

Macht, Einfluss und Normenverschiebungen in Filmteams

Erklärungen für die besondere Stellung von Filmschauspielern

2.Fassung

Michael Grothe
michael.grothe@uni-bielefeld.de

1. Die besondere Stellung von Schauspielern in Filmteams

An Filmsets zeigt sich in der Regel ein interessantes Phänomen: Die Produktionsleitung streitet mit dem Regisseur¹, der Kameramann raunt den Tontechniker an, der Aufnahmeleiter schimpft mit dem Oberbeleuchter, aber die Schauspieler werden quasi in Watte gepackt. Noch dazu können letztere sich offenbar aufführen wie „kleine Götter“² „Rindvieh, doof, verdorben, überbezahlt, geil, ichbezogen, launisch“, so fasst Starregisseur Sidney Lumet (2006: 75) die unter Filmleuten „bekannten Attribute für Schauspieler“ zusammen³. Sein Kollege Andreas Dresen meint, dass viele Schauspieler sich dem Team gegenüber nicht „benehmen“ können.⁴ Don McKellar sieht dies ähnlich und erklärt sich dies damit, dass Schauspieler am Film-Set „mit Samthandschuhen“ angefasst würden⁵. Was bei all diesen Aussagen wichtig erscheint: Es ist nicht von Stars oder Prominenten die Rede, sondern explizit von „Schauspielern“⁶ (Oßwald 2009; Taborsky o.J.), bzw. „actors“ (Lumet 1995: 59). Wie kommt es also, dass Schauspieler an Filmsets offenbar besser behandelt werden als andere Teammitglieder und sich noch dazu (zumindest in Einzelfällen) auch so aufführen als seien sie etwas Besseres?

Die meisten Erklärungen, die man unter Praktikern und in der (spärlichen) Literatur zu diesem Thema erfährt, tragen bei näherer Betrachtung nicht sonderlich weit.⁷ Die oft gelieferte Erklärung beispielsweise, der Schauspieler müsse sich entspannen, um sich auf seine Rolle konzentrieren zu können, er sei ja nun mal Künstler, ist nur begrenzt erklärungs wirksam. Schließlich sind auch Regisseur, Kameramann, Tontechniker, Kostümbildner und co. in diesem Sinne Künstler, die ihre Konzentration finden müssen. Dennoch können Schauspieler i.d.R. mehr Annehmlichkeiten genießen als beispielsweise Regisseur oder Kameramann. Sie dürfen in der Mittagspause als Erste zum Essen, bekommen Fahrer und eigene Räumlichkeiten, dürfen ihre Hunde und Kinder mit ans Set bringen und noch vieles mehr. Außerdem ist die Film-Crew im Umgang mit ihnen in der Regel besonders vorsichtig. Hinzu kommt, dass zumindest einzelne Schauspieler offenbar ein arrogantes oder unhöfliches Verhalten an den Tag legen, ohne negative Folgen für sich selbst. Außerdem kommen einige Schauspieler ihren Aufgaben nur widerwillig nach. So nehmen sie beispielsweise Termine oft verspätet wahr oder lassen Absprachen platzen. All diese Dinge wird man i.d.R. nicht bei Regisseuren oder Kameraleuten wiederfinden (solange es sich nicht um Prominente handelt).

-
- 1 Der Einfachheit halber werde ich nur männliche Bezeichnungen verwenden. Natürlich sind aber beide Geschlechter gemeint.
 - 2 Andreas Dresen, zitiert nach: Oßwald 2009
 - 3 Sidney Lumet selbst teilt diese Auffassung freilich nicht.
 - 4 zitiert nach: Oßwald 2009
 - 5 zitiert nach: Taborsky o.J.
 - 6 zitiert nach: Oßwald 2009; Taborsky o.J.
 - 7 Dazu mehr in Kapitel 3

Nun gibt es oft das diffuse Argument, dass Schauspieler einfach besonders wichtig seien für den Film und man sie daher besser behandeln würde. Eine besondere Wichtigkeit lässt sich nicht von der Hand weisen, aber es wird wohl unbestritten sein, dass dies auch für Regisseure und Kameraleute gilt. Ohne zunächst überhaupt die Frage beantworten zu wollen, ob und wie eine „Wichtigkeit“ erklärungs wirksam sein kann für Überprivilegierungen, möchte ich die Frage etwas konkreter stellen und damit aus der Diffusität befreien: In welcher Hinsicht sind Schauspieler „wichtiger“ als ein Regisseur? Obwohl Filmproduktionen zwar grundsätzlich zeitlich befristet organisiert sind und das Gros des Personals entsprechend befristet eingestellt wird, kann man sie dennoch als Organisationen bzw. als temporäre Abteilungen von Organisationen betrachten. So kooperieren zwar häufig mehrere Unternehmen bei der Produktion eines Films, allerdings wird das Projekt selbst dann als Abteilung einer dieser Firmen eingerichtet oder es wird eine völlig neue Organisation gegründet, die nur den Zweck hat, diesen Film zu produzieren.⁸ Daher liegt es auf der Hand, dass man zunächst einen organisationssoziologischen Blickwinkel wählt.

Aus dieser Sicht fällt auf, dass es bei Filmschauspielern eine Besonderheit in der Beschaffenheit der formalen Stelle in der Organisation eines Filmteams gibt: Ein Schauspieler ist schlichtweg faktisch nicht austauschbar. Für die Dauer des Projektes wird er praktisch unkündbar und unversetzbar. Dieser Umstand führt zu Verschiebungen der Dimensionen von Macht bzw. Einfluss, die dafür verantwortlich sind, dass der Schauspieler besondere Privilegien zugesprochen bekommt und sich in gewissem Maße bestimmte Abweichungen erlauben kann. Daher wird eine Analyse der grundsätzlichen Macht- bzw. Einflusstrukturen in Filmteams im Hinblick auf Schauspieler vorgenommen. Die Filmproduktionsfirma verliert durch die faktische Unersetzbarkeit des Schauspielers ihre Organisationsmacht, während der Schauspieler an Einfluss gewinnt. Allerdings werden in der Analyse auch die Grenzen dieser Einfluss-Verlagerung aufgezeigt. Außerdem kann anhand einer Analyse geltender Normen auf der Grundlage der drei Dimensionen von Sinn erklärt werden, warum zumindest einzelne Schauspieler ein arrogantes, unhöfliches oder schlechtes Benehmen entwickeln und dies von anderen Teammitgliedern weitestgehend toleriert wird.

Als Grundlage für diese Arbeit dienen vor allem grundlegende systemtheoretische Arbeiten sowie allerlei Literatur, die sich mit dem Gegenstand des Filmteams und des Filmschauspielers auseinandersetzt. Die Einsichten in die Strukturen von Filmteams basieren hauptsächlich auf eigenen Teilnahmeerfahrungen. So war ich in der Vergangenheit an diversen professionellen Filmproduktionen in verschiedenen Funktionen beteiligt. Obwohl keine systematischen Beobachtungsprotokolle zu diesen Erfahrungen vorhanden sind, kann man dennoch auf ihnen aufbauen, da es um gewisse allgemeine Phänomene an Filmsets und nicht um die detaillierte Analyse eines einzelnen Falles geht. Die Problematik dessen, dass die Empirie quasi „aus der Erinnerung“ stattfindet, wird natürlich während der Arbeit laufend mitreflektiert.

Bevor ich in die Analyse einsteige, erscheint es mir zunächst sinnvoll einige einleitende Bemerkungen zu machen. Daher wird zunächst ein kurzer Überblick über die, leider spärliche, Literatur gegeben, die in diesem Feld relevant ist (Kapitel 2), bevor eine Darstellung der Situation am Film-Set im Zusammenhang mit einer Auseinandersetzung „gängiger“ Erklärungsansätze für unser Phänomen stattfindet (Kapitel 3). Danach erfolgt eine detaillierte Darstel-

⁸ In letzterem Fall entstehen dann Namenskonstrukte wie „Zehnte Babelsberg Film GmbH“.

lung, inwiefern Schauspieler bei einem Filmdreh unersetzbar sind (Kapitel 4), bevor auf der Grundlage dieser Feststellungen eine Analyse der Einfluss- und Machtstrukturen durchgeführt werden kann (Kapitel 5), die in Filmteams besondere Formen annehmen. Anhand dieser Strukturen kann man Erklärungen für das Phänomen erhalten, dass Schauspieler in gewisser Weise ihren Pflichten nicht nachkommen und überprivilegiert werden. Davon ausgehend kann man auch Erklärungen dafür finden, dass einzelne Schauspieler offenbar arrogante oder unhöfliche Verhaltensweisen entwickeln und warum dies von den anderen Mitgliedern im Team mehr oder weniger geduldet wird (Kapitel 6). Abschließend erfolgt noch eine Betrachtung der Einzigartigkeit der erlangten Ergebnisse im Vergleich zu anderen Organisationen (Kapitel 7).

2. Die Organisation von Filmproduktionen und Filmschauspieler bei der Arbeit – ein kurzer Überblick über einen „unterforschten“ Bereich

Die Strukturierung von Filmteams erscheint in vielerlei Hinsicht besonders, ebenso die Stellung von Schauspielern, die eine theoretische Besonderheit darstellt. Nicht zuletzt gehören Filme und TV-Serien zu den breitesten massenmedialen Erscheinungen, die es gibt. Man sollte daher meinen, dass es darüber, wie Filme entstehen und inwieweit ihre Produktion eine Besonderheit im Vergleich zu anderen Branchen darstellt, eine Menge Literatur vorhanden sein müsste. Wie schon anklingt, ist dem nicht so. Das ist insofern bemerkenswert, als dass man eigentlich erwartet, dass verschiedene Forschungsrichtungen sich an dieser Stelle überschneiden müssten. Stattdessen wird der Gegenstand in jeder in Frage kommenden Richtung faktisch nicht behandelt.

So gibt es auf der einen Seite einen kleinen Zweig der Auseinandersetzung mit Schauspielern. Hier gibt es eine Tradition der „Soziologie des Schauspielers“ (Weidenfeld 1959), mit diversen Arbeiten (vgl. Marek 1956a&b & 1957; Simmel 1923), die sich in verschiedener Art und Weise mit Schauspielern auseinandersetzen. Um die konkrete Arbeit in Filmteams geht es dabei aber nicht. Lediglich vereinzelt findet man hier Ausführungen (vgl. Mast 1986: 86ff) über das Arbeiten am Film-Set. Im Gegensatz hierzu gibt es eine sehr weitläufige „Star“-Forschung (vgl. ex. Faulstich 1997; Keller 2008; Ullrich / Schirdewahn 2002), die sich in verschiedene Richtungen aufteilt.⁹ Hier gibt es beispielsweise so etwas wie „Grundlagen“-Forschung, die sich mit der Frage beschäftigt, was Stars überhaupt sind (vgl. ex. Lowry 1997: 11; Halem 2001: 23). Sehr prominent ist aber vor allem die Frage nach dem ökonomischen Nutzen von Filmstars, die in Filmen eingesetzt werden.¹⁰ Außerdem erforscht wird die Rolle von Filmstars als Idole bzw. ihre Wirkung in der Gesellschaft (vgl. ex. Mikos 1991). Zudem befasst sich ein weiterer Zweig mit den Stars an sich, beispielsweise was es eigentlich für den Star bedeutet, ein Star bzw. prominent zu sein (vgl. Schneider 2004). Zudem finden sich auch häufig Studien über einzelne Filmstars (vgl. ex. Marshall / Grob 2000). Allerdings widmet sich fast niemand der Frage, wie Stars im Alltag am Set arbeiten.

Auf der anderen Seite wird sich in begrenztem Maße aus industrie- und wirtschaftssoziologi-

9 Einen sehr guten, aber etwas älteren, Überblick über die schier unendliche „Star“-Forschung bietet: Lowry, Stephen 1997

10 Einen sehr guten Überblick über die Forschung zum Einfluss von Filmstars auf den wirtschaftlichen Erfolg von Spielfilmen bieten Hennig-Thurau und Dallwitz-Wegner 2004. Desweiteren vgl. ex.: Gaitanides / Kruse 2001; Gaitanides 2001a: 21ff; Ravid 1999

scher Sicht (vgl. Jarvie 1974; Mintzberg / McHugh 2007; Prokop 1970; Storper / Christopher-son 1987) sowie aus organisationssoziologischer bzw. netzwerktheoretischer Sicht (vgl. Manning / Sydow 2007; Sydow / Windeler 2004a; Windeler / Sydow 2001) mit der Struktur der Filmindustrie bzw. der Produktion von entsprechenden Medieninhalten auseinandergesetzt. Hier kommt man zu teils sehr interessanten Ergebnissen, etwa, dass Sender- und Produzentennetzwerke ihr Personal für zeitlich befristete Filmprojekte aus relativ festen Pools rekrutieren (vgl. Sydow / Windeler 2004b: 46f). Auch gibt es vereinzelt Arbeiten, die sich eher mit Faktoren auseinandersetzen, die den Erfolg von Filmproduktionen beeinflussen (vgl. Gaitanides 2001; Hennig-Thurau / Walsh / Wruck 2001). Allerdings haben alle Studien leider gemein, dass sie den konkreten Teil der Filmproduktion grundsätzlich außen vor lassen, nämlich die Produktion des Films an sich, also die Arbeit am Set. So kann man in einigen Studien gut nachvollziehen, wie Schauspieler für Filmprojekte rekrutiert werden, aber nicht wie man mit ihnen arbeitet. Einige Autoren stellen lediglich fest, dass es in Filmprojekten typische Praktiken gibt, die sich aufgrund der netzwerkförmigen Struktur der Filmindustrie an faktisch jedem Filmset durchsetzen (vgl. Windeler 2004: 67, 69; Windeler / Lutz / Wirth 2004: 80). Wie diese Praktiken konkret aussehen, erfährt man leider nirgends. Folglich erfährt man auch in diesem Forschungszweig relativ wenig über das Verhalten und die Behandlung von Schauspielern bei ihrer Arbeit am Filmset.

