messbarkeit und Rangordnung von Mitarbeiter_innen, bei der anhand von „benchmarking“ und „best practice“ Jahres-Boni vergeben und im Rating niedrigere Mitarbeiter_innen diszipliniert werden.

Auch der Einzelhandel und die Gastronomie profitieren von der Kontrolle: Um Diebstahl zu vermeiden, werden Videodaten, Tastenanschläge an der Kasse und „point of sales“-Technologie miteinander verschmolzen. Der Gedanke dahinter ist: Wenn eine Kasse überdurchschnittlich viele Eingänge hat, ist das ein Zeichen für Diebstahl, der in Verbindung mit Videodaten aufgeklärt werden kann. Überwachung in der Gastronomie erfolgt – im Zeichen der Qualitätssicherung – über sogenannte Mystery Shopper. Bereits 2001 wird das Beispiel der Kontrolle im Krankenhaus angebracht, bei der die Laufprofile von Krankenschwester über ein „radio wave ID badge“ nachverfolgt werden (vgl. Parenti 2001).

Nach der *2007 Electronic Monitoring & Surveillance Survey*, herausgegeben von der *American Management Association* und *The ePolicy Institute*, überwachen 80 % der amerikanischen Unternehmen ihre Mitarbeiter_innen. 66 % überwachen die Internetverbindungen, 65 % verwenden Software, um verbotene Internetseiten zu blockieren; 45 % der Unternehmen verfolgen Inhalt, Tastenanschläge und verbrachte Zeit an der Tastatur; 43 % speichern und prüfen abgelegte Dokumente und Dateien; 43 % überwachen den E-Mail-Verkehr ihrer Mitarbeiter_innen. Nur zwei Bundesstaaten verpflichten Unternehmen, ihre Beschäftigten darüber zu informieren, dass sie überwacht werden – trotzdem unterrichten 83 % ihre Beschäftigten, dass sie überwacht werden und 71 % informieren, dass ihre E-Mails automatisch oder manuell gelesen werden (vgl. amanet.org).

Scientific Management konnte sich nicht durchsetzen – bis heute? *Amazon* kann als „Fenster in die Zukunft gelten“: Digital Taylorismus verringert schrittweise die Autonomie der Beschäftigten einfacherer Arbeiten und konfrontiert gleichzeitig höher Qualifizierte mit neuen Anforderungen der Steuerung – wobei sie selbst auch nicht von der „Peer-to-Peer-Kontrolle verschont bleiben (Saab/Nachtwey 2016:31). Transparent wird nun, wie Arbeitsprozesse erledigt werden; es wird nicht nur das Arbeitsergebnis, sondern auch der Weg dorthin bewertet. Kontrolle hat Konjunktur und macht auch vor den Bürotüren nicht halt: Kollegen und Kolleginnen werden zu Kontrolleuren – gerechtfertigt durch eine umfangreiche Feedback-Kultur – und Daten machen Feedback vergleichbar. Die *ultimate* Kontrolle zeigt sich am Beispiel von tragbaren Computersystemen.

5.5 Überwachung am Beispiel Wearables

Die Digitalisierung macht es möglich, und es häufen sich die Beispiele, bei der durch tayloristische Methoden, erweitert durch die digitalen Möglichkeiten, neue Formen der Kontrolle entstehen. Digitaler Taylorismus steckt heute überall in der Arbeitswelt, besonders in Wearables (tragbare Computer zur Datenverarbeitung). Das Unternehmen *Hitachi* setzt einen ID-Badge ein, der nicht nur den Aufenthaltsort des Beschäftigten im Unternehmen anzeigt, sondern auch das Wohlbefinden misst. Es erkennt Kopfbewegungen, Laufwegen, wie lange und mit welcher Dynamik gesprochen wird. Ergebnisse aus der Datenerhebung von 468 Angestellten sind: Das Glücksempfinden nimmt mit der Dauer der physischen Bewegung ab – gezogen wird also ein Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und Produktivität. Das Unternehmen *Percolata* entwickelt solche Tracking-Wearables, um

Laufprofile zu erstellen, die cloudbasiert für das Management in „Analytics Dashboards“ angezeigt werden. Kunden wie *Seven Eleven* oder *Telefónica* freuen sich über einen ressourcenschonenden Einsatz ihrer Mitarbeiter_innen. Kostenfrei ausgegebene Fit-Tracker beim Mineralölkonzern *BP* dienen als Belohnungssystem: Wer fit ist und sich messen lässt, bekommt Punkte für viel Bewegung, wer viele Punkte hat, bekommt bares Geld ausgezahlt. Doch wer sich viel bewegt, ist noch lange nicht produktiv. Erst die richtige Interpretation der Daten – Beispiel *Celebration Health Hospital* – zeigen, wo oder besser bei wem es Optimierungspotential gibt (vgl. Lobe 2016, Hall 2014).

Auch Journalisten bleiben von Tracking nicht verschont. Nach einem Artikel von BuzzFeedNews *Daily Telegraph Installs Workplace Monitors On Journalists' Desks* arbeiteten die Mitarbeiter_innen vom *The Daily Telegraph* einen Tag mit einem Motion-Sensor unter dem Schreibtisch. *OccupEye* ist ein kabelloser Bewegungsmelder, der live Daten über die Nutzung von Büroraum („automated workspace utilisation analysis“) an das Management sendet. Laut Hersteller geht es bei dem Tracking-Device nur darum, den Büroraum, nicht um die Person am Schreibtisch zu kontrollieren. Der Sensor wurde nach einem Tag aufgrund der Beschwerden wieder abgeschafft (vgl. Waterson 2016, Zillman 2016). Gläserne Beschäftigte sind (zumindest in Amerika) keine Zukunftsmusik mehr, sondern Realität.

5.6 Achtung, Kontrolle!

Aktuelle Entwicklungen erinnern an eine Mischung aus Dave Eggers *The Circle* und George Orwells *1984*. Die Arbeitskraft nimmt maschinelle Züge an – schneller, transparenter, effektiver – und Kontrolle ist allgegenwärtig. Es ist nicht undenkbar, dass Laufprofile in Deutschland erstellt werden – natürlich unter der Prämisse von Datenschutzgesetzen. Gewerkschaften sind auf die Digitalisierung gefasst. Schlupflöcher in Arbeitsverträgen jedoch machen eine Leistungskontrolle in Zukunft auch in Deutschland möglich. Erstaunlich ist dabei, dass Betriebsräte von einer positiven Auswirkung von Leistungskontrolle ausgehen (vgl. SPD 2015). Eines steht fest: Erstaunlich vieles ist möglich, rechtlich erlaubt ist (noch) wenig. Zu bedenken geben sollte, dass aufgezeigte Überwachungsmaßnahmen grundsätzlich eines annehmen: faule, nicht vertrauenswürdige Beschäftigte. Bedenklich werden Daten gestützte Ergebnisse besonders dann, wenn menschliche Eigenschaften und Gemütszustände analysiert werden. Wie sind Entscheidungen zu bewerten, die auf etwas basieren, von dem der- oder diejenige nicht einmal weiß, dass er sie hat oder nicht hat? Wenn

Leistungsbereitschaft anhand von einer Stimmanalyse gemessen wird – willkürlich und tagesabhängig – wie valide ist die Aussage über die zukünftige Entwicklung und Motivation eines Menschen?

Die gezeigten Beispiele regen zum Nachdenken an. So *amerikanisch* und unwirklich die *Amazon*-Unternehmenskultur für das europäische Arbeitsverständnis und willkürlich gegenüber den Ansprüchen an Arbeitnehmerschutz klingt, so unwahrscheinlich und unmöglich sind sie tatsächlich nicht – auch nicht in Deutschland. Gerade in der Film- und Fernsehwirtschaft mit einem atypischen Arbeitsaufkommen zu den wildesten Arbeitszeiten trifft die Annahme der *faulen* Mitarbeiter_innen nicht zu. Trotzdem: Im Zeichen der Digitalisierung bleibt auch hier die Kontrolle nicht aus. Es wird kontrolliert – vom Management *und* von Kollegen, es wird mitgeredet und Einfluss genommen auf *andere* Jobs. *Amazon's* „Anytime Feedback-Tool“ gibt es auch am Set. Es stellen sich die Fragen: Wie wird am Set kontrolliert? Wie soll subjekthaftes Handeln in einer Umgebung funktionieren, die permanent kontrolliert wird? Was passiert mit Subjektivität, wenn permanentes Feedback den Arbeitsprozess regelrecht belastet?

Es geht um die Paradoxie des Zugriffs auf die Beschäftigten und die gleichzeitige Beschränkung ihrer Subjektivität. Erst wenn subjektiv untersucht wird, kann festgestellt werden, wie Beschäftigte auf die neuen Anforderungen am Set reagieren. Wie viel Taylor steckt in Dir? Die Beantwortung der Frage erfordert eine Forschungsperspektive, die den Beschäftigten selbst zuhört.

6 Methode – Gruppendiskussion

Um Arbeitsemotionen und subjektive Bewältigungsformen zu untersuchen, muss den arbeitenden Subjekten Raum gegeben werden. Matuschek, Voß und Kleemann (2002) weisen darauf hin, dass bei der Untersuchung von Subjektivierung der Arbeit auch subjektnahe Untersuchungen erforderlich sind. In der Betrachtung von Beschäftigungsentwicklungen taucht das Branchencluster *Kreativwirtschaft* in den meisten Statistiken nicht als eigener Wirtschaftszweig auf, das Feld der Filmschaffenden im Speziellen auch nicht. Um diese Lücke zu schließen, wurden für die vorliegende Arbeit Filmschaffende befragt. Die Gruppendiskussion hinterfragt die Durchdringung der Digitalisierung in den täglichen Arbeitsprozessen, wie Kontrolle erfolgt und welche Auswirkungen Kontrolle auf die Beschäftigten hat. Es wurde zudem erarbeitet, inwiefern tayloristische Merkmale in heutigen kreativen Arbeitsprozessen vorkommen und ob Arbeitnehmer_innen Veränderungen durch Digitalisierung positiv oder negativ wahrnehmen.

Medienproduktion ist immer Teamproduktion. Daher wird die qualitative Methode der Gruppendiskussion im Team – mit gleichem Erfahrungswissen – gewählt, um Wahrnehmung und Entwicklungen am Arbeitsplatz zu untersuchen, die ein gemeinsames Bild zeigen. Die Diskussion erfolgt in einer Realgruppe, die über eine gemeinsame Praxis verfügt. So öffnet sich der Diskurs: Die Teilnehmer_innen können gegenseitig Bezug nehmen – sich Hilfestellungen geben – und so noch detailliertere Ergebnisse liefern. Alle Teilnehmer_innen haben für die gleiche Produktion im Team gearbeitet und können ihre Erfahrungen so besser verknüpfen und Wahrnehmungen besser formulieren. Das hat zum einen den Vorteil, dass gemeinsame Strukturen herausgearbeitet werden können und nicht nur *einzelnes* Erfahrungswissen. Es erscheint als die beste Wahl, um die *gemeinsame* Praxis zu rekonstruieren. Zum anderen werden auch Fragestellungen diskutiert, die nicht expliziter Bestandteil des Themas sind. Die Zusammensetzung kommt (fast) einem realen Produktions-Team gleich: Teilnehmer_innen aus Regie, Regieassistentz, Kamera, Continuity und Produktion vom Kreativstandort Köln.

Tabelle 1 Informationen zu den Teilnehmer_innen

Dauer: 53:59 Minuten Datum: 04.04.2017 Ort: Köln-Sindorf Uhrzeit: 15 Uhr	Geschlecht	Berufstitel	Berufserfahrung
P	Weiblich	Regisseurin	27 Jahre
K2	Weiblich	Continuity	10 Jahre
M	Männlich	Regie/Schauspieler	27 Jahre
M2	Weiblich	Kamerafrau	7 Jahre
K1	Weiblich	Regieassistentin	19 Jahre
A (Moderatorin)	Weiblich		

Die Teilnehmer_innen wurden über ehemalige Arbeitsbeziehungen rekrutiert. Die Diskussion erfolgte in familiärer Atmosphäre und wurde von mir persönlich moderiert. Die Teilnehmer_innen sind alle untereinander bekannt und haben bereits zusammengearbeitet. Aufgrund dessen können sie auf einen gemeinsamen Erfahrungsraum zurückgreifen. Essenziell war auch eine gewisse Mindestdauer der Berufserfahrung, um früher/heute-Vergleiche skizzieren zu können.

6.1 Formulierende Interpretation

Oberthema: „Big Data am Set, Effizienzlücken und Korrelationen“

Unterthemen:

- 01-13 Impuls zum Thema
- 14-41 Simplify – Software erstellt Regie-Profile
- 42-60 Ableitungen auf Effizienz durch korrelierte Daten
- 61-64 Qualität interessiert dabei nicht
- 65-71 Positive Aspekte durch ausgewertete Daten

Oberthema: „Die elektronische Klappe, verlorenes Handwerk & geringere Effizienz“

Unterthemen:

- 72-89 Kontrolle *vor* und während der elektronischen Klappe
- 90-107 Weniger Verantwortung durch Mobiltelefon & Entscheidungen
- 108-111 Durch Kontrolle keine qualifiziertes Personal mehr
- 112-136 Handwerk verliert durch Technik Qualität

Oberthema: „Effizienz durch Technik & an Monitoren sehen alle alles“

Unterthemen:

- 137-165 Monitore am Set = Kontrolle am Set
- 166-175 Zeitersparnis durch Monitore = mehr Effizienz
- 176-194 Verantwortung abgeben vs. ‚sich gut stellen mit‘
- 195-209 Schneller, aber mehr Takes

Oberthema: „Weniger Druck am Set, Fehler & alle reden rein“

Unterthema:

- 210-262 Kamera nicht gelaufen! Passiert nicht mehr: Weniger Druck heute
- 263-288 „Die da oben“ haben über alles Kontrolle & alle reden rein
- 289-308 Deine Interpretation geht durch viele Hände – jeder hat was zu sagen

Oberthema: „Vitamin B, das große Ganze & Vertrauen“

Unterthemen:

- 309-325 Jobmotor „Kumpel sein“
- 326-352 Set-Dynamik & jeder sieht nur seinen Teil
- 353-385 Vertrauen & neuer Menschentyp
- 386-421 Regeln am Set & Angst ist nicht mehr da

Oberthema: „Nachwuchs & alle können alles & Bild eines Kameramannes“

Unterthemen:

- 422-443 Nachwuchs hat keinen Respekt & schlecht ausgebildet
- 444-468 Vision versus Geschmack
- 469-487 Technik macht Mitreden einfach & willkürlich
- 488-507 Keine Zeit für Kunst & Trail-and-Error-Mentalität

Oberthema: „Termindruck, Mitspracherecht & Kontrollverlust“

Unterthemen:

- 508-533 Keine Vision, keine Mitsprache
- 534-562 Kontrollverlust durch Technik (USA vs. Deutschland)
- 563-621 Persönliche Konsequenzen

6.2 Reflektierende Interpretation

Oberthema: „Big Data am Set, Effizienzlücken und Korrelationen“

01-13 Eingangsphase und Proposition durch A

A heißt die Teilnehmer_innen willkommen und benennt das Thema. Darauf folgt ein kurzer erzählgenerierender Impuls. Das Beispiel *Laufprofil bei Krankenschwestern* führt bei K2 zum ironischen Aufschrei, warum ihr Arbeitgeber (wurde verfremdet) nicht schon längst auf diese Idee gekommen ist. Der Diskurs wird mit der Frage eingeleitet, wie Kontrolle am Arbeitsplatz stattfindet.

14-41 Themeninitiierung durch M, Differenzierung durch P, Proposition durch M

M nennt ein Programm, das den aktuellen Drehfortschritt digital in Echtzeit an das Produktionsbüro sendet, K1 und P unterstützen bei der Namensfindung – alle kennen die Software, haben damit aber noch nicht gearbeitet. Simplify ist ein, von Firma (wurde verfremdet) eigens entwickeltes Programm zur Generierung von Daten am Set. P differenziert die Aussage, dass früher schon getrackt wurde, heute aber detaillierte Regie-Profile aus Simplify erstellt werden. P vergleicht das Programm mit der elektronischen Klappe von früher mit dem Unterschied, dass *jedes* Login, jede Probe jedes Pick-Up eines Regisseurs zählt. K2 wirft ein, noch nie mit dem Programm gearbeitet zu haben, was K1 scherzhaft hinterfragt. M kann nicht verifizieren, wie detailliert Profile tatsächlich sind und ob das jemals zu einer Entscheidung geführt hat. Die erste Passage zeigt deutlich, dass Big Data auch am Set angekommen ist. Es werden Daten erfasst und korreliert, um vermeintliche Effizienzlücken zu schließen.

42-60 Ratifizierung durch P, Antithese durch M, Konklusion durch P

P bestätigt die unsichere Annahme von M, dass aus generierten Daten tatsächlich Entscheidungen für Beschäftigte abgeleitet werden. M stellt vor, bei einer Soap (wurde verfremdet) erlebt zu haben, wie Daten falsch interpretiert werden, und betont, dass so eine Auswertung nur eine von vielen Möglichkeiten ist, eine Regie zu bewerten. P ergänzt, dass Daten außerhalb ihres Kontextes korreliert werden – von anderen Abteilungen. Es geht nicht darum bestimmte Regisseure zu feuern. Die Situation macht es möglich, dass Daten ohne qualitativen Aspekt anzeigen, was zu schaffen wäre – weil es anhand der Daten gehen

müsste. P sieht hier die „Effizienzmaschine Daten“ im Hintergrund laufen und betont die Funktion des Producers als Gatekeeper zwischen Produktion und Regisseur.

61-64 Nachfrage mit propositionalem Gehalt durch A, Konklusion durch P

A fragt nach der Qualität, wenn Entscheidungen anhand von Daten getroffen werden. P verneint mit Nachdruck. Vermeintliche Effizienzmaschinen laufen und zeigen ein potentielltes Pensum an – Qualität interessiert dabei nicht.

65-71 Opposition durch M, Proposition durch K1

M stellt im Vergleich positive Aspekte durch ausgewertete Daten vor. Heute kann durch Daten genauer erkannt werden, wo Zeit verloren geht und aktiv dagegen gearbeitet werden. K1 wirft verschwörerisch ein, durch Daten schneller „Schuldige“ zu finden. M relativiert unter der Prämisse, durch Daten vorab besser disponieren zu können.

Oberthema: „Die elektronische Klappe, verlorenes Handwerk & geringere Effizienz“

72-89 Proposition durch K1, Elaboration durch P, Validierung durch M

K1 versucht das Thema von der historischen Entwicklung anzugehen und fragt, was es vor Simplify für Methoden der Kontrolle gab. P berichtet, dass früher – vor der elektronischen Klappe – Fahrer die Schnittstelle zwischen Set und Produktionsbüro waren und *Hängzeiten* häufig erst Stunden später aufflogen. Kontrolle erfolgt auch handschriftlich über Tagesberichte. Kontrolle *vor* der elektronischen Klappe führte jedoch zu sofortigen Konsequenzen, die P heute am Set nicht mehr sieht. P sieht jedoch die Ironie darin, dass sich trotz elektronischer Klappe nichts geändert hat – es ist eine andere Form von Effizienz heute. M bestätigt diese Aussage.

90-107 Proposition durch M, Konklusion durch P

M thematisiert das Mobiltelefon. Besonders die ständige Erreichbarkeit und Möglichkeit zur Rückversicherung haben dazu beigetragen, dass weniger Verantwortung vom Einzelnen übernommen wird. Der Verantwortungsbegriff wird zum ersten Mal genannt und taucht von da an vermehrt auf. P fasst zusammen, dass einerseits Entscheidungen anhand von digital erfassten Daten getroffen werden, die am Set aber keinen Sinn machen, andererseits durch Mobiltelefon und Co. ein ständiger Rückversicherungsprozess entstanden ist, der in Kombination mit schlecht qualifizierten Mitarbeiter_innen am Set zu Fehlern führt.

108-111 Proposition durch M, Ratifizierung & Konklusion durch P

M bestätigt den Qualitätsverlust beim Personal und stellt die These auf, dass mit den digitalen Kontrollmöglichkeiten die Qualität bei den Beschäftigten abgenommen hat, weil das Produktionsbüro alles so einfach kontrollieren kann. P stimmt zu und fasst die paradoxe Situation am Set zusammen, dass mehr kontrolliert wird, aber die Effizienz dadurch nicht gestiegen ist.

112-136 Proposition durch M2, Validierung durch P und K1

M2 greift noch einmal den Qualitätsaspekt auf und verbindet ihn mit den Möglichkeiten von heute, dass jeder alles machen kann, P unterbricht und verweist auf die Post-Produktion, die alles schon regelt und verweist darauf, dass das Handwerk durch Technik an Qualität verloren hat. M2 stimmt zu und stellt die These auf: Man muss nicht mehr gut sein, weil alle Fehler angezeigt werden; es braucht keine Qualifikation mehr, weil jeder in den Monitor schauen kann. P und K1 stimmen zu.

Oberthema: „Effizienz durch Technik & am Monitor sehen alle alles“

137-165 Elaboration durch P, Validierung

P zeigt anhand des Einzugs von Monitoren am Set, was an Kontrolle möglich ist. Monitore sind Grundlage dafür, dass jeder mitreden kann. Es beginnt an dieser Stelle mit vermehrten Beiträgen zur Mitsprache von Kollegen und „denen da oben“. Der Einsatz von Technik (Monitor) macht möglich, dass jeder die Aufgabe von z.B. Kamera übernehmen kann – also „mitlabern“ kann. M wirft ein, dass Kostümpraktikanten, Producer, alle Abteilungen im Monitor alles sehen. M und M2 im vorherigen Beitrag bringen die Beispiele der „Kostümmädls“, die im Monitor Fehler sehen und sofort durchgeben. Der allgemeine Tenor: Monitore am Set bringt Kontrolle am Set – nicht nur durch „die da oben“, sondern durch Kollegen. P schweift ab und erzählt von Zeiten ohne Monitor.

166-175 Opposition durch M, Konklusion durch P

M sieht die Zeitersparnis durch Monitore als positive Entwicklung. Für ihn ist es ein Gewinn, dass schneller über das Gleiche gesprochen wird, weil man nachher „reingehen“ und gemeinsam prüfen kann. P bestätigt, auf Nachfrage von A, dass die Effizienz gestiegen ist.

Die Widersprüchlichkeit zur Aussage von P (108-111), dass die Effizienz gerade *nicht* gestiegen ist, muss differenziert gesehen werden. Hier geht es um die Produktion als Ganzes, vorher nur um die Effizienz am Set. P verweist darauf, dass es keine Produktion heute gibt, die nicht mehr *dreht* – was mit Effizienz am Set nichts zu tun hat.