Bemerkenswerterweise ändert sich dies auch nicht im breit gestreuten Feld der hauseigenen Literatur der Filmemacher und Filmwissenschaftler. So befassen sich etliche Werke damit, wie man Filme macht, managt oder produziert (vgl. Bone / Johnson 1993; Clevé 1999; Dress 1991; Giannetti 1993; Manthey 2006a&b; Manthey / Bär / Altendorf 1989; Monaco 2002) bzw. wie konkrete Bereiche der Film-Arbeit aussehen (vgl. Acker / Nann 1986; Gumprecht 2002; Lumet 2006). Obwohl viele dieser Werke den Anspruch stellen, erklären zu wollen „wie ein Film entsteht“, bzw. sogar so heißen (Manthey / Bär / Altendorf 1989), erfährt man leider auch in dieser breiten praxisorientierten Literatur kaum detaillierte Ausführungen über die konkrete Alltagsarbeit am Set. Wenn man sich überhaupt damit beschäftigt, dann nur in knappen und unvollständigen Ansätzen. Letztlich lässt sich also festhalten, dass das Wissen um Arbeitsabläufe an einem Filmset so gut wie nicht verschriftlicht ist (vgl. Windeler 2004: 69).¹¹

3. Die Arbeit am Film-Set und gängige Erklärungen

Wer schon einmal an einem Film-Set war, wird wahrscheinlich schnell festgestellt haben, dass die Schauspieler einen besonderen Status haben. Irgendwie werden sie ganz besonders

¹¹ Darüber, warum dies so ist, kann vorerst nur spekuliert werden. Eventuell liegt dies im Bereich der praxisnahen Literatur daran, dass dieses Wissen vor allem praktisch vorhanden ist. Da faktisch alle Filmteams die gleichen Arbeitsabläufe haben, und sich dies u.a. aufgrund der netzwerkförmigen Struktur der Filmindustrie nicht ändert, besteht letztlich kaum Notwendigkeit, entsprechende Praktiker-Literatur überhaupt herzustellen. Wer einmal länger an einem Film-Set gearbeitet hat, kann an jedem Filmset sofort arbeiten. So stellt Hans-Peter Gumprecht (2002: 103) fest, dass bei Leuten aus der Filmszene das Wissen um die Vorgänge bei den Dreharbeiten „im Prinzip bekannt“ ist. Selbstverständlich gibt es auch in anderen Berufsfeldern betriebsübergreifende nicht-explizierte Standardisierungen von Arbeitsabläufen in Teams, beispielsweise in der Gastronomie (vgl. Whyte 1949), allerdings erscheint es doch so, dass diese Standardisierungen in der Filmindustrie eine besondere Ausprägung im Hinblick darauf gibt, dass eine hohe Komplexität in fast rein praktischer Form vorhanden ist. Dies ist vielleicht ein weiteres Problem, das dem Versuch einer Verschriftlichung im Wege steht.

behandelt und sie haben spezielle Privilegien. Manchmal meint man auch festzustellen, dass sich vereinzelt Schauspieler ziemlich schlecht benehmen, beispielsweise sehr launisch sind oder sich nicht an Regeln halten. Schauspieler haben an einem Film-Set eigene Räumlichkeiten (einen Raum oder einen Wohnwagen) in dem sie sich aufhalten können (oft allein, manchmal mit einem Kollegen). Während der Zeiten, in denen sie nicht drehen, können sie sich schlafen legen. Sie haben i.d.R. das Vorrecht auf bestimmten bequemen Stühlen sitzen zu dürfen (wenn ein Schauspieler kommt, müssen die bequemen Stühle geräumt werden), während der Rest des Filmteams (außer dem Regisseur) sich andere Sitzmöglichkeiten suchen muss. Außerdem dürfen Schauspieler in der Mittagspause als Erste ans Buffet. Während der Zeit am Set trägt man ihnen bei Bedarf eine Wasserflasche hinterher. Oftmals bringen Schauspieler auch Hunde oder Kinder mit an das Set, um die sich dann selbstverständlich gekümmert wird. Dann ergibt sich beispielsweise folgende Situation: Eine junge Schauspielerin bringt ohne Vorankündigung ihren Hund mit ans Set. Von der Set-Aufnahmeleitung wird dann jemand abgestellt, der sich um das Tier kümmert, während die Schauspielerin arbeitet. Nachdem der Hund sich dann in einen Wohnwagen übergeben hat, wird selbstverständlich jemand von der Set-Aufnahmeleitung das Malör beseitigen.

Zusätzlich nehmen es viele Schauspieler nicht so genau mit bestimmten Terminen, die ihnen am Set vorgegeben werden. Allzu oft beobachtet man jemanden von der Set-Aufnahmeleitung dabei, wie er um 08:50 Uhr versucht, einen Schauspieler (auf höfliche Weise) dazu zu bewegen, sich in die Maske zu begeben, in der er eigentlich seit 08:30 Uhr sein sollte. Auch gibt es an Film-Sets häufig Zeitansagen, in denen angekündigt wird, wie lange eine Umbauphase dauert (beispielsweise um die Beleuchtung umzubauen). Dann kann es beispielsweise auch vorkommen, dass ein Schauspieler, der die Ansage bekommt, dass es in fünf Minuten weitergehen soll, für zehn bis fünfzehn Minuten mit seinem Hund Gassi geht, ohne auffindbar zu sein. Zu guter Letzt darf man natürlich auch die relativ hohen Gagen nicht vergessen: Selbst bei völlig unbekanntem Schauspielern liegt diese oft bei mehreren tausend Euro am Tag.

Was vielleicht zunächst wirkt, als wäre es irgendwie *ein* Phänomen, kann und muss man tatsächlich bei näherer Betrachtung auseinander halten. Schauspieler erhalten zum einen gewissen Privilegien, zum anderen verstoßen einige gegen bestimmte Regeln (und verhalten sich damit formal illegal¹²), worauf seitens der verantwortlichen Team-Mitglieder mit einer gewissen Machtlosigkeit reagiert wird. In dieser und in anderen Hinsichten werden Schauspieler also in gewisser Weise mit „Samthandschuhen“ angefasst.¹³ Nicht zuletzt will noch einmal erwähnt sein, dass einzelne Schauspieler offenbar ein schlechtes Benehmen oder arrogantes Verhalten gegenüber dem restlichen Team an den Tag legen (vgl. Oßwald 2009). Allerdings erscheint mir dieses letztere Phänomen tatsächlich wesentlich seltener zu sein, als man vielleicht allgemein denkt. Viel mehr stellt sich nach meiner Erfahrung eine Mehrheit der Schauspieler, auch Prominente, als höflich und sehr umgänglich dar.

Für das Phänomen dieser mehrdimensionalen Überprivilegierung von Schauspielern an Film-

12 Formale Illegalität meint informale Handlungen, die offensichtlich gegen die Formalstruktur verstoßen. Zur formalen Illegalität und der Abgrenzung gegenüber sonstiger Informalität und Formalität siehe: Kühl 2007: 272f

13 So schildert der bekannte Regisseur Don McKellar in einem Interview die Arbeit mit Schauspielern an einem Film-Set so: „Am Filmset ist es so, als ob die Crew beinahe wollte, dass Schauspieler sich schlecht verhalten, und sie behandeln sie mit Samthandschuhen.“ zitiert nach: Taborsky o.J.

Sets gibt es bisher fast keine Erklärungsansätze. Aus der spärlich vorhandenen Literatur (siehe oben) lassen sich nur wenig befriedigende Erklärungen ableiten. Wenn man Sidney Lumets (vgl. 2006) Argumenten folgen würde, dann ergäbe sich das Phänomen daraus, dass Schauspieler vergleichsweise hart arbeiten, weil sie ein Stück ihrer selbst vor einem breiten Publikum entblößen müssen (vgl. Lumet 2006: 76f). Freilich gilt diese Erklärung nur für Schauspieler, die nach Lumets Schauspielführung arbeiten¹⁴. Sie eignet sich daher nicht als Erklärung für das weitläufige Phänomen der Überprivilegierung. Auch wenn man harte Arbeit im allgemeinen formulierten Sinne betrachtet, hält das Argument einer näheren Betrachtung kaum stand. Praktisch kein Mitglied einer Film-Crew hat so kurze Arbeitszeiten wie ein Schauspieler und praktisch niemand hat derart lange Pausenzeiten, in denen man sich schlafen legen darf. Auch die Vorstellung, dass Schauspieler ihre Texte lernen, wenn sie nicht am Set sind, gibt man schnell auf, wenn man bemerkt, dass zumindest in einigen Projekten die Schauspieler ihren Text teilweise in den Pausen am Set lernen. Natürlich sind dies keine allgemeingültigen Aussagen. Einige Schauspieler müssen jeden Tag etliche Stunden in die Maske, wenn sie beispielsweise einen Außerirdischen spielen. Auch lernen die meisten Schauspieler ihren Text natürlich zu Hause. Abgesehen davon wird bei einigen Filmprojekten das Schauspiel wochenlang geprobt (vgl. Lumet 2006: 78ff). Selbstverständlich arbeiten viele, wenn nicht sogar die meisten, Schauspieler sehr hart, aber im Endeffekt ist an dieser Stelle die Feststellung wichtig, dass die genannten Privilegien für Schauspieler auch gelten, wenn ihre Arbeitsbelastung nicht besonders hoch ist. Zugegeben, die Schauspieler müssen während der Produktionszeit unter Umständen auch in ihrem Privatleben gewisse Abstriche machen und dürfen beispielsweise keine Extremsportarten ausüben oder Schwanger werden (vgl. Acker / Nann 1986: 51). Da aber diese Einschränkungen wohl eher eine Minderheit an Schauspielern überhaupt betreffen wird (die meisten werden beispielsweise eher nicht hobbymäßig Base-Jumping betreiben), lässt sich hieraus nicht wirklich eine belastbare Erklärung stricken.

Die „Star“-Forschung bietet zumindest eine taugliche Erklärung für Schauspieler, die auch Stars sind. Demnach sind Stars ökonomisch unglaublich wichtig für ein Filmprojekt und dies in vielerlei Hinsicht¹⁵. Da der Star den Wert eines Film steigert, steigert sich folglich auch der Wert eines Stars. Allerdings gilt diese Erklärung auch für Star-Regisseure. Für die Erklärung des allgemeinen Phänomens, bei dem auch unbekannte Schauspieler überprivilegiert werden, taugt sie nicht.

Wenn man Erklärungen sucht, indem man mit Praktikern an Film-Sets redet, stellt sich heraus, dass eigentlich niemand eine belastbare Deutung für die geschilderten Phänomene liefern kann. Auch die spärlichen Ansätze aus wissenschaftlicher Richtung bieten kaum schlüssige Erläuterungen. Oftmals hört man, dass Schauspieler extrem wichtig seien für den Film. Sie seien quasi das Gesicht des Films und daher auch besonders wichtig am Set. Aber dies gilt natürlich auch bzw. sogar umso mehr für andere Beteiligte wie den Regisseur, den Kameramann, den Set-Aufnahmeleiter oder auch den Bühnenbauer. Andere Praktiker versuchen das Phänomen mit dem Künstlerstatus zu begründen. Schauspieler müssen sich demnach in besonderer Weise konzentrieren und sich entsprechend intensiv mit dem Projekt auseinandersetzen. Sie stehen daher unter einer besonderen künstlerischen Belastung und brauchen beispielsweise ihre Ruhe. Mit anderen Worten, und hier gibt es auch vereinzelte Stimmen aus

14 Zur Schilderung der Art und Weise wie Sidney Lumet Schauspieler führt siehe: Lumet 2006: 75ff

15 Sie sorgen beispielsweise nicht nur dafür, dass sich ein Film besser verkauft, sondern auch, dass erst bestimmte Geldgeber in ein Projekt investieren (vgl. Gaitanides 2001b: 10).

der Wissenschaft, „they have to be 'kept happy' so that they perform well“ (Mast 1986: 92). Aber auch an dieser Stelle muss man fragen: Gelten diese Umstände nicht auch oder sogar umso mehr für den Regisseur oder den Kameramann? Selbstverständlich. Ein demotivierter Kameramann oder Regisseur wäre eine mindestens genauso große Katastrophe. Trotzdem bekommen Regisseure üblicherweise keinen eigenen Raum, in dem sie sich aufhalten und in Ruhe die nächste Szene durchdenken könnten.¹⁶ Sie bekommen auch keinen Fahrer zugeteilt, sondern müssen selbst fahren oder werden von ihrem Assistenten mitgenommen. Auch wird ein durchschnittlicher Regisseur eher selten Tiere oder gar Kinder mit ans Set bringen. Und tatsächlich werden Regisseure auch nicht unbedingt mit „Samthandschuhen“ angefasst. Interessanterweise ist es sogar häufig so, dass Regisseur bzw. Kameramann mit dem Rest der Crew nicht besonders gut auskommen. Aber vor allem wird ein nicht-prominenter Regisseur seitens der Produktionsabteilung nicht unbedingt in Watte gehüllt. Die künstlerische Freiheit endet schließlich da, wo die Kosten anfangen. Wenn beispielsweise zu viele Überstunden anfallen, wird die Produktion eingreifen. Natürlich ist ein Schauspieler insofern von anderer Bedeutung als beispielsweise ein Regisseur, weil man ihn eben persönlich sieht. Allerdings scheint es so zu sein, dass beispielsweise Schauspieler am Theater keine derartigen Privilegien besitzen wie die Kollegen beim Film¹⁷, obwohl auch sie natürlich diejenigen sind, die gesehen werden (viel mehr noch als im Film, weil das Theater keine Patzer verzeiht). Letztlich lässt sich auf diesem Wege nicht schlüssig begründen, warum Schauspieler an einem Film-Set überprivilegiert sind.

Um die Frage zu beantworten, wie unser Phänomen zustande kommt, muss man Erklärungsansätze außerhalb der vorhandenen Erklärungsmuster suchen. Da es sich bei Filmprojekten zwar um zeitlich befristete Projekte handelt, die aber letztlich entweder als Projektabteilung einer Produktionsfirma oder als zeitlich befristete Organisationen gegründet werden, liegt es nahe, die Erklärungen in der basalen Organisationstheorie zu suchen. Hier liegt eine entscheidende Besonderheit vor, die vom Normalfall in Organisationen abweicht: Der Schauspieler ist während der Produktionszeit faktisch unkündbar und kann auch nicht auf eine andere Stelle versetzt werden. Hieraus ergeben sich Effekte auf die allgemeinen Machtstrukturen in der Organisation eines Filmteams, durch die sich wiederum Effekte von Überprivilegierungen erklären lassen. Um diese Effekte analysieren zu können, bedarf es zunächst einiger Ausführungen zur Besonderheit der Unersetzbarkeit von Schauspielern.

4. Faktische Unersetzbarkeit von Schauspielern - Die Besonderheit einer nicht-kontingenten Stelle

Normalerweise gilt, dass jede Person auf jeder formalen Stelle in jeder Organisation austauschbar ist (vgl. Luhmann 2006c: S.233), denn die Stelle ist vom Prinzip her als leere Hülle konstruiert und daher in jeglicher Hinsicht kontingent (vgl. Luhmann 2005: 51). Jeder Mitarbeiter, jeder Geschäftsführer, jeder Arzt ist im Zweifel austauschbar. Tatsächlich ist sogar ein

16 Um an dieser Stelle eine möglicherweise falsche Annahme zu beseitigen: Ein Regisseur hätte theoretisch die Zeit dazu, sich in dieser Form zurückzuziehen, denn während der Umbauzeiten, die oft sehr lange dauern, hat auch er zunächst keine unmittelbaren Aufgaben zu erledigen.

17 So schildert beispielsweise Schauspielerin Johanna Wokalek (zitiert nach Pauli 2009) den Unterschied zwischen Film und Theater so: „Wenn man vom Theater kommt wie ich, hat man jedenfalls eine bestimmte Disziplin. Pünktlichkeit etwa ist selbstverständlich.“

Filmregisseur im Zweifel ersetzbar¹⁸. So wurde beispielsweise der Film „Invasion“ von Oliver Hirschbiegel angefangen und von James McTeigue zu Ende gedreht (vgl. Beier 2007: S.185). In der dritten Staffel der Serie „24“ fiel ein Regisseur krankheitsbedingt aus und wurde einfach durch einen anderen ersetzt. Und Clint Eastwood nahm Philip Kaufmann die Regie des Films „The Outlaw Josey Wales“ (deutscher Titel: „Der Texaner“) ab (vgl. Prisma o.J.; Welsh o.J.). Auch bei der Produktion von „The 13th Floor“ wurde Regisseur Josef Rusnak zwar offenbar nicht entlassen, aber zumindest durfte er nicht mehr allein den Regieposten ausfüllen. Produzent Roland Emmerich kam als (inoffizieller) Co-Regisseur hinzu (vgl. Fischer 1999: 37). Wie jede andere formale Stelle in anderen Organisationen ist auch die Regisseurstelle letztlich so konzipiert, dass auch ein anderer sie ausführen könnte (vgl. Luhmann 1999: S.141).

Die Stelle des Schauspielers dagegen ist ein Sonderfall. Sie ist zwar im Grunde ebenfalls so konzipiert, dass etliche Schauspieler die entsprechende Rolle spielen (und damit die entsprechende Stelle besetzen) könnten, aber wenn der Film erst einmal in Arbeit ist, wird die Stelle fest an die Person gekoppelt. Nun gibt es hier einen Unterschied zwischen Spielfilmen und Serien. In Serien und Spielfilmserien sind Schauspieler zwischen den Folgen bzw. Filmen austauschbar. So wurde der Hauptdarsteller des Films „Stargate“, Kurt Russell, in der anschließenden Serie durch Richard Dean Anderson ersetzt. In „Batman Begins“ spielte Katie Holmes die Rolle der „Rachel Dawes“. In „The Dark Knight“, der offiziellen Fortsetzung von „Batman Begins“, wurde die gleiche Rolle dann von Maggie Gyllenhaal besetzt. Und der „Dumbledore“ aus den „Harry Potter“- Filmen wurde in den ersten beiden Filmen von Richard Harris und, nach dessen Tode, in den anschließenden Filmen durch Michael Gambon verkörpert. Auch werden weniger wichtige Rollen oft einfach aus Serien rausgeschrieben und durch andere Charaktere ersetzt.

Aber während ein Filmprojekt gedreht wird, gibt es ein großes Problem. Dies gilt nicht nur für Spielfilme, sondern auch für die meisten TV-Serien, die in Form von Filmprojekt-Ketten in sog. Blöcken gedreht werden. Diese Blöcke umfassen dann i.d.R. eine bis drei Folgen. Der Dreh eines Spielfilms oder eines Serien-Blockes dauert in der Regel mehrere Monate, wenn nicht Jahre. Man kann die Schauspieler dann nur schwerlich austauschen. Wenn man es tut, muss man alles vorher Gedrehte neu drehen oder mit hohem Kostenaufwand tricksen. Was passiert, wenn ein Schauspieler während eines Drehs ausfällt, zeigt sich leider meist nur, wenn er während der Dreharbeiten verstirbt. So musste für viel Geld der Schauspieler Oliver Reed im Film „Gladiator“ anhand von bereits gedrehten Probeaufnahmen digital in den Film integriert werden, nachdem er an einer Herzattacke verstorben war (vgl. Iser 2008). 1993 wurde Brandon Lee während einer Schussszene beim Dreh zu „The Crow“ versehentlich erschossen. Danach musste ein Double seinen Platz einnehmen, auf dessen Kopf man mit teurer Digitaltechnik das Gesicht des Verstorbenen setzte (vgl. Der Spiegel 1994: 152). Im selben Jahr starb River Phoenix während der Produktion des Films „Dark Blood“. Nach wochenlangen Dreharbeiten und monatelanger Produktionsarbeit musste der Dreh des Films schließlich abgebrochen werden (vgl. Manthey 2006b: 19). Der Film wurde nie fertig. Man hat also ein großes Problem, wenn ein Schauspieler ausfällt, denn man kann seine Stelle nicht einfach neu besetzen. Sie ist während der Drehzeit fest an die Person des Schauspielers gebunden.¹⁹

18 Dies gilt natürlich nur, wenn er nicht gleichzeitig Produzent und damit sein eigener Chef ist. Dann würde er sich wohl eher nicht selbst rauswerfen. Allerdings ist dieser Fall eher die Ausnahme.

19 Man wird hier einwerfen wollen, dass auch die Stelle des Theaterschauspielers während einer laufenden Aufführung nicht neu besetzt werden kann. Genauso wird man den spezialisierten Hirnchirurgen nur

Die Möglichkeit einen Schauspieler kündigen oder versetzen zu können wird zu einer rein theoretischen. Die wirtschaftlichen Konsequenzen wären zu extrem, denn man würde das Filmprojekt abbrechen oder auf sehr teurem Wege retten müssen. Auch wenn es relativ selten dazu kommen mag, versucht die Filmproduktion natürlich unter allen Umständen die Kündigung eines Schauspielers zu vermeiden. Man kann nicht riskieren, dass sie kündigen, jedenfalls nicht während eines Drehs. Offenbar werden sie deshalb quasi in Watte gepackt, werden chauffiert, bekommen als Erste das Essen, und eine Massage, wenn sie sie verlangen. Sie genießen scheinbar fast Narrenfreiheit, legen teilweise unhöfliche, arrogante und unzuverlässige Verhaltensweisen an den Tag und man ist bemüht allen ihren Bedürfnissen nachzukommen.

Das klingt mehr oder weniger spontan plausibel, bedarf aber einer detaillierten Analyse. Verschiedene Faktoren wirken zusammen, die eine nähere Betrachtung benötigen. Wieso ergibt sich aus einer faktischen Unkündbarkeit, dass die Organisation ihrem Mitarbeiter, also dem Schauspieler, besondere Privilegien zukommen lässt? Wieso können Schauspieler es sich plötzlich erlauben zu spät zu kommen? Wieso gibt es überhaupt die Beobachtung, dass einige Schauspieler arrogant, unhöflich und unzuverlässig werden? Aber noch viel mehr ergibt sich natürlich die Frage: Wieso arbeiten Schauspieler überhaupt noch in adäquatem Maße mit? Schließlich kommen sie vielleicht zu spät, aber sie kommen zur Arbeit (und bleiben nicht einfach mal einen Tag zu Hause). Um konkrete Aussagen darüber treffen zu können, inwiefern die faktische Unkündbarkeit in Verbindung mit einer festen Koppelung von Stelle und Person besondere Effekte für die Organisation hat, müssen wir uns die allgemeinen Mechanismen anschauen, durch die Organisationen *Einfluss* auf das Verhalten ihrer Mitglieder nehmen.

5. Einfluss – Ausarbeitung und Anwendung

Organisationen erhalten die grundsätzliche *Teilnahmemotivation* ihrer Mitglieder, also dass diese tun, was formal vorgegeben wird, durch verschiedene Ausprägungen von *Einfluss*. Die Teilnahmemotivation (vgl. Luhmann 1999: 102f) deckt die Grundaktivitäten, die zur Erhaltung der Mitgliedschaft erforderlich sind, also die minimale Arbeits- und Leistungsbereitschaft (z. B. die Akzeptanz formaler Strukturen und das Ausführen formaler Anweisungen).²⁰ Natürlich gibt es ganz verschiedene Motivationen für die Teilnahme, aber Organisationen sichern sich diese grundsätzliche Teilnahmebereitschaft anhand bestimmter Mechanismen ab. Es gibt zahlreiche Konzepte, die beleuchten, inwiefern Organisationen das Verhalten ihrer Mitglieder in dieser Hinsicht steuern, kontrollieren bzw. beeinflussen. Verschiedene Konzepte von einer Tauschbeziehung, beispielsweise im Sinne der klassischen Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. March / Simon 1976: 81ff) oder ähnlichen Anreizkonzepten (vgl. Büschges / Lütke-Bornfeld 1977: 79), sind hier genauso prominent wie die Betrachtung möglicher Belohnungen

schwerlich während einer laufenden Operation austauschen können. Allerdings sind derartige „Unkündbarkeiten“ an die unmittelbare Ausführung der entsprechenden Arbeiten in der Mitgliedschaftsrolle verbunden. Den Theaterschauspieler kann ich (theoretisch) nach jeder Aufführung rauswerfen, genauso den Arzt, nachdem die OP beendet ist. Der Filmschauspieler geht nach der Arbeit nach Hause. Er wechselt aus der Mitgliedschaftsrolle in eine andere, aber kündbar wird er dadurch dennoch nicht, denn die Filmproduktion ist auf sein Wiedererscheinen zwanghaft angewiesen.

²⁰ Im Gegensatz zur Leistungsmotivation, durch die die Arbeitsleistung der Mitglieder über die Minimalanforderungen hinausgehen soll (vgl. Pfeiffer 1976: 79ff).

und Bestrafungen (vgl. Etzioni 1978: 95ff) bzw. positiver und negativer Sanktionen. Auch Autorität (vgl. Bosetzky 1988: 29f; Büschges 1983: 113ff) und Unsicherheitsabsorption als Macht-Technik (vgl. March / Simon 1976: 153ff) sind häufig im Blickpunkt. Alle Konzepte bieten einen spezifischen Blickwinkel auf verschiedene Dimensionen von Einfluss oder Macht, die Organisationen auf ihre Mitglieder ausüben. Da es in unserem Fall um grundsätzliche Mechanismen geht, die in Organisationen wirken, muss ein allgemeineres und umfassendes Konzept von Macht bzw. Einfluss angewendet werden. Es bietet sich an, einen allgemeinen Machtbegriff als Ausgangspunkt einer Analyse zu wählen. In diesem Sinne wäre Macht die allgemeine Möglichkeit, andere Akteure zu beeinflussen (vgl. Crozier / Friedberg 1979: 39). Einen derart gestalteten weiten Begriff von Macht bezeichnet Niklas Luhmann (vgl. 2000: 39) als *Einfluss*. Einfluss ist in diesem Sinne also die allgemeine Form von Macht. Über Einfluss kann man Akteure buchstäblich beeinflussen. Er ist die Möglichkeit, andere dazu zu bringen, etwas zu tun, was sie nicht unbedingt von sich aus tun würden. Einfluss kommt in seinen leistungsstärksten Ausprägungen hauptsächlich in drei Dimensionen vor (vgl. Luhmann 2000: 41): (a) Fähigkeit zur Absorption von Unsicherheit bzw. Autorität, (b) Tausch, (c) politische Macht. Natürlich kann Einfluss noch viele weitere Ausprägungen annehmen, allerdings sind die drei genannten Formen die hauptsächlichsten. Das Konzept von Luhmann hat demnach den Vorteil eine umfassende Perspektive auf Macht, also Einfluss, bieten zu können. Aus dieser Perspektive lassen sich die allgemeinen Einfluss-Mechanismen in Organisationen rekonstruieren, die eine grundsätzliche Teilnahmemotivation bei ihren Mitgliedern sichern. Um diese Analyse durchführen zu können, wird es zunächst nötig sein, die drei zentralen Einfluss-Ausprägungen näher zu erläutern.