176-194 Proposition durch M2, Elaboration, Validierung

M2 kommt noch einmal auf die Verantwortung zu sprechen und schlussfolgert, dass Technik möglich macht, Verantwortung abzugeben, weil „es tausend Leute sehen“. Auch hier fällt das Wort „Schuldiger“, der explizit nicht mehr ausgemacht werden kann. M und K1 stimmen dem zu. Heute können Fehler so schnell „ausgemacht“ werden, weil es z.B. früher verboten war, in die Kamera zu schauen. M und P beschreiben das Arbeiten am Set unter der Prämisse „sich gut zu stellen mit“. Effizientes Arbeiten war nur möglich, wenn man in den Monitor schauen „durfte“. Technik, fasst P zusammen, macht effizienteres Drehen möglich. M und K2 stimmen zu.

195-209 Proposition durch M2, Differenzierung durch P und M

M2 stellt die Frage nach dem Verhältnis zu früher: Wird heute schneller gedreht, aber mehr? M2 führt an: Weil es möglich ist „noch eine und noch eine“ zu drehen, wird effektiv mehr gedreht, aber nicht besser – auch, weil es weniger kostet. P relativiert die Aussage und zieht den Vergleich zu früher, dass es damals gut gewesen wäre, wenn man alles – auch Proben – einfach mitgedreht hätte. M ergänzt auch die positive Entwicklung, heute einfach „zur Sicherheit noch eine“ zu drehen.

Oberthema: „Weniger Druck am Set, Fehler & alle reden rein“

210-262 Proposition durch P, Elaboration, Validierung

P kommt zum Schluss, dass heute weniger Druck am Set herrscht. Die Passage ist gefüllt mit Beispielen, die zeigen, was früher – ohne die Technik (ohne Monitore, die Fehler direkt anzeigen oder ohne Kollegen, die „reinreden“) – am Set für Fehler passiert sind und wie hoch dadurch der Druck war. K1 ergänzt, dass „schon mal die Matz nicht lief“. P reflektiert, dass früher alles noch einmal kontrolliert wurde, aber von einem selbst. Heute verteilt sich die Verantwortung. P begründet ihre Aussage: Bei einem Dreh in den 90er Jahren mit sehr viel Druck am Set sind zwei Kameras wegen falscher Handhabung ausgefallen, u.a., weil keine Technik Fehler automatisch angezeigt hat. Dieser Druck ist heute raus. K1 bestätigt,

dass „Total-Ausfälle“ heute seltener sind. M und M2 benennen Daten- und Formatierungsfehler, die schon mal passieren, aber stimmen zu: Der richtige Druck ist geringer. P ergänzt ihre Aussage, dass Sets heute ihre hohe Brisanz verloren habe: Früher gab es *eine* Chance; da kam es schon mal zum „Duell“ zwischen Kamera und Regie, wenn Fehler passierten, was P heute nicht mehr am Set sieht. Auch M bestätigt, dass Technik heute viel auffängt, schneller und effizienter macht – auch Kosten werden von P und M angeführt, die heute geringer sind. Auch der Ton wird liberaler am Set, weil durch digitale Kontrolle Fehler schneller gesehen werden und im schlimmsten Fall auf mehrere „Schuldige“ verteilt werden.

263-288 Konklusion durch M2, Proposition durch K1

M2 fasst zusammen: „Die da oben“ haben über alles Kontrolle. Technik, die Beschäftigte bei der Arbeit unterstützt – wie durch die Beispiele gezeigt – gibt den Produzenten mehr Einblick und dadurch mehr Kontrolle als früher. K2 ergänzt den Zeitfaktor. M2 folgert für den Bereich Kamera, dass auch der Einfluss gestiegen ist – „selbst über ein Grading“, also Einstellungen an der Kamera, die Aufgabe der Kamerafrau sind. K1 gibt zu bedenken, dass „die“ jedoch nicht wissen, was mit der Kontrolle anzufangen ist. Das Thema wird so auf die Mitsprache – „alle reden rein“ – geführt. K1 und M2 machen deutlich, wie bei der Kamera reingeredet wird. M2 kommt zum Schluss, wie die Kamerafrau das Produkt rausgibt, bleibt es nicht, alle reden rein. M2 setzt das mit Kontrolle gleich. Auch bei P wird durch Technik in die Arbeit reingeredet. P hört immer „mach mal so, mach mal so“, weil alle alles sehen und der Meinung sind, auch zu allem ihre Meinung geben zu müssen.

289-308 Proposition von A, Differenzierung durch M, Opposition durch P

A hinterfragt, ob bei so viel „Reingerede“ das Handwerk noch ausgeübt werden kann. M präzisiert, das Handwerk – also der Job – kann ausgeübt werden, Einschränkungen gibt es eher bei der kreativen Interpretation, die die Regie nicht mehr durchsetzen kann; M stellt aber auch heraus, dass durch die technische Kontrolle, wie Monitore, Vertrauen aufgebaut werden kann, weil „die da oben“ schneller sehen, dass es in die richtige Richtung geht. Hier wird die Perspektive der Verantwortlichen von M thematisiert, die früher länger „die Katze im Sack“ gekauft haben. P greift das auf und stellt ihr Empfinden nach „Grabbeltisch“ zur Disposition. Jeder redet mit, wobei vergessen wird, dass nur einer „das Große und Ganze“ im Kopf hat, der Regisseur. M2 thematisiert das Gefühl, wie wahnsinnig es ist, wenn das Kostüm auf die Idee kommt, bei Kameraeinstellungen mitzureden. K1 führt an, dass am Set

keine Demokratie herrscht, was gegenläufig zu dem ist, was gerade passiert – jeder redet mit.

Oberthema: „Vitamin B, das Große und Ganze & Vertrauen“

309-325 Proposition durch A, Konklusion

Kurz wird das Thema „Jobmotor“ thematisiert. Auf Frage von A, ob sie Angst um ihren Job haben, dass jeder alles sieht und denkt es (besser) zu können, wird von M2 darauf verwiesen, dass Jobs nicht nach Können, sondern nach „gefragt sein“ vergeben werden. K1 ergänzt, dass „Kumpel sein“ einem den Job verschafft, M stimmt zu, K1 beendet die Überlegung scherzhaft damit, dass sich durch die Digitalisierung an dem Modell nichts geändert hat. M2 zieht die Parallele zum digitalen Wandel: Nicht nur am Set geht es schneller zu, sondern man kommt auch schneller in die Branche, weil jeder ein bisschen was kann und es billiger ist.

326-352 Proposition durch P, Elaboration

P kommt auf eine veränderte Set-Dynamik zu sprechen durch die ständige Kontrolle. Producer sind so nah dabei (Monitor im Büro), aber doch nicht im Kopf des Regisseurs, Schauspieler holen Feedback ein (Maske hat Monitor) und sehen aber auch nicht das große Ganze, sondern nur ihren Teil. P sieht das Paradoxe gerade darin, dass ein Film aus Schnitten (aus der Vision von Regie) entsteht, was aber keiner beurteilen kann – auch nicht durch Kontrolle. P reflektiert, dass ihr die „Antennen“ fehlen, die Dynamiken hin zu „öffentlichen“ Arbeitsprozessen zu greifen. P gibt zu denken, dass jeder nur seinen Teil sieht. M sieht daran ein Stück weit den Verlust der „Magie“ am Set. P bezeichnet es als einen „Ritt auf der Rasierklinge“, wenn durch Technik und „mitlabern“ von anderen in Schauspielern die Wahrnehmung so verändert wird, dass nicht mehr das Bild erfüllt wird, wo die Regie eigentlich hinwill. Aber durch den Blick auf den Monitor „ins Bild“ geht es auch einfach schneller.

353-385 Proposition durch M, Verifizierung, Elaboration

M hinterfragt, ob es früher mehr Vertrauen bedurfte, dem P, M2 und K1 zustimmen. K1 begründet es damit, dass man früher „nicht nachgucken“ konnte und vertrauen musste. P bringt ein Beispiel aus analogen Tagen zum Vertrauen zwischen Continuity und Kamera und wie am Set gekämpft werden musste, seine Meinung zu vertreten, wie hoch der Druck

war, weil jeder dem anderen vertrauen *musste*. P führt einen „anderen Menschentyp“ an, der durch den Druck vorherrschte, der auch vom „königlichen“, von Regie und Kamera kam. M2 stellt die These auf, dass Kontrolle dazu geführt hat, dass auch Regie und Kamera reglementiert werden können und gelernt haben abzugeben.

386-421 Proposition durch A, Elaboration durch K2

A hinterfragt, wie es der Continuity mit der ständigen Kontrolle geht. K2 geht darauf ein, weniger Druck zu haben, weil nachgeschaut werden kann. Auch K2 kennt ganz andere „Regeln am Set“ – und greift die Aussage von K1 über die fehlende Demokratie am Set auf. K2 hat u.a. von P gelernt und kennt mögliche Diskussionsherde am Set, aber weil durch die Technik direkt alles kontrolliert werden kann, verliert K2 die Angst davor, dass wegen K2 nachgedreht werden müsste. K2 betont, wie ihr das theoretische Wissen hilft und sie damit punkten kann. P ergänzt mit einem Beispiel von früher, das „die“ dafür gesorgt haben, dass man keinen Job mehr bekam. Heute ist die Angst nicht mehr da – zumindest nicht wegen „falsch angesagter Achsensprünge“. P gibt zu bedenken, dass dieses theoretische Wissen heute nicht mehr zählt und reflektiert ihren Job als nicht mehr relevant für den heutigen Nachwuchs, weil alles anders – digital – ist und sich Arbeitsprozesse verändert haben. Der Job, den sie gelernt hat, ist quasi nicht mehr up to date. Berühmte Set-Regeln werden von K2 thematisiert (z.B. nicht an Dolly setzen) und von M2 aufgegriffen, insofern „die da oben“ sich den gelockerten Hierarchien anpassen sollten.

Oberthema: „Nachwuchs & alle können alles & Bild eines Kameramannes“

422-443 Elaboration durch K2, Opposition durch K1, Proposition durch P

K2 ist froh, dass durch den digitalen Einsatz ihr Job weniger „angsterfüllt“ ist. K1 findet ein wenig „Angst“ am Set kann nicht schaden, da der Nachwuchs keinen Respekt mehr vor seinem Job hat. K2 relativiert, dass teilweise die Spannung raus ist, stimmt K1 aber zu. P greift die Aussage von M2 (jeder kann alles auf einmal) und berichtet von ungeschultem Personal am Set (keine Hollywood-Sets), dass sie häufig allein dreht, weil von Produktionen kein Wert auf diese Jobs gelegt wird. P hat die Wahl zwischen ungeschultem Personal oder gar keinem. Die Schwierigkeit bei heutigen Sets sieht P darin, dass jeder nach seinem „Geschmack“ beurteilt – und durch Technik eine Meinung überhaupt haben kann. P folgert, dass ein Film mehr als Geschmack ist.

444-468 Elaboration durch P, Validierung durch M2

P erklärt: Ein Film entsteht im Kopf von Kamera und Regie – nicht nach Geschmack der Menschen am Set, da sie nicht das Ganze sehen, heute wie früher. P betont, dass selbst sie als Regie nicht weiß, wie die Kamera in der Farbkorrektur arbeitet, P arbeitet noch genauso wie früher, indem sie das Vertrauen abgibt und nicht in den Job von Kamera reinredet. M2 schließt mit einem Beispiel an, wo beim Film (Name nicht genannt) der Produzent beim Grading reingeredet und am Ende entschieden hat. Ungläubig beschreibt M2, wie verrückt es sei, dass Produzenten anfangen, den Job der Kamera zu machen. P stimmt dem zu und verweist auf die Technik, die es erst dem Produzenten möglich macht. Der Tenor ist klar: Weil Technik es so einfach macht, denkt auch jeder, er könnte mitreden.

469-487 Elaboration durch P und M2

P vertieft die Geschmacks-Diskussion, dass heute durch Schnitt-Programme schnell zu sehen ist, welche Möglichkeiten es gibt. Diejenigen am Set, die nicht durch die Kamera oder als Regie ein Bild im Kopf haben, können nicht willkürlich sagen ‚das gefällt mir nicht‘. M2 unterstützt P und stimmt ihr bei der Willkür am Set zu, es wird so und so gedreht, mit einem bestimmten Look und dann wird darauf bestanden; die Kamera hat keine Chance zur Mitsprache.

488-507 Elaboration durch P

P beschreibt das Bild eines Kameramanns in den 90er Jahren, der noch künstlerisch Licht gesetzt und das Bild komponiert hat. Im Vergleich dazu Jahre später am Soap-Set mit digitalen Einstellungen „probiert“ wurde. P ist fassungslos über die digitale Probier-Mentalität. K1 ergänzt mit einem Beispiel, wo der Kameramann nicht an der Kamera, sondern am Monitor eingestellt hat, M2 platzt fassungslos dazwischen, wie man so einen Job machen kann.

Oberthema: „Termindruck, Mitspracherecht & Kontrollverlust“

508-533 Proposition durch A, Elaboration

A stellt die Frage nach dem Endprodukt, ob das noch dem entspricht, was sich derjenige gedacht hat. P verneint und führt die Abgabe als Produktions-Turbo an; es wird nicht mehr nach Vision gedreht, sondern wie die Redaktion das will. M2 bestätigt das reglementierte Mitspracherecht. K2 berichtet von einem Set, wo der Producer den Rohschnitt fertig

schneidet. P und M2 reagieren mit entsetzten Ausrufen. K2 führt weiter aus, wie täglich kontrolliert wird und auch von Methoden, wie Regisseure versuchen der Kontrolle zu entkommen. Auch hier reagiert P ungläubig mit Nachfrage. Das Beispiel von K2 zeigt, wie ein System entwickelt wurde, um die Kontrolle zu umgehen; was allgemein mit Gelächter aufgenommen wird. Tenor dieser Passage ist, dass das Produkt am Ende nicht mehr *dein* Produkt ist, weil so viel Einfluss genommen wird. Regie macht den Rohschnitt, der Producer schneidet zu Ende, was nicht sein Job ist. Die Zerlegung in Teilschritte macht aus der Vision einer Regie die Vision von „denen da oben“.

534-562 Konklusion durch P, Ratifizierung durch K2

P bringt auf den Punkt, dass es für die Regie mittlerweile weder eine Vision noch ein echtes Mitspracherecht am Set mehr gibt. Durch den Einsatz der Technik verlieren Beschäftigte die Kontrolle durch mehr Kontrolle. P zieht den Vergleich zwischen Deutschland und Amerika und beschreibt die unterschiedliche Wahrnehmung des Kontrollverlustes durch Technik. In Amerika ist der Kontrollverlust quasi mit gekauft durch die Auftragsregie – die Vision ist dann die Vorgabe der Redaktion, welche Bilder gedreht werden müssen. In Deutschland herrscht noch die Auffassung einer eigenen Vision, die tatsächlich nicht durchgesetzt werden kann. P zieht ein Beispiel heran, bei dem *nach* Abnahme die Arbeit der Kamera verändert wurde, wie „die“ sich das vorstellten. K2 versteht, dass Regisseure dann nicht mehr ihren Namen unter dem Produkt haben wollen, weil es nicht mehr *ihres* ist.

563-621 Proposition durch A, Konklusion

A stellt die Frage nach den persönlichen Konsequenzen, ob einfach der Job weitergemacht wird, weil es so ist. P hat ihre Konsequenzen schon vor Jahren gezogen. Um die Kontrolle zu behalten, hat sie früh angefangen aufzuhören und sich aus dem aktiven Dreh herauszuziehen. K1 und P haben sich selbstständig gemacht – das Paradoxe, weil heute alle alles können. Für beide ist die digitale Transformation am Set Grund sich rauszuziehen, aber gleichzeitig Grundlage, um selbständig, selbstbestimmt eigene Projekte zu gestalten. Sie sagen aber auch, den Job nicht im Großen ausüben zu können. Jedoch „reichen“ die Fähigkeiten für Bild, Ton, Kamera, Redaktion, Regie etc. aus, um unter eigener Kontrolle zu arbeiten. P führt den Qualitätsverlust im Deutschen Fernsehen als zusätzlichen Motor an, sich aus der Branche zu entfernen. Was P im Fernsehen heute sieht, ist kein Handwerk mehr, es hat nichts mehr mit dem Job zu tun. K2 sieht für sich Konsequenzen, wenn das iPad als Muss für die Continuity eingeführt wird, was zurzeit in Köln aber nicht aktuell ist. K2 sieht

Technik als regelrechten Job-Breaker. P ergänzt die Ironie, dass der Job der Continuity aus dem Job Atelier-Sekretariat entstanden ist und heute quasi eine Entschmelzung der beiden Jobs, Verwaltung auf der einen und dabei sein „wo es brennt“ auf der anderen Seite, stattfindet. P gibt zu bedenken, dass hier ganz sukzessiv Job-Profile verändert werden. M2 merkt für Kamera, dass Equipment eine neue Anforderung ist, um den Job zu bekommen. M2 sieht den Kostendruck als Grund dafür, dass „bring your own“ jetzt gang und gäbe wird.

6.3 Diskursbeschreibung

In der Gruppendiskussion wird das Thema Kontrolle von Arbeit am Set für Filmschaffende rege diskutiert – allgemein herrscht unter den Teilnehmer_innen Konsens darüber, dass am Arbeitsplatz – am Set – kontrolliert wird, mehr kontrolliert wird als früher und, dass digitale Transformation der Arbeitsabläufe und der Strukturen der Arbeitsorganisation die Kontrolle in ihren Facetten wesentlich verstärkt hat. Drei Dimensionen des Diskurses fallen besonders ins Auge: alle sehen alles, alle können (auf einmal) alles und es herrscht weniger Druck am Set. Ausschlaggebender Moment war die Einführung von (mehr) Technik am Set – Mobiltelefon, Monitor bis Software, die die Effizienz von Regie und Crew misst und auswertet.

Is Your Company Watching You? Am Set, ganz klar: ja. Kontrolle findet einerseits durch Technik und Software statt, andererseits durch Kollegen und Vorgesetzte. Monitoren sei Dank können heute alle Crew-Mitglieder am Set das Bild sehen, das früher nur die Kamera sah. Fehler werden sofort entdeckt und gemeldet – dafür muss der- oder diejenige nicht einmal am Set sein; Live-Bilder senden ins Produktionsbüro, in die Maske, ins Kostüm und machen alles sichtbar. Es kommt zu einer Art Live-Kontrolle – ständig, fortwährend und ohne direkten Bezug zum kreativen Produkt – der Vision im Kopf von Regie und Kamera. Technik macht vieles möglich: Fehler werden nicht erst drei Tage später im Kopierwerk entdeckt und auch die Regie hat durch das Bild einen besseren, schnelleren Zugang zu Schauspielern.

Dennoch: alle sehen alles – das macht Kontrolle nicht nur allgegenwärtig, sondern auch durch jeden durchführbar. Nicht der vorgesetzte Producer oder Produktionsleiter wird zur Kontrollinstanz, Kollegen werden zu Kontrolleuren. Im Umkehrschluss werden aus einem Schuldigen heute viele, auf die nicht mehr mit dem Finger gezeigt werden kann.

Die Wahrnehmung von Technik – durch die mehr kontrolliert wird – verläuft unterschiedlich. M und K2 sehen häufiger positive Aspekte, die digitale Möglichkeiten für die Arbeitsorganisation gebracht haben. P, K1 und M2 sehen es sehr kritisch, wie kontrolliert wird. Von allen werden die Begriffe Vertrauen und Verantwortung neu definiert, die anders wahrgenommen werden – unspezifischer, mit einem geringeren Stellenwert – als es früher der Fall war. Verantwortlichkeiten verschwimmen heute und haben zur Folge, dass Mitarbeiter_innen als weniger qualifiziert wahrgenommen werden, weil es jetzt jeder kann.

210	P	Also was auf jeden Fall passiert ist, es ist deutlich weniger Druck am Set, finde ich.
211	K1	Hm. Hatten wir das nicht mal mit dem falsch eingelegten Film? Was keiner gemerkt hat.
212	M2	Scheiße.
213	P	Also, das was M2 gesagt hat, dass die Verantwortung heute auf viel mehr (2) Schultern geht, dass
214		man halt auch sofort ein Bild sieht. Ich weiß gar nicht, ob man ein Bild sehen würde, wenn die
215		Kamera nicht läuft?
216	K1	Das gab's doch mal, das gab's doch mal bei (2) [Soap-Name] (.), dass
217	K2	Kamera nicht gelaufen?

Der Druck am Set kommt ganz klar von oben – Quote als Druckmittel wurde nicht explizit angesprochen – wie etwas auszusehen hat, welcher Look verwendet werden soll. Es wird aber von den Teilnehmer_innen als paradoxe Entwicklung benannt, dass mehr kontrolliert wird, mehr Druck von oben also kommt, aber am Set selber weniger Druck herrscht, weil so viel durch Technik kontrolliert wird.

231	P	Und da meine ich ist es passiert, dass die Kamera nicht läuft. Also auf Film ist das passiert. Wir haben
232		Rock-Konzerte gedreht, wir haben 'ne ganz teure Produktion gedreht mit ähm mit der Band hier von
233		Quentin Tarantino - unendlich viel Druck (.) am Set und ähm und die haben die Steady-Cam falschrum
234		eingeladen und niemand hat das gemerkt ne, weil das so laut war und das kam dann wie du
235		sagst, drei Tage später auf dem Kopierer 'Kamera 1 ist nix, Kamera 3 ist nix' ne, die hatten auch 'n
236		Belichtungsfehler, sowas ich seltener geworden oder?!
237	K1	Ja, dass es so Total-Ausfälle gibt. Ich glaub ,es passiert schon mal, dass die Kamera nicht läuft im Take
238	M2	Aber ganz selten vielleicht echten Datenfehler. Wir hatten auch mal ne Karte, die war dann einfach
239		futsch.
240	P	Uhh doch! Dann gibt's das doch noch.
241	M	Es kommt schon vor, dass mal was falsch formatiert war. Das kommt schon vor, aber es war früher
242		öfter. Oder auch 'ne belichtete Rolle Film mal anzugucken 'oh hi!' (Gelächter)
243	P	Ja, eben. Ich hab schon das Gefühl, dass diese Hooch-Brisanz am Set, das die nicht mehr da ist.
244		Aber damals z.B. der Kameramann, den musste der Beleuchter schützen, weil der Regisseur hätte
245		den getötet. Du hattest <u>eine</u> Chance, es war halt <u>unfassbar</u> teuer, da sind sechs Kameras gelaufen
246		mit 35mm-Material und zwei Kameras waren wuppe, Bildmaterial falschrum eingeladen, der Dolly -
247		also zwei echt wichtige Kameras - hatte eine komplette Schramme durch die Negative ne und das war

248		sofort also da sind so dermaßen die Fetzen geflogen da war Drehstand, weil der Regisseur sich
249		geweigert hat mit dem Kameramann zu arbeiten, der war extrem berühmt, die hätten sich am Set
250		da fast duelliert. Sowas hab ich heute nicht mehr erlebt, dass es sowas gibt.
251	M	Gerade bei so aufwendigen Einstellungen mit vielen Crash-Cams, da kannst du natürlich jetzt <u>viel</u>
252		auffangen. Die Wand vollhängen mit elektronischen Kameras, man dreht Plates mit 16 Kameras und
253		hat Hintergründe in 16 Richtungen. Das ist heute viel einfacher, weil da ist 'ne Speicherkarte drin und
254		fertig, da musste früher Film eingelegt werden also das ist schon ein riesen Vorteil, was man da
255		leicht bewerkstelligen kann.

Die Folge der digitalen Transformation ist mehr Kontrolle durch die Verantwortlichen, weil sie durch technische Entwicklungen mehr, fast alles, sehen können. Technik ist für Mitarbeiter_innen Fluch und Segen zugleich: Kontrolle wurde so einfach, weil Technik eingeführt wurde, die wiederum die Arbeit erleichtert. Sie wurde nicht als neue Kontrollinstanz eingeführt, sondern bringt für die Verantwortlichen die Kontrolle als praktisches Nebenprodukt. Dieses neue Potential bringt auch in der Arbeitsorganisation Neuerungen – Jobs werden neu aufgeteilt.

263	M2	Doch schau, du kannst sagen: Technik macht alles einfacher aber schlussendlich gibt sie <u>dem</u>
264		<u>Verantwortlichen</u> mehr Kontrolle, weil <u>die</u> können jetzt viel mehr sehen und kontrollieren, was sie
265		vorher nicht konnten
266	K2	Zeitnaher, direkter ne ...
267	K1	Hm.
268	M2	...genau! Dem Arbeitervolk <u>hilft</u> Technik bei der Arbeit (.) täglich und, aber <u>die im Büro</u> sehen dafür
269		auch alles. Vorher hatten sie <u>keine</u> Kontrolle, mussten sich verlassen und heute haben sie
270		über <u>alles</u> Kontrolle. Selbst über 'n Grading oder n' Mill n' Lut, <u>die</u> sehen ja jetzt alles. Und ich glaub'
271		für <u>die</u> ist das halt einfach gewaltiger geworden, für uns hilft's bei der Arbeit und für <u>die, die</u> haben
272		die Kontrolle, weil die alles (3)
273	K1	Aber <u>die</u> haben oft keine Ahnung, was sie mit der Kontrolle machen sollen.
274	M2	Ne. Ne, haben sie nicht!
275	K1	Ne 'Dreh mal 'n bisschen mehr Kontrast rein, dann ist alles besser' hm ... (Gelächter)
276	M2	Also eigentlich, ja, kann man sagen müsste man drehen noch wie früher, eigentlich dürfte es keine
277		Lut (.) du müsstest das Bild so rausgeben, wie du es willst, sonst hast du am Schluss ein total anderes
278		Bild (.) also
279	K1	Hm.
280	M2	quasi
281	P	Hat das 'ne Konsequenz für dich als Kameramann, dass du mehr kontrolliert wirst?
282	M2	Joa, ich weiß nicht (.) i war jetz' schon von Anfang an kontrolliert gewesen. Es reden einfach alle
283		mehr rein oder (.) oder (.)
284	P	Also für mich als Regisseur hat das auf jeden Fall 'ne Konsequenz, das dadurch, dass immer alles
285		wohin gesendet wird, das <u>die Leute</u> sehr <u>früh</u> kommen, keinen Schnitt sehen und sagen 'jaa aber mach'
286		ma' mehr so oder mach' mehr so. Das hat mir jetzt nicht gefallen. Die war so hysterisch. Die hat sich
287		da so komisch die Lippen geleck't, das finde ich ganz komisch, das soll die nicht machen' also ich hab

288		das gemerkt als Regisseurin.
289	A	Kann man dann eigentlich sein Handwerk ausüben, wenn einem die ganze Zeit jemand reinspricht?
290	P	Also ich würde schon sagen, dass sich das verändert hat.
291	M	Ich würde sagen, das hat mit Handwerk weniger zu tun. Das Handwerk kannst du schon ausüben,
292		nur ob du deine kreative (.) Interpretation durchsetzen kannst ist dann halt dann (.) ich meine auf
293		der anderen Seite kann es auch Vertrauen schaffen, das die Verantwortlichen schneller sehen wo es
294		hingehet und dadurch sagen 'ok, lassen wir laufen, wir sehen ja, die liefern die ganze Zeit'.
295		Früher hat man länger die Katze im Sack gekauft. Man könnte ja überlegen, ob seit der Digitalisierung
296		kreativere Filme entwickelt worden sind?
297	P	Ja, aber ich glaube, sehr häufig ist es (.) klar, das ist schön gesagt 'die Katze im Sack gekauft', aber ich
298		hab das Gefühl am Set viel mehr ich stehe am Grabbeltisch vom <i>Kik</i> oder an irgend 'ner Wursttheke,
299		das tatsächlich <u>jeder</u> irgendwie rumlabern kann, was ihm irgendwie besser gefällt und was er jetzt
300		eigentlich findet wie es sein sollte und das Große und Ganze hat ja gar keine mehr wirklich im Kopf.
301		Also außer mir, aber jeder redet rein und ich bin ja insofern weisungsgebunden, dass ich das
302		alles mitdenken muss.
303	K1	Am Set jetzt?
304	P	
305	K1	Ja. Und Filme drehen ist ja keine Demokratie. (Gelächter)
306	M2	Und es ist schon wirklich so, jeder redet rein also eben die beide Monitoren, wenn ich da sitze und
307		ma' zuschaut - ich komm jetzt wieder auf die Kostümmädls - dann sitzen die da zu zweit und labbern
308		und schauen (.) die labbern irgendso 'n Blödsinn als ob sie Kamera machen; es ist <u>Wahnsinn</u> oder?

Wie viel Taylor steckt in Dir? Arbeitsprozesse werden durch digitale Transformation am Set angepasst – ganze Aufgabenbereiche verschieben sich. Eine Film- oder Fernsehproduktion gleicht noch keiner Fabrik, auch ist kein Fließband und Akkordarbeit in Sicht, jedoch lassen sich (digitale) neotayloristische Züge bei Arbeitsabläufen erkennen, u.a.:

- Die tägliche Dispo gibt vor: Jeder Arbeitsschritt ist vorab geplant, was, wie, wo und zu welchem Zeitpunkt es zu erfolgen hat.
- Vorgegebene Arbeitsaufgaben *sollten* eingehalten werden, sonst muss z.B. nachgedreht werden.
- Arbeitsaufgaben werden aufgeteilt – sogar Job-übergreifend (es wird vom Producer zu Ende geschnitten, Look vorgegeben).
- Detaillierte Zielvorgaben mit vorgegebenem Output werden von der Software vorgegeben, was für ein Pensum möglich *wäre*.

Die Teilnehmer_innen benennen Technik als Grund dafür, dass jeder auf einmal alles nicht nur sieht, sondern auch der Meinung ist, alles zu können. Wenn früher Kamera und Regie geschnitten haben und das finale Produkt nach ihrer Vision abgegeben haben, kommt es

heute vor, dass Producer zu Ende schneiden, Muster noch vor Regie und Kamera sehen und auch beim Look vom Bild das letzte Wort haben. Aufgaben werden verteilt, Zuständigkeiten nicht mehr einem Job zugeschrieben, sondern an andere Jobs weitergegeben.

Entscheidend daran ist, dass Mitarbeiter_innen denken, sie könnten sich ein Bild der Arbeit anderer Mitarbeiter_innen machen. Die Vision einer Person wird nicht mehr durchgesetzt, da sie schon gar nicht mehr zu Ende produziert wird – das ist buchstäblich ein Massenprodukt, wenn die Arbeit von vielen beeinflusst und von anderen beendet wird.

Die laut Taylor gesteigerte Effizienz durch Aufgabenteilung wird von den Teilnehmer_innen nicht gesehen. Kritisch gesehen werden diese Entwicklungen, wenn nur die Schnelligkeit steigt und ein hypothetisches Pensum vorgegeben wird, die Qualität an sich aber weder beim Produkt noch bei der Qualifikation von Crew-Mitgliedern steigt. Effizienz wird an Möglichkeiten gemessen – Qualität wird zeitrangig. Der Qualifikationsverlust wird von P mit Sorge gesehen. M2 und K1 sehen diesen Qualitätsverlust auch bei den Verantwortlichen. Es wird mehr gedreht, es wird schneller gedreht, aber es kommt nichts Besseres dabei raus. Nach dem Motto „Drehen wir noch mal zur Sicherheit“ macht Technik „effizient“ ineffizient. Es wird kontinuierlich rückversichert, sich nicht mehr auf Erfahrung verlassen und die Technik nimmt indirekt Einfluss auf das Produkt, wenn z.B. Schauspieler nicht mehr frei spielen, weil ihnen jemand Feedback gegeben hat – was früher nicht möglich war.

Selbstbestimmung? Nicht am Set! Die *Vision*, die früher über einen rauen Ton und berüchtigte Set-Regeln durch Regie durchgesetzt wurde, wird heute von Monitoren vermeintlich sichtbar gemacht und von Daten bewertet. Es wird heute mehr kontrolliert; gleichzeitig verlieren Schlüsselpositionen wie Regie und Kamera die Kontrolle über ihre Arbeit. Selbstbestimmung und Handlungsspielraum gab es am Set für viele Crew-Mitglieder, wie Continuity und Assistenzen, sowieso noch nie. Heute verlieren jedoch auch die Kreativen – Kamera und Regie – ihren Handlungsspielraum. Kreative Berufe werden digital erfasst, bewertet und es werden Entscheidungen auf der Basis von Daten getroffen. Mehr Kontrolle – ob digital oder persönlich – führt zu paradoxen Entwicklungen. Beschäftigte ziehen ihre Konsequenzen: Jobs werden *aktiv* abgelehnt wegen Technik, Technik macht Jobs regerecht überflüssig und irrelevant für den Markt.

568	P	Also meine Konsequenz ist ganz klar, dass ich schon vor zehn Jahren angefangen hab <u>aufzuhören</u>
569		zu drehen, ich arbeite nur noch wenig am Set. Wir haben uns eben selbstständig gemacht, damit ich
570		die Kontrolle behalten. Die finde ich wichtig die Kontrolle und ich bin ganz bewusst raus (.) gegangen
571		aus dem großen Markt - ganz klar. Weil für mich hat das <u>nichts</u> mehr mit dem Beruf zu tun.
572	K1	Naja für uns ist es ja so, dass die Digitalisierung den Vorteil gebracht hat, das wir eben alles selber
573		machen können (.) vieles selber machen können
574	A	Jetzt dreht es sich wieder (Gelächter/Zustimmung)
575	K1	Verrückt! Und das wir aus dem <u>großen</u> System rauskommen können und unsere <u>kleinen</u> Filme selber
576		machen können.
577	P	Das ist genau das, was M2 sagt, ich konnte 'n bisschen Ton machen, ich kann 'n bisschen beim
578		Licht helfen, ich kann alles 'n bisschen machen, obwohl ich das alles nicht gelernt hab, aber
579	K1	Es geht ja auch im kleinen Rahmen, wir könnten die Dinge jetzt nicht an einem großen Film-Set
580		machen also ich könnte jetzt nicht beleuchten oder Ton machen am großen Film-Set.
581	P	Ne aber für so kleine Sachen, weil die Qualität auch so <u>gefallen</u> ist - Videokanäle wie YouTube und so
582		das heute jemand ein hochwertiges Bild von einem <u>nicht</u> hochwertigen Bild nicht mehr unterscheidet.
583		Also wenn ich mir heute die YouTube-Sachen angucke, die Millionen von Follower haben, das sind
584		lustige WGs die spielen lustige Sketche, das ist ja 'n Erfolg, das ist ja ein Wert an sich, aber da merke
585		ich, ich krieg das nicht mehr zusammen: schlechte Laien also das ganze Fernsehen diese Laien-Soaps
586		Das ist schlecht gespielt also , das ist alles null Handwerk. Das schreit mir entgegen, dass das
587		null Handwerk hat, aber für die Leute heute ist das völlig in Ordnung und das ist natürlich unsere
588		Chance, dass wir sagen: 'Klar! Wir können hier eine Produktionsfirma sein zu <u>zweit</u> , ganz alleine.'
589		Und für mich war das ganz klar, dass: Ich will die Kontrolle <u>behalten</u> .
590	K2	Also bei mir gibt's nur eins, wo ich so ein bisschen die Konsequenz ziehen würde, aber das ist nicht
591		aktuell, dass das überall ist: Ich hab letztes Jahr zum ersten Mal mit dem iPad arbeiten <u>müssen</u> ,
592		insofern, dass ich für die Post den Negativbericht, den ich sonst handschriftlich mache (.) bzw.
593		Negativ- und Cutterberichte da eingegeben habe und das ist auch ein ganz tolles Programm und dann
594		soll dir das ganz viel Arbeit ersparen, weil am Ende aus all' dem, was du da eingetippt ein fertiger
595		Tagesbericht rausgeht, den ich ansonsten nach Drehschluss noch schreibe. Und dieses iPad am Set ist
596		für mich völlig unpraktisch (.) unhandlich, nerv tötend und ich hab dann nach zwei Wochen <u>da</u> schon
597		gesagt 'ich mach jetzt abends nur noch die Negativberichte tipp ich nach, aber ansonsten mache
598		ich darauf nix mehr', weil ich sonst meinen Job nicht mehr ausüben kann. Mir ist es in Köln noch
599		nicht begegnet, aber ich würde, wenn mir jetzt ein Film angeboten würde, <u>die</u> sagen, du <u>musst</u> damit
600		arbeite, würde ich sagen 'gut, dann sucht euch jemand' ändern'. Ich dachte schon ich komm jetzt in
601		das Alter (Gelächter) Das könnte irgendwann kommen, das ist in Köln jetzt nicht aktuell, es gibt auch
602		Continuities, die von sich aus mit dem iPad arbeiten und das ganz toll finden, das ist jetzt mein
603		persönliches Ding, dass ich da kein' Sinn drin' sehe.

In der Diskussion fällt auf, wie sich sprachlich auf diejenigen bezogen wird, die kontrollieren. Kontrolle erfolgt über jemanden durch einen Anderen. Die Anderen werden in der Gruppendiskussion mit wenigen Ausnahmen als unspezifische „die“, „oben in den Etagen“, „die Leute“, „die Verantwortlichen“, „die im Büro“, „die Oberen“, „die beim Sender“ und wenige Male als „die Redakteure“ oder „die Producer“ benannt.

Die Dynamik in der Gruppe kann als mäßig kontrovers und vornehmlich zustimmend beschrieben werden. Es fällt auf, dass längere Redebeiträge von denjenigen erfolgen, die mehr Berufserfahrung haben und am Set auch hierarchisch höhergestellt *wären*. Redeanteile von Regie sind die längsten, gefolgt von Kamera, Continuity und Assistenz – wobei auch Regie und besonders Kamera „die da oben“ gleichsam unspezifisch benennen. Mit längerer Berufserfahrung sind auch sprachliche Unterschiede zu erkennen: Der Vergangenheitsbezug ist einerseits der Fragestellung andererseits der Berufserfahrung geschuldet – der früher/heute-Vergleich mit/ohne-Technik-Vergleich – ist mit 27 Jahren Berufserfahrung ein anderer als mit sieben Jahren.

Auffällig sind in der Sprache auch die Bezüge „keine Bundesliga-Sets“ oder „die Pups-Sachen, die ich mache“, „ne ganz teure Produktion mit viel Druck“. Sie zeigen, dass die Befunde auf die Produktionen passen, in denen die Teilnehmer_innen vornehmlich arbeiten – Soap-Sets, Fernsehfilme, keine Hollywood-Produktionen. Am Set von großen Hollywood-Regisseuren stehen alle noch stramm – der Druck ist sehr hoch und nicht so *weichgewaschen* wie an Soap-Sets, wobei Soaps heute ein etabliertes Format sind. Eine Ent-Individualisierung ist zu erkennen: Regisseure wollen teilweise nicht mehr, dass ihr Name im Abspann steht. Zudem werden Soaps von acht bis zehn Regisseuren gedreht, sodass nicht einer, sondern viele Namen im Abspann stehen würden. Das Produkt wird vom Subjekt nicht nur unabhängig gemacht, indem es ein anderer fertig stellt, es lässt sich nicht einmal mehr nachvollziehen, von wem es kommt; aktiv sogar abgelehnt als Name unter dem Produkt zu erscheinen.

7 Fazit

Take 1, Take 2, Take 3 ... Take 87. Software erfasst, wie lange gedreht wird, wo es hängt, wo es zu Verzögerungen kommt, wie schnell es zugehen könnte. Technik macht es möglich, dass alle alles sehen und zu allem ihre Meinung abgeben können; Zuständigkeiten verschwimmen, die Regie macht den Rohschnitt, alles andere das Produktionsbüro, wie „die sich das vorstellen“. Kontrolle am Set ist einerseits unpersönlich digital, andererseits wird jeder zum Kontrolleur – alle sehen alles und alle reden rein. Kontrolle erfolgt persönlich, nicht nur durch Vorgesetzte, sondern auch durch Kollegen. Und das in Berufen, die durch Kreativität geprägt sind und deren Ergebnis eine individuelle Interpretation und kein Massenprodukt sein soll. Heißt es bei *Amazon* „Anytime Feedback“, ist es am Set, das „Kostümmädl“, das eben noch einen Fehler entdeckt. Achtung Kontrolle? Die Frage stellt sich nicht mehr. Es heißt tatsächlich Achtung, Kontrolle! Zugespitzt formuliert: Achtung, Live-Kontrolle!

Die digitale Transformation von Arbeit findet nicht nur in klassischen Wirtschaftszweigen statt, sondern ist in kreativen Berufen, auch bei Filmschaffenden am Set, angekommen. Arbeitsabläufe werden verfolgt und bewertet – inwiefern Konsequenzen daraus getroffen werden, wurde nicht einheitlich verifiziert – „Software sei Dank“ ist es jedoch in kreativen Berufen möglich und auch wahrscheinlich, dass Entscheidungen aus erfassten Daten für Beschäftigte am Set getroffen werden. Big Data macht auch am Set Beschäftigte *gläsern*. Aber nicht die „Vision im Kopf“. Daten verleiten zu Entscheidungen, die Effizienz betreffen, nicht unbedingt Qualität. Beschäftigte werden zu Datenpunkten, die ein falsches Bild von Produktivität vermitteln. Big Data kann einiges mehr als ihm in der Literatur zugesprochen wird. Es liegt an zukünftigen Betrachtungen, die Auswirkungen für Beschäftigte stärker zu thematisieren – nicht um Angst zu schüren, sondern um aufzuklären. Der Fokus muss mehr auf Qualität und weniger auf vermeintliche Effizienz gelegt werden.

Verschiedene Studien und die empirische Forschung in dieser Arbeit haben gezeigt: Beschäftigte am Set haben keine Angst vor Arbeitsplatzverlust durch technische Entwicklungen. Der technische Wandel wurde von einigen als positive Entwicklung gesehen, dadurch gerade weniger Angst am Arbeitsplatz zu haben. Wiederum andere ziehen aus den neuen Anforderungen für sich Konsequenzen – nicht aus Angst vor Jobverlust, sondern aus Überzeugung. Auch wenn in der vorliegenden Arbeit Automation nicht

thematisiert wurde, lässt sich jedoch erkennen: Am Set werden Tätigkeiten durch Technik unterstützt. Technik verbessert Prozesse, *senkt* aber die Anforderungen an die Tätigkeit so, dass Berufe von geringer qualifizierten Beschäftigten besetzt werden können. Technik übernimmt nicht den Job, sondern führt dazu, dass ihn jemand anderes auch machen kann – mit weniger Erfahrung und weniger Qualifikation. Die Ergebnisse der Gruppendiskussion zeigen, dass die digitale Transformation am Set Fluch und Segen zugleich ist.

Der Wunsch nach Selbstverwirklichung versus die neuen Anforderungen durch (digitalen) Leistungsdruck und Selbstorganisation; die individuellen Interessen versus Arbeitsplatzsicherheit: Subjektivierung am Set ist buchstäblich die *Vernutzung* der Subjektivität für den Arbeitsprozess. Von Handlungsspielraum und Selbstorganisation kann jedoch keine Rede sein. Die Dispo gibt vor, das Produktionsbüro kontrolliert nicht nur, *wie* Arbeitsprozesse erfolgen, sondern auch *live* das Ergebnis und passt es rigoros an. Technik zur Rationalisierung von Leistung hat am Set Konjunktur. Im Vordergrund steht nicht mehr die kreative, subjektive *Vision*, die das Produkt ausmacht, sondern die Schnelligkeit der Ausführung. Die Subjektivität als Einfluss der kreativ verantwortlichen Personen wird eingeschränkt. Im Gegenzug nimmt das Management mehr Einfluss auf den kreativen Prozess. Ein „anderer Stellenwert“ von Subjektivität ist nicht zu erkennen. Von verantwortlicher Autonomie können Beschäftigte beim Film und Fernsehen nur träumen: Technische Entwicklungen führen am Set dazu, weniger subjektiv handeln zu können. Leistung wird transparenter durch digitale Kontrolle.

Eines darf nicht vergessen werden: Technik, wie z.B. Monitore, wurde nicht mit dem Vorsatz der ständigen Kontrolle der *Beschäftigten* eingeführt, sondern um Arbeitsabläufe und das Produkt an sich zu verbessern. Die entstandene Live-Kontrolle ist nur ein Nebenprodukt. Technisierte Arbeit führt am Set letztendlich dazu, dass sie sich unabhängig vom Subjekt weiterentwickelt. Wenn heute alle alles sehen und jeder Einfluss nimmt, verlieren Jobs, die kreative Verantwortung übernehmen, ihre Relevanz. Jobprofile werden so sukzessiv verändert, dass Qualifikationsanforderungen sinken und der Arbeitsmarkt, der durch prekäre Arbeitsverhältnisse fragil genug ist, noch angespannter wird. Weniger Druck am Set führt zu geringeren Jobanforderungen, der raue Ton am Set, Disziplin und Gehorsam gehören nicht der Vergangenheit an, werden aber immer weniger *gefragt*. Fehler fliegen sofort ohne Konsequenzen auf. Gedreht wird im schlimmsten Fall noch mal und noch mal und noch mal ...