(a) *Unsicherheitsabsorption* liegt vor, wenn bestimmte Kommunikationen bzw. Entscheidungen als Ausgangspunkt für anschließende Handlungen dienen, ohne dass das Zustandekommen der ursprünglichen Kommunikation problematisiert werden würde (vgl. Luhmann 2000: 42; March / Simon 1976: 153ff). In diesem Sinne tut man beispielsweise etwas, ohne zu hinterfragen, warum man es tut. *Autorität* ist eine Variante der Unsicherheitsabsorption bei Entscheidungen. Sie basiert auf der Annahme, dass derjenige, der Autorität hat, seine Entscheidungen auf Nachfrage vernünftig gegenüber den Ausführenden begründen könnte. Auf dieser Grundlage werden Anweisungen, die auf der Basis von Autorität gegeben wurden, i.d.R. ohne Nachfrage ausgeführt. Der Ausführende geht demnach davon aus, dass die Handlungsanweisung entsprechend begründet ist, ohne sich dessen jedesmal versichern zu müssen. Die Unsicherheitsabsorption findet also insofern statt, als dass die Entscheidungen des einen (Autoritätsinhaber) vom anderen einfach ausgeführt werden, ohne dass man in jedem Fall erst einen Entscheidungsfindungsprozess durchlaufen müsste. Die Anweisung wird ausgeführt, weil es schon richtig sein mag, was der Anweiser sagt. Der Autoritätsinhaber hat demnach eine Einflussmöglichkeit, indem er Handlungen anderer bestimmen kann. Dies kann in verschiedenen Ausprägungen der Fall sein. Der jugendliche Sohn schließt die Kabel seiner neuen Deckenlampe so an, wie der Vater es ihm sagt, weil Sohnemann davon ausgeht, dass Papa über die entsprechende Fachkompetenz verfügt. Ich gehorche dem Polizisten, weil ich davon ausgehe, dass er das Recht auf seiner Seite hat. In Organisationen basiert Autorität in seiner grundsätzlichen Ausprägung auf der Grundlage getroffener Entscheidungsprämissen.²¹ In Organisationen wird über die Ausprägungen von Kommunikationswegen, die Gestaltung von Programmen und die Besetzung von Stellen entschieden. Diese Entscheidungen dienen als Prämissen für weitere Entscheidungen und brauchen nicht immer neu entschieden wer-

21 Um einen Überblick über das Entscheidungsprämissen-Konzept zu bekommen siehe: Luhmann 1988

den. Sie dienen damit der Unsicherheitsabsorption. In diesem Sinne wird beispielsweise ein Vorgesetzter zum Vorgesetzten durch Entscheidung. Diese Entscheidung muss dann nicht immer neu getroffen und auch nicht mehr hinterfragt werden. Der Vorgesetzte hat dann im Rahmen seiner Befugnisse die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, die die Form von Handlungsanweisungen an seine Untergebenen haben. Ein Vorgesetzter könnte also auf die (meist fiktive) Nachfrage nach der Begründbarkeit seiner Entscheidungen antworten: weil er der Vorgesetzte ist. Die Begründbarkeit dieser Form von Autorität wird also verlagert und nimmt eine weil-das-so-ist-Form an.

(b) Der *Tausch* beruht auf der Gewährung positiver Sanktionen (vgl. Luhmann 2000: 44f). Ich bringe jemanden zu einer Handlung, weil ich ihn dafür belohne. Die Besonderheit an positiven Sanktionen (im Gegensatz zu negativen) ist, dass sie irgendwann auch durchgeführt werden müssen. Eine reine Inaussichtstellung reicht nicht aus. Ein Wirtschaftsunternehmen muss den versprochenen Lohn auch zahlen, ansonsten werden die Mitarbeiter relativ schnell verschwinden. Ein Kind muss den versprochenen Lolly auch irgendwann bekommen. Die Einfluss-Macht, die man aufgrund von positiven Sanktionen erlangt, ist auf den tatsächlichen Tausch angewiesen.

(c) *Politische Macht* bildet sich auf der Grundlage negativer Sanktionen (vgl. Luhmann 2000: 45ff). Das Machtpotential ergibt sich hierbei aus der (glaubhaften) Androhung von negativen Sanktionen. Die Besonderheit liegt hier vor allem darin, dass die politische Macht von der Grundkonzeption her auf die Nicht-Anwendung der Sanktionen angewiesen ist. Die Anwendung negativer Sanktionen bedeutet bereits, dass der Sanktionierte eben nicht das getan hat, was er eigentlich tun sollte. Wenn ein Unternehmen einen Mitarbeiter entlässt, kann es diesem auch keine Anweisungen mehr erteilen bzw. hat dieser bereits vorher nicht den Arbeitsanforderungen entsprochen.²² Ebenso hat, wenn der Staat bzw. das Rechtssystem jemanden einsperrt, dieser bereits gegen die Gesetze verstoßen.

Alle beschriebenen Formen von Einfluss kommen selten gesondert vor. Viel mehr noch sind sie substituierbar. Vor allem Sanktionen spielen dabei ineinander. Das Auslassen der negativen Sanktion kann als positive Sanktion empfunden werden, etwa wenn man eine angedrohte Bestrafung doch unterlässt. Das Auslassen einer positiven Sanktion kann zur negativen Sanktion werden, etwa wenn man bei Beförderungen übergangen wird. Basierend auf diesen Grundannahmen kann man nun nachzeichnen, wie Organisationen grundsätzlich Einfluss auf ihre Mitglieder generieren.

Niklas Luhmann wendet sein Einfluss-Konzept nicht umfassend auf Organisationen an. Zwar wird von ihm an verschiedenen Stellen beschrieben, wie die drei zentralen Einfluss-Formen in Organisationen wirken²³. Allerdings bleibt eine eigens für Organisationen ausgearbeitete umfassende Analyse aus. Dies hat vor allem den Grund, dass, wenn man über die grundsätzlichen Einfluss-Faktoren hinausgehen wollte, man in einen einzelfallabhängigen Bereich der Mikropolitik²⁴ ableiten würde, der zwar sehr interessant sein kann, aber für eine grundsätzliche Betrachtung nicht taugt. Zum einen werden sich die tiefergehenden Einfluss-Strukturen

22 Betriebsbedingte Kündigungen sind hier natürlich ausgenommen.

23 So beschreibt er beispielsweise die normalerweise übliche Verteilung von politischer Macht und Autorität in Organisationen (vgl. Luhmann 2000: 43).

24 Zum Thema „Mikropolitik“ siehe einführend: Müller-Jentsch 2003. Für grundlegende Literatur siehe: Bosetzky 1988; sowie: Küpper / Ortman 1986. Für ausführlichere Auseinandersetzungen siehe: Küpper / Felsch 2000; sowie: Küpper / Ortman 1988. Siehe außerdem: Ortman 1989

in jeder Organisation stark unterscheiden, zum anderen ist eine entsprechende Untersuchung der mikropolitischen Strukturen derart aufwendig, dass sie für den außenstehenden Sozialforscher nur schwer zugänglich sind (vgl. Luhmann 2006c: 202). Das Einfluss-Konzept eignet sich demnach zunächst nur für eine Nachzeichnung der allgemeinen Mechanismen, die in Organisationen die grundsätzliche Teilnahmemotivation der Mitglieder gewährleisten können, also die basalen Anforderungen an die Mitgliedschaftsrolle absichern. Man kann also zunächst nur betrachten, wie die Organisation ihre Mitglieder dazu bringt, das diese das tun, was sie tun sollen, und nicht, ob diese es auch besonders gut oder motiviert tun. Es geht also nur um die formal vorgeschriebenen Arbeitsanforderungen.

Wenn man das Einflusskonzept nun auf Organisationen und ihre Mitglieder anwendet, dann ergibt sich folgendes Bild: Organisationen *tauschen* die grundsätzliche Teilnahmemotivation ihrer Mitglieder, also die Akzeptanz bestimmter Arbeitsanforderungen, Organisationsstrukturen (Entscheidungsprämissen) und *Autoritäten*, gegen positive Sanktionen (meist Geld). Diese grundsätzliche Teilnahmemotivation kann im Zweifel mit *politischer Macht* durchgesetzt werden, die darauf basiert, dass dem Mitglied im Extremfall mit der ultimativen negativen Sanktion gedroht werden kann, die auf der Möglichkeit des Entzugs aller positiven Sanktionen beruht, der Entlassung. Diese Form der politischen Macht in Organisationen, die darauf beruht, dass man über Entlassung entscheiden kann, nennt sich *Organisationsmacht* (vgl. Luhmann 2003: 104ff).²⁵ Das Verhältnis von Organisationen zu ihren Mitgliedern basiert also primär auf Tausch. Die Organisation erkaufte sich u.a. die Akzeptanz von Autorität, was bedeutet, dass man als Mitglied akzeptiert, dass in der Organisation darüber entschieden wird, wer Autorität zugesprochen bekommt (und in welchen Ausprägungen) und damit Anweisungen geben darf, die befolgt werden müssen, und dies nur auf der Grundlage der unmittelbaren Begründung, dass beispielsweise der Vorgesetzte der Vorgesetzte ist. Die Organisationsmacht spielt demnach eine zunächst nachrangige Rolle. Sie wird relativ selten konkret genutzt, in Form einer offenen Kündigungsdrohung (vgl. Luhmann 2003: 105f), schwebt allerdings immer als Möglichkeit im Hintergrund. Jedem ist bekannt, dass die Organisation im Zweifel damit drohen kann und wird daher in einer Art vorauseilenden Gehorsams darauf bedacht sein, es nicht soweit kommen zu lassen. Organisationsmacht bleibt also in der Form des offenen Machtgebrauchs relativ selten, spielt aber eine nicht unerhebliche Rolle bei der Beeinflussung von Handlungen der Mitglieder.

Insgesamt handelt es sich bei diesen Feststellungen um grundsätzliche Strukturen, die zwar eigentlich in jeder üblichen Organisation vorhanden sind, aber ganz unterschiedliches Gewicht haben. So kommt es auch, und zwar maßgeblich, auf ganz andere Faktoren an, beispielsweise wie der Arbeitsmarkt beschaffen ist. Ein hochqualifizierter Ingenieur wird keine Probleme haben, irgendwo eine Stelle zu bekommen. Entsprechend geringere Wirksamkeit hat die Kündigungsdrohung seitens der Organisation. In anderen Bereichen mag es andersherum sein. Nicht zuletzt scheinen Friseure teilweise bereit zu sein, für 1,50€ Reallohn am Tag arbeiten zu gehen (vgl. Spiegel Online 2009).

Ebenso trifft Macht eigentlich immer auf Gegenmacht (vgl. Luhmann 2006c: 201). So steht der Macht der Organisation bzw. des Vorgesetzten die Macht der Untergebenen gegenüber, die auf dem Entzug von Kooperation und Leistung beruht. Schließlich reicht die Sicherung der Teilnahmemotivation i.d.R. nicht aus, um leistungsfähige Handlungen zu erzeugen. Daher ist

25 Im Gegensatz zur zweiten Form grundsätzlicher organisationaler Macht, der Personalmacht. Dazu später mehr.

es für das Funktionieren von Organisationen meist nicht genug, wenn nur Dienst nach Vorschrift geleistet würde. So wird der „Dienst nach Vorschrift“ sogar zum Drohpotential von Gewerkschaften.

Letztlich spielen viele Faktoren eine Rolle und es können auf der Grundlage vieler Dinge Einflusspotentiale erzeugt werden. Man kann etwa mit der Zerstörung des Autos oder dem Entzug einer Freundschaft drohen. Möglicherweise betrügt der Chef seine Frau und ich weiß es. Genauso kann ich Leute vielleicht irgendwie bestechen. Diese Liste ließe sich fast beliebig lang fortsetzen und führt in einen schier unüberschaubaren Bereich von Mikropolitik, weil in jedem Fall situationsabhängige Faktoren eine Rolle spielen. Wenn der Produzent mit dem Schauspieler befreundet ist, kann er mit dem Entzug der Freundschaft drohen. Wenn nicht, dann nicht. Genauso kann man mit der Zerstörung des Autos nur drohen, wenn der Bedrohte überhaupt ein Auto hat. Ebenso hat der Chef vielleicht gar keine Frau und man selber kein Geld, um irgendwen zu schmieren. Sicherlich kann man durch eine Einzelfall-Analyse, wenn man also konkret ein Filmprojekt analysieren würde, zu sehr interessanten Ergebnissen kommen. Um aber zu allgemeingültigen Aussagen kommen zu können, müssen wir uns auf die Betrachtung allgemeiner Ausprägungen von Macht- bzw. Einflussformen in Organisationen beschränken. Die beschriebenen Einfluss-Mechanismen lassen sich lediglich grundsätzlich feststellen. Sie unterscheiden sich in der Intensität ihrer Machtwirksamkeit, aber eben nicht in ihrer Grundsätzlichkeit. Für uns bleibt entsprechend festzuhalten, dass unterschiedliche Faktoren in die grundsätzlichen Einflussmechanismen einfließen. Demnach kann auch das Drohpotential in Form von Organisationsmacht stark variieren, weist aber normalerweise vom Grundprinzip her immer die selbe Funktionsweise auf.