Das Paradoxe daran ist, dass die permanente Kontrolle – digitale wie persönliche – zu Entscheidungen führt, die nicht unbedingt anhand des *Endergebnisses* (Rohschnitt), sondern anhand des *Rohmaterials* (Muster), bei dem die *Vision* noch nicht zu Ende gedacht werden konnte, getroffen werden. Jobs werden unabhängig vom Subjekt gemacht, das heißt nicht, dass Regie und Kamera morgen obsolete Jobs sein werden, aber die Arbeit wird anders aufgeteilt. Und genau daran lassen sich neotayloristische *Ansätze* erkennen. Bis zu einem gewissen Schritt erfolgt die Arbeit durch Regie und Kamera, danach übernehmen andere – dazwischen wird kontrolliert. Gearbeitet wird zu den wildesten Bedingungen und Zeiten, unter der neuen Prämisse, dass nicht unbedingt die Qualität einer Produktion zählt, sondern die Effizienz. Wie viel gedreht werden *könnte*, wird neuer Erfolgsfaktor, nicht eine „stärkere Arbeitskraft“, qualifiziert und erfahren, sondern effiziente Arbeitsabläufe sind das Ziel. Arbeitsteilung und Dequalifizierung sind Zeichen einer neuen Generation am Set. Alte Hasen haben mit den neuen Anforderungen insofern zu kämpfen, dass nicht nur die Quote – also der Markt – als Messgröße gilt, sondern die Effizienz ihrer Leistung. Der Mensch wird nicht unbedingt als *Störfaktor* gesehen, dafür ist die Arbeit zu kreativ, auch werden Arbeitsprozesse nicht *en detail* auf viele aufgeteilt, aber es ist trotzdem sehr kritisch zu sehen, wenn das Management nicht nur außergewöhnlich stark kontrolliert, sondern ganze *kreative* Aufgabenbereiche übernimmt. Es wird vom Producer zu Ende geschnitten oder umkoloriert, ohne dass es diejenigen mitbekommen, die ursprünglich verantwortlich waren. Züge eines „digital Taylorismus“ sind dann zu erkennen, wenn anhand von Daten qualitative Entscheidungen über Personen getroffen werden. Produktivität wird so unter fragwürdigen Gesichtspunkten bewertet.

Den Begriffen Verantwortung und Vertrauen kommen unter diesen Ergebnissen neue Stellenwerte zu. Technik ermöglicht mehr Kontrolle, die durch so viele „Hände geht“, dass weniger Fehler passieren. Dieser neuen Arbeitsorganisation liegt weniger Vertrauen – unter Kollegen und von oben gegenüber den Beschäftigten – zugrunde. Die Kontrolle wird durch die digitale Transformation intensiver und effizienter, Verantwortung wird auf *viele* verteilt – es gibt nicht mehr „einen Schuldigen“. Die Theorie vom „Sozialen Tausch“ findet am Set definitiv nicht statt. *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser* ist das Motto am Set. Es verschieben sich ganze Kompetenzen – vertraut wird nur noch auf das, was digital geprüft werden kann. Die Ergebnisse von Kira Marrs treffen auch heute noch zu: Am Set herrscht eine „vorindustrielle“ Leistungssteuerung durch direkte Kontrolle und wenig Vertrauen.

Jedoch ist zu erkennen, dass technische Veränderungen teilweise den Druck verringert haben. So werden Abhängigkeiten reduziert: Regie und Kamera sind beispielsweise nicht mehr „königlich“ und haben Verantwortung abgegeben. Es wird immer mehr gedreht, wobei Effizienz und Qualität dabei häufig im Gegensatz zueinanderstehen.

8 Ausblick

Am Set ist nicht das klassische Transformationsproblem das Problem, sondern der Geschmack vieler *Köche*. Durch die digitale Transformation haben alle am Set die Möglichkeit alles zu sehen und dadurch auch überall mitzureden. Einerseits wird Verantwortung auf viele verteilt, strenge Konsequenzen, wie sie früher am Set erfolgten, gibt es nicht mehr. Andererseits findet eine Dequalifizierung der Beschäftigten statt, weil Technik den „geschulten Blick“ abnimmt. Fehler wurden früher drei Tage später im Kopierwerk entdeckt – Konsequenzen kosteten Geld und häufiger auch Jobs. Heute wird jeder Fehler sofort entdeckt und korrigiert. Dabei geht nicht unbedingt das Handwerk verloren, aber die kreative Interpretation wird beeinflusst. Über Technik sehen alle alles und bilden sich darauf eine Meinung – das Endprodukt Film oder Serie entsteht aber immer noch im Kopf von Regie, Kamera und Schauspieler_in. Dennoch nehmen Maske, Producer und andere Einfluss aufgrund einer digitalen Momentaufnahme, die noch nicht mit der kreativen Vision übereinstimmt. Kontrolle ist ein ständiger Begleiter und wird für Filmschaffende zum Widerspruch zwischen von Daten definierter Effizienz und der bloßen Unbestimmtheit des Geschmacks.

Die Studien zum Wandel der Arbeit – ob zur digitalen Transformation oder Subjektivierung – treffen häufig nur bedingt auf Arbeitsverhältnisse in der Kreativwirtschaft zu. Sie sind auf bestimmte Tätigkeiten und Arbeitsformen beschränkt oder für bestimmte Qualifikationsniveaus ausgelegt. Subjektivierung verläuft aber je Branche unterschiedlich und findet in der Kreativwirtschaft wenig Halt: Am Set herrscht weder Handlungsspielraum noch Freiheit, die *Arbeitsorganisation* nimmt gar Züge einer Massenproduktion an. Hier gilt es die Forschungsfelder für die Zielgruppe tiefer zu untersuchen – eine Branche, die weder durch Gewerkschaft und noch weniger durch Betriebsräte organisiert ist. Etwa hinsichtlich der Korrelation des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten und der steigenden Technisierung am Set oder hinsichtlich der verschiedenen Motivationsmechanismen der Branche.

Auch die zunehmende Automation von Arbeitsprozessen sollte für die Kreativwirtschaft stärker untersucht werden. Hier ersetzt die Technik schrittweise die *Erfahrung* der Beschäftigten.

Es zeigt sich, dass Kontrolle nicht auf einfache Arbeitsplätze beschränkt ist. Das Messen von Effizienz durch Laufprofile, wie bei Krankenschwestern oder Einzelhandelsmitarbeiter_innen, mag heute noch für Kreative undenkbar klingen, ist aber keineswegs unmöglich. Unmöglich war früher auch der Gedanke, dass Producer und Co. auf den kreativen Prozess Einfluss nehmen – heute ist das anders. Regie-Profile und iPads am Set sind im Kommen, Monitore ermöglichen eine Live-Kontrolle, Entscheidungen werden anhand von Daten getroffen, vieles verändert sich für die Beschäftigten am Set. Es bleibt, den Wandel der Arbeit nicht nur mit dem Fokus auf Produktionsbranchen, technische, kaufmännische oder IT-Berufe zu betrachten. Das so unbestimmte Feld „soziale und kulturelle Dienstleistungen“, Kreativwirtschaft, Creative Industries braucht mehr *eigene* Betrachtungen der aktuellen Entwicklungen zwischen Digitalisierung und Kontrolle.

9 Literatur

Adorno, Theodor W. (1953): Über Technik und Humanismus. Vortrag an der Technischen Hochschule Karlsruhe, 10. November 1953. In: Lenk, Hans/Ropohl, Günter (1993): Technik und Ethik. Philipp Reclam & Co. KG, Stuttgart.

Agentur für Arbeit (2009): Kreativwirtschaft Köln

Altmann, Norbert/Deiß, Manfred/ Döhl, Volker/ Sauer, Dieter (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriosozilogie. Soziale Welt, Jg. 37, Heft 2/3, Seite 191-207.

Arnold, Daniel/Steffes, Susanne/Wolter, Stefanie, (2015): Mobiles und entgrenztes Arbeiten, BMAS-Forschungsbericht Nr. 460. Berlin.

Baukrowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Schmiede, Rudi/Will, Mascha (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. edition sigma. Berlin.

Benner, Christiane (2014): Crowd Work – Zurück in die Zukunft. Bund-Verlag GmbH. Frankfurt am Main.

Blau, Peter M. (1963): The dynamics of bureaucracy. A study of interpersonal relations in two government agencies. University of Chicago Press (2nd edition, first 1955). London/Chicago.

Boes, Andreas (2003): Arbeit in der IT-Industrie. Durchbruch zu einem neuen Kontrollmodus? Auf der Suche nach den Konturen eines postfordistischen Produktionsmodells. In: Dörre, Klaus/ Röttger, Bernd [Hrsg.]: Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. VSA-Verlag. Hamburg. Seite 135-152.

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

Boes, Andreas/Bultemeier, Anja (2008): Informatisierung – Unsicherheit – Kontrolle. In: Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. edition sigma. Berlin. Seite 59-90.

Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2011): Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen.

Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2014): Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit. In: Arbeits- und Industriosozilogische Studien Jahrgang 7, Heft 1, Mai 2014, Seite 5-23.

Böhle, Fritz (2002): Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. München/Mehring: Rainer-Hampp. Seite 101-133.

Böhle, Fritz/ Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (2010): Handbuch Arbeitssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Boltanski, Luc/Chiapelle, Éve (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. UVK. Konstanz.

Bouée, Charles-Edouard/Schaible, Stefan (2015): Die Digitale Transformation der Industrie. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. Berlin.

Brand, Gerhard/Kündig, Bernhard/Papadimitriou, Zissi (1979): Qualitativ und quantitative Beschäftigungseffekte des EDV-Einsatzes. In: Brand, Gerhard (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus. Aufsätze 1971-1987. Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main.

Brandt Bieber, Daniel/Möll, Gerd (1987): Organisatorische und technische Innovation in der Industrie und ihre gesellschaftlichen Implikationen. In: Brand, Gerhard (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus. Aufsätze 1971-1987. Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main.

Braverman, Harry (1985): Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Campus-Verlag, Frankfurt am Main/New York. 2. Aufl.

Brinkmann, Ulrich (2003): Die kalte Entmachtung der WissensarbeiterInnen. In: Schönberger, Klaus [Hrsg.]: Subjektivierter Arbeit: Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Campus-Verlag. Frankfurt am Main.

Brinkmann, Ulrich/Dörre, Klaus (2006): Wissensarbeit und Kontrolle im neuen Marktregime. In: Baukrowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Schmiede, Rudi/Will, Mascha (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. edition sigma. Berlin.

Brödner, Peter (2014): Durch „Information“ desinformiert? Zur Kritik des Paradigmas der Informationsverarbeitung. In: Arbeits- und Industriesozilogische Studien Jahrgang 7, Heft 1, Mai 2014, Seite 49-59.

Broszeit, Sandra/Wolter, Stefanie (2015): Linked-Personnel-Panel: Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben. Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 1/2015.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015a): Grünbuch. Arbeiten 4.0. April 2015.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015b): Monitor. Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigungsbefragung.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016a): Arbeitsmarkt in Zahlen, Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der KldB 2010 Deutschland – 30.6.2015, Nürnberg.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016b): Arbeitsmarkt in Zahlen, Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen der WZ 2008 in Deutschland – Zeitreihe, Nürnberg.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie/ Inneres/ Verkehr und digitale Infrastruktur (2014): Digitale Agenda 2014 – 2017.

Burawoy, Michael (1979): Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism. University of Chicago Press. Chicago/London.

Buse, Uwe (2015): Kopf oder Zahl? In: Spiegel 47/2015.

Carstensen, Tanja (2014): Zwischen Handlungsspielräumen und eigensinniger Materialität: Subjekte im Umgang mit den Herausforderungen der Internet-Arbeitswelt. In: Arbeits- und Industriesozilogische Studien Jahrgang 7, Heft 1, Mai 2014, Seite 24-41.

Degryse, Christophe (2016): Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. Working Paper 2016.02. European Trade Union Institute. Brüssel.

Dengler, Katharina/Matthes, Britta (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt – Substituierbarkeitspotential von Berufen in Deutschland. IAB-Forschungsbericht 11/2015. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Deutscher Journalisten-Verband Gewerkschaft der Journalistinnen und Journalisten (2015): Berufsbild Journalistin – Journalist. Berlin.

Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identität. Juventa Verlag. Weinheim/München.

Deutschmann, Christoph (2008): „Kapitalismus“ und „Geist des Kapitalismus“ – Anmerkungen zum theoretischen Ansatz Boltanski/Chiapellos. In: Wagner, Gabriele/Heissinger, Philipp: Ein neuer Geist des Kapitalismus? Paradoxien und Ambivalenzen der Netzwerkökonomie. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Dörre, Klaus/ Röttger, Bernd (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. VSA-Verlag. Hamburg.

Dörre, Klaus/Neubert, Johannes/Wolf, Harald (1993): „New Deal“ im Betrieb? SOFI-Mitteilungen, 1993 (20). Seite 15-36.

Dröge, Kai/Marrs, Kira/Menz, Wolfgang (2008): Rückkehr der Leistungsfrage – Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. edition sigma. Berlin.

Edwards, Richard: (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozess. Campus Verlag Frankfurt/New York.

Ehlscheid, Christoph (2006): Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung. In: Baukrowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Schmiede, Rudi/Will, Mascha (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. edition sigma. Berlin.

Eichhorst, Werner/Buhlmann, Florian (2015): Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. IZA Standpunkte Nr. 77. Forschungsinstitut zur Zukunft von Arbeit. 02.2015.

Eichmann, Hubert/Schiffbänker, Helene (2008): Nachhaltige Arbeit in der Wiener Kreativwirtschaft? In: Kreativwirtschaft in Wien, Band 2. Lit Verlag Wien/Berlin.

Eurofound (2015): New forms of employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2016a): Developments in working life in Europe 2015: EurWORK annual review, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2016b), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Faust, Michael (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. In: Müller-Jentsch, Walter (Hrsg.) Schriftreihe industrielle Beziehungen. Rainer-Hampp Verlag. München/Mering.

Flecker, Jörg/Hofbauer, Johanna (1996): Vernetzung und Vereinnahmung. Arbeit zwischen Internationalisierung und neuen Managementkonzepten. Österreichische Zeitschrift für Soziologie. Sonderband 3. Westdeutscher Verlag. Opladen.

Fray, Carl Benedikt/Osborne, Michael (2013): The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? Oxford Martin School, University of Oxford, Oxford, OX1 1PT, United Kingdom.

- Gleißmann**, Wilfried/Peters, Klaus (2001). Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. VSA-Verlag für das Studium der Arbeiterbewegung. Hamburg.
- Hammermann**, Dr. Andrea/ Stettes, Oliver (2016): Qualifikationsbedarf und Qualifizierung. Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung. IW policy paper 3/2016. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Hanemann**, Laura (2016): Solo-Selbständige im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien Jahrgang 9, Heft 2, September 2016, Seite 22-38.
- Hildebrandt**, Eckart/Seltz, Rüdiger (1987): Managementstrategie und Kontrolle: Eine Einführung in die Labour-Process-Debatte. edition stigma. Berlin.
- Hofbauer**, Johanna (1996): Wenn Leistungsfreude zur Gewissensfrage wird. In: Flecker, Jörg/Hofbauer, Johanna: Vernetzung und Vereinnahmung. Arbeit zwischen Internationalisierung und neuen Managementkonzepten. Österreichische Zeitschrift für Soziologie. Sonderband 3. Westdeutscher Verlag. Opladen. Seite 209- 230.
- Holtgrewe**, Ursula (2003): Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. In: In: Moldaschl, Manfred, Voß, G. Günter [Hrsg.]: Subjektivierung von Arbeit. Rainer-Hampp. München/Mering. Seite 195-218.
- Holtgrewe**, Ursula (2014): New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology, New Technologie, Work and Employment vol. 29. No. 1. Seite 9-24.
- Huws**, Ursula (2007): The spark in the engine: creative workers in a global economy. Volume 1, Issue 1, Winter 2006-7. Eastbourne.
- IW-Analysen Nr. 108**. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Kawalec**, Sandra/Menz, Wolfgang: Die Verflüssigung von Arbeit. Crowdsourcing als unternehmerische Reorganisationsstrategie – das Beispiel IBM. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jahrgang 6, Heft 2, Seite 5-23.
- Kiss**, G. (1973): Einführung in die soziologischen Theorien 1. Opladen. Stuttgart.
- Kleemann**, Frank (2012): Subjektivierung von Arbeit – Eine Reflexion zum Stand des Diskurses. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien Jahrgang 5, Heft 2, Oktober 2012, Seite 6-20.
- Kleemann**, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (2003). Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, Manfred, Voß, G. Günter [Hrsg.]: Subjektivierung von Arbeit. Rainer-Hampp. München/Mering. Seite 53-100.
- Kleemann**, Frank/Voß, G. Günter (2010): Arbeit und Subjekt. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther [Hrsg.]: Handbuch Arbeitssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. Seite 415-438.
- Kocyba**, Hermann/Voswinkel, Stephan (2008): Kritik (in) der Netzwerkökonomie. In: Wagner, Gabriele/Heissinger, Philipp: Ein neuer Geist des Kapitalismus? Paradoxien und Ambivalenzen der Netzwerkökonomie. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Koreimann**, Dieter S. (2003): Führung durch Zielvereinbarung. Erfolgreiche Verbesserung der Geschäftsprozesse. In: Arbeitshefte Personal und Organisation. I. H. Sauer-Verlag GmbH. Heidelberg.

- Kotthoff**, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? edition sigma. Berlin.
- Kratzer**, Nick/Sauer, Dieter. (2005). Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. In: Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen, v. SOFI, IAB, ISF, INIFES. Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. Seite 125-149.
- Lessing**, Lawrence (2001): Code und andere Gesetze des Cyberspace. Berlin Verlag. Berlin.
- Lessing**, Lawrence (2006): Code 2.0. Basic Books. New York.
- Lohr**, Karin/Nickel, Hildegard (2005): Subjektivierung von Arbeit. Verlag Westfälisches Dampfboot. Münster.
- Manske**, Fred (1987). Ende oder Wandel des Taylorismus? Soziale Welt, 38 (2), 166-180.
- Marrs**, Kira (2008): Zeit für einen Perspektivenwechsel? Leistungssteuerung jenseits von betrieb du „Normalarbeitsverhältnis“. In: Dröge, Kai/Marrs, Kira/Menz, Wolfgang: Rückkehr der Leistungsfrage – Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. edition sigma. Berlin.
- Marrs**, Kira (2010): Kontrolle von Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther [Hrsg.]: Handbuch Arbeitssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. Seite 331- 356.
- Marx**, Karl (1969): Das Kapital. In: Marx-Engels-Werke Dietz. Berlin.
- Marx**, Karl/Engels, Friedrich (1978): Die Deutsche Ideologie. Dietz. Berlin. Band. 3 9-472.
- Matuschek**, Ingo/Kleemann, Frank/Brinkhoff, Cornelia (2004): Bringing subjectivity back in – Notwendige Ergänzungen zum Konzept des Arbeitskraftunternehmers. In: Pongratz, Hans/Voß, G. Günter: Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. edition sigma. Berlin. Seite 115-138.
- Mauss**, Marcel (1990): Die Gabe – Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften. Suhrkamp. Frankfurt am Main.
- Mazzone**, Dominic (2014): Digital or death: Digital Transoformation – the only choice for business to survive, smash and conquer. Mississauga: Smashbox Consulting Inc.
- Mead**, George Herbert (1968): Geist, Identität und Gesellschaft. Suhrkamp. Frankfurt a.M.
- MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung**: MMB Branchenmonitor I/2009. Essen
- Moldaschl**, Manfred (1997). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF München/INIFES/IfS/SOFI (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten (S. 197-250). edition sigma. Berlin.
- Moldaschl**, Manfred/Sauer, Dieter (2000). Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner [Hrsg.]: Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. edition sigma. Berlin. Seite 205-224

- Moldaschl**, Manfred/Schultz-Wild, Rainer (1994): Einführung. Arbeitsorientierte Rationalisierung. In: Moldaschl, Manfred/Schultz-Wild, Rainer [Hrsg.]: Arbeitsorientierte Rationalisierung. Campus. Frankfurt/New York. Seite 9-31.
- Moldaschl**, Manfred/Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. Rainer-Hampp. München/Mehring
- Münchener Kreis** (2013): Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS Band V: Innovationsfelder der digitalen Welt. Bedürfnisse von übermorgen. April 2013.
- Neumann**, Alexander (2010): Kritische Arbeitssoziologie. Ein Abriss. Schmetterling Verlag. Stuttgart.
- Orwell**, George: Neunzehnhundertvierundachtzig. Übersetzt von Kurt Wagenseil, Diana, Rastatt 1950; Ullstein. Frankfurt am Main 1976.
- Paukens**, Hans / Uebbing, Sandra (2006): Tri-Medial Working in European Local Journalism. In: Schriftenreihe Deutsche Hörfunk Akademie Band 6. Verlag Reinhard Fischer. München.
- Pfeiffer**, Ursula (2008): Informatisierung, Arbeitsvermögen und Subjekt. In: Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Campus Verlag. Frankfurt a.M./New York. Seite 182-210.
- Pfeiffer**, Ursula (2010): Technisierung von Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther [Hrsg.]: Handbuch Arbeitssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. Seite 231-262.
- Price Waterhouse Cooper** (2013): Digitale Transformation – der größte Wandel seit der industriellen Revolution. Frankfurt am Main. PwC.
- Reidl**, Sybille/Schiffbänker, Helene/Eichmann, Hubert (2007): Creating a sustainable future? The working life of creative workers in Vienna. In: Huws, Ursula: The spark in the engine: creative workers in a global economy. Volume 1, Issue 1, Winter 2006-7. Eastbourne
- Rühl**, Manfred (1987): Soziale Verantwortung und persönliche Verantwortung im Journalismus in Moral und Verantwortung in der Wissenschaftsvermittlung. Flöhl, Tainer/Fricke, Jürgen. v. Hase. [Hrsg.] Koehler Verlag. Mainz.
- Sauer**, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. VSA-Verlag für das Studium der Arbeiterbewegung. Hamburg.
- Sauer**, Dieter (2006): Von der systematischen Rationalisierung zur permanenten Reorganisation. In: Baukrowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Schmiede, Rudi/Will, Mascha (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. edition sigma. Berlin.
- Schiffbänker**, Helene (2008): Kreative Karriere: (Fast) alles ist möglich, nix ist fix ... In: Eichmann, Hubert/Schiffbänker, Helene: Nachhaltige Arbeit in der Wiener Kreativwirtschaft? In: Kreativwirtschaft in Wien, Band 2. Lit Verlag Wien/Berlin.
- Schild**, Wolfgang (2000): Anerkennung: Interdisziplinäre Dimensionen eines Begriffs. Königshausen u. Neumann. Würzburg.
- Schimank**, Uwe (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen – eine Theorieperspektive. In: Seltz, Rüdiger [Hrsg.]: Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologien in Arbeitsorganisationen. edition sigma. Berlin. Seite 71-91.

Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“. Deutscher Bundestag – 16. Wahlperiode, Drucksache 16/7000.

Schönberger, Klaus/Springer, Stefanie (2003): Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Campus Verlag. Frankfurt a.M./New York.