Um an dieser Stelle zum Beispiel der Schauspieler in Filmteams zurückzukehren wird ein ganz zentraler Unterschied deutlich: Dadurch, dass die Schauspieler während eines Drehs faktisch unkündbar und dabei aber fest an ihre Stellen gekoppelt sind, verliert die Filmproduktionsfirma ihre unmittelbare Organisationsmacht, denn sie kann mit einer Kündigung nicht mehr drohen (nicht einmal mit einer Versetzung). In der Folge ergibt sich eine Machtlosigkeit gegenüber unerwünschten und formal illegalen Verhaltensweisen. Wenn ein Schauspieler unpünktlich ist, kann man mit nichts mehr drohen, um die Pünktlichkeit zu erzwingen. Man kann nur an sein Gewissen appellieren, die formalen Anforderungen zu erfüllen, also seine Seite des Tauschgeschäftes auch einzuhalten. Natürlich hatten wir festgestellt, dass die Organisationsmacht eigentlich sowieso nur relativ selten genutzt wird. Allerdings wird am Filmset jeder wissen, dass man dem Schauspieler nicht kündigen kann.²⁶ Er weiß es und seine forma-

26 Man mag an dieser Stelle einwerfen wollen, dass man die intrinsische Motivation eines Schauspielers nicht vergessen dürfe, die auf seinem Interesse, sich künstlerisch ausdrücken zu können, beruht und damit von sich aus bereits eine Kündigung unwahrscheinlich macht und ein gewisses Maß an Kooperation gewährleistet. Natürlich würde man sich mit so einer Blickweise alle Probleme einfangen, die die Betrachtung einer intrinsischen Motivation mitbringen würde (vgl. Endruweit 2004: 244f). Auch würde man dann pauschal davon ausgehen, dass alle Schauspieler tatsächlich ein intrinsisch motiviertes Interesse daran hätten, sich künstlerisch auszudrücken, was von vornherein schwer zu belegen sein dürfte. Aber selbst wenn man diese Vorannahme treffen könnte (was beispielsweise I.C. Jarvie (vgl. 1974) tut), wäre es immer noch fragwürdig, ob es nicht einfach relativ irrelevant ist, ob die Organisation nun Geld oder die Möglichkeit künstlerischen Ausdrucks als Tauschgut anbietet. Letztlich würde sich die intrinsische Motivation wohl eher auf die Subrolle des Darstellers vor der laufenden Kamera beschränken und nicht für die ganze Mitgliedschaftsrolle gelten. Schließlich ergibt sich aus der Motivation besonders gut spielen zu wollen, wenn die Kamera läuft, nicht unbedingt auch eine Motivation besonders pünktlich in die Maske zu gehen. Und was würde bei dieser Annahme eigentlich passieren, wenn der Darsteller während der Projektzeit die Lust auf die Rolle verliert, weil ihm beispielsweise der Inszenierungsstil des Regisseurs nicht gefällt? Ohne an dieser Stelle weiter

len Vorgesetzten in der Aufnahmeleitung wissen es auch. Die Möglichkeit einer Drohung verpufft. Sie verbleibt auch nicht mehr im Hintergrund. Die Organisation wird machtlos, ohne dass man sich darüber hätte explizit verständigen müssen.

Allerdings geht dieser Verlust unmittelbarer Organisationsmacht noch viel weiter. Das Verhältnis dreht sich quasi um. Aus der ursprünglichen Drohung seitens der Organisation, ein unkooperatives Mitglied entlassen zu können, wird die latente Kündigungsdrohung seitens des Schauspielers. Die Filmproduktion muss diesen eklatanten Machtverlust kompensieren, ja mehr noch eine Kündigung mit allen Mitteln verhindern. Dies geschieht wiederum über den Gebrauch positiver Sanktionen. Demnach ist es sinnvoll für die Filmproduktion gewisse positive Sanktionen zu gewähren. Schauspieler erhalten also am Filmset die beschriebenen besonderen Privilegien, werden chauffiert, bekommen gesonderte Räumlichkeiten, dürfen zuerst ans Essen, bekommen verhältnismäßig hohe Löhne und bequeme Sitzgelegenheiten. Über diese Erhöhung des Tauscheinsatzes seitens der Organisation wird demnach versucht, die Arbeitsbereitschaft der Schauspieler zu erhöhen. Dies entspricht in der Logik, einem typischen Anreiz-Beitrags-Konzept (vgl. Mayntz 1972: 127f), nach dem Muster: 'Mehr Anreize seitens der Organisation gleich mehr Beiträge seitens des Mitgliedes', und kann in seiner Wirkung zunächst zweifelhaft bleiben. Schließlich werden Organisationsanweisungen dadurch nicht durchsetzbarer (es fehlt weiterhin Organisationsmacht). Allerdings kann man durchaus davon ausgehen, dass, wenn man mal außen vorlässt, ob mehr Anreize die Leistung erhöhen, beim Schauspieler wenigstens die Bereitschaft zur Kündigung verringert wird. Schließlich müsste er dann auf *mehr* positive Sanktionen verzichten.

In einigen Fällen wird auch eine vertragliche Ausweitung der drohenden negativen Sanktionen erfolgen. So könnte eine Filmproduktion bestimmte Vertragsstrafen erwirken. Außerdem könnte man einen Schauspieler natürlich verklagen, wenn er seinen Vertrag nicht einhält und beispielsweise vorzeitig aus einer Filmproduktion ausscheidet. In diesem Fall würde sich die Organisation tatsächlich eine Form der genuinen politischen Macht zu eigen machen, weil sie Handlungen über die Androhung echter negativer Sanktionen (und nicht nur über den Entzug positiver Sanktionen) erwirken könnte, die man im zuständigen Rechtssystem einfordern würde. Allerdings würde damit das umgekehrte Machtverhältnis allenfalls geschmälert. Selbst wenn ich einen Schauspieler im Zweifel auf die Ersetzung der gesamten Produktionskosten verklagen könnte, was bezweifelt werden darf²⁷, dann würden dennoch extreme Kosten anfallen, in Form von Umsatzausfällen und von Kosten, die man nicht direkt auf die entsprechende Filmproduktion anrechnen kann.²⁸ Außerdem wird man von einem Durchschnittsschauspieler, der vielleicht ein paar tausend Euro verdient, niemals die (üblichen) Produktionskosten von etlichen hunderttausenden bzw. Millionen Euro einholen können. Egal wie hart man die negativen Sanktionen im Vertrag demnach auch anlegen mag, die faktische Übertragung der Organisationsmacht von der Organisation auf den Schauspieler kann hierüber nicht ausreichend kompensiert werden.

abschweifen zu wollen, mögen diese kurzen Ausführungen reichen, um glaubhaft plädieren zu können, dass eine wie auch immer geartete intrinsisch-künstlerische Motivation wohl eher keine bedeutende Rolle spielt.

27 So sind beispielsweise derartige Vertragsstrafen, die über die normalen juristischen Strafen hinausgehen würden (welche auch sonst drohen, wenn man eine Anstellung vorzeitig und einseitig beendet), in Musterverträgen für Schauspieler nicht vorgesehen (vgl. ex. Dress 1991: 181, 186-190)

28 Zu diesen gehören beispielsweise sog. „kalkulatorischen Kosten“ (vgl. Sellien / Sellien 1971: 2083), die u.a. dadurch entstehen, dass man das eingesetzte Kapital auch am Kapitalmarkt hätte anlegen und verzinsen können.

Wenn die Wirkungen der obigen Kompensationsbemühungen zunächst einmal zweifelhaft bleiben, ist es natürlich dennoch bemerkenswert, dass es offenbar eine Grenze seitens der Macht der Schauspieler gibt. Schließlich gehen diese vielleicht eine halbe Stunde zu spät in die Maske oder gehen mit ihrem Hund 15 Minuten unangekündigt Gassi, allerdings kommt es eigentlich nie vor, dass sie tatsächlich kündigen bzw. einfach mal drei Tage gar nicht kommen.²⁹ Viel mehr rückt eine offenbar abstraktere Form von Organisationsmacht in den Vordergrund, die sich aus der zeitlichen Befristetheit eines Filmprojektes und vor allem aus der Struktur der Filmindustrie ergibt.

Bevor hier weiter darauf eingegangen werden kann, muss zunächst noch einmal das grundsätzliche Machtpotential von Organisationen betrachtet werden. Neben der ausführlich beschriebenen Form politischer Macht in Organisationen, der Organisationsmacht, ist die sog. *Personalmacht* die einzige Machtform, die üblicherweise in Organisationen generiert wird und fast immer vorkommt (vgl. Luhmann 2003: 104ff). Personalmacht basiert darauf, dass Organisationen i.d.R. nicht nur über Eintritt und Austritt ihrer Mitglieder entscheiden können, sondern auch über Versetzungen, meist Beförderungen, im System (vgl. Martens 1988: 202f). Personalmacht generiert sich hier aus der Möglichkeit entsprechende Personen bei Versetzungen übergehen zu können. Diese Nichtberücksichtigung kann dann als negative Sanktion wirken. Personalmacht wird also in fast jeder Organisation generiert, hat aber nicht für jedes Mitglied Wirksamkeit, denn sie setzt voraus, dass das Mitglied überhaupt ein Interesse an einer Versetzung oder Beförderung hat, was nicht immer der Fall sein wird. So wird die Supermarktkassierin nicht unbedingt Lust darauf haben, befördert zu werden (weil das mehr Verantwortung bedeuten würde), und auch nicht daran interessiert sein, versetzt zu werden (weil das eventuell Umgewöhnung o.a. bedeuten würde). Bei Personalmacht geht es dabei nicht unbedingt um hierarchische Beförderungen, sondern auch um (für das Mitglied wünschenswerte) Versetzungen. Kurz gesagt geht es um die Offerierung von Karrieren im vertikalen wie im horizontalen Sinne. Dass die Aussicht auf Beförderungen motivwirksam sein kann, bedarf sicherlich keiner weitergehenden Ausführungen. Aber auch Versetzungen bieten Motivationswirksamkeit, und dass nicht nur, weil das Mitglied vielleicht nach Mallorca versetzt werden möchte, sondern weil solche Versetzungen (egal ob Beförderung oder nicht) die einzige Möglichkeit der formalisierten Individualisierung bieten (vgl. Luhmann 2006c: 301).

In diesem Sinne bieten Filmteams im Hinblick auf Schauspieler keine direkte Personalmacht. In einem Filmprojekt sind weder Beförderungen noch schlichte Versetzungen bei Schauspielern vorgesehen. Im Projekt wird der Nebendarsteller nicht plötzlich zum Hauptdarsteller. Allerdings findet dieses Prozedere mehr oder weniger zwischen den Projekten, also zwischen den Organisationsmitgliedschaften statt. In der Filmindustrie sind befristete Beschäftigungsverhältnisse der Normalfall, auch bei Schauspielern. Der Schauspieler ist also in zeitlicher Hinsicht auf Wiedereinstellung angewiesen. Er muss immer wieder irgendwo mitspielen dürfen. Dies hat in der Filmindustrie eine besondere Bedeutung, denn sie ist netzwerkförmig organisiert (vgl. Windeler / Sydow 2001). Viele Produktionsfirmen, TV-Sender, Autoren, Regisseure, Casting-Agenturen und sonstige sind netzwerkförmig miteinander verbunden. Aus diesen Netzwerken heraus organisiert man immer wieder Filmprojekte. Nicht zuletzt entsteht

²⁹ Man mag hier berechtigterweise einwerfen, dass entsprechende quantitative Untersuchungen fehlen. Allerdings erscheint ein solcher Fall dennoch, wenn überhaupt vorhanden, so selten zu sein, dass man meines Wissens noch nie davon gehört hat.

beispielsweise kaum ein Film, ohne dass mehrere Filmproduktionsfirmen und/oder TV-Sender involviert sind. In diesen Netzwerken rekrutiert man den Großteil des Personals aus festen Pools (vgl. Sydow / Windeler 2004b: 46ff). Auch zentrale Personen für die Produktionsabteilung, i.d.R. sogar der Produktionsleiter, werden hier für jedes Projekt neu rekrutiert. Diese rekrutierten zentralen Personen rekrutieren nach ihrer Einstellung dann wiederum weiter (und stellen beispielsweise Licht-Techniker ein). Neues Personal findet den Eintritt in diese Pools i.d.R. nur über Empfehlungen der Leute, die bereits im Netzwerk bzw. Netzwerk-Pool vorhanden sind. Das gilt auch für das Gros der Schauspieler (Ausnahmen sind Prominente). Schauspieler werden zum größten Teil über Agenturen, die natürlich auch Bestandteil der Netzwerke sind, rekrutiert. Ohne jetzt in eine exakte Netzwerk-Analyse einsteigen zu wollen³⁰, lässt sich (vielleicht etwas zu) grob feststellen, dass im Endeffekt fast alles in der Filmindustrie in verschiedenen Ausprägungen netzwerkförmig zusammenhängt. Filmprojekte werden schlichtweg darüber organisiert, dass man sich untereinander kennt. Nicht zuletzt bleibt zu erwähnen, dass es zwar über 1.500 Film- und TV-Produzenten gibt (vgl. Windeler 2004: 62), aber der Großteil des Marktes (und der Netzwerke) wird von wenigen Großproduzenten wie Studio Hamburg oder Bavaria beherrscht, die entsprechend ihre festen Pools haben. Wer beispielsweise verschiedene Film- und Serien-Produktionen von Studio Hamburg genau anschaut, wird feststellen, dass sich die meisten Namen der Mitwirkenden in den verschiedenen Projekten abwechseln.

Für den Schauspieler bedeutet dies natürlich ein Risiko. Wenn er tatsächlich einen Filmdreh zum Platzen bringen würde, könnte er davon ausgehen, dass er von den betroffenen Produktionsfirmen für spätere Projekte nicht mehr eingestellt würde. Dazu müsste er ebenso davon ausgehen, dass er aus dem Personal-Pool der entsprechenden Netzwerke fliegen würde. Dies geschähe wiederum wohl hauptsächlich dadurch, dass seine Agentur ihn nicht mehr vermitteln würde. Der Satz: „Das spricht sich rum“, hat in der Filmindustrie eine ganz besondere und zentrale Bedeutung. Eine Filmproduktion kann aus diesem Umstand eine abstrakte Form von Personalmacht generieren, die sich aus dem letzten Überbleibsel der (nicht mehr vorhandenen) Organisationsmacht speist, nämlich, dass die Organisation immer noch über den Eintritt ihres Personals entscheidet. In einer zeitlichen Dimension (über mehrere Projekte blickend) betrachtet, erhält eine Filmproduktionsfirma Macht über die Karrieren von Schauspielern.

Diese Form von Macht bleibt natürlich spekulativ. Dass ein Schauspieler in einem zukünftigen Projekt wieder eingestellt wird, ist natürlich nie sicher. Er kann sowieso nicht davon ausgehen, für zukünftige Projekte angeheuert zu werden. Seine Zukunft ist immer in gewissem Maße unsicher. Insofern droht im Endeffekt nur eine (eklatante) Steigerung dieser Unsicherheit. Dadurch ist diese Form der Personalmacht nur bedingt unmittelbar anwendbar. Man wird sich eher darauf beschränken müssen, sie nur anwenden zu können, wenn es wirklich nötig und unumgänglich sein sollte. Daraus ergibt sich, dass das, was für den Filmproduzenten also irgendwie noch akzeptabel ist, auch tendenziell geduldet wird. Es stellt sich also die Frage, was an abweichendem Verhalten tolerierbar, also gerade noch akzeptabel ist, und was nicht hingenommen würde. Im Normalfall wird es für eine Organisation nicht akzeptabel sein, wenn ihre Mitglieder Termine zu spät wahrnehmen und damit andere warten lassen. In Filmteams ist dieser Umstand tatsächlich anders. Da man in Filmprojekten generell ein gewis-

30 Für eine konkrete Fallstudie, wie in diesen Netzwerken Projekte initiiert werden, siehe: Manning / Sydow 2007

ses Maß an Planabweichungen erdulden muss, gibt es immer einen gewissen Toleranzbereich. Praktisch kein Drehtag verläuft exakt nach Plan, fast kein Drehtag endet pünktlich. Es ist in einem Filmprojekt strukturell vorgesehen, dass es einen gewissen Puffer gibt, um Abweichungen, die beispielsweise dadurch entstehen, dass man eine Szene zu oft drehen muss oder dass der Lichtaufbau länger dauert als geplant, verarbeiten zu können. Schließlich lässt sich ein Filmdreh nicht soweit vorplanen, dass man derartige Vorkommnisse vermeiden könnte. Die Organisationen haben also einen gewissen Toleranzbereich, in dem Abweichungen Platz finden und in dem sich die Schauspieler in gewissem Maße bewegen können. Wenn sie beispielsweise den Dreh um dreißig Minuten verzögern, weil sie zu spät in die Maske gehen oder unangekündigt ihr Hündchen Gassi führen, dann bewegen sie sich in einem strukturell vorgesehenen Toleranzbereich. Dieser wird natürlich originär nicht dafür eingerichtet, dass Schauspieler sich darin frei bewegen können, aber wenn sie es tun, dann ist es für die Organisation in gewisser Weise akzeptabel. Natürlich wird man weiterhin nicht akzeptieren, dass andere Team-Mitglieder beispielsweise zu spät kommen könnten, denn hier verfügt man schlicht und ergreifend über die entsprechende (und im Zweifel unmittelbar anwendbare) Organisationsmacht. Die Grenze der Abweichbarkeit für den Schauspieler liegt also an der Grenze des Toleranzbereichs der Organisation. Solange seine Leistung in einem akzeptablen Spektrum liegt, wird er im Normalfall von Filmproduzenten auch wieder eingestellt (solange auch andere Kriterien weiterhin erfüllt werden und er beispielsweise gewünschten Darsteller-Rollenprofilen entspricht). Ein Schauspieler kann sich also kleine formale Illegalitäten leisten, aber keine größeren, denn damit würde er zwar nicht seine unmittelbare Beschäftigung in einem Projekt, aber seine Aussicht auf Wiedereinstellung und damit seine gesamte Karriere gefährden.

6. Das „schlechte Benehmen“ einzelner Schauspieler

Wenn nun erklärt werden kann, wieso Schauspieler besondere Privilegien erhalten und warum sie sich innerhalb bestimmter Grenzen formale Illegalitäten leisten können, dann bleibt immer noch zu klären, warum es offenbar dazu kommt, dass, nach dem Empfinden vieler Filmteam-Mitglieder, es dazu kommt, dass vereinzelt Schauspieler zu schlechtem Benehmen neigen und dieses toleriert wird. Zum letzteren Punkt lässt sich zunächst sagen, dass eine Nicht-Tolerierung von Unhöflichkeiten, schlechtem Benehmen bzw. arrogantem Auftreten bedeuten würde, dass man ein solches Verhalten ablehnen würde. Man müsste dann eine beispielsweise unhöfliche Kommunikation ablehnen mit dem Hinweis darauf, dass man eigentlich nicht bereit ist, eine solche Unhöflichkeit zu akzeptieren. Damit riskiert man einen Konflikt (vgl. Luhmann 1987: 530). Sobald nämlich der Schauspieler seinerseits nicht akzeptieren würde, dass sein Verhalten nicht akzeptiert wird, stößt Ablehnung auf Ablehnung. Die Kommunikation gleitet ab in ein Konfliktsystem (vgl. Luhmann 2006b: 336f). Ein solches Konfliktsystem läuft grundsätzlich Gefahr auszuarten (vgl. Luhmann 1987: 532). Konflikte werden schnell dominierend und haben eine hohe Integrationswirkung. Aus Sicht der Organisationen ist es daher sinnvoll, einen solchen Konflikt zu vermeiden. Er würde grundsätzlich die Arbeitseffizienz der gesamten Produktion bedrohen, weil die Schauspieler als Leistungserbringer besonders wichtig sind und man nur wenige Möglichkeiten hat, sie über Machtgebrauch wieder zur Kooperation zu bewegen. Daher werden die Teammitglieder meist dazu angehalten, im Umgang mit Schauspielern besonders vorsichtig zu sein und solche Konflikte zu vermeiden.

Im Hinblick darauf ist die Situation des Schauspielers mit der eines Vorgesetzten in anderen Organisationen vergleichbar. Hier scheut der Untergebene i.d.R. den offenen Konflikt mit dem Chef, weil er daran interessiert sein wird, sich nicht mit dem Inhaber der Organisationsmacht bzw. der Autorität anzulegen. In diesem Sinne sind Untergebene eher bereit, ein gewisses, als schlechtes Benehmen empfundenes, Verhalten seitens des Vorgesetzten hinzunehmen. Man wird dann vielleicht eher mit einem heimlichen Entzug von Kooperation reagieren, als einen offenen Schlagabtausch zu riskieren.³¹ Genauso wird er sich aber davor hüten, sich dem Macht- bzw. Autoritätsinhaber gegenüber schlecht zu benehmen. Bei Schauspielern stellt sich die Situation ähnlich dar, und dass, obwohl sie keine höhere hierarchische Stellung haben (vgl. Mast 1986: 92) und sich ihre Macht daher nicht aus der formal-hierarchischen Struktur der Organisation ableitet, sondern aus ihrer faktischen Unersetzbarkeit. Wie oben bereits festgestellt, wird die Organisationsmacht (also die Möglichkeit wirksam mit Kündigung drohen zu können) mehr oder weniger auf den Schauspieler übertragen. Und so wird man sich auch hier letztlich davor hüten, sich gegenüber dem Machtbesitzer schlecht zu benehmen und toleriert daher auch eventuell schlechtes Benehmen seitens des Machtbesitzers. In diesem Sinne wird im Falle des Schauspielers die faktische Unersetzbarkeit zum Substitut für Hierarchie.

Wie kann man nun erklären, dass es offenbar nach dem Empfinden vieler Mitarbeiter ein schlechtes Benehmen seitens einzelner Schauspieler gibt? Schließlich gibt es auch viele Schauspieler³², die offenbar kein schlechtes Benehmen an den Tag legen, obwohl sie es offenbar könnten. Natürlich kann es hierfür viele Erklärungen geben, die sicherlich teilweise in eine psychologische Perspektive abgleiten würden und hier nicht weiter betrachtet werden. Interessant ist aber die Beobachtung, dass offenbar einige Schauspieler erst mit der Zeit ein Verhalten entwickeln, das als schlechtes oder unhöfliches Benehmen empfunden wird. Hierfür lässt sich tatsächlich ein Erklärungsmuster auf der Grundlage der obigen Beschreibungen ableiten. Hierzu muss man sich die Beschaffenheit der geltenden normativen Verhaltenserwartungen (Normen) an Filmsets anschauen. Normative Erwartungen sind solche, die man auch dann Aufrecht erhält, wenn sie enttäuscht werden.³³ Derartige Normen haben natürlich eine gewisse Konstanz. Sie verlieren nicht ihre Gültigkeit dadurch, dass sie ein oder mehrmals enttäuscht werden. Man wird daher anbringen können, dass es sicherlich eine generelle Norm sei, dass man anderen gegenüber kein abfälliges, unhöfliches oder schlechtes Benehmen zeigen sollte. Allerdings verändern sich natürlich auch Normen, wenn Veränderungen über eine gewisse Zeit anhalten. Die Norm selbst entsteht weniger dadurch, dass man sich darüber einigt wie diese aussehen soll, sondern hauptsächlich darüber, dass sie sich zeigt. Eine Norm muss auch in wirksamer Weise kommuniziert werden. In diesem Sinne existiert eine wirksame Norm nicht dadurch, dass man sie proklamiert, sondern dadurch, dass sie Reaktionen erzeugt, wenn sie gebrochen wird. So mag Pünktlichkeit beispielsweise eine normative Erwartung sein, aber wenn Unpünktlichkeit über längere Zeit keine negativen Reaktionen erzeugt, verpufft die Norm irgendwann. In diesem Sinne erzeugt „der Verstoß [gegen die Norm] erst eigentlich die Norm.“ (Luhmann 2006a: 62). Dieser Annahme folgend findet bei Schauspielern eine Verschiebung der normativen Verhaltenserwartungen statt. Wenn diese

31 Ein Beispiel hierfür wäre der heimliche Entzug der Kooperation von Küchen-Angestellten und Lehrlingen gegenüber dem Chef-Koch, indem man den zeitweise abgelenkten Koch beispielsweise nicht darauf hinweist, dass sein Fleisch gerade anbrennt (vgl. Spittler 1967: 54).

32 Nach meiner Erfahrung sogar die große Mehrheit

33 Im Gegensatz zu kognitiven Erwartungen, die quasi lernbereit sind und bei Erwartungsenttäuschung korrigiert werden. Siehe für beide Fälle: Luhmann 1975: 55f

derart „mit Samthandschuhen“³⁴ angefasst werden, dass Unhöflichkeiten und schlechtes Benehmen weitestgehend toleriert werden, dann liegen irgendwann die Verhaltensnormen aus Sicht der Schauspieler woanders, als dies eigentlich der Fall wäre. Natürlich weiß man eigentlich trotzdem, was ein „anständiges“ Verhalten sein sollte, allerdings verändern sich solche Normen, wie erwähnt, wenn sie sich dauerhaft anders darstellen. Um beschreiben zu können, inwiefern normative Verhaltenserwartungen überhaupt generiert werden, muss man die drei Dimensionen von Sinn in den Blick nehmen (vgl. Luhmann 1987: 111ff). Über diese Dimensionen von Sinn vollzieht sich die Generalisierung von Verhaltenserwartungen (vgl. Luhmann 1999: 54ff). Sinn meint die Differenz von Aktuellem und Möglichem (vgl. Luhmann 1998: 44ff). Insofern kann man mit Blick auf die verschiedenen Dimensionen von Sinn feststellen, welche sozialen Möglichkeiten tatsächlich aktualisiert werden und damit letztlich (bei wiederholender Übereinstimmung der aktualisierten Möglichkeiten) zu einer Generalisierung von Verhaltenserwartungen führen. Die drei Dimensionen von Sinn verteilen sich auf eine Sachdimension, die sich auf die Themen der Kommunikation bezieht, eine Sozialdimension, in der die Kommunikationsteilnehmer im Blick sind, und eine Zeitdimension, in der der Zeithorizont betrachtet wird.