Schumann, Michael (2003): Metamorphose von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriosozilogie zwischen Taylorismus und Mitgestaltung, éd VSA.

Söndermann, Michael/Backes, Christoph/Arndt, Olaf/Brünnink, Daniel (2009): Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der „Kulturwirtschaft“ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht. Endbericht. Köln/Bremen/Berlin.

Springer, Roland (1997): Rückkehr zum Taylorismus. Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Campus Verlag. Frankfurt/New York.

Staab, Phillip/Nachtway, Oliver (2016): Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. In: APuZ. 66. Jahrgang 18-19/2016. Arbeit und Digitalisierung. 2 Mai 2016.

Statistisches Bundesamt (2016): Statistisches Jahrbuch 2016.

Steinberg, Jona (2015): Digital Nomads – Travel The World and Work Remotely From Your Computer. Amazon Media EU S.à r.l.

Stettes, Dr. Oliver: Arbeitsmarkt der Zukunft (2016): Wie Digitalisierung den Arbeitsmarkt verändert. Institut der deutschen Wirtschaft.

Tameling, Klaske/Broersma, Marcel (2013): De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. The International Communication Gazette. 75 (I). Seite 19-34.

Taylor, Frederick W. (2012): The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers Publishers. New York/London.

Valenduc, Gérard/ Vendramin, Patricia (2016): Work in the digital economy: sorting the old from the new. Working Paper 2016.03. European Trade Union Institut. Brüssel.

Voß, G. Günter/Pongratz, Hans (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1) Seite 131-158.

Voswinkel, Stephan (2005): Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen. Das Beispiel erfolgsbezogenen Entgelts. In: W. Jäger/V. Schimank [Hrsg.]: Organisationsgesellschaft. VS-Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. Seite 287-312.

Weber, Max (1986). Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: Schluchter, Wolfgang [Hrsg.]: Max Weber Gesamtausgabe (Bd. 18). Mohr Siebek. Tübingen.

Weischenberg, Siegfried/Malik, Maja/Scholl, Armin (2006): Journalismus in Deutschland 2005. Zentrale Befunde der aktuellen Repräsentativbefragung deutscher Journalisten. Media Perspektiven, o. Jg. (7), Seite 346-361.

Will-Zocholl, Mascha (2016): Die Verlockung des Virtuellen. Reorganisation von Arbeit unter Bedingungen der Informatisierung, Digitalisierung und Virtualisierung. In: Arbeits- und Industriosozilogische Studien Jahrgang 9, Heft 1, April 2016, Seite 25-42.

10 Ungedruckte Quellen

Amazon Leadership Principles: <https://www.amazon.jobs/principles> [24.01.2017].

American Management Accisioation (28.02.2008): 2007 Electronic Monitoring & Surveillance Survey. <http://www.amanet.org/news/1473.aspx> [25.01.2017].

Arbeiterkammer: Big Brother am Arbeitsplatz. AK.portal: https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Arbeitsklima/Big_Brother_am_Arbeitsplatz.html [30.11.2016]-

Bezos, Jeffrey: Letter to our shareholders. Amazon.com: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/reports/Shareholderletter97.pdf [26.01.2017].

Gabler Wirtschaftslexikon Kontrolle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kontrolle.html> [13.02.2017].

Gabler Wirtschaftslexikon Rationalisierung: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/rationalisierung.html> [13.02.2017].

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland: <https://www.gesetze-im-internet.de> [28.02.2017].

Hall, John (6.02.2014): Is your boss watching you? Surveillance device tracks employees' movements in the office, sends details of conversations and even times their toilet breaks. DailyMail: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2552858/Workplace-surveillance-device-tracks-employees-movements-office-sending-boss-details-conversations-colleagues-long-time-spend-toilet.html> [25.01.2017].

Hockling, Sabine/Leffers, Jochen (1.09.2015): Darf die Firma horchen oder spähen? Spiegel Online: <http://www.spiegel.de/karriere/ueberwachung-am-arbeitsplatz-darf-die-firma-horchen-und-spaehen-a-1049353.html> [24.01.2017].

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München: <http://www.isf-muenchen.de/pdf/Arbeit-und-Informatisierung.pdf> [14.02.2017].

Kantor, Jodi/Streitfeld, David (15.08.2015): Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. New York Times: https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=1 [25.01.2017].

Krieg, Thorsten (2011): Was ist Prekarisierung? Arbeitskreis Gewerkschafter/innen Aachen. <http://www.ak-gewerkschafter.de/service/informationen-zu-prekaren-arbeitsverhaeltnissen/was-ist-prekarisierung/> [14.12.2016].

Lobe, Andrian (5.11.2016): Taylorismus 2.0: Wie Unternehmen Mitarbeiter kontrollieren. DerStandard.at: <http://derstandard.at/2000046920244/Taylorismus-2-0-Wie-Unternehmen-Mitarbeiter-kontrollieren> [25.01.2017].

Marx, Karl <http://www.mlwerke.de/me/> [16.02.2017].

Parenti, Christian (27.07.2001): Big Brother's Corporate Cousin. High tech workplace surveillance as the hallmark of a new digital Taylorism. The Nation.com: <https://www.thenation.com/article/big-brothers-corporate-cousin/> [24.01.2017].

Saad, Ludia (29.08.2014): The „40-Hour“ Workweek is actually longer by seven hours. Gallup.com: <http://www.gallup.com/poll/175286/hour-workweek-actually-longer-seven-hours.aspx> [26.01.2017].

Soper, Spencer (17.08.2015): Inside Amazons Warehouse. The Morning Call: <http://www.mcall.com/news/local/amazon/mc-allentown-amazon-complaints-20110917-story.html#page=1> [26.01.2017].

SPD Schleswig-Holstein (27.09.2015): Der digitale Taylorismus. Arbeitskreis digitale Gesellschaft. <https://akdigitalegesellschaft.de/2015/der-digitale-taylorismus/> [24.02.2017].

Streitfeld, David (17.08.2015): Data-Crunching Is Coming to Help Your Boss Manage Your Time. New York Times: <https://www.nytimes.com/2015/08/18/technology/data-crunching-is-coming-to-help-your-boss-manage-your-time.html> [25.01.2017].

Van Baal, Sebastian (18.08.2016): Wie digital sind Großunternehmen: <https://www.iwd.de/artikel/digitaler-wandel-ist-chefsache-297868/> [01.02.2017].

Waterson, Jim (11.01.2016): Daily Telegraph Installs Workplax Monitors On Journalists' Desks. BuzzFeed.com: https://www.buzzfeed.com/jimwaterson/telegraph-workplace-sensors?utm_term=.qhAYGojQJE#.lgeG1zwQv3 [24.01.2017].

Weigelt, Uwe (4.05.2016): Darf der Chef den Broweserverlauf auswerten? Zeit Online: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-05/mitarbeiterueberwachung-browserverlauf-privatsphaere-arbeitsrecht> [24.01.2017].

Werle, Klaus (18.02.2016): „Es gibt Fälle regelrechter Kontrollhysterie“. Spiegel Online: <http://www.spiegel.de/karriere/arbeitsrechtler-naegele-ueber-video-ueberwachung-und-e-mail-kontrolle-a-1019013.html> [24.01.2017].

Zibrowius, Michael (26.07.2016): Keine Gefahr vor Automatisierung: <https://www.iwd.de/artikel/die-digitalisierung-der-arbeitswelt-293454/> iwd.de [15.02.2017].

Zillman, Claire (13.01.2016): Here's Yet Another Way Your Boss Can Spy on You. Fortune.com: <http://fortune.com/2016/01/13/employee-surveillance-motion-sensors/> [24.01.2017].

11 Abbildungen

Abbildung 1:

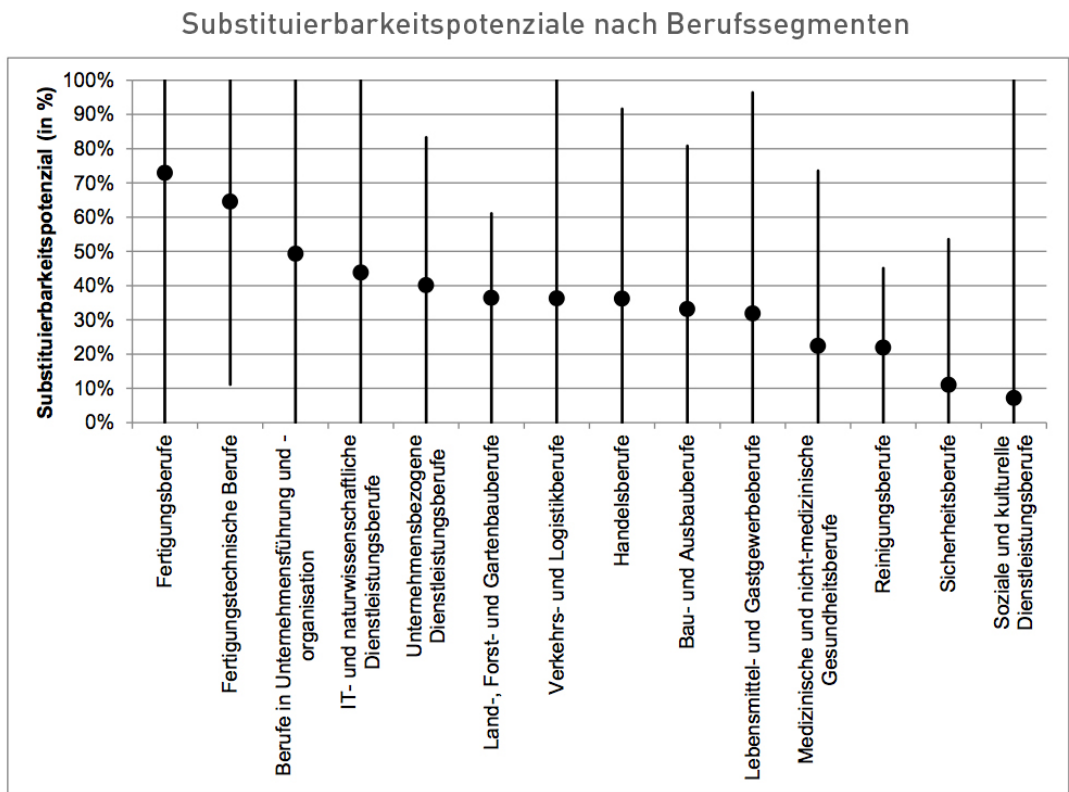


Abbildung 1 Substituierbarkeitspotential nach Berufssegment (eigene Darstellung; Dengler/Matthes 2015)

Abbildung 2:

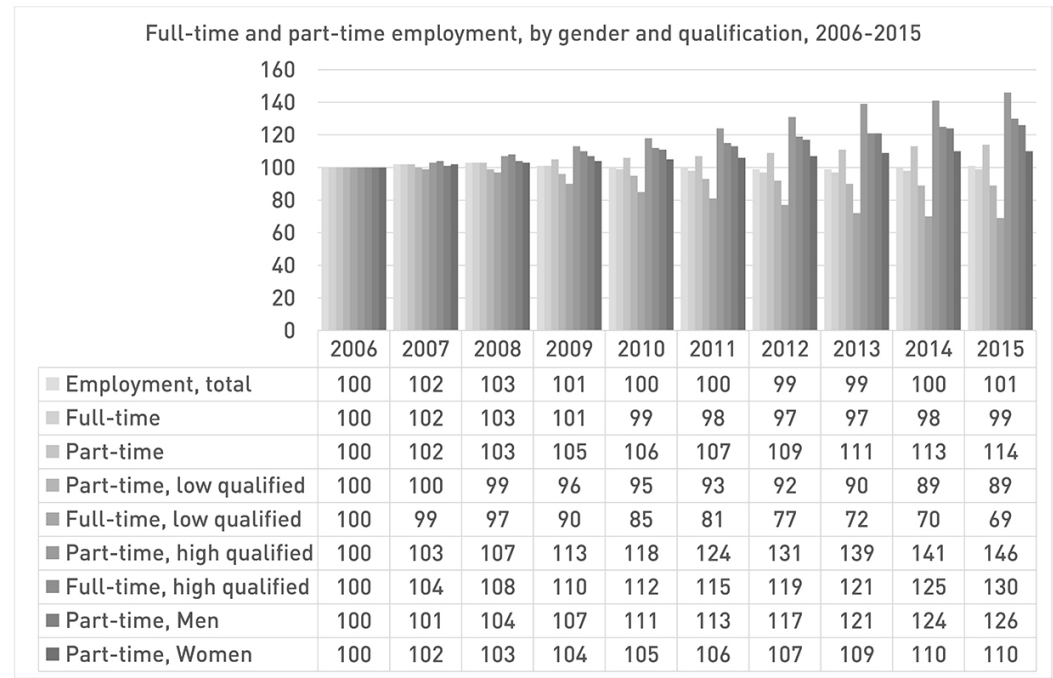


Abbildung 2 Full-time and part-time employment (eigene Darstellung; Eurofound 2016: 6)

Abbildung 3:

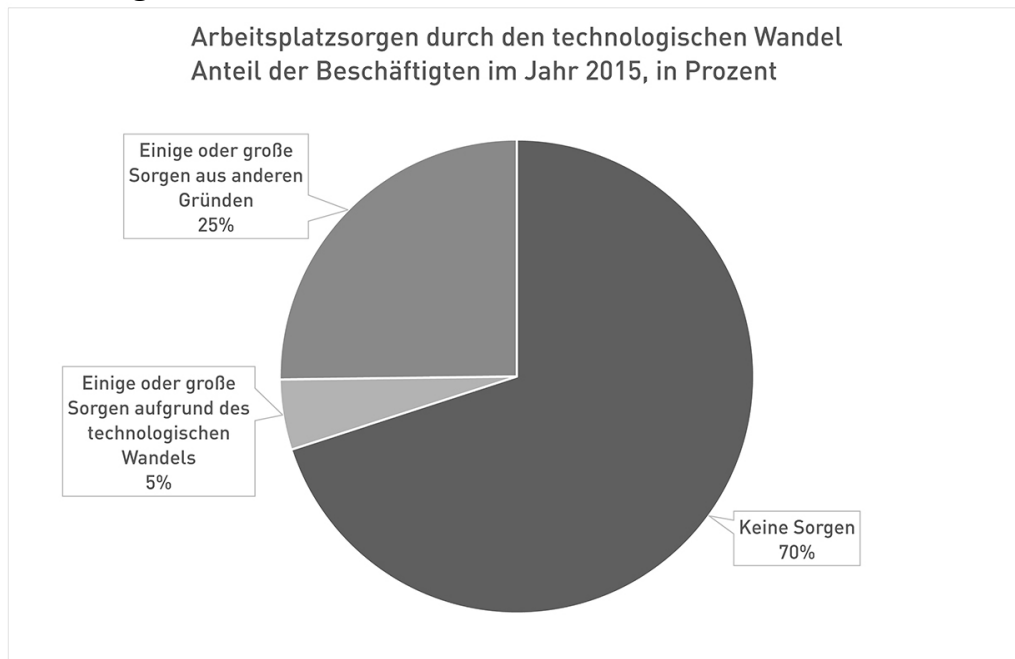


Abbildung 3 Arbeitsplatzsorgen durch den technologischen Wandel (eigene Darstellung; BMAS 2016, Institut der deutschen Wirtschaft Köln)

Abbildungen 4:

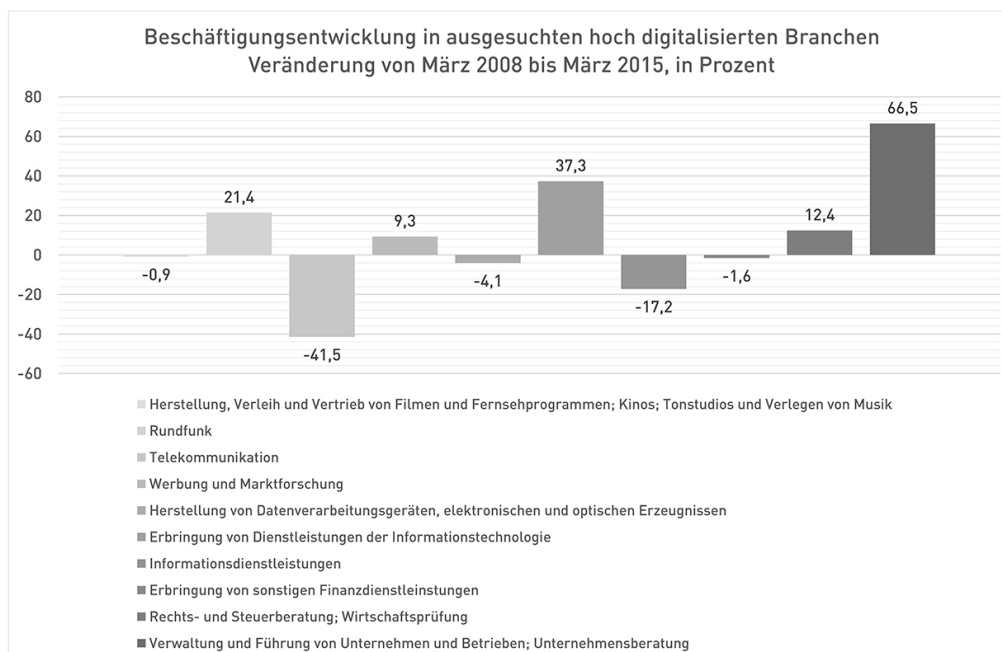


Abbildung 4 Beschäftigungsentwicklung in ausgesuchten hoch digitalisierten Branchen (eigene Darstellung; BMAS 2016b, Institut der deutschen Wirtschaft Köln)

Abbildung 5:

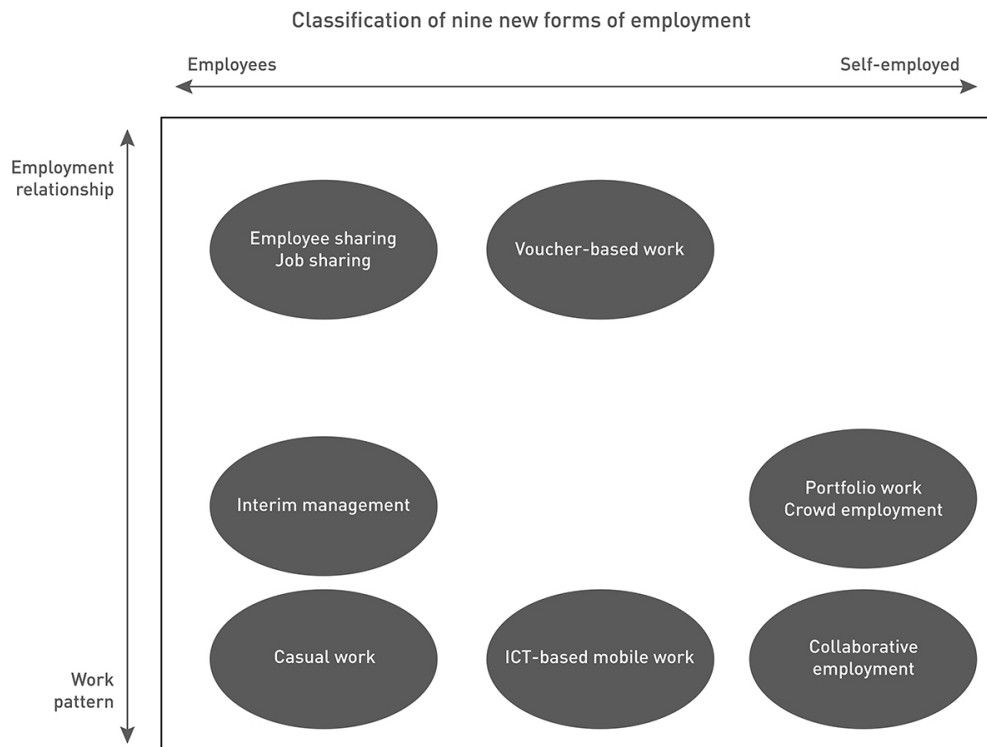


Abbildung 5 Klassifizierung neun neuer Arbeitsformen (eigene Darstellung; Eurofound 2015: 8)

Abbildung 6:



Abbildung 6 Employment status based on self-reported status 2005-2015 in % (eigene Darstellung; Eurofound 2016: 20)

Abbildung 7:

WZ03	Berufsordnung
221 Verlagsgewerbe	163 Buchbinderberufe
222 Druckgewerbe	164 Sonstige Papierverarbeiter
223 Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	171 Schriftsetzer
	172 Druckstockhersteller
643 Fernmeldedienste	173 Buchdrucker (Hochdruck)
721 Hardwareberatung	174 Flach-, Tiefdrucker
722 Softwarehäuser	175 Spezialdrucker, Siebdrucker
723 Datenverarbeitungsdienste	176 Vervielfältiger
724 Datenbanken	177 Druckerhelfer
725 Instandhaltung und Reparatur von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	634 Photolaboranten
	683 Verlagskaufleute, Buchhändler
726 Sonstige mit der Datenverarbeitung verbundene Tätigkeiten	703 Werbefachleute
	821 Publizisten
744 Werbung	823 Bibliothekare, Archivare, Museumsfachleute
921 Film- und Videofilmherstellung, -verleih und -vertrieb; Kinos	831 Musiker
	832 Darstellende Künstler
922 Rundfunkveranstalter, Herstellung von Hör- funk und Fernsehprogrammen	833 Bildende Künstler, Graphiker
	834 Dekorationen-, Schildermaler
923 Erbringung von sonstigen kulturellen und unterhaltenden Leistungen	835 Künstlerische und zugeordnete Berufe
	836 Raum-, Schauwerbegestalter
924 Korrespondenz- und Nachrichtenbüros, selbst- ständige Journalisten und Journalistinnen	837 Photographen
	838 Artisten, Berufssportler, künstl. Hilfsber.

Abbildung 7 Berufsgruppen der Kreativwirtschaft (Bundesagentur für Arbeit, Statistik-Service West, Düsseldorf)

Abbildung 8:

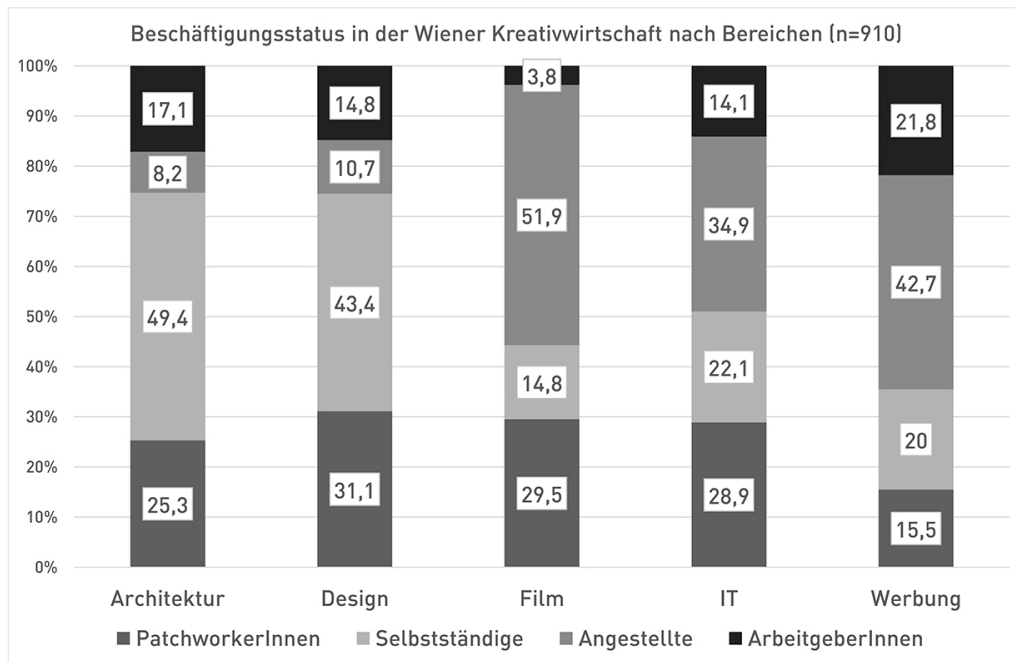


Abbildung 8 Beschäftigungsstatus in der Wiener Kreativwirtschaft nach Bereichen (n=910) (eigene Darstellung; Eichmann/Schiffbänker 2008: 21)

Abbildung 9:



Abbildung 9 Angaben zu Arbeitsbelastung in % (n=910)(eigene Darstellung; Eichmann/Schiffbänker 2008: 24)

12 Anhang A Impuls zur Gruppendiskussion

Ich möchte euch herzlich willkommen heißen und freue mich, dass ihr an dieser Gruppendiskussion teilnehmt. In bekannter Runde möchte ich heute mit euch über Kontrolle am Arbeitsplatz diskutieren. Ich arbeite an einem Forschungsprojekt, das das Potential von Kontrolle in Medienberufen durch Digitalisierung untersucht.

Is Your Company Watching You? Bei der Kontrolle am Arbeitsplatz gibt es die klassische Stempelkarte. Durch die Digitalisierung erreicht Kontrolle jedoch ganz neue Dimensionen: GPS-Daten erstellen Laufprofile, Zeitstempel an Dateien in der Cloud, Stimmanalysen zeigen, wie *gut* es Mitarbeiter_innen geht. Viele Möglichkeiten der Kontrolle. Aber was sagt der Arbeitnehmer selbst?

Mich interessiert, wie Kontrolle am Arbeitsplatz stattfindet, wie ihr damit umgeht und ob ihr Unterschiede in Arbeitsabläufen durch Digitalisierung feststellt. Kurz: Wie empfindet ihr Kontrolle am Arbeitsplatz?

Impuls für Nachfragen

Wie viel Taylor steht in Dir? Jetzt haben wir viel über Kontrolle gesprochen. Was ist dabei besonders, wenn es um kreative Arbeitsprozesse geht. Radio- und Fernsehproduktion ist Handwerk, heißt es immer. Tatsächlich ist das meiste, was heute entsteht, aber industrielle Inhaltsproduktion. Arbeitsabläufe in modernen Medienunternehmen gleichen einem Fließband. Vorn legt jemand eine Idee auf das Fließband, hinten kommt dann nach unzähligen Arbeitsschritten irgendetwas raus.

Werden Arbeitsprozesse so vorgegeben und kontrolliert, dass das journalistische Handwerk seinen Handwerkscharakter verliert?

Hintergrund

Die Runde besteht aus fünf Filmschaffenden und ist eine natürliche Gruppe. Sie kennen sich untereinander und können sich offen und ehrlich austauschen, weil sie a) untereinander befreundet und b) keine direkten Konkurrenten sind.

13 Anhang B Transkript

1	A	Ich möchte Euch ganz herzlich willkommen heißen. Also ich mache meine Magisterarbeit und die
2		Gruppendiskussion ist der empirische Teil meiner Magisterarbeit und da geht es um (2) Mitarbeiter-
3		kontrolle von Filmschaffenden (.) und was sich geändert hat durch Digitalisierung. Es ist so, Kontrolle
4		am Arbeitsplatz ist durch die Digitalisierung es ist so viel möglich geworden, am Arbeitsplatz zu
5		kontrollieren. Es gibt Beispiele in Amerika, da werden Laufdaten-Profile erstellt von Kranken-
6		schwestern: Soundso viel Minuten in Zimmer 1, soundso viel Minuten in Zimmer 2 sind und ähm
7		daran wird Effizienz gemessen, wie sich Leute innerhalb des Krankenhauses bewegen und es wird
8		anhand von Daten erfasst, ausgewertet und daraus werden daran Schlüsse
9	K2	Dass da die [Firma] noch nicht auf die Idee gekommen ist uns was an die Füße zu bappen (Gelächter)
10	A	(3) Mich interessiert, wie bei euch Kontrolle am Arbeitsplatz stattfindet, ob es Unterschiede
11		gibt, die die Digitalisierung möglich gemacht haben und wie es Euch dabei geht?
12	M	Ok, verstanden.
13	A	(2) Ja, also wie findet den Kontrolle bei Euch am Arbeitsplatz statt?
14	M	K1, du weißt bestimmt wie das heißt (.), aber es gibt ja jetzt, ich glaub es heißt Spotify oder so ähnlich?
15	K1	Simplify
16	M	Es heißt so ähnlich irgendwie (.)
17	K1	SIMPLIFY!
18	P	SIMPLIFY!
19	M	Ja <i>Simplify your life</i> genau (.) und da ähm geht's ja darum, dass man sozusagen live alle
20		Daten rübersendet an welcher Szene sind sie gerade, wer hängt, wie wo wann, das Studio
21		kann sehen wie sich im Außendreh alles verhält und das ist dann nicht am Ende des Tages, sondern
22		in real time.
23	P	Aber dazu kommt noch - das war früher schon so also das kenne ich jetzt schon '94 oder so hat das
24		angefangen mit ner elektronischen Klappe, die immer hochgesendet wurde, aus der
25		Studioproduktion zu den Producern (.) was bei <i>Simplify</i> noch viel krasser ist, dass jedes Login (.)
26		wirklich äh zählt und, dass ich jetzt mitbekommen habe bei einer Produktionsfirma, wo ich
27		kürzlich gearbeitet habe, dass Profile erstellt werden, es geht also um viel mehr als um Hängzeiten
28		oder so, sondern es werden Profile von Regisseuren erstellt: Wie lange probt ein Regisseur?
29		Wie viel Anteil dreht ein Regisseur? Wie viel Pick-Ups macht ein Regisseur ? (.) und es gibt ein ganz
30		(.) exquisites Regie-Profil, das aus Simplify erstellt wird.
31	K1	Aber wer macht das den? Wer gibt das den ein?
32	P	Das ist die elektronische Klappe
33	K2	Die Continuity äh (.) ja also ich hab damit noch nie gearbeitet
34	M	Ja die Continuity, genau.
35	K1	jajaja (Gelächter)
36	K2	Gott sei Dank! (Gelächter)
37	M	Und die gibt das ein und dann und dann äh und dann kann sie es auch ein bisschen später
38		eingeben und Dinges (.) Ich hab noch nicht gesehen äh, dass ein Profil (.) oder nicht
39		erlebt, aber vielleicht hab ich das auch nicht mitbekommen, weil ich nicht an der
40		Schnittstelle bin, aber ob so ein Profil da ma' benutzt wurde und zu einer Entscheidung
41		geführt hat
42	P	Ja! In der in der äh in der Produktion, in der ich war auf jeden Fall äh, weil daraus äh Korrelationen
43		abgeleitet werden, die dazu führen, ob das Studie effizient ausgelastet wird bei welchem Regisseur
44		ja oder nein, ganz klar!
45	M	Ok (.) ich hab nur Feedbacks gehört gehabt, bei [Soap-Name] zum Beispiel, wo mir das Team sagte
46		ähhh 'der, der und der Regisseur, wir hängen immer' und dings, ich weiß aber, dass die da dauer-
47		beschäftigt sind so; es ist sicherlich eine von <u>vielen</u> Aspekten eine Regie zu beurteilen, das kann
48		schon sein.
49	P	Ja und dann darfst du auch nicht vergessen, da arbeiten ja auch verschiedene Abteilungen
50		aneinander ne; das ist ja jetzt zum Beispiel so, ich war ja jetzt in einer Kölner Firma und äh die
51		Daten wurden ausgewertet in Potsdam und das sind ja zwei verschiedene Abteilungen, d.h. du hast
52		ja immer noch einen Producer dazwischengeschaltet, der sagt: 'Lasst mir meinen Mann in Ruhe,
53		ich finde den super, ich will, dass der hier dreht'; das hat aber nichts damit zu tun, dass nicht grund-
54		sätzlich im Hintergrund Effizienzmaschinen - vermeintliche Effizienzmaschinen - arbeiten, die sagen

55		ihr könnt insgesamt mehr Pensum schaffen', weißt du, es geht jetzt nicht nur darum den ein
56		Regisseur abzuschließen und einen anderen einzustellen, sondern, dass man generell sagt: Was
57		sind Studioauslastungen und was ist zu schaffen. Und das war in Köln äh gravierend.
58	M	hmmm
59	P	Dass denen wirklich vorgerechnet wurde, aus dieser Abteilung, das hat der Producer nicht mehr
60		geschafft abzuwenden, wie viel effizient gedreht werden müsste, weil es rein rechnerisch geht. Punkt.
61	A	Guckt da irgendjemand auf Qualität?
62	P	Nein.
63	A	Was rauskommt?
64	P	Nein.
65	M	Aber was ein positiver Aspekt war, dass man zum Beispiel - hab ich den Eindruck - seit dem sehr viel
66		genauer durchleuchten kann 'Wo verlieren wir Zeit im Drehprozess?' also sei es Kostümwechsel,
67		wann erscheinen die Darsteller am Set (.), dass man noch mehr drauf achtet sowas zu vermeiden.
68		Auch schon von der Disposition her.
69	K1	Also du meinst der Schuldigen ist sofort ausgemacht?
70	M	joa (.) man kann besser drauf zeigen, um nicht zu sagen: 'Ups, wir hängen', zu sagen: 'Wir haben uns
71		an dem Tag schon so und so viele Sachen uns schon vorher falsch organisiert.
72	K1	Ok, aber wie ist das den bevor es <i>Simplify</i> gab also steht das nicht auch in den Tagesberichten?
73	P	Ja.
74	K1	Genauso drin?
75	P	Ja. Ich kann nur sagen, vor 27 Jahren gab es halt noch gar keine elektronischen Klappen oder so und
76		da war das alles der Tagesbericht und der Producer wusste nur Bescheid durch die Fahrer, die hin
77		und her fahren, durch Aufnahmeleiter, die ihr Büro verlassen haben 'Erster Aufnahmeleiter' und ans
78		Set gefahren sind und das war auch ganz klar, dass man 2 oder 3 Mal ans Set fährt am Tag, wenn
79		es einigermaßen nah ist, dass teilweise erst um 17 Uhr aufgefallen ist, dass der Regisseur beim
80		2. Bild ist und eigentlich sechs Stunden hängt, also das gab es durchaus je nachdem wo der Drehort
81		war ne (.) und es gab es aber alles in den Tagesberichten und ich kann nur sagen, dass damals
82		ähm ist zwar nicht minutiös (.) abgehalten worden, aber es gab <u>sofort</u> Konsequenzen, die ich heute
83		nicht unbedingt sehe (.)
84	M	hmmm
85	P	Also die elektronische Klappe, die zeigt schon <u>sehr</u> lange an, dass die Kostümwechsel schwachsinnig
86		disponiert sind, aber es ist nie was dran geändert worden (Gelächter)
87	M	jajaja
88	P	Oder, dass manchmal auch Kostümbildner einfach nicht schnell genug sind und es ist trotzdem
89		nichts dran geändert worden ne (.) das ist eine ganz <u>andere</u> Form von Effizienz, die heute stattfindet.
90	M	Ich glaube ein andere Aspekt der Digitalisierung ist aber auch dieses Mobiltelefon, was ne ständige
91		Rückmeldung zur Produktion ermöglicht, egal wo man dreht, in welcher Situation an welcher
92		Location (.) Es werden dadurch Entscheidungswege immer nach außen verlagert, also sehr oft, dass
93		man nicht sagt vor Ort 'ok wir treffen Entscheidungen', sondern dass man sich erst <u>rückversichert</u>
94		oder es wird im Hintergrund noch mal abgefragt 'ist das ok, wenn der Regisseur jetzt das und das
95		macht?' ähm (.) was früher nur ging, wenn man der Produktionsleiter vor Ort war also selber am Set
96		erschienen ist
97	K1	Oder der Producer.
98	M	ne (.) also ich glaube, dass dadurch, durch dieses Mobiltelefon, was überall verfügbar ist ähm, wird
99		noch weniger Verantwortung (.) wie soll man sagen?! (.) übernommen.
100	P	jaja, genau das meine ich, lustiger weise wird auf der einen Seite <u>viel</u> krasser kontrolliert, es wird
101		auch korreliert und es <u>werden</u> Entscheidungen getroffen, die aber <u>ausgelagert</u> werden und es
102		werden Entscheidungen getroffen die irgendwie auf einer ganz anderen Ebene relevant sind und am
103		Set selber hab ich das Gefühl spielt das alles überhaupt keine Rolle mehr, also ich hab überhaupt
104		keine qualifizierten Mitarbeiter mehr, ich hab keine gute Organisation also früher hatte man ne Dispo
105		und dann stand die, heute muss man da noch mal 48 Mal drüber telefonieren, ob die jetzt wirklich
106		steht; also es passieren wahnsinnig viele Fehler, weil jeder denkt 'er macht das hier noch mal rasch
107		am Telefon'. Also das ich eine ganz strange Entwicklung.
108	M	Aber ist das nicht genau die Folgen, man muss nicht mehr so hoch qualifizierte Mitarbeiter einstellen,
109		weil die sagen 'wir können es ja eh kontrollieren und überblicken'?
110	P	Ja vielleicht ist es das, das was ich festgestellt habe, dass die Sets immer effizienter <u>durchleuchtet</u>
111		werden - finde ich - ist die Effizienz am Set nicht gestiegen - also oft ganz im Gegenteil.

112	M2	Joa, aber die Qualität nimmt doch durch Technik auch ab; also das Handwerk, also ich mein'
113		früher musstest du alles messen, also heute kann fast jeder alles mochen, also es ist nicht mehr so
114		(.) handwerklich auch
115	P	Das stimmt. Wir machen das heute 'geht in die Post, geht in die Post' dafür wäre man früher für
116		erschossen, wenn du gesagt hat 'oach ... das macht die Post'. Das stimmt.
117	M2	Joa oder auch (2) es kommt mir jetzt gar kein Beispiel, aber tausend Sachen (Gelächter)
118	P	Ja, aber das stimmt ne?! Das gilt für Kamera, Ton eigentlich alles ne?
119	A	Was?
120	P	Dass die Technik ein Stück Qualität übernommen hat
121	K1	ja und die Ausführung des Berufs erleichtert
122	P	Ja
123	K1	Oder?
124	M2	Joa, ich weiß nicht, man muss vielleicht einfach nicht mehr so gut sein, weil <u>immer</u> grad Fehler
125		angezeigt werden, vorher hast du vielleicht (2). Es fängt ja mit dem Regiemonitor an vorher, früher,
126		ganz früher - hat der Regisseur vertraut was der Kameramann macht oder ne Ahnung für das Bild ge-
127		habt in dem er daneben steht, dann hat er nen Monitor und nun Hunz und Punz kann ins Bild
128		schauen und so
129	P	Das stimmt
130	M2	Wenn es der erste nicht sieht dann sieht vielleicht der Hundertste das Mikrofon im Bild oder (.)
131	P	Ja das stimmt
132	K1	hm.
133	M2	Oder auch Bildfehler. Wer hat die früher gesehen? Drei Tage später beim Entwickeln heute kann'n
134		Kostümmädl reinschreien
135	K1	Ja.
136	M2	weiß der Teufel was.
137	P	Ja ich weiß noch '94/95 waren gar keine Monitore am Set und das ging dann so los '96/97, aber die
138		Monitore waren so schlecht (Gelächter) ne, da hast du kaum die Umriss gesehen da war jetzt gar
139		nicht daran zu denken, dass jemand mit einer Schärfe mitlabbert oder ähh du konntest da auch kein
140		Licht ablesen an den Monitoren ne
141	M	Es durfte auch früher nicht jeder in den Monitor gucken (.)
142	M2	ja.
143	K1	ja
144	K2	ja
145	P	Stimmt.
146	M	Und heute kannst du eine Kostümpraktikantin dahin stellen und es ist äh (2) es wird dann durch
147		viele Hände geguckt und selbst <u>oben in den Etagen</u> guckt man ja mit! Gleichzeitig in den Monitor.
148	P	Ja
149	M	Im Studio, in den Producer-Büros, in den Abteilungen. Es wird ja überall mitreingeguckt dann kommt
150		der Anruf von der Kostümbildnerin 'ah wir haben da doch nen Fehler sehe ich gerade bei mir im
151		Büro auf dem Monitor. Es wird schon sehr allgemein dadurch (.) unspezifisch.
152	P	ja das stimmt M2, das stimmt.
153	K1	K2, hast du noch ohne Monitor gearbeitet als Conti?
154	K2	ne
155	K1	Aber du?
156	P	Jaja.
157	K2	Ja es kam dann schon mal vor, dass ich später wo war, wo es mal keinen gab, aber eigentlich ist
158		es Standard, dass es einen gibt.
159	P	Ja oder ich weiß noch früher - also angefangen habe ich auch als Continuity - dass man viel (.) also,
160		dass man tatsächlich die Dinge mitschreiben musste oder man musst sich diese diese Polaroid-Fotos
161		machen, wenn man Anschlüsse hatte über mehrere Tage, Polaroid-Fotos haben aber eine
162		entsetzliche Qualität, d.h. dann konnte das eine Blau aussehen und das andere Grün (.) aber
163	K2	Das ist mit den Digitalkameras jetzt noch genauso (Gelächter)
164	P	Genauso? Weil daran kann ich mich noch erinnern, dass der blaue Blazer 'Welcher blaue Blazer?'
165		der graue?' (Gelächter) ne? Ansonsten musste das alles protokolliert werden.
166	M	Aber ich hab auch Drehs erlebt, wo es noch Zeit gekostet hat, wenn es keine Ausspielung gab und
167		sich der Regisseur mit dem Kameramann hingesetzt hat nach der Einstellung und gesagt hat: 'Was
168		hast'n da gehabt? Hast du das auch gekriegt? Wie war das für dich?' Also das hat effektiv auch Zeit
169		gekostet am Set. Ne. Das war auch ähm (2) was soll man sagen (.) Das ist ein Gewinn heute finde ich,

170		dass man schnell über das Selbe redet und nicht viel übersetzen muss ins Verbale halt
171	A	Ist man da jetzt effizienter?
172	P	Ja. Also es gibt keine einzige Produktion, wo man heute nicht deutliche mehr dreht als früher oder?
173	M	Ja. Und ich glaub auch in allen Genres.
174	K2	Ja.
175	K1	Hm!
176	M2	Joa, ich glaub es ist auch die Technik bring mit, dass du Verantwortung abgeben kannst. Ich mein',
177		das geht doch durch so viele Hände. Schlussendlich muss zwar jemand gerade stehen, aber es sehen's
178		ja tausend Leute und da kann man sagen 'ja es hab'n alle nicht gesehen'. Es ist nicht mehr quasi <u>ein</u>
179		Schuldiger, also
180	K1	Hm.
181	M	Hm.
182	M2	Oder wie, wenn du (.) ich mein jetzt mit dem uFinder, früher wusste nur der Kameramann, was er für
183		Müll macht, heute machst du ein Foto schickst es alle rum und jeder sieht's (.) oder
184	A	Was ist uFinder?
185	M	Es war sogar <i>verboten</i> durch die Kamera zu gucken.
186	P	Ja. Jaja ich weiß, als Continuity musste man sich immer gut stellen mit dem Kameramann damit man
187		durchgucken darf. Wenn die schlecht drauf waren haben die gesagt: 'ne.' Und dann musstest
188		du als Continuity immer Brennweiten tippen.
189	K1	Oder als Regieassistent wusste man nicht, wo man die Komparsen langschicken soll; dann laufen
190		die Komparsen immer irgendwo rum und sind gar nicht mehr im Bild (Gelächter)
191	M	Aber die Konsequenz ich denke, dass wir uns glaub ich einig sind, es wird dadurch <u>schneller</u> gedreht.
192	K2	Ja.
193	P	Ja.
194	M	Es ist effizienter geworden dadurch.
195	M2	Aber, wird dadurch nicht mehr Schrott gedreht? Also früher hast du drei Takes gemacht heute
196		machst du 15, du drehst mehr, aber nicht wirklich mehr; du machst hundert Mal mehr Takes,
197		weil es auch weniger kostet, also (.) man dreht schon (.) also die Kamera stellt man auch nicht mehr
198		so viel ab, ich finde es wird einfach sinnlos viel mehr gedreht. Oder wir probieren das noch schnell
199		obwohl es da nicht stand oder so ein Scheiß.
200	P	Ich glaub, das kann man so und so interpretieren ne also ähm dadurch, dass es nichts kostet wird
201		natürlich unendlich viel Material durchgeballert, aber ich kann mich noch erinnern als Continuity,
202		da hat sich der ein oder andere Regisseur in den Arsch gebissen, dass er die Probe nicht mit-
203		gedreht hat, dass er das nicht gedreht hat, weil er letztendlich <u>dis</u> nicht bekommen hat, was er in
204		der Probe schon gesehen hat und heute kann man das dann halt noch zwölf Mal drehen.
205	M2	Ja.
206	M	Ich hab aber auch damals erlebt äh äh äh das die drei Mal gedreht haben, sagen 'Ja, jetzt haben wir
207		eine Gute und jetzt drehen wir <u>noch</u> eine zur Sicherheit'. Dass man da sich derart nicht sicher war,
208		dass man sagt 'drehn wa noch ma' obwohl wir alles habn, aber' und dann hat man auch wieder verloren
209		an der Stelle (.) also, weil man es nicht sicher sagen konnte, ob nicht doch 'n Fussel auf dem Film ist.
210	P	Also was auf jeden Fall passiert ist, es ist deutlich weniger Druck am Set, finde ich.
211	K1	Hm. Hatten wir das nicht mal mit dem falsch eingelegten Film? Was keiner gemerkt hat.
212	M2	Scheiße.
213	P	Also, das was M2 gesagt hat, dass die Verantwortung heute auf viel mehr (2) Schultern geht, dass
214		man halt auch sofort ein Bild sieht. Ich weiß gar nicht, ob man ein Bild sehen würde, wenn die
215		Kamera nicht läuft?
216	K1	Das gab's doch mal, das gab's doch mal bei (2) [Soap-Name] (.), dass
217	K2	Kamera nicht gelaufen?
218	K1	Wo die die Matzen nicht gelaufen sind oder die (2) es gab doch mal was, da ist was nicht gelaufen
219		und <u>niemand</u> hat's gesehen oder nee (.) die Klappe war die ganze Zeit im Bild beim Drehe'n.
220	P	Wir hatten schon auch bei der Matz oder?! Da hast du aber nicht Sendeband gesehen; bei den Matzen
221		haben wir danach immer Sendeband kontrolliert, weil ich glaube du hast den Vorschaumonitor
222		gesehen und dann musste immer noch das Sendeband abgefahren werden (.) stimmt doch M oder?
223		Damals in mittleren 90er, ganz normal bei den Matzen, da hat man noch Sendeband gesehen oder?
224	M	Das weiß ich nicht so genau.
225	K1	Ne.
226	P	Also wir mussten immer wieder zurückspulen (.) das war ne krasse Zeit, da hast du alles immer