Wie wir oben bereits festgestellt hatten, ist die Produktion von Filmen in Projekten organisiert. In unterschiedlichen Projekten wird auch unterschiedliches Personal eingestellt, das allerdings immer dazu angehalten wird, abweichendes Verhalten von Schauspielern zu tolerieren. Aus der Sichtweise des Schauspielers ergibt sich daraus, dass die Nicht-Ablehnung von beispielsweise unhöflichen Verhaltensweisen sich sowohl in sozialer als auch in zeitlicher Dimension konstant darstellt. Verschiedene Personen auf den gleichen Positionen in unterschiedlichen Projekten (Sozialdimension) tolerieren dauerhaft (Zeitdimension) unhöfliche Verhaltensweisen oder schlechtes Benehmen seitens der Schauspieler. Über einen langen Zeitraum ist es also vorstellbar, dass die Normen, die kommunikativ auf Seiten des Schauspielers noch ankommen, sich immer weiter verschieben. Es wird normal, dass (ehemals) abweichendes Verhalten von den Kollegen toleriert wird. Es wird zur Norm, dass Unhöflichkeiten oder schlechtes Benehmen scheinbar in Ordnung sind, denn niemand weist den Schauspieler noch darauf hin, dass dem nicht so ist.

Die Grenzen dieser Normverschiebungen liegen dann nur noch in der Sachdimension. Nur noch bestimmte Verhaltensweisen der Schauspieler stoßen auch weiterhin auf Widerspruch. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn der Schauspieler mit seinem Verhalten die oben beschriebenen Grenzen des Toleranzbereiches der Organisation überschreiten würde. Und dies wäre wohl auch der Fall, wenn der Schauspieler normative Verhaltenserwartungen von Kollegen enttäuschen würde, die moralischer Natur sind. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn sich Mitarbeiter als ganze Person angegriffen fühlen würden, also beispielsweise ein Mitarbeiter auf persönlicher Ebene beleidigt würde.

7. Ist die Stellung eines Filmschauspielers tatsächlich so einzigartig? - Ein Vergleich

Wenn nun soviel Zeit darauf verwendet wurde, darzustellen, inwieweit die Stellung eines Filmschauspielers eine Besonderheit ist, dann soll abschließend noch einmal der bewusste Vergleich gesucht werden. Es stellt sich also die Frage: Gibt es vielleicht ähnliche Phänomene

34 Don McKellar , zitiert nach Taborsky o.J.

auch in anderen Organisationen? Hierzu können wir zunächst die zentralen Merkmale (faktische Unkündbarkeit und feste Koppelung von Person und Stelle), die wir bei der Betrachtung der Stellung des Filmschauspielers herausgearbeitet haben, in den Blick nehmen. Vereinzelt findet man diese auch in anderen Organisationen wieder. So kommt es auch in anderen Organisationen vor, dass Mitglieder praktisch unkündbar sind. Natürlich sind sie dies meist nicht in dem Sinne, dass sie sich so viel erlauben könnten, wie ein Schauspieler. Auch ein Beamter kann nicht einfach zwischendurch verschwinden oder ständig Termine ohne Begründungen platzen lassen, ohne dass es irgendwann Konsequenzen hätte. Aber solange Beamte und unbefristet eingestellte Mitarbeiter ihren minimalen Teilnahmeanforderungen nachkommen, bleiben sie i.d.R.³⁵ unkündbar. Allerdings bleiben natürlich die Stellen, die sie besetzen, dennoch in jeglicher Hinsicht kontingent. Die Organisation kann sie immer noch versetzen. Demnach versetzt man die Leute, die man nicht mehr haben möchte, auf ungefährliche Stellen. Nicht zuletzt gibt es die berüchtigten „Frühstücksdirektoren“. Demnach können derartige unkündbare Mitglieder keine besondere Macht aus ihrer Unkündbarkeit generieren. Die Organisationen verlieren in diesem Fall auch nicht ihre Organisationsmacht, denn die Mitglieder müssen ihren minimalen Teilnahmeanforderungen trotzdem nachkommen.

Vereinzelt findet man auch den anderen Fall vor, nämlich dass Stellen personengebunden sind, aber die Personen nicht unkündbar bzw. unersetzlich. In Interessenorganisationen oder freiwilligen Vereinigungen mag dies vorkommen. Dies geschieht dann dadurch, dass spezifische Aufgaben zwar auf Personen übertragen werden, aber nicht grundsätzlich an formale Stellen geknüpft sind. Je nachdem, wer welche Aufgaben ausführt, schaffen sich die Mitglieder mehr oder weniger ihre eigenen Stellen (vgl. Hilgert 2007: 4). Wenn die Personen neue Aufgaben wahrnehmen oder die Organisation verlassen, werden Aufgaben vielleicht neu verteilt und neue Stellen geschaffen. Oder die einmaligen Stellen verschwinden einfach, wenn keiner mehr da ist, der die Aufgaben ausführt. Ein anderes Bild zeigt sich in sog. „Face-to-Face-Organisationen“ (Kühl 2002). Derartige Face-to-Face-Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie weitgehend gruppenförmig organisiert sind. Durch dieses Gruppen- bzw. Wir-Gefühl herrscht eine Personenorientierung vor, die dafür sorgt, dass Personalfluktuationen in solchen Systemen nur begrenzt ertragen werden können (vgl. Kühl 2002: 195). Dieser Fall rückt tatsächlich näher an das Beispiel des Schauspielers heran, nimmt aber nicht diese extreme Ausformung an. Natürlich kommen auch Face-to-Face-Organisationen mit einem Personalaustausch zurecht, wenn auch schlechter als andere. Dies liegt letztlich an der dort nur rudimentär vorhandenen Trennung von Formalität und Informalität. Durch diese starke Vermischung beider Faktoren hat der informale Gruppencharakter zwar eine besondere Tragweite, allerdings wird die Formalität dadurch nicht ausgelöscht. Daher bleibt es prinzipiell immer noch möglich, Personen im Zweifel auszutauschen.

In vereinzelt Fällen ist eine derart bedeutende Verbindung von Unkündbarkeit und Stellen-Personen-Koppelung vorstellbar, wie sie bei Filmschauspielern der Fall ist. Dies wird beispielsweise bei hochspezialisiertem Personal der Fall sein. Bestimmte Ingenieure können durch ganz spezielle Fähigkeiten vielleicht ebenso nahezu unersetzbar werden wie ein Schauspieler. Auf dieser Grundlage können auch sie wahrscheinlich bestimmte Einflusspotentiale erlangen. Allerdings ist es schwer vorstellbar, dass sich diese Unersetzbarkeit als Leistungser-

35 Natürlich muss man beachten, dass es so etwas wie betriebsbedingte Kündigungen gibt. Außerdem wird es in verschiedenen Nationalstaaten Unterschiede beim Kündigungsschutz geben. Diese Punkte bleiben hier unberücksichtigt.

bringer dann nicht auch in irgendeiner Weise in der hierarchischen Struktur wiederfindet. Es wird wahrscheinlich selten vorkommen, dass zentrale und unersetzliche Leistungserbringer in Organisationen nicht auch auf bestimmte hierarchische Positionen gesetzt werden. Auf dieser Basis erhalten Leistungserbringer Einflusspotentiale in Form von politischer Macht oder Autorität dann aufgrund ihrer formal-hierarchischen Stellung. In dieser Hinsicht ist es natürlich das Besondere am Beispiel des Schauspielers, dass er eine formal untergeordnete Stellung im Team hat (es sei denn er wäre gleichzeitig auch noch Produzent oder Regisseur des Films). Er verdient zwar mehr als die meisten Teamkollegen und ist als Leistungserbringer auch wichtiger als viele andere, aber zu sagen hat er aus formaler Hinsicht keinem etwas (es sei denn, er ist besonders prominent und bekommt seinen persönlichen Assistenten). Während wichtige Leistungserbringer also im Normalfall dadurch Macht oder Autorität in Organisationen erlangen werden, dass sie gleichzeitig zu Hierarchen werden, wird die faktische Unkündbarkeit sowie die feste Koppelung an die Stelle bei Schauspielern zu einer Art Substitut für hierarchischen Einfluss. In dieser Hinsicht und vor allem in dieser Generalisierbarkeit (als grundsätzliches Phänomen in einer ganzen Branche) scheint die Stellung von Schauspielern bei der Arbeit am Filmset tatsächlich einzigartig zu sein.

Letzteres wird vor allem beim Vergleich mit der Musikbranche deutlich. Auch hier gibt es zahlreiche Beispiele für faktische Unersetzbarkeiten, allerdings beziehen sich diese dann hauptsächlich auf Stars und bleiben einzelfallabhängig (also nicht allgemeingültig). So wird man zwar bei der Band „Bon Jovi“ den Frontmann Jon Bon Jovi kaum austauschen können, während bei den „Sugababes“ relativ unproblematisch im Laufe der Zeit zwei von drei Personen ausgewechselt wurden.

8. Fazit

Die Stellung eines Schauspielers an einem Filmset erscheint in mancher Hinsicht besonders. Während der Dreharbeiten eines Filmprojektes wird er nicht nur faktisch unkündbar, sondern auch auf seiner Stelle unersetzbar. Dass die Stelle ihre Eigenschaft verliert, in jedweder Hinsicht kontingent zu sein und eine feste Personalbindung erhält, ist in Verbindung mit der Unkündbarkeit weitgehend einzigartig im Hinblick auf die Allgemeingültigkeit dieses Phänomens. Hieraus ergeben sich Besonderheiten bei der Verteilung von Einfluss, als allgemeine Form von Macht, in der Organisation des Filmteams. Die Filmproduktionsfirma verliert die Möglichkeit im Zweifel eine Kündigung androhen zu können, noch kann sie den Schauspieler auf eine ungefährliche Stelle versetzen. Sie verliert daher ihre Organisationsmacht, die wiederum in gewisser Weise auf den Schauspieler übertragen wird. Dieser hat die theoretische Möglichkeit, das Projekt durch eine vorzeitige Kündigung platzen zu lassen. Die Filmproduktionsfirma reagiert darauf durch die Ausweitung positiver Sanktionierung und gewährt dem Schauspieler gewisse Privilegien. Desweiteren wird sie machtlos im Hinblick auf formale Illegalitäten seitens des Schauspielers. Diese können erst dadurch begrenzt werden, dass ein Schauspieler auf Wiedereinstellung bei späteren Projekten angewiesen ist. In zeitlicher Hinsicht erhält die Organisation damit eine Form von Personalmacht, die allerdings nicht so unmittelbar anwendbar ist, wie eine Organisationsmacht dies im Zweifel wäre. Sie basiert lediglich darauf, eine Wiedereinstellung des Schauspielers bei anderen Projekten höchst unwahrscheinlich machen zu können und gefährdet damit dessen gesamte Karriere. Dieser Effekt wird verstärkt, da der Markt hauptsächlich von wenigen Großproduzenten beherrscht wird,

die untereinander netzwerkförmig organisiert sind. Diese Organisation in Netzwerke macht es daher für den Schauspieler sehr unwahrscheinlich, dass er auch von anderen Netzwerkmitgliedern wieder eingestellt würde. Durch diese abstrakte Macht kann die Macht des Schauspielers begrenzt werden. Bestimmte abweichende Handlungsweisen sind daher nur in einem Toleranzbereich möglich, der in Filmprojekten sowieso strukturell vorgesehen ist. Innerhalb dieses Bereiches bewegen sich Abweichungen in einem akzeptablen Rahmen.

Das Verhalten einzelner Schauspieler wird von vielen Mitgliedern eines Filmteams oft als arrogant, unhöflich oder als schlechtes Benehmen empfunden. Dieses Verhalten wird seitens der Organisation toleriert, um Konflikte mit den Schauspielern als Leistungserbringer zu vermeiden, da dies, aufgrund der besonderen Machtposition der Schauspieler, die Effizienz der gesamten Filmproduktion gefährden könnte. Aus dieser Tolerierung von Unhöflichkeit und schlechtem Benehmen entsteht auf der Seite von Schauspielern eine Verschiebung von Normgrenzen. Dadurch, dass Normabweichungen der Schauspieler von fluktuierenden Personen auf gleichen Positionen in verschiedenen Projekten dauerhaft nicht mehr kommuniziert werden, verschiebt sich die Grenze der normativen Verhaltenserwartungen, die die Schauspieler wahrnehmen. Diese werden erst in einer Sachdimension wieder begrenzt, wenn beispielsweise die Grenzen des Toleranzbereiches für Abweichungen überschritten werden oder moralische Normbrüche drohen.