227		zwei Mal gemacht. Du hast dann jeden Take in voller Länge noch mal kontrolliert, is auch witzig ne?!
228		Eigentlich war das noch <u>viel</u> langsamer, ne? Wir mussten danach das Sendeband kontrollieren und
229		dann gab es den berühmten "Spratzer".
230	K1	Ja.
231	P	Und da meine ich ist es passiert, dass die Kamera nicht läuft. Also auf Film ist das passiert. Wir haben
232		Rock-Konzerte gedreht, wir haben 'ne ganz teure Produktion gedreht mit ähm mit der Band hier von
233		Quentin Tarantino - unendlich viel Druck (.) am Set und ähm und die haben die Steady-Cam falschrum
234		eingeladen und niemand hat das gemerkt ne, weil das so laut war und das kam dann wie du
235		sagst, drei Tage später auf dem Kopierer 'Kamera 1 ist nix, Kamera 3 ist nix' ne, die hatten auch 'n
236		Belichtungsfehler, sowas ich seltener geworden oder?!
237	K1	Ja, dass es so Total-Ausfälle gibt. Ich glaub ,es passiert schon mal, dass die Kamera nicht läuft im Take
238	M2	Aber ganz selten vielleicht echten Datenfehler. Wir hatten auch mal ne Karte, die war dann einfach
239		futsch.
240	P	Uhh doch! Dann gibt's das doch noch.
241	M	Es kommt schon vor, dass mal was falsch formatiert war. Das kommt schon vor, aber es war früher
242		öfter. Oder auch 'ne belichtete Rolle Film mal anzugucken 'oh hi!' (Gelächter)
243	P	Ja, eben. Ich hab schon das Gefühl, dass diese Hooch-Brisanz am Set, das die nicht mehr da ist.
244		Aber damals z.B. der Kameramann, den musste der Beleuchter schützen, weil der Regisseur hätte
245		den getötet. Du hattest <u>eine</u> Chance, es war halt <u>unfassbar</u> teuer, da sind sechs Kameras gelaufen
246		mit 35mm-Material und zwei Kameras waren wuppe, Bildmaterial falschrum eingeladen, der Dolly -
247		also zwei echt wichtige Kameras - hatte eine komplette Schramme durch die Negative ne und das war
248		sofort also da sind so dermaßen die Fetzen geflogen da war Drehstand, weil der Regisseur sich
249		geweigert hat mit dem Kameramann zu arbeiten, der war extrem berühmt, die hätten sich am Set
250		da fast duelliert. Sowas hab ich heute nicht mehr erlebt, dass es sowas gibt.
251	M	Gerade bei so aufwendigen Einstellungen mit vielen Crash-Cams, da kannst du natürlich jetzt <u>viel</u>
252		auffangen. Die Wand vollhängen mit elektronischen Kameras, man dreht Plates mit 16 Kameras und
253		hat Hintergründe in 16 Richtungen. Das ist heute viel einfacher, weil da ist 'ne Speicherkarte drin und
254		fertig, da musste früher Film eingelegt werden also das ist schon ein riesen Vorteil, was man da
255		leicht bewerkstelligen kann.
256	P	Und und der Preis macht auch echt die Sache, ich weiß noch früher - Stunts waren eine ganz große
257		Nummer, da hast du die Nacht vorher nicht geschlafen und das war ganz spannend, die Kameras, die
258		musste eingegraben werden, der Wagen flog da rüber, heute sagt du 'zwölf GoPros hier, zur Not
259		verwursten wir das Material in irgendeiner Post' (.) das hat heute einen anderen Stellenwert.
260	M	Bei [Serie] hatten die Crash-Cams die Größe von 'nem Drittel Schuhkarton. Das ist dann auf
261		einem <u>sehr</u> hohen Niveau will ich damit sagen.
262	P	Das hat aber alles nix mit Kontrolle zu tun.
263	M2	Doch schau, du kannst sagen: Technik macht alles einfacher aber schlussendlich gibt sie <u>dem</u>
264		<u>Verantwortlichen</u> mehr Kontrolle, weil <u>die</u> können jetzt viel mehr sehen und kontrollieren, was sie
265		vorher nicht konnten
266	K2	Zeitnahe, direkter ne ...
267	K1	Hm.
268	M2	...genau! Dem Arbeitervolk <u>hilft</u> Technik bei der Arbeit (.) täglich und, aber <u>die im Büro</u> sehen dafür
269		auch alles. Vorher hatten sie <u>keine</u> Kontrolle, mussten sich verlassen und heute haben sie
270		über <u>alles</u> Kontrolle. Selbst über 'n Grading oder n' Mill n' Lut, <u>die</u> sehen ja jetzt alles. Und ich glaub'
271		für <u>die</u> ist das halt einfach gewaltiger geworden, für uns hilft's bei der Arbeit und für <u>die</u> , <u>die</u> haben
272		die Kontrolle, weil die alles (3)
273	K1	Aber <u>die</u> haben oft keine Ahnung, was sie mit der Kontrolle machen sollen.
274	M2	Ne. Ne, haben sie nicht!
275	K1	Ne 'Dreh mal 'n bisschen mehr Kontrast rein, dann ist alles besser' hm ... (Gelächter)
276	M2	Also eigentlich, ja, kann man sagen müsste man drehen noch wie früher, eigentlich dürfte es keine
277		Lut (.) du müsstest das Bild so rausgeben, wie du es willst, sonst hast du am Schluss ein total anderes
278		Bild (.) also
279	K1	Hm.
280	M2	quasi
281	P	Hat das 'ne Konsequenz für dich als Kameramann, dass du mehr kontrolliert wirst?
282	M2	Joa, ich weiß nicht (.) i war jetz' schon von Anfang an kontrolliert gewesen. Es reden einfach alle
283		mehr rein oder (.) oder (.)
284	P	Also für mich als Regisseur hat das auf jeden Fall 'ne Konsequenz, das dadurch, dass immer alles

285		wohin gesendet wird, das die Leute sehr <u>früh</u> kommen, keinen Schnitt sehen und sagen 'jaa aber mach'
286		ma' mehr so oder mach' mehr so. Das hat mir jetzt nicht gefallen. Die war so hysterisch. Die hat sich
287		da so komisch die Lippen gelect, das finde ich ganz komisch, das soll die nicht machen' also ich hab
288		das gemerkt als Regisseurin.
289	A	Kann man dann eigentlich sein Handwerk ausüben, wenn einem die ganze Zeit jemand reinspricht?
290	P	Also ich würde schon sagen, dass sich das verändert hat.
291	M	Ich würde sagen, dass hat mit Handwerk weniger zu tun. Das Handwerk kannst du schon ausüben,
292		nur ob du deine kreative (.) Interpretation durchsetzen kannst ist dann halt dann (.) ich meine auf
293		der anderen Seite kann es auch Vertrauen schaffen, das die Verantwortlichen schneller sehen wo es
294		hingehet und dadurch sagen 'ok, lassen wir laufen, wir sehen ja, die liefern die ganze Zeit'.
295		Früher hat man länger die Katze im Sack gekauft. Man könnte ja überlegen, ob seit der Digitalisierung
296		kreativere Filme entwickelt worden sind?
297	P	Ja, aber ich glaube, sehr häufig ist es (.) klar, das ist schön gesagt 'die Katze im Sack gekauft', aber ich
298		hab das Gefühl am Set viel mehr ich stehe am Grabbeltisch vom <i>Kik</i> oder an irgend 'ner Wursttheke,
299		das tatsächlich <u>jeder</u> irgendwie rumlabbern kann, was ihm irgendwie besser gefällt und was er jetzt
300		eigentlich findet wie es sein sollte und das Große und Ganze hat ja gar keine mehr wirklich im Kopf.
301		Also außer mir, aber jeder redet rein und ich bin ja insofern weisungsgebunden, dass ich das
302		alles mitdenken muss.
303	K1	Am Set jetzt?
304	P	Ja.
305	K1	Ja. Und Filme drehen ist ja keine Demokratie. (Gelächter)
306	M2	Und es ist schon wirklich so, jeder redet rein also eben die beide Monitoren, wenn ich da sitze und
307		ma' zuschaut - ich komm jetzt wieder auf die Kostümmädls - dann sitzen die da zu zweit und labbern
308		und schauen (.) die labbern irgendso 'n Blödsinn als ob sie Kamera machen; es ist Wahnsinn oder?
309	A	Hat man da Angst um seinen Job, wenn jetzt alle reinreden können, dass man nicht mehr effizient ist,
310		weil so viele Daten gesammelt werden, weil man offensichtlich so viele Fehler macht?
311	K1	Nein.
312		Nein, ich glaube den Job bekommst du schon selbst nicht, weil du unbedingt die Beste bist, sondern
313		halt du musst (.) die Leute müssen dich mögen. Oder wenn z.B. ein Regisseur gut ist oder ich mein'
314		schau: Arschloch-Regisseure kriegen ja auch Jobs, nicht weil sie das liefern, was sie müssen, sondern
315		weil die halt gefragt sind (2) ich weiß gerade nicht auf was ich hinauswollte (.) aber
316	K1	Naja, man kriegt die Jobs oft, weil du mit den richtigen Leuten Kumpel bist oder einen trinken gehst.
317	M	weil de nett bist
318	P	Aber war das jemals anders?
319	K1	Ne aber daran hat jetzt die Digitalisierung auch nichts geändert (Gelächter)
320	M2	ne (.) also es gibt jetzt schneller Produkte oder der Wandel ist schneller es gibt halt mehr Leute, die
321		was machen weil du es (.) früher musstest du es halt wirklich lernen. Weißt, du bist durch die ver-
322		schiedenen Gänge gegangen, musstest dich hocharbeiten. Heute kann jeder eine Kamera oder (.) du
323		bist schneller dabei heute - also nicht jetzt oben - aber du kommst schneller rein (.) hm
324	K1	Weil alles auch viel <u>billiger</u> geworden ist.
325	M2	Jaa und jeder kann auch irgendwie mit dem Handy auch so.
326	P	Also ich hab schon das Gefühl öm (.), dass sich der Job verändert hat, weil (.) es gibt andere
327		dynamische Prozesse am Set - also eben - ich mache etwas, was dem Producer nicht gefällt und dann
328		steht der Producer unten und das bekommt ja jeder mit. Oder aber ich habe eine sehr unsichere
329		Schauspielerin, die dann sofort zu ihrer Maskenbildnerin rennt und fragt 'war das gut, was ich da
330		gespielt hab'?' ne? Wo ich dann denke, das muss ich viel mehr mitkriegen, das gibt eine ganz andere
331		Set-Dynamik, dafür muss ich ganz andere Antennen entwickeln gegen dieses (2) gegen dieses (.)
332		<u>Öffentliche</u> eigentlich an(.)arbeiten, weil das kann überhaupt keiner (.), weil was alle immer
333		vergessen: diese Einzelteile kann überhaupt niemand beurteilen (2) oder?
334	A	Welche Einzelteile?
335	M	Die einzelnen Schnitte. Die einzelnen Sequenzen
336	P	Ein Film besteht ja aus Schnitten. Und die Schnitte passieren im Kopf des Regisseurs - also schon
337		<u>immer</u> (.) - damals und auch heute. Das vergessen aber alle.
338	M	Vielleicht ist damit auch 'n bisschen Magie mit verloren gegangen. Ich weiß mir haben damals als
339		Schauspieler Regisseure verboten mich in die Rushes reinzusetzen also ins Muster sehen, weil die
340		sagen 'das wird dein Spiel verändern und vielleicht wollen wir gerade in so ne Richtung gehen, die
341		du gar nicht siehst in dir'

342	P	Die Zeit kenn' ich auch noch, dass Schauspieler nicht in den Schneiderraum durften, Schauspieler
343		sich auch gar nicht sehen wollten. Ich arbeite heute auch anders. Ich arbeite mit Schauspielern am
344		Bild, weil es schneller geht ansonsten muss man erst eine Sprache entwickeln, Adjektive zusammen
345		finden und am Bild kann man es sehen, aber das ist tatsächlich ein Ritt auf der Rasierklinge - genau
346		wie M gesagt hat - die Schauspielerin denkt jetzt sie hat 'nen dicken Arsch und wird sich immer
347		anders zur Kamera drehen. Und ich krieg nicht mehr das normale Spiel. Weil auf einmal immer
348		irgendwas passiert und das ist wirklich (.) ne weil sie ja, sie sieht auch ihren Teil des Bildes aber sieht
349		halt auch nicht das Ganze.
350	M	Genau.
351	P	Und das hat sich tatsächlich <u>sehr</u> verändert. Ein Film ist nicht die Summe aus diesen einzelnen Teilen,
352		sondern diese ganze Magie, die ganze Vision passiert durch den Schneiderraum.
353	M	Kann es sein, dass es früher mehr Vertrauen bedurfte?
354	M2	Auf alle Fälle.
355	P	100 pro
356	M2	Der Regisseur hat doch immer dem Kameramann vertraut (.) <u>Immer!</u>
357	M	Der Produzent dem Team und so. Schauspieler dem Regisseur und so.
358	K1	Ja.
359	M2	100 pro
360	K1	Man konnte früher ja nicht mehr nachgucken (.) Wenn man jetzt Anschlussfehler diskutiert, dann
361		sagt man einfach 'gut, lass uns nachgucken' und früher musste man halt dann
362	M	... 'drehen wir noch mal'
363	K1	Ja oder man hat halt dem Continuity geglaubt.
364	P	Da hab ich auch ne Geschichte zu, mit K1 damals für meine Verhältnisse 'ne sehr druckreife, sehr
365		schnelle Serie, damals wurde ja noch ganz akkurat gedreht, ich hab einen Achsensprung angesagt
366		und der Kameramann ist aus der Hose gehüpft und gesagt ich wäre falsch, das war dann damals
367		wirklich, das war kein Nachgucken, sondern du musstest gucken: Was machst'n jetzt?! Und dann bin
368		ich halt hingegangen und hab gesagt: 'Das ist nicht schneidbar.' Weil früher wurden Achsensprünge
369		nicht geschnitten (.) und da wurden auch keine Bilder geflippt oder so und dann stehste da, ich war
370		halt 20 und ein ganz hoch dekorierter Kameramann mit Ende 50 schreit mich da an, das meine ich
371		ist mir egal, es geht nicht, man kann das nicht schneiden' und er meinte 'Ok, ich baue um und
372		wir drehen <u>nochmal</u> und wir werden sehen, wir wetten um einen Champagner - um eine
373		ganze Kiste Champagner, weil du bist <u>falsch</u> . Als Mensch musstest du halt teilweise ganz anders
374		kämpfen am Set.
375	M	Das hat der Produzent auch von dir <u>verlangt</u> .
376	P	Ja. Ja, das war (.) tatsächlich ein anderer Menschentyp am Set. Für mich ging's da um alles oder nichts.
377		Ich hätte mein Gesicht verloren, die ganze restliche Produktion wäre ich 'n Idiot gewesen
378	M	Jetzt lass uns vom Haken, wer hat den Champagner bezahlt? (Gelächter)
379	P	<u>Er</u> . Ich hatte gewonnen. (Gelächter) (2) ne ,es ist tatsächlich so, da war ein ganz anderer Druck in
380		der Kiste. Eben, weil der Kameramann und Regie waren königlich
381	M2	Vielleicht kann man da auch sagen, dass durch die technische Kontrolle Regie und Kamera lernen
382		muss abzugeben. Weil die waren früher quasi unantastbar, niemand hat gesehen quasi, was die
383		mochen oder wie sie's mochen - das war einfach so - die anderen mochen mehr oder weniger noch
384		den gleichen Job die sind aber nicht mehr unbestritten (.) also du siehst - alle sehen alles und können
385		sich auch ein Urteil erlauben.
386	A	Wie geht es den dann einer Continuity, wenn eh alle schon Alles sehen?
387		<i>M muss die Gruppendiskussion spontan verlassen, um seine Tochter abzuholen</i>
388	A	Nochmal, wenn alle Alles sehen, was macht dann eine Continuity?
389	K2	(2) hm ihren Job (Gelächter) (2) Also ich glaube nicht, dass ich etwas anderes mache nur, weil andere
390		es auch sehen könnten, aber was glaube ich äh ganz richtig ist, ist eben, dass dieser Druck weg ist.
391		Ich hab witziger Weise u.a. auch von P gelernt und ich glaube ich wurde auch von dir noch mal auf
392		was anderes vorbereitet, was mich dann - als ich frei gearbeitet habe - erwartet hat. Ich war auf viel
393		schlimmeres' - in Anführungszeichen - eben aber auf diesen Druck (.) P hat mir solche Geschichten
394		erzählt also hab dann auch gedacht 'ok, darauf muss ich mich halt einstellen' und natürlich hast du
395		hier und da mal eine Achsendiskussion aber eben entweder guckst du dann <u>direkt</u> nach (2) ich muss
396		dann nicht mehr entstehen für irgendetwas (2) oder ich muss keine Angst haben, dass wegen mir
397		es einen Nachdreh gibt und ich danach keinen Job mehr finde weil ich eine schlechte Continuity bin
398	P	Sowas gab's früher. Früher gab's das, wenn du was verbockt hast, haben <u>die</u> dafür gesorgt, dass du
399		monatelang keinen Job kriegst ne und das, was K2 sagt stimmt absolut (.) wir haben doch mal ein

400		Schnitt- und Continuity-Seminar gemacht in Berlin
401	K1	Hm.
402	P	Und da haben die Kinder dann gesagt - da bekommt man ja dann auch so Noten, das wir ja auch
403		alles digital erfasst
404	K1	Stimmt! Die haben uns danach <u>bewertet</u> .
405	P	Genau. Und tatsächlich genau wie K2 sagt, die haben gesagt wie spannend das ist, was wir erzählt
406		haben, aber dass das nicht mehr die Realität ist, d.h. ich, in meiner Karriere - jetzt nach 27 Jahren
407		bin ich überhaupt nicht mehr relevant (.) für den Nachwuchs heute, weil es ist heute alles anders.
408	K2	Aber wiederum kann ich - konnte ich eigentlich immer bei vielen Regisseuren damit <u>punkten</u> , dass
409		ich es zumindest <u>theoretisch</u> weiß und das ich diese <u>Hierarchie</u> , wie wir es hatten, verstehe. Ich hab
410		von Continuities gehört, die ihren Job gerade angefangen haben und gesagt haben 'ich brauch die
411		noch mal' und der Regisseur so 'wie bitte, <u>du</u> brauchst den noch mal?!' (Gelächter) sowas irgendwie
412		halt und das ich durch sowas glaube, dass ich dieses Wissen haben, wie es mal war, dass man das
413		trotzdem noch leben kann und, dass ich den Regisseur so behandel wie das eben mal war mit der
414		Hierarchie oder das mir klar ist, dass ich mich nicht auf den Dolly setze und durch die Kamera gucke
415		oder sowas, was viele einfach gar nicht mehr kennen, die setzen sich einfach auf den Regiestuhl.
416	M2	Aber ich glaube
417	K2	Ich freu mich immer, wenn ich weiß wie das früher alles noch war und ich glaube, dass mir das
418		auch heute hilft.
419	M2	Aber das hat doch dann auch ein bissl was von Nehmen. Alle arbeiten eigentlich noch gleich, aber
420		<u>die</u> müssen ein bissl runter kommen <u>die Oberen</u> , oder nicht?! Sie müssen aber nicht, ist die Frage, ob
421		sie sollen oder nicht aber es's n bisschen lockerer geworden, Hierarchie das braucht's auch, aber
422	K2	Das dieser Druck raus aus weiß ich nicht, ob das so gut oder schlecht ist, aber ich glaub ich finde es
423		gut, dass ich nicht so angsterfüllt ans Set gehen muss an bestimmten Tagen, weil ich weiß wir drehen
424		das und das und ich könnte den Überblick verlieren
425	K1	Ja, ich finde das schlecht, weil der Nachwuchs denkt 'das ja nur pillepalle hier' oder 'wir sind hier
426		zum Plätzchen backen' und
427	K2	Das nimmt halt die gesamte Spannung raus.
428	K1	Genau. Die haben einfach gar keinen Respekt mehr vor ihrer Arbeit. Ich finde n' bisschen Angst
429		ist nie verkehrt (Gelächter) am Set.
430	K2	Jaja, das stimmt schon aber du weißt ja was ich meine
431	K1	Jaja klar!
432	K2	... aber ein gesundes
433	K1	Jaja, es sind ja beide Seiten
434	P	Aber es ist tatsächlich so, wie M2 vorher gesagt hat, dass ich ähm also die Sets, die ich so erlebe - das
435		sind aber jetzt keine Bundesliga-Sets, sondern eher niedrigpreisige Sets, da sehe ich <u>sehr sehr sehr</u>
436		wenig geschultes erfahrendes Personal (.) also ich muss schon sagen, dass ich die letzten zehn Jahre
437		eher <u>ohne</u> Assistenten drehe. Da gibt es wenig Leute, die mir wirklich ne <u>Hilfe</u> sind am Set.
438		Ne, also ich würde mich auch immer freuen eben über 'ne K1 (.) K1 habe ich eben extra nach Berlin
439		kommen lassen, musste dann gleichzeitig meine Regieassistentz <u>und</u> mein Continuity sein und so,
440		aber das ist dann total selten und wenn ich halt gefragt werde von einer Produktion und darf
441		meine eigenen Leute holen dann ist alles super, das sind dann auch schöne Produktionen, aber
442		viele Produktionen da bin ich vollkommen alleine und wenn dann auf den <u>Inhalt</u> dieser Jobs wenig
443		Wert gelegt wird (.) Was vergessen wird: ein Film ist mehr als Geschmack.
444	A	Wie meinst du das?
445	P	Ne, die Leute sitzen am Set und überlegen die ganze Zeit, ob das nach ihrem Geschmack ist, was sie
446		jetzt sehen, ob das gut ist, aber am Ende des Tages weiß <u>nur</u> der Kameramann, ob das Bild nach
447		der Farbkorrektur aussieht und nur der Regisseur weiß, <u>wie</u> er den Schauspieler jetzt schneiden will
448		und sich das Ganze zusammenfügt weiß in Wahrheit heute genauso wenig irgendjemand wie damals
449	K1	Ne kann man ja auch nich' wissen.
450	P	Ja oder gerade, was Kameraleute da noch in den Colour-Corrections zaubern ne (.) ich weiß das bis
451		heute nicht als Regisseur. Ich arbeite heute als Regisseur mit der Kamera noch genauso wie früher,
452		dass ich komplett dieses Vertrauen abgebe ne (.) und dann nicht am einzelnen Bild hänge und dann
453		meine 'mach mal 'n bisschen mehr Grün da rein. Da 'n bisschen mehr Blau'.
454	M2	Ja ich war mal da, wenn die sich streiten - Produzent und Kameramann - und der Kameramann durfte
455		stell' dir das vor (!) - ich muss das ja nicht sagen was für ein Film, aber ein großer - und der Produzent
456		hat nachher entschieden, wie das Grading aussieht. Stell dir <u>das</u> mal vor! Ja, ich mein', der ist halt
457		Chef aber ich mein' das hat jetzt nichts mit Technisch zu tun, aber das ist doch <u>verrückt</u> oder?! Es