Im Vergleich mit anderen Organisationen zeigt sich, dass die Stellung von Schauspielern an Filmsets tatsächlich eine Besonderheit zu sein scheint. In anknüpfenden Arbeiten wäre es daher interessant, auch etwaige andere Besonderheiten von Filmproduktionen in den Blick zu nehmen und zu analysieren und damit die Lücken in der Forschung zu füllen. Bemerkenswert ist beispielsweise auch die hohe Komplexität der Personalwege und der Programmierungen in Filmteams, die offenbar in jedem Projekt nahezu identisch und unternehmensunabhängig reproduziert werden. In dieser Hinsicht wäre es auch in netzwerktheoretischer Hinsicht interessant, wie diese Strukturen immer wieder und offenbar länderübergreifend in jedem Projekt neu eingerichtet werden.

9. Literatur:

- Acker, Alexander / Nann, Otto-Michael 1986: Film – Fernsehen – Video – Ein Leitfaden für die Praxis, München: TR- Verlagsunion
- Beier, Lars-Olav 2007: Letzter Ausweg Hollywood, in: Der Spiegel Nr. 40/2007, Hamburg: Spiegel-Verlag
- Bone, Jan / Johnson, Ron 1993: Understanding the film, 4th ed., Lincolnwood, Illinois: National Textbook Company
- Bosetzky, Horst 1988: Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hg.): Mikropolitik – Macht und Spiele in Organisationen, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Büschges, Günter 1983: Einführung in die Organisationssoziologie, Stuttgart: Teubner
- Büschges, Günter / Lütke-Bornefeld, Peter 1977: Praktische Organisationsforschung, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Clevé, Bastian (Hg.) 1999: Produktionsmanagement für Film und Fernsehen, 2. Aufl.,

Gerlingen: Bleicher

- Crozier, Michel / Friedberg, Erhard 1979: Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts.: Athenäum
- Der Spiegel (Hg.) 1994: „Monroe trifft Hitler“, in: Der Spiegel 37/1994, Hamburg: Spiegel-Verlag
- Dress, Peter 1991: Vor Drehbeginn – Planung von Film- und Videoproduktionen, Berlin: Drei-R-Verlag
- Endruweit, Günter 2004: Organisationssoziologie, 2. überarb. & erw. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius
- Etzioni, Amitai 1978: Soziologie der Organisationen, 5. Aufl., München: Juventa
- Faulstich, Werner (Hg.) 1997: Der Star - Geschichte - Rezeption – Bedeutung, München: Fink
- Fischer, Gregor 1999: The 13th Floor, in: Space View 1/99, Königswinter: Heel Verlag
- Gaitanides, Michael 2001a: Ökonomie des Spielfilms, München: R. Fischer
- Gaitanides, Michael 2001b: Was sind Moviestars wert? - Empirische Befunde zu Rangpositionen, Substitutionsmöglichkeiten und Kassenerfolg von Stars, in: Gaitanides, Michael / Kruse, Jörn (Hg.): Stars in Film und Sport: Ökonomische Analyse des Starphänomens, München: R. Fischer, S. 7-22
- Gaitanides, Michael / Kruse, Jörn (Hg.) 2001: Stars in Film und Sport: Ökonomische Analyse des Starphänomens, München: R. Fischer
- Giannetti, Louis 1993: Understanding movies, 6th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Gumprecht, Hans-Peter 2002: Ruhe Bitte! - Aufnahmeleitung bei Film und Fernsehen, 2. akt. Aufl., Konstanz: UVK
- Halem, Gerhard von 2001: Die wirtschaftliche Bedeutung von Stars im deutschen Film, in: Gaitanides, Michael / Kruse, Jörn (Hg.) 2001: Stars in Film und Sport: Ökonomische Analyse des Starphänomens, München: R. Fischer, S.23-32
- Hennig-Thurau, Thorsten / Dallwitz-Wegner, Dominik 2004: Zum Einfluss von Filmstars auf den Erfolg von Spielfilmen, in: Medienwirtschaft: MW – Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 4/2004, Hamburg: New-Business-Verlag, S.157-170
- Hennig-Thurau, Thorsten / Walsh, Gianfranco / Wruck, Oliver 2001: An Investigation into the Factors Determining the Success of Service Innovations: The Case of Motion Pictures, in: Academy of Marketing Science Review Volume 2001 No. 06 online abrufbar unter: <http://www.amsreview.org/articles/hennig06-2001.pdf> (Abruf vom 17.09.09)
- Hilgert, Christian 2007: Kritische Strukturen – Ein organisationssoziologischer Versuch über Attac, unveröffentl. MS, Universität Bielefeld
- Isert, Jörg 2008: Wie sehr dürfen Bilder lügen?, WWW-Dokument: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,551666,00.html> (Abruf vom 30.07.2009)
- Jarvie, I.C. 1974: Film und Gesellschaft – Struktur und Funktion der Filmindustrie, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag
- Keller, Katrin 2008: Der Star und seine Nutzer – Starkult und Identität in der

Mediengesellschaft, Bielefeld: transcript

- Kühl, Stefan 2002: Jenseits der Face-to-Face-Organisation – Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 3, Juni 2002, Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 186-210
- Kühl, Stefan 2007: Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung – Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses, in: Soziale Welt 58 (2007), Baden-Baden: Nomos, S. 271-293
- Küpper, Willi / Felsch, Anke 2000: Organisation, Macht und Ökonomie – Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Küpper, Willi / Ortman, Günther 1986: Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft (DBW) 46, Stuttgart: Poeschel, S.590-602
- Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hg.) 1988: Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Lowry, Stephen 1997: Stars und Images – Theoretische Perspektiven auf Filmstars, in: montage/av – Zeitschrift für Theorie und Geschichte audiovisueller Kommunikation, vom 06.02.1997, Marburg: Schüren, S.10-35
- Luhmann, Niklas 1975: Die Weltgesellschaft, in: ders.: Soziologische Aufklärung 2, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas 1987: Soziale Systeme, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas 1988: Organisation, in: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hg.): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen: Westdeutscher Verlag, S.165-185
- Luhmann, Niklas 1998: Die Gesellschaft der Gesellschaft, 1. Teilband, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas 1999 [1964]: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 5. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot
- Luhmann, Niklas 2000: Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas 2003 [1975]: Macht, 3. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius
- Luhmann, Niklas 2005 [1975]: Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme, in: ders.: Soziologische Aufklärung 2, 5. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas 2006a: Die Realität der Massenmedien, 3. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas 2006b: Einführung in die Systemtheorie, 3. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Luhmann, Niklas 2006c: Organisation und Entscheidung, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Lumet, Sidney 1995: Making Movies, New York: Knopf
- Lumet, Sidney 2006: Filme machen – Vom Drehbuch zum fertigen Film, deutsche Neuauflage, Berlin: Autorenhaus Verlag
- Manning, Stephan / Sydow, Jörg 2007: Transforming Creative Potential in Project Networks:

- How TV Movies Are Produced under Network-Based Control, in: *Critical Sociology* 33 (2007), Leiden: Brill, pp. 19-42
- Manthey, Dirk (Hg.) 2006a: *Making of – Wie ein Film entsteht*, Bd. 1, 5. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
 - Manthey, Dirk (Hg.) 2006b: *Making of – Wie ein Film entsteht*, Bd. 2, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
 - Manthey, Dirk / Bär, Willi / Altendorf, Jörg (Hg.) 1989: *Wie ein Film entsteht*, Hamburg: Kino Verlag
 - March, James G. / Simon, Herbert A. 1976 [1958]: *Organisation und Individuum*, Wiesbaden: Dr. Th. Gabler-Verlag
 - Marek, Hans Georg 1956a: *Der Schauspieler im Lichte der Soziologie – 1. Teil – Der Schauspieler in seiner gesellschaftlichen und rechtlichen Stellung im alten Rom*, Wien: Notring der wissenschaftlichen Verbände Österreichs
 - Marek, Hans Georg 1956b: *Der Schauspieler im Lichte der Soziologie – 2. Teil – Der Schauspieler in seiner gesellschaftlichen und rechtlichen Stellung in Deutschland vom 8. Jahrhundert bis zur Gegenwart*, Wien: Notring der wissenschaftlichen Verbände Österreichs
 - Marek, Hans Georg 1957: *Der Schauspieler im Lichte der Soziologie – 3. Teil – Geschichte und Wesen des Spielgrafenamtes in Österreich*, Wien: Notring der wissenschaftlichen Verbände Österreichs
 - Marshall, Susanne / Grob, Norbert (Hg.) 2000: *Ladies, Vamps, Companions – Schauspielerinnen im Kino*, St. Augustin: Gardez!-Verlag
 - Martens, Wil 1988: *Organisation, Macht und Kritik*, in: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hg.): *Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S.187-215
 - Mast, Sharon 1986: *Stages of identy: a study of actors*, Aldershot: Gower
 - Mayntz, Renate 1972: *Soziologie der Organisation*, 34.-38. Tausend, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
 - Mikos, Lothar 1991: *Idole und Stars – Überlegungen zu einem kulturellen Referenzsystem*, in: *medium – Zeitschrift für Hörfunk, Fernsehen, Film, Presse*, 3/91, Frankfurt a.M.: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik, S.72-74
 - Mintzberg, Henry / McHugh, Alexandra 2007: *Strategy Formation in an Adhocracy: National Film Board of Canada, 1939-75*, in: Mintzberg, Henry (Editor) 2007: *Tracking Strategies*, Oxford: Oxford University Press, pp.71-113
 - Monaco, James 2002: *Film verstehen*, Sonderausgabe, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
 - Müller-Jentsch, Walther 2003: *Organisationssoziologie – Eine Einführung*, Frankfurt a.M.: Campus
 - Ortman, Günther 1989: *Mikropolitik und systemische Kontrolle*, Arbeitspapier des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Bergischen Universität – Gesamthochschule Wuppertal
 - Oßwald, Dieter 2009: „Nicht der richtige Film für Cannes“ - Interview mit Andreas Dresen, WWW-Dokument, <http://www.news.de/medien/855023436/undlaquo-wer-nicht-funktioniert-wird-gnadenlos-ausgetauschtundraquo/1/>

(Abruf vom 15.09.2009)

- Pauli, Harald 2009: Johanna Wokalek - „Das wäre ja entsetzlich“, in: Focus, Nr. 43 (2009), München: Focus Magazin Verlag
- Pfeiffer, Dietmar K. 1976: Organisationssoziologie – Eine Einführung, Stuttgart: W. Kohlhammer
- Prisma (Hg.) o.J.: Der Texaner, Köln: Prisma-Verlag, WWW-Dokument: http://www.prisma-online.de/tv/film.html?mid=1975_der_texaner (Abruf vom 09.10.2009)
- Prokop, Dieter 1970: Soziologie des Films, Neuwied und Berlin: Luchterhand
- Ravid, S. Abraham 1999: Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry, in: Journal of Business 1999, vol.72, no.4, The University of Chicago, pp.463-492
- Schneider, Ulrich F. 2004: Der Januskopf der Prominenz – Zum ambivalenten Verhältnis von Privatheit und Öffentlichkeit, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Sellien / Sellien (Hg.) 1971: Dr. Gablers Wirtschafts-Lexikon – Erster Band A-K, 8. Aufl., Stichwort: „kalkulatorische Kosten“, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- Simmel, Georg 1923: Zur Philosophie des Schauspielers, in: ders.: Fragmente und Aufsätze, München: Drei Masken Verlag, S. 229-265
- Spiegel Online (Hg.) 2009: Ermittler decken Stundenlöhne von 1,50 Euro bei Friseuren auf, WWW-Dokument, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,654069,00.html> (Abruf vom 12.10.2009)
- Spittler, Gerd 1967: Die Küche eines Restaurants, in: ders.: Norm und Sanktion. Untersuchungen zum Sanktionsmechanismus, Olten und Freiburg i.B.: Walter-Verlag, S. 28-55
- Storper, Michael / Christopherson, Susan 1987: Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry, in: Annals of the Association of American Geographers, Vol.77, No.1 (March, 1987), pp.104-117
- Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (Hg.) 2004a: Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Sydow, Jörg / Windeler, Arnold 2004b: Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen, in: Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (Hg.) 2004: Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.37-54
- Taborsky, Thomas o.J.: Ein Stück Kindheit, WWW-Dokument, http://www.allesfilm.com/show_article.php?id=21922 (Abruf vom 15.09.2009)
- Ullrich, Wolfgang / Schirdewahn, Sabine (Hg.) 2002: Stars – Annäherungen an ein Phänomen, Frankfurt am Main: Fischer
- Weidenfeld, Dieter 1959: Der Schauspieler in der Gesellschaft – Beitrag zur Soziologie des Schauspielers, Köln: Deutscher Ärzte-Verlag
- Welsh, James M. o.J.: Philip Kaufman, WWW-Dokument, <http://www.filmreference.com/Directors-Jo-Ku/Kaufman-Philip.html> (Abruf vom 28.02.2008)
- Whyte, William Foote 1949: The Social Structure Of The Restaurant, in: The American Journal of Sociology, Vol. 54, No. 4, S.302-310

- Windeler, Arnold 2004: Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken: Zur Bedeutung von Produkt- und Industriespezifika, in: Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (Hg.) 2004: Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.55-76
- Windeler, Arnold / Lutz, Anja / Wirth, Carsten 2004: Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken, in: Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (Hg.) 2004: Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.77-102
- Windeler, Arnold / Sydow, Jörg 2001: Project Networks and Changing Industry Practices – Collaborative Content Production in the German Television Industry, in: Organization Studies 2001, 22/6, Thousand Oaks – London: SAGE Publications, pp.1035-1060