458		ist quasi dein Job - also so sehe ich das, weil das gehört zum Kameramann dazu - (.) und joa
459	P	Das ist der Kameramann.
460	M2	Joa und dann macht's er halt nicht mehr.
461	P	Aber der Produzent kann das natürlich auch heute nur machen, wegen der Technik. Weil es heute
462		so einfach ist, also ich kann mich auch an die Baselight setzen und dann zeigt der Typ immer vorher/
463		nachher/vorher/nachher - ich weiß damals noch bei den Film-Grading, das hat damals alles viel länger
464		gedauert ne und das war ein ganz anderes Produkt und dann haben wir in den Gratings gesessen
465		und ich hab zu 80 % überhaupt nicht gewusst, was die da tun über was die da sprechen das hat alles
466		viel länger gedauert und heute wehst du da kurz rein und sagst 'mach mal so mach mal so' dann wehst
467		du da wieder raus und gut ist's. Dadurch, dass die Technik alles so <u>einfach</u> macht, denkt auch <u>jeder</u> ,
468		er kann alles tun.
469	K1	Ja.
470	P	Und das ist ein <u>echt</u> großes Problem ne ich konnte noch nie Grading. Ich sitze auch heute bei der K1
471		und sie zeigt mir das Bild vorher/nachher (.) Früher ging das doch auch so oder?
472	M2	Im Werk konnten die früher schon Sache drüber legen, also die haben entwickelt und bevor es raus
473		ging konnten die schon was drüber legen; konnte man schon sehen in welche Richtung man geht.
474	P	Naja, ich weiß halt noch, dass es damals viel viel länger dauerte und heute setze ich mich zu K1 in die
475		Schnitt-Suite und dann zeigt sie mir ihre Looks und dann denk ich "das ist gut, aber das ist auch
476		hübsch öhm, das ist auch ganz gut' und dann merkst du schon mit Geschmack kommst du nicht weit.
477		Du brauchst die Vision vom Kameramann, der einfach weiß, wo er sein Lichtweg - also Licht hat ja
478		auch ne Dramaturgie - wo das hingestaltet wird und da kannst du nicht einfach sitzen und sagen: 'och
479		dis finde ich jetzt schön, och dis finde ich jetzt schön' das hat am Ende kein' Zugriff, kein' Wums, das
480		ist <u>willkürlich</u> , wenn da ein Produzent sitzt und sagt 'mach mal so mach mal so'
481	M2	Ja willkürlich trifft's gut, deswegen sind ja viele Film entweder blau oder grün. 'Das ist jetzt ein Krimi
482		das muss blau sein' oder 'uh das ist jetzt ein Thriller, der wird grün' oder Leute die Werbung oder (.)
483		billige Sachen - müsst mal schauen oder YouTube, das wird immer in diesem Log Look ausgespielt,
484		weil die haben drei Tage mit Log Look gedreht, die gewöhnen sich an dieses matte Bild und dann ist
485		<u>das das</u> Bild, weil alle denken, das <u>muss</u> so sein (Gelächter) Das ist doch <u>verrückt!</u> Aber das ist so,
486		bei so kleinen Pups-Sachen, die ich mache, ist das zu 80 % so (.) also keine Chance mehr, wenn
487		<u>die</u> das so sehen, dann wollen <u>die</u> das nachher so.
488	P	Ich weiß noch bei meinem aller ersten großen Film, da habe ich mit einem ganz berühmten
489		iranischen Kameramann zusammengearbeitet und da gab es noch die Sachen, der hat überhaupt nicht
490		durch die Kamera geguckt, kein einziges Mal, er war ja wirklich DOP, d.h. der ist in den Raum
491		reingekommen - ein unfassbar toller, eleganter Mann - und hat diesen Raum erst mal aufgesogen;
492		hat dem Regisseur erst mal seine Ideen erzählt, sich einen Lichtplan gemacht und (.) hat den
493		ganzen Film nicht durch 'ne Kamera geguckt und ich wusste bis zur Vorstellung nicht wie der Film
494		ausgesehen würde. Ich weiß noch an meinem ersten Soap-Set und das war schon <u>ziemlich</u> digital, war
495		ich vollkommen verstört, wie Kameralaute 'hier ein bisschen Rot reindrehen, da ein bisschen Grün'
496		das hatte ich tatsächlich schon damals vor 20 Jahren, das ich total irritiert war, das man so
497		Kameramann ist 'hier mal so 'n bisschen ausprobiert und da ein bisschen ausprobiert'.
498	K1	Ich hab mal mit Kameralauten gedreht, das war so ein EB-Dreh, da meinte der (.) also normalerweise
499		stellt man ja die Monitore (.) und die kalibriert du ja, dass die dann ungefähr das Bild rausgeben,
500		wie es dann später wird und der Kameramann hat dann die Sachen <u>nicht</u> an der Kamera verändert,
501		sondern hat dann am Monitor ein bisschen heller gedreht und Kontraste gesetzt am Set und alle
502		so hä? (Gelächter)
503	M2	Und ist es was geworden? Das kann ja nur schief gehen.
504	K1	Ne. Ja das war (.) Naja.
505	M2	Vollidiot. Tschuldigung.
506	P	Ja aber so kam mir das dann tatsächlich früher vor, das Ding bekam dann ein Trail & Error 'mach mal
507		bisschen so, mach mal ein bisschen so'.
508	A	Weiß man heute noch, was am Ende raus kommt, als Teil eines Sets, wenn man jetzt Kamera ist
509		kann man noch diese Vision haben, wie der, der ans Set geschwebt ist?
510	P	Na also ehrlich gesagt nicht ne, wenn man heute eine Abnahme hat und dann sagt <u>die Redaktion</u>
511		ne ein anderer Look' dann kommt da ein anderer Look drauf. Also das ist scheiß egal
512	M2	Wenn du Pech hast kannst du nicht mal bei den Kostümen mitreden - also ich mein jetzt
513	K2	Ich bin jetzt viel bei einer Produktion, da macht der Regisseur noch zwei oder drei Tage Rohschnitt
514		und dann wird der Rest vom Producer zusammengeschnitten

515	P	Auwoowww!
516	M2	Ernsthaft?!
517	K2	Es gibt auch oder ein Regisseur hat gesagt 'ich möchte nicht, dass da mein Name drunter steht, weil
518		das ist nicht mein Film'
519	M2	Aber weil es dann billiger ist?
520	K2	Ich weiß nicht, weil die dann so viel (.) es gibt das Producer-Team, einer der halt hier der Ober-Guru ,
521		hier und da nur mal am Set und der andere ist fast täglich die Hälfte der Zeit am Set und guckt, dass
522		alles gedreht wird wie die sich das vorstellen (2) und wiederum gibt's nämlich auch, ich hatte zwei
523		Mal einen Regisseur, der - nicht viel, aber ein bisschen - drauf Einfluss genommen hat, was in die
524		<u>Muster</u> kommt, der mir die Takes angesagt hat 'den hier nicht in den Mustern hochladen', weil -
525		keine Ahnung es war ein abgebrochener oder der hat quatsch geredet oder so
526	P	Also er wollte quasi verhindern, dass sie <u>überhaupt</u> gesehen werden diese Takes?
527	K2	Überhaupt gesehen werden, wollte die sich aber merken, weil er irgendwie die eine Stelle aber
528		cool findet aber weil er schon weiß, dass wenn die das sehen und beim anderen Takes was falsch war,
529		hat er mit mir dann so ein System entwickelt, wo ich dann markiert habe, was hochgeladen wird und
530		was nicht. Das heißt dann nicht, dass das der Producer das nicht sieht, bei so großen Produktionen
531		wird er drauf stoßen, aber so haben Regisseure tatsächlich versucht Einfluss zu nehmen
532	K1	Die Kontrolle zu umgehen
533	K2	Die <u>Kontrolle zu umgehen genau</u> . (Gelächter)
534	P	Das heißt, dass im Grunde genommen durch die ganze Technik, dass du die Kontrolle eher <u>verlierst</u> .
535		Es wird auch sehr schnell gesagt: 'Komm wir schneiden um'; das hattest du früher natürlich auch nicht ne
536		beim Filmschnitt, dann hast du den Negativschnitt; die haben einen Teufel getan das nochmal umzu-
537		schneiden. Das ist heut' so einfach 'schneid' doch noch mal eine andere Version, schneid' doch noch
538		mal eine' ne? Grundsätzlich würde ich sagen, hast du weniger Einfluss auf deine Produkte ne ich
539		glaub' in Amerika ist das ziemlich normal, dass die Produzenten die ganzen Schnitte fertig machen (.)
540		ich weiß damals noch die Firma bei der ich war, die kommt aus Australien und da haben wir dann
541		gesagt 'ah diese totale Kontrolle über die Regisseure ist da viel normaler als hier, aber wir haben hier
542		richtig verloren: Früher war der Regisseur, der hatte die Verantwortung und <u>dessen</u> Schnitt war <u>der</u>
543		Schnitt und heute hast du das längst nicht mehr und beim Kameramann hab ich schon so oft
544		erlebt, dass die umkolorieren. Da war der Kameramann weg und dachte der Film ist abgenommen
545		danach haben die umkoloriert.
546	K2	Da kann ich schon verstehen, wenn einzelne Leute hinterher dann sagen 'ich will nicht, dass da mein
547		Name drunter steht. Das ist nicht das, was ich mir dazu ausgedacht habe und was mein Ziel war
548		während ich gedreht habe'.
549	P	Ja in Amerika war das immer offener - das ist halt der andere Weg. Du bist halt gewohnt, dass du eine
550		Auftragsregie machst. Meine erste Regisseurin, die hat in Amerika studiert, viel gearbeitet, hat
551		erzählt, du bist per Vertrag verpflichtet <u>alle</u> Einstellungen zu drehen ne du musst 'ne Totale drehen;
552		du musst 'ne Halb-Totale drehen; du musst 'ne Amerikanische drehen; die Halbnahen; die
553		Angeschnittenen; die Nahaufnahmen Punkt. Du hast ein Drehverhältnis von 1:50, das ist ganz klar,
554		das wird von dir erwartet und du weißt ganz klar, dass die deinen Film umschneiden, es ist überhaupt
555		nicht <u>dein</u> Film. Wir kommen aber von einem ganz anderen Weg 'What, das kann doch nicht sein,
556		dass die Redakteure die Muster vor mir sehen?'
557	K1	Ja, aber weil die Redakteure <u>hier</u> meistens keine Ahnung haben (2) oft.
558	A	Was heißt Redakteure?
559	K1	Die beim Sender
560	P	Der Auftraggeber. Der Auftraggeber sieht teilweise (.) also die K1 und ich haben mal 'ne Serie gedreht,
561		die war auch echt teuer also überhaupt kein Billig-Format, da hat der Sender <u>vor</u> uns beiden das
562		<u>Rohmaterial</u> <u>gesehen</u> (2) und das war früher undenkbar.
563	A	Was ist denn dann also wenn man sich das jetzt so anhört, es hat sich einiges getan, wenn man jetzt
564		so einen Job macht, zieht man da die Konsequenzen raus? Also du hast gesagt, du siehst es eher so,
565		du hast was gelernt, was heute nicht mehr gefragt ist, kann man da seinen Job noch ausüben? Oder
566		es wird umkoloriert bei der Kamera (.) und es sieht am Ende ganz anders aus. (.) Macht man da seinen
567		Job einfach weil es so ist (.) und man geht dann mit dem Flow? Gibt's da Konsequenzen?
568	P	Also meine Konsequenz ist ganz klar, dass ich schon vor zehn Jahren angefangen hab <u>aufzuhören</u>
569		zu drehen, ich arbeite nur noch wenig am Set. Wir haben uns eben selbstständig gemacht, damit ich
570		die Kontrolle behalten. Die finde ich wichtig die Kontrolle und ich bin ganz bewusst raus (.) gegangen
571		aus dem großen Markt - ganz klar. Weil für mich hat das nichts mehr mit dem Beruf zu tun.
572	K1	Naja für uns ist es ja so, dass die Digitalisierung den Vorteil gebracht hat, dass wir eben alles selber

573		machen können (.) vieles selber machen können
574	A	Jetzt dreht es sich wieder (Gelächter/Zustimmung)
575	K1	Verrückt! Und das wir aus dem <u>großen</u> System rauskommen können und unsere <u>kleinen</u> Filme selber
576		machen können.
577	P	Das ist genau das, was M2 sagt, ich konnte 'n bisschen Ton machen, ich kann 'n bisschen beim
578		Licht helfen, ich kann alles 'n bisschen machen, obwohl ich das alles nicht gelernt hab, aber
579	K1	Es geht ja auch im kleinen Rahmen, wir könnten die Dinge jetzt nicht an einem großen Film-Set
580		machen also ich könnte jetzt nicht beleuchten oder Ton machen am großen Film-Set.
581	P	Ne aber für so kleine Sachen, weil die Qualität auch so <u>gefallen</u> ist - Videokanäle wie YouTube und so
582		das heute jemand ein hochwertiges Bild von einem <u>nicht</u> hochwertigen Bild nicht mehr unterscheidet.
583		Also wenn ich mir heute die YouTube-Sachen angucke, die Millionen von Follower haben, das sind
584		lustige WGs die spielen lustige Sketche, das ist ja 'n Erfolg, das ist ja ein Wert an sich, aber da merke
585		ich, ich krieg das nicht mehr zusammen: schlechte Laien also das ganze Fernsehen diese Laien-Soaps
586		Das ist schlecht gespielt also , das ist alles null Handwerk. Das schreit mir entgegen, dass das
587		null Handwerk hat, aber für die Leute heute ist das völlig in Ordnung und das ist natürlich unsere
588		Chance, dass wir sagen: 'Klar! Wir können hier eine Produktionsfirma sein zu <u>zweit</u> , ganz alleine.'
589		Und für mich war das ganz klar, dass: Ich will die Kontrolle <u>behalten</u> .
590	K2	Also bei mir gibt's nur eins, wo ich so ein bisschen die Konsequenz ziehen würde, aber das ist nicht
591		aktuell, dass das überall ist: Ich hab letztes Jahr zum ersten Mal mit dem iPad arbeiten <u>müssen</u> ,
592		insofern, dass ich für die Post den Negativbericht, den ich sonst handschriftlich mache (.) bzw.
593		Negativ- und Cutterberichte da eingegeben habe und das ist auch ein ganz tolles Programm und dann
594		soll dir das ganz viel Arbeit ersparen, weil am Ende aus all' dem, was du da eingetippt ein fertiger
595		Tagesbericht rausgeht, den ich ansonsten nach Drehschluss noch schreibe. Und dieses iPad am Set ist
596		für mich völlig unpraktisch (.) unhandlich, nerv tötend und ich hab dann nach zwei Wochen <u>da</u> schon
597		gesagt 'ich mach jetzt abends nur noch die Negativberichte tipp ich nach, aber ansonsten mache
598		ich darauf nix mehr', weil ich sonst meinen Job nicht mehr ausüben kann. Mir ist es in Köln noch
599		nicht begegnet, aber ich würde, wenn mir jetzt ein Film angeboten würde, <u>die</u> sagen, du <u>musst</u> damit
600		arbeite, würde ich sagen 'gut, dann sucht euch jemand' ändern'. Ich dachte schon ich komm jetzt in
601		das Alter (Gelächter) Das könnte irgendwann kommen, das ist in Köln jetzt nicht aktuell, es gibt auch
602		Continuities, die von sich aus mit dem iPad arbeiten und das ganz toll finden, das ist jetzt mein
603		persönliches Ding, dass ich da kein' Sinn drin' sehe.
604	P	Ja das ist auch der nächste Generationssprung. Das ist die logische Konsequenz
605	K1	Ja es gibt auch schon Regisseure und Regieassistenten, die mit iPad arbeiten, ich versteh auch nicht,
606		wie das gehen soll?!
607	P	Ja, ich hab später als Regisseurin auch am iPad gearbeitet, aber das hat ja nichts damit zu tun, K2
608		sagt ja gerade, sie kann ihren Job nicht mehr machen, da wird also ganz subversiv ein Job-Profil
609		verändert. Dein Job als Regieassistent als Continuity als zweite Assistenz ist immer da zu sein,
610		immer vorne zu sein, heißt: ich kann's überhaupt nicht gebrauchen einen Assistenten zu haben, der
611		da 'ne Verwaltung macht, den das ist das, was hier passiert. Und so hat <u>mein</u> Berufsbild angefangen,
612		Continuity hieß Atelier-Sekretariat, da gab es das Skript, das hat das Atelier-Sekretariat gemacht und
613		dann das Continuity - das war (2) '89/90 - da haben die angefangen diese Jobs zusammenzuführen
614		Und was jetzt nämlich passiert, das wird wieder ein Atelier-Sekretariat, weil du Daten erfasst und
615		eingibst, du kannst gar nicht da sein, wo es brennt. Da wird ein Job-Profi massiv verändert.
616	M2	Ich merk' nur so Unterschied: heute hat jeder Kameramann 'ne eigene Kamera oder du kriegst den
617		Job nur, wenn du deine 'ne eigene Kamera hast . Also ich rede jetzt nicht von richtigen Jobs, sondern
618		alles, was so ausgeschrieben ist, du musst eigenes Equipment mitbringen und sonst kriegst du halt
619		den Job nicht, weil es niemand mehr anmietet. Das ist jetzt der Nachteil von dem ganzen technischen
620		Ding. Man kann es sich zwar leisten, aber man muss es auch haben und wenn du es nicht hast,
621		macht es ein anderer.
622	A	Ja, ich hab alles. (Gelächter)

14 Lebenslauf

Persönliche Angaben

Name: Anna-Katrin Keller

Geboren am 13. Juli 1986 in München

Staatsbürgerschaft: deutsch

Bildungsweg

10/2014-06/2017 Magisterstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft
an der Universität Wien

10/2006-09/2009 Mediadesign Hochschule Berlin
Fachrichtung Medienmanagement (B.A.)
Studienschwerpunkte: Medienwirtschaft und
Kommunikationswissenschaft

1998-2005 Hildegard-Wegscheider-Oberschule in Berlin (Gymnasium)

Berufserfahrung

10/2014-heute Freie Journalistin

10/2014-heute KAMPMEYER Immobilien GmbH

01/2012-05/2014 Immobilien Scout GmbH

09/2009-01/2012 RUECKERCONSULT GmbH, Berlin

15 Abstract (dt.)

Durch die digitale Transformation verändert sich die Arbeitswelt grundlegend. Die Kontrolle der Arbeit erreicht ganz neue Dimensionen: GPS-Daten erstellen Laufprofile, Zeitstempel machen Dateien in der Cloud nachvollziehbar, Stimmanalysen zeigen, wie *gut* es Mitarbeiter_innen geht. Viele Möglichkeiten der Kontrolle. Diskutiert wird der Wandel der Arbeit vornehmlich bei kaufmännischen und produzierenden Berufen – selten in der Kreativwirtschaft. Die folgende Arbeit hat zum Ziel, Kontrolle am Set von Filmschaffenden besser zu definieren.

Wie digital findet Kontrolle heute am Set statt? Wie hat sich Kontrolle entwickelt? Wie nehmen das die Beschäftigten selbst wahr? Operationalisiert wird der Kontrollbegriff theoretisch über die Subjektivierung von Arbeit, technisch über den Prozess der Informatisierung und zeitlich über verschiedene Kontrollmodi und deren mögliches Revival durch die digitale Transformation. Vieles ist möglich, wenig ist (noch) erlaubt. Aber heißt es: Achtung Kontrolle? Oder Achtung Kontrolle! Der methodische Zugang erfolgt über eine Gruppendiskussion mit fünf Filmschaffenden.

Die digitale Klappe macht die Arbeit am Set *trackbar* bis ins Detail. Über Monitore sehen alle Alles – alle können Einfluss nehmen. Software erstellt ganze Profile von Effizienz am Set. Kreative, individuelle Prozesse werden unterbrochen und in Teilaufgaben zerteilt. Es wird eine vermeintliche Effizienz geschaffen, die schneller, transparenter und flexibler sein soll. Am Set heißt es: Achtung Kontrolle! Und zwar so weit, dass die Qualität des Produkts nicht unbedingt zunimmt und die Qualifikation von Beschäftigten am Set sogar sinkt.

16 Abstract (engl.)

Induced by digital transformation work environment is changing fundamentally. Monitoring of work reaches entire new dimensions: walking profiles can be generated by GPS data, time stamps make cloud stored files traceable and voice analysis shows how well an employee is feeling. There are many ways to control employees. Changes in work environment are discussed primarily for office jobs or in production – rarely regarding the creative industry. The aim of the following thesis is to elaborate the term *control* for people working in the film industry.

How digital is control on set these days? How did control develop? How do employees perceive control? Control of work will be theoretically operationalized by the concept of subjectivation of work, technically by the process of information technology and chronologically along different methods of control and up to today's revival by digital transformation. Much is possible, however not everything is allowed (yet). Does that mean: attention, control? or attention, control! The methodical approach is carried out by a group discussion with five film makers.

The digital clapperboard makes work traceable in detail on set. Everyone sees everything live on screen – everyone can influence. Software compiles efficiency profiles for directors. Creative, individual processes are interrupted and split into subtasks. This procedure implies efficiency which is supposed to be faster, more transparent and more flexible. Attention, control! Already applies on set today. Up to a point where product quality does not improve and even the qualification of employees declines